

#17 | giugno 2026

Fare Network[®]

PROFESSIONISTI E IMPRESE

Inserito promozionale

Sommario



01

Editoriale

- 3 L'era del caos
(e delle competenze
necessarie a governarlo)

02

Primo Piano

- 4 Politiche energetiche: competenze
per gestire il cambiamento
- 7 Il ruolo di leadership degli EAU
nell'Intelligenza Artificiale
- 8 Gestione intelligente di energia,
processi e investimenti
- 9 ETS2, l'Europa accelera
sulla decarbonizzazione

03

Scenari e prospettive

- 10 Sostenibilità, la nuova difesa
competitiva delle imprese
- 12 Dall'eredità alla governance
aziendale: nuovi strumenti per
tutelare i patrimoni
- 13 Il travel cambia rotta e punta
su nicchie e profondità

04

Voce alle imprese

- 14 ItalyX: le aziende si raccontano
- *Controllo dei processi e sostenibilità,
la doppia leva del Made in Italy*

05

Governance e strategie

- 17 Professionisti al bivio. Il futuro
non aspetta chi resta fermo
- 18 Crescere con metodo:
il ruolo del consulente
- 19 Trasformare i problemi
in modelli di business

06

Community

- 21 Sport e impresa, la risposta
è nelle competenze integrate
- 21 Dati in tempo reale per cambiare
l'ascolto nell'hotellerie
- 23 Se dall'aggiornamento
professionale nascono nuove
opportunità
- 23 Lombardia del Fare: il networking
diventa cultura d'impresa

07

Il Sole 24 Ore in breve

- 25 Formazione, competenze e
networking per i Consulenti del
Lavoro di domani
- 25 Norme & Tributi Plus: online
la nuova piattaforma aggiornata e
integrata con l'Ai



**PARTNER
24ORE**

**Partner 24 ORE
Network,
le migliori
professionalità
a supporto
delle imprese.**

I Master Partner offrono
una specializzazione
avanzata nei loro ambiti
di competenza.



Scansiona il QR Code
e scopri l'elenco completo
di chi ha aderito
a Partner 24 ORE Network:



MASTER SPONSOR

**Deloitte for
Professionals Stp Srl**

 Wealth planning	 Consulenza agroenergetica	 Operazioni straordinarie - Giuslavoristico	 Finanza agevolata
 Diritto della circolazione stradale: contenzioso penale e amministrativo	 Terzo settore	 Consulenza professionale multidisciplinare	 Consulenza aziendale
 Operazioni complesse e sviluppo di iniziative a matrice immobiliare e societaria	 ADR, mediazione in materia civile e commerciale	 Consulenza antiriciclaggio	 Finanza agevolata
 Consulenza energetica	 Progettazione e gestione impianti fotovoltaici, eolici e CER	 Certificazioni	 Pianificazione strategica e controllo di gestione
 Consulenza in Diritto del lavoro, Penale del Lavoro e Diritto Civile	 Corporate finance	 Consulenza HR	 M&A Corporate Finance Organizzazione aziendale Controllo di gestione
 Consulenza doganale	 Finanza agevolata	 Consulenza in riorganizzazione aziendale	 Consulenza credit servicing e valorizzazione portafogli
 Formazione manageriale e professionale	 Consulenza previdenziale	 Consulenza strategica aziendale	 Sviluppo e consulenza applicazioni blockchain
 Formazione finanziata	 Sviluppo e innovazione d'impresa	 Software e consulenza per la digitalizzazione dei processi HSE	 Consulenza AI
 Operazioni straordinarie Fiscalità immobiliare ed incentivi edilizi	 Contenzioso giuslavoristico	 Finanza agevolata	 Diritto del lavoro
 Proprietà intellettuale ed industriale - Litigation	 Consulenza strategica aziendale, Consulenza trasformazione digitale	 Cybersecurity e Innovazione Digitale	 Servizi di progettazione ingegneristica, architettoneca ed energetica

L'era del caos (e delle competenze necessarie a governarlo)

Apriamo questo nuovo numero di "Fare Network: professionisti e Imprese" analizzando, senza steccati ideologici una preoccupazione comune a tutte le imprese italiane: il costo dell'energia.

Un'emergenza strutturale che pesa come un macigno sulla competitività del nostro sistema Paese. La transizione energetica non è più solo una scelta ambientale, ma una complessa sfida industriale e geopolitica. Come ricordato di recente anche dal Presidente di Confindustria, Emanuele Orsini, serve un approccio pragmatico e tecnologicamente neutrale. L'Italia avrebbe un potenziale enorme, eppure si scontra ancora con paradossi burocratici evidenti, come i ben 4 mila permessi per impianti rinnovabili attualmente bloccati nei cassetti della burocrazia (come racconta Luigi Riva nel pezzo di apertura).

Per sbloccare questo stallo e trasformare i rischi in opportunità, serve una visione d'insieme. Ed è qui che entra in gioco il ruolo abilitante dei servizi professionali, delle società di consulenza e di ingegneria. Accompagnare le aziende oggi non significa solo fare efficienza, ma aiutarle a interpretare un quadro regolatorio in continua evoluzione. Basti pensare all'imminente complessità del sistema ETS2 — che chiamerà i fornitori di carburanti e combustibili a fare i conti con il prezzo del carbonio —, o alla necessità di adottare criteri olistici di sostenibilità come il Life Cycle Thinking. Non basta più calcolare l'impatto ambientale di un prodotto (LCA); il

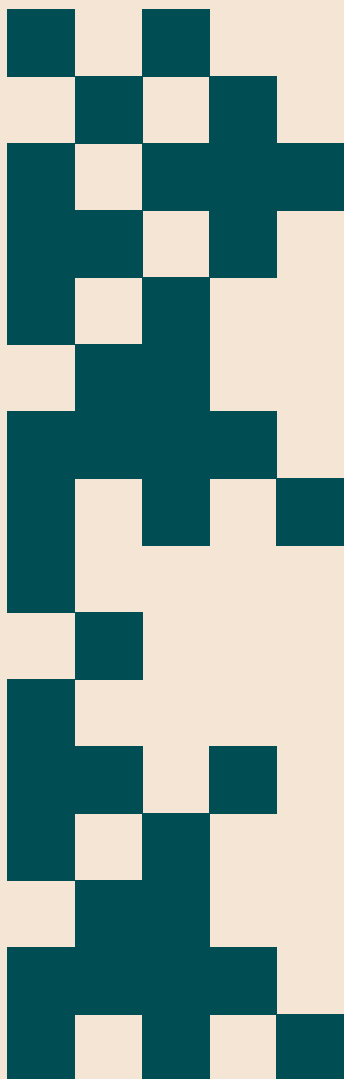
mercato oggi chiede di misurarne anche l'impatto sociale attraverso il Social Life Cycle Assessment (SLCA).

Ma la capacità di governare la complessità e anticipare i cambiamenti è un principio che supera i confini del settore energetico e investe il mondo professionale a 360 gradi. Lo si vede chiaramente nel turismo, un settore stravolto dal digitale e dalla disintermediazione, dove i player di successo hanno smesso di inseguire i grandi volumi per puntare sulla verticalità e su target precisi. E lo si nota, soprattutto, nell'evoluzione dei professionisti ordinistici e dei consulenti aziendali: chi ha saputo guardare oltre i confini della propria specializzazione tradizionale, costruendo reti, competenze ibride e presenze digitali, oggi si trova in una posizione di netto vantaggio. Persino in ambiti apparentemente distanti, come la gestione legale e patrimoniale delle sempre più frequenti eredità giacenti, la chiave resta la capacità di amministrare scenari frammentati con competenze manageriali.

In un mercato che tende inevitabilmente a scomporsi, la vera linea di demarcazione non è più tra chi cambia e chi resta fermo, ma tra chi subisce il caos e chi impara a governarlo. Le storie e le analisi racchiuse in questo numero dimostrano che la competenza non è un accessorio, ma l'unica bussola strategica rimasta per orientarsi nel futuro.

Buona lettura. (® Riproduzione riservata) 

La Redazione di Partner 24 ORE



Politiche energetiche: competenze per gestire il cambiamento

di Luigi Riva

Energia, nuovi indirizzi strategici

Cresce un approccio pragmatico sul nucleare e per le rinnovabili l'obiettivo è diversificare le fonti. Ma il fattore chiave saranno i servizi professionali.

La Camera ha approvato il Ddl sul nucleare, che ora passa al Senato. Non so se vedremo mai l'energia dell'atomo alimentare le nostre lampadine, ma tornare ad affrontare il tema è già una piccola rivoluzione, anche se per adesso solo simbolica. Pochi giorni prima l'Ue ha riconosciuto margini di flessibilità sul terreno energetico. Risalendo indietro nel tempo sono tante le misure varate sul tema, dallo sconto sui carburanti al Dl bollette, fino al RePowerEU. Appaiono episodi contingenti, ciascuno figlio della propria emergenza, ma allargando l'inquadratura si intravede una consapevolezza che si sta progressivamente consolidando nel Paese, dalle imprese fino a decisore pubblico. E cioè che il tema energetico è un'emergenza strutturale che va affrontata senza approcci ideologici, ma con una visione che tenga insieme sicurezza degli approvvigionamenti, sostenibilità ambientale ed economica, ma anche competitività, digitale e servizi professionali.

Il costo dell'energia rappresenta uno dei principali fattori di svantaggio competitivo per le imprese italiane, non solo per le energivore. E un Paese che importa circa il 70 per cento del proprio fabbisogno, oltre al ricatto del prezzo, vive una

dipendenza dall'estero che ogni crisi internazionale – dallo shock del gas del 2022 alle tensioni odierne sulle rotte del Golfo – riporta alla luce. Senza un sistema energetico sicuro, competitivo e sostenibile, non può esserci sviluppo industriale, crescita duratura, né sicurezza nazionale. Le recenti dichiarazioni del Presidente di Confindustria, Emanuele Orsini, vanno esattamente in questa direzione, indicando con chiarezza la necessità di una strategia pragmatica, tecnologicamente neutrale e orientata alla competitività del sistema Paese.

In questo quadro, le fonti rinnovabili rappresentano un pilastro imprescindibile. L'Italia dispone di un potenziale significativo, che va ulteriormente sviluppato attraverso una semplificazione delle procedure autorizzative (ci sono 4 mila permessi richiesti dalle aziende per impianti rinnovabili che risultano bloccati), una maggiore certezza regolatoria e investimenti infrastrutturali adeguati, in particolare nelle reti. L'accelerazione sulle rinnovabili non è soltanto una scelta ambientale, ma una leva industriale: significa ridurre la dipendenza energetica dall'estero, stabilizzare i prezzi nel medio periodo e favorire la nascita di nuove filiere produttive.

Le rinnovabili, tuttavia, da sole non bastano: la loro natura intermittente impone di affiancarle a fonti capaci di garantire una produzione stabile e programmabile, ed è in questo spazio che torna, legittimamente, il tema del nucleare di nuova generazione. Escludere fin da ora la ricerca sui piccoli reattori



Biografia

Luigi Riva

Luigi Riva è presidente e fondatore di Strategic Management Partners e ricopre ruoli istituzionali in Confindustria come Presidente di Assoconsult e della Federazione Professioni & Management. Nella sua attività di consulente ha seguito numerosi progetti strategici e di implementazione di ingresso in nuove aree e di ridisegno dei principali processi aziendali per le maggiori aziende nazionali. Attualmente segue con particolare attenzione l'area di Strategy & Innovazione.

modulari, che promettono una produzione continua e a basse emissioni e con elevati standard di sicurezza, significa autoeliminarsi dal futuro. E in tutto questo non bisogna escludere nuove infrastrutture (come saremmo messi senza il Tap), nuovi impianti (eolico offshore) e nuove tecnologie (la geotermia, solo per

citarne una). La vera sfida non è scegliere una fonte contro le altre, ma costruire un mix equilibrato in cui rinnovabili, nucleare, accumuli e gas di transizione concorrano a un sistema più resiliente e competitivo.

È qui che si apre uno spazio rilevante per il ruolo delle società di servizi professio-



nali. La transizione energetica è un processo complesso che richiede capacità di progettazione, analisi, implementazione e gestione del cambiamento. Le società di consulenza, di ingegneria e, più in generale, dei servizi professionali possono svolgere una funzione abilitante fondamentale, accompagnando imprese e istituzioni lungo tutto il percorso.

In primo luogo, contribuendo alla definizione delle strategie energetiche aziendali e di sistema, attraverso analisi costi-benefici, valutazioni di scenario e pianificazione degli investimenti. In secondo luogo, supportando l'implementazione dei progetti, dalla progettazione tecnica alla gestione dei processi automatizzati, fino alla realizzazione operativa. Infine, facilitando la trasformazione organizzativa e culturale necessaria per integrare nuove tecnologie e nuovi modelli energetici nelle imprese.

Non va inoltre dimenticato il contributo che i servizi professionali possono dare in termini di innovazione e diffusione delle migliori pratiche, anche attraverso il trasferimento di competenze e l'adozione di soluzioni digitali avanzate, che rendono più efficiente la gestione dell'energia. In questo senso, la filiera dei servizi non è un elemento accessorio, ma una componente strategica della transizione energetica. Senza competenze adeguate, senza capacità di execution e senza un ecosistema professionale evoluto, anche le migliori politiche rischiano di rimanere sulla carta. Per queste ragioni, è fondamentale che nel disegno delle politiche energetiche nazionali ed europee venga riconosciuto e valorizza-



to il ruolo dei servizi professionali, come fattore chiave per trasformare gli indirizzi strategici in risultati concreti. La sfida energetica che abbiamo davanti è complessa, ma rappresenta anche una

straordinaria opportunità. Per coglierla pienamente, serve un approccio pragmatico e inclusivo, capace di coniugare diverse tecnologie e di mobilitare tutte le competenze disponibili. È questa la di-

rezione indicata dalle posizioni di Confindustria, ed è questa la direzione in cui anche il sistema dei servizi professionali è pronto a dare il proprio contributo. (® Riproduzione riservata) 



PARTNER 24ORE NETWORK

GLI IMPRENDITORI CHE DANNO VALORE ALLE RELAZIONI.
ECCO I **BUSINESS OWNER** CHE FANNO PARTE DEL NETWORK:



Scopri l'elenco completo di chi ha aderito al Network:



ACCESSIBIT
Sviluppo software
AGILIA
Soluzioni software ed intelligenza artificiale
AI LYNX
Fintech
AICHAIN SOLUTIONS S.R.L.
Soluzioni con AI e Blockchain
ALMAI S.R.L.
Soluzioni AI per il settore fieristico ed espositivo
APPVENTURE
Soluzioni Digital Tech
ARGUSONE
Produzione di software
BABEL PEAK SRL
Soluzioni software AI
CLINICFLOW SRL
Software e AI per strutture sanitarie
DEVHOOK
Soluzioni digitali per le aziende
DEVISIA
Software innovativi
ESGMAX
ESG
ESSENTYA SRL
Software e consulenza aziendale ed informatica
FACILE RENT SRL
Noleggio lungo termine veicoli

FENIX SOFTWARE LABS
Innovazione digitale e Software
FINCH-AI
Sviluppo prodotti innovativi con AI
FUNDO.ONE
Piattaforma AI per la gestione della finanza agevolata
GPLUS TECHNOLOGY
Energia
GRID+
Servizi e formazione AI per le imprese
JEUNITY
Benessere e cosmetica
KITAI
Sviluppo software e applicazioni in ambito AI
LOOKIN
AI e Data Intelligence
MEDILUST S.R.L.
Sviluppo software gestionale
NEORALAB
AI in Molecular Discovery & Precision Medicine
NO CODE SOLUTIONS SRL
Produzione software ERP
NUHPRO SRL
Sviluppo soluzioni food as medicine
ORIA DENTAL
Prevenzione e sanità
PIERANTONI LAB SRL
Settore cinematografico

QONTICA
Soluzioni software con AI
RECIVU
Soluzione per fatturazione
RED SOLUTIONS
Digital Transformation e AI
SCIURPARK
Sharing economy mobilità | Innovazione digitale
SIBILL SRL
Sviluppo software
SKYPROOF COMPANY SRL
Elementi costruttivi per l'edilizia
TURTLE SRL
ESG
UNIVERSE
Sviluppo piattaforme di e-learning con AI
VZ COMPLIANCE SRL
Software digitali
WABBUO SRL SB
Sviluppo app e piattaforma di incontri professionali
WEDGE ENGINEERING SRL
Soluzioni software innovative
YELDO
Tecnologia e piattaforma per investimenti

MASTER SPONSOR Deloitte for Professionals Stp Srl



LE MIGLIORI PROFESSIONALITÀ A SUPPORTO DELLE IMPRESE.
ECCO I **BUSINESS PARTNER** CHE FANNO PARTE DEL NETWORK:

Scansiona il QR Code e scopri l'elenco completo di chi ha aderito a Partner 24 ORE Network:



366 SECURITY AND COMPLIANCE SRL | ROMA

Cybersecurity

AEMMELEGAL S.T.A. SRL | ROMA

Diritto Societario

AVV. ANDREA DE BONIS | POTENZA

Appalti

BEBOP | CAMERANO

Finanza agevolata

BRIAN AND PARTNERS | PIACENZA

Advisory Industriale - Ingegneria-M&A

COSA | ROMA

Consulenza IT

CYBER ACK SRL | NOVARA

Cybersecurity e consulenza informatica

DEMARKA | SAN LAZZARO DI SAVENA

strategie di comunicazione visiva e marketing

DIATOMEA SRL | ROMA

Consulenza ESG

DOTT. GIUSEPPE ARLEO | BATTIPAGLIA

Consulenza alle start up e avvio di nuova imprenditorialità

ESOWEB SOCIETÀ BENEFIT ARL | OPERA

Consulenza in materia di rifiuti ESG & LGA

FDF STUDIO LEGALE | MASSA CARRARA

Diritto Marittimo

GF LEGAL SOCIETÀ TRA AVVOCATI SRL | MILANO

CONSULENZA LEGALE AZIENDALE

GROWNNECTIA | ROMA

Sviluppo nuova imprenditoria

GÜROL LAW FIRM | ISTANBUL

Internazionalizzazione Turchia

LENERGY SPA | FORNASETTE

Energia rinnovabile e pannelli fotovoltaici

LEXIA AVVOCATI - TRIBUTARIO E FINANZA PUBBLICA |

PALERMO

CONTENZIOSO TRIBUTARIO

LYNX | MODENA

Web Marketing

MARKTLINK | MILANO

Consulenza M&A

MUSE STRATEGY S.T.P. A R.L. | MILANO

TRANSFER PRICING E BUSINESS ADVISORY

NOTAIO ELISA GENTILUCCI | BOLOGNA

Studio notarile

NVALUE AG | AGNO

Consulenza ESG

PVM AVVOCATI | NAPOLI

Avvocati d'impresa

RAG. GIAMPAOLO BALBONI | CENTO

Audit cessione credito, Consulenza legale-fiscale per

bonus edilizi, Visto di conformità

ROBERTO PETRUCELLI - ALCHEMISTA DELLE RELAZIONI |

BRENO

COACHING - FORMAZIONE BENESSERE AZIENDALE

SEA STUDIO DI ECONOMIA E CONSULENZA AZIENDALE SRL

| MORTARA

Conservazione digitale sostitutiva

SEFIB | ALCAMO

Consulenza imprenditoriale e gestionale

SIC - SOCIETÀ ITALIANA DI CONSULENZA SRL | ASTI

Finanza agevolata e certificazioni tecnico gestionali

SILVIA MORELLI - CONSULENTE PATRIMONIALE - SM AL

QUADRATO | PISA

Protezione del patrimonio

SIREV | SAN GIORGIO A CREMANO

Società di revisione legale

SMART MOVE | ARGELATO

CONSULENZA SULLA MOBILITÀ

SMART REVOLUTION SRL | MASSA

Finanza agevolata

SOGESA CONSULTING S.R.L. | ROMA

Sostenibilità d'impresa e Corporate Social Responsibility

STUDIO ASSOCIATO CAMPAGNA & PARTNERS | TERNI

Risanamento e ristrutturazione aziendale

STUDIO AVELLA E ASSOCIATI | MILANO

Contenzioso Tributario

STUDIO DE DOMINICIS - DOTTORI COMMERCIALISTI

ASSOCIATI |

M&A

STUDIO GIOVANNI DE CAROLI | TARANTO

Consulenze tecniche e perizie in ambito penale e civile

STUDIO LEGALE ANTONACI EMANUELE | ROMA

Risanamento e Ristrutturazione Aziendale

STUDIO LEGALE MIZZAU | UDINE

DIRITTO AGRARIO | SOCIETARIO | COMPLIANCE 231

STUDIO360 SRL | MESTRE VENEZIA

Certificazioni ambientali/ISO, Perizie Industria 4.0, Perizie

tecniche di parte

STUDIO SENESE - DOTTORI COMMERCIALISTI - REVISORI

LEGALI DEI CONTI - CONSULENTI D'IMPRESA | NAPOLI

Risanamento e Ristrutturazione Aziendale

TEAM SERVICE | NAPOLI

Consulenza e servizi per i professionisti

TECNOS GROUP | GRUGLIASCO

Consulenza manageriale

UNIVERSO PRIVACY | PERUGIA

Consulenza legale privacy e cybersecurity

VERONICA RINCHI PERUZZI | CIVITA CASTELLANA

Advertising online

MASTER PARTNER

 Wealth planning	 Consulenza agroenergetica	 Operazioni straordinarie - Giuslavoristico	 Finanza agevolata	 Diritto della circolazione stradale: contenzioso penale e amministrativo	 Terzo settore	 Consulenza professionale multidisciplinare	 Consulenza aziendale strategica
 Operazioni complesse e sviluppo di iniziative a matrice immobiliare e societaria	 ADR, mediazione in materia civile e commerciale	 Consulenza antiriciclaggio	 Finanza agevolata	 Consulenza energetica	 Progettazione e gestione impianti fotovoltaici, eolici e CER	 Certificazioni	 Pianificazione strategica e controllo di gestione
 Consulenza in Diritto del lavoro, Penale del Lavoro e Diritto Civile	 Corporate finance	 Consulenza HR	 M&A Corporate Finance Organizzazione aziendale Controllo di gestione	 Consulenza doganale	 Finanza agevolata	 Consulenza in riorganizzazione aziendale	 Consulenza credit servicing e valorizzazione portafogli
 Formazione manageriale e professionale	 Consulenza previdenziale	 Consulenza strategica aziendale	 Sviluppo e consulenza applicazioni blockchain	 Formazione finanziata	 Sviluppo e innovazione d'impresa	 Software e consulenza per la digitalizzazione dei processi HSE	 Consulenza AI
 Operazioni straordinarie Fiscalità immobiliare ed incentivi edilizi	 Contenzioso giuslavoristico	 Finanza agevolata	 Diritto del lavoro	 Proprietà intellettuale ed industriale - Litigation	 Consulenza strategica aziendale, Consulenza trasformazione digitale	 Cybersecurity	 Servizi di progettazione ingegneristica, architettónica ed energetica

Il ruolo di leadership degli EAU nell'Intelligenza Artificiale

Un paradigma per partnership affidabili e crescita condivisa

Il panorama geopolitico globale sta attraversando un profondo mutamento, guidato da confini tecnologici che trascendono le tradizionali frontiere geografiche. Per decenni il mio Paese, gli Emirati Arabi Uniti, è stato sinonimo di ricchezza petrolifera. Oggi, tuttavia, la nazione sta attuando una delle svolte economiche più ponderate e strategiche della storia moderna: posizionarsi come una capitale globale per l'intelligenza artificiale.

Da tempo ormai stiamo costruendo un ecosistema IA altamente strutturato e in crescita esponenziale, investendo nelle nostre capacità sovrane, ristrutturando gli apparati governativi e consolidando imponenti alleanze internazionali. Si tratta di una strategia di lungo termine volta a diversificare l'economia nazionale e garantirle al contempo competitività. Sebbene le prime valutazioni internazionali considerassero gli Emirati semplicemente come un ambizioso attore regionale, la realtà va ben oltre le stime. Oggi, la traiettoria emiratina offre un **modello operativo per le economie globali** — in particolare in Europa — che mirano a implementare tecnologie avanzate su larga scala senza compromettere la sicurezza, la fiducia o l'integrità sovrana. La nostra strategia esemplifica, inoltre, come la sovranità tecnologica e le partnership internazionali possano lavorare in armonia per una prosperità condivisa.

INGEGNERIA ISTITUZIONALE E CRESCITA DEL MERCATO

La nostra rapida trasformazione tecnologica non è avvenuta da un giorno all'altro, bensì attraverso un decennio di pianificazione strategica, visione lungimirante e sviluppo istituzionale. Il consolidamento delle fondamenta è iniziato nel 2017, con il lancio della prima *"Strategia Nazionale per l'Intelligenza Artificiale 2031"* e la simultanea nomina del primo Ministro di Stato per l'Intelligenza Artificiale al mondo, al fine di garantire un allineamento strategico *top-down* in tutti i settori statali. A questa mossa cruciale ha fatto seguito, nel 2019, la fondazione della *Mohamed bin Zayed University of Artificial Intelligence (MBZUAI)*. Si tratta della prima istituzione accademica di livello post-laurea interamente dedicata alla ricerca sull'IA, concepita per fungere da potente motore nazionale per l'attrazione di talenti globali specializzati.

Un impegno istituzionale di questa portata ci ha permesso di acquisire una presenza e uno slancio significativi sul mercato. Secondo lo *Stanford HAI 2026 AI Index Report*, gli Emirati Arabi Uniti si posizionano oggi tra i principali hub globali per gli investimenti privati nell'IA, superando significativamente le

aspettative e collocando il nostro Paese accanto a Singapore tra i migliori a livello mondiale nell'integrazione dell'IA. La nostra Strategia Nazionale prevede che, entro il biennio 2030-31, **il settore dell'IA nazionale contribuirà al PIL per 96 miliardi di dollari**, arrivando a rappresentare una quota pari al **14% dell'economia emiratina**.

Questa crescita è sostenuta da un approccio normativo flessibile. A differenza dell'AI Act dell'Unione Europea, fortemente centralizzato e prescrittivo, abbiamo adottato un quadro di riferimento mirato e basato sul rischio che incoraggia l'innovazione, la sperimentazione e l'agilità del settore, mantenendo al contempo standard rigorosi per la protezione dei dati, la privacy e la proprietà intellettuale.

Gli indicatori economici riflettono il successo di questa transizione: oggi, meno di un quarto del PIL degli EAU è legato al settore energetico e la storica uscita del nostro Paese dall'OPEC, dopo quasi cinquant'anni di adesione, ha rappresentato una chiara dichiarazione d'intenti: l'era dell'energia tradizionale non definisce più il nostro futuro.

AUTONOMIA STRATEGICA COME PONTE PER LA COLLABORAZIONE

Al centro di questa dottrina tecnologica vi è il principio di **autonomia strategica**. Nel panorama digitale moderno, questo principio non si traduce in isolazionismo o protezionismo digitale. Significa piuttosto sviluppare solide capacità nazionali in settori chiave, sfruttando al contempo tale forza per diventare un partner globale più efficace e affidabile. Gli Emirati Arabi Uniti stanno lavorando per garantire la gestione e la protezione della propria infrastruttura digitale e dei propri dati, rimanendo al contempo aperti alla collaborazione, agli investimenti e all'innovazione con i nostri partner internazionali. In questo contesto, ci stiamo posizionando come un hub tecnologico sicuro e affidabile, dotato delle infrastrutture, del quadro normativo e delle partnership internazionali necessarie per supportare tecnologie avanzate, come l'architettura NVIDIA e l'infrastruttura cloud di Microsoft, nei mercati di Europa, Asia e dell'intera regione. Agendo come un custode affidabile, stiamo colmando il divario tra i fornitori di tecnologia *hyperscale* e i mercati regionali sovrani. Unendo solide capacità interne all'apertura alla cooperazione globale, gli Emirati Arabi Uniti stanno contribuendo a plasmare un nuovo modello per le partnership tecnologiche internazionali, incentrato non solo sugli investimenti, ma anche sulle infrastrutture a lungo termine, sull'innovazione e sulla crescita economica condivisa.



di **H. E. Abdulla Ali Ateeq Obaid Alsubousi**

Ambasciatore, Emirati Arabi Uniti in Italia.

Per le nazioni europee che attualmente navigano nelle complessità dell'AI Act dell'UE e che ambiscono alla sovranità digitale, il caso degli Emirati Arabi Uniti offre un modello di assoluta attualità. Le iniziative tecnologiche congiunte possono accelerare lo sviluppo infrastrutturale rimanendo rigorosamente conformi alle leggi locali sulla sovranità dei dati, a dimostrazione che il futuro dell'IA globale apparterrà a reti di fiducia in grado di connettere capitali, potenza di calcolo e accesso al mercato.

IL MODELLO EMIRATI ARABI UNITI-ITALIA: INFRASTRUTTURE E SOSTENIBILITÀ

La crescente profondità della partnership tra il mio Paese e l'Italia funge da prova tangibile di questo paradigma. Gli Emirati Arabi Uniti hanno intensificato enormemente i propri sforzi nell'infrastruttura tecnologica europea e nella sinergia industriale, supportati da uno **storico impegno di investimento di 40 miliardi di dollari** in settori strategici dell'economia italiana, annunciato nel febbraio 2025. Tale alleanza sta producendo progetti concreti su scala industriale che generano occupazione locale e rafforzano lo spessore tecnologico dell'Europa.

Un esempio di spicco di questa collaborazione è l'Hub Sovrano per l'IA in fase di sviluppo in Puglia. Guidato da G42, attraverso la sua sussidiaria Core42, in partnership con l'italiana iGenius (oggi Domyne), questo progetto rappresenta la più imponente iniziativa europea per le infrastrutture legate all'IA. Esso consiste in un massiccio cluster di calcolo alimentato da migliaia di GPU NVIDIA Blackwell di ultima generazione. Da questa struttura con baricentro in Italia, capacità di IA localizzate, sicure e conformi serviranno i mercati europei e mediterranei, dimostrando che l'Hi-

gh-Performance Computing (HPC) può essere nazionale, sicuro e globalmente competitivo.

Questa espansione computazionale è direttamente associata a un'infrastruttura energetica sostenibile. Il veicolo di investimento emiratino MGX, Khazna Data Centers e il colosso energetico italiano ENI sono in procinto di realizzare un imponente Campus per Data Center IA da 500 megawatt a Ferrera Erbognone, in Lombardia. L'intero campus sarà alimentato dalla *"Blue Power"* di ENI, un'elettricità a basse emissioni di carbonio generata tramite sistemi ad alta efficienza integrati con tecnologie di cattura e stoccaggio della CO2. Questo progetto affronta il principale ostacolo fisico dell'IA moderna, ovvero il consumo energetico, e si erge a modello tangibile di come la crescita digitale esponenziale possa essere svincolata dal degrado ambientale.

CONCLUSIONI: IL FUTURO DELL'INFRASTRUTTURA IA

L'evoluzione dell'intelligenza artificiale ha superato la fase del software speculativo; essa rappresenta oggi una questione di **industria pesante, infrastrutture e strategia sovrana**. Il futuro del settore apparterrà inevitabilmente a quelle nazioni disposte a investire con audacia, a impegnarsi nella costruzione di infrastrutture fisiche e ad assumersi una responsabilità sistemica.

Gli Emirati Arabi Uniti hanno compiuto la loro scelta strategica. Nel trasformare il nostro motore economico dal carbonio al calcolo computazionale, abbiamo creato un ecosistema solido e focalizzato sulla gestione del rischio che non si limita a servire i nostri cittadini, ma offre agli alleati internazionali un modello imperniato sulle infrastrutture. Per le imprese italiane ed europee nei settori dell'energia, della manifattura e della logistica, questo corridoio rappresenta un'opportunità senza precedenti. Coloro che condividono l'obiettivo di una tecnologia sicura, affidabile e globalmente implementabile troveranno nel mio Paese una controparte pronta, adeguatamente capitalizzata e di assoluta affidabilità.. (® Riproduzione riservata) 🇦🇪

Gestione intelligente di energia, processi e investimenti

Le politiche energetiche sono diventate uno dei principali fattori che influenzano la competitività delle imprese. La transizione verso modelli produttivi più sostenibili, la volatilità dei mercati internazionali, le tensioni geopolitiche e la necessità di garantire sicurezza degli approvvigionamenti stanno ridefinendo strategie industriali e modelli di sviluppo. In questo scenario, l'Europa è chiamata a trovare un equilibrio sempre più delicato tra obiettivi climatici, autonomia strategica e tutela del sistema produttivo, mentre l'Italia si confronta con la necessità di accelerare gli investimenti, diversificare le fonti energetiche e rafforzare le proprie infrastrutture.

Le recenti crisi energetiche hanno reso evidente come l'energia non rappresenti più soltanto una questione normativa o ambientale. Accompagnare le aziende nella lettura di uno scenario in continua evoluzione significa oggi interpretare regolamenti europei, individuare opportunità di efficientamento, valutare nuovi modelli di approvvigionamento e costruire strategie capaci di coniugare sostenibilità economica e ambientale.

Le strade percorribili sono molteplici e spesso complementari tra loro. Un esempio arriva da **Digital4Export**, realtà bolognese specializzata nell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, che negli ultimi anni ha sviluppato anche un ramo dedicato all'efficienza energetica per il comparto manifatturiero. Attraverso una piattaforma digitale, l'azienda supporta le imprese nell'ottimizzazione dei consumi energetici dei macchinari produttivi, intervenendo sui tempi di utilizzo e sulla pianificazione dei cicli produttivi. «L'idea è far lavorare le macchine quando costa meno - spiega **Inga Hockenbring**, CEO di Digital4Export - noi conosciamo il mondo degli impianti industriali per la nostra esperienza di export manager per alcuni clienti. Con la piattaforma che usiamo è possibile acquisire tutti i dati e capire non solo quanto un macchinario consuma, ma anche modulare la turnazione e i processi per assecondare la fascia oraria in cui produrre è meno energeticamente oneroso». Il progetto nasce dalla collaborazione con startup e centri di ricerca collegati all'Università di Bologna e si basa su un approccio multidisciplinare che integra competenze tecnologiche, analisi dei dati, sensoristica e sostenibilità ambientale. L'obiettivo non è limitarsi a ridurre i consumi, ma aiutare le imprese a costruire una strategia energetica di lungo periodo. «Con la nostra piattaforma e insieme ai nostri partner - continua Hockenbring - riusciamo a offrire la soluzione più efficace nel lungo periodo perché quando si ragiona sugli aspetti energetici bisognerebbe sempre avere un orizzonte ampio e non guardare al breve periodo o all'incentivo del momento».

Se l'efficienza produttiva rappresenta uno dei pilastri della competitività industriale, oggi la capacità di gestire in modo intel-



ligente energia, processi e investimenti è diventata altrettanto strategica. Ridurre i consumi non significa semplicemente utilizzare meno energia, ma ripensare il funzionamento dell'intero sistema industriale. È in questa prospettiva che opera **MVM Consulting**, società di ingegneria e consulenza industriale attiva a livello europeo nei settori della trasformazione industriale, dell'energia e dei processi ad alta intensità energetica. Fondata nel 2019, MVM Consulting supporta le aziende nello sviluppo di strategie integrate che uniscono sostenibilità, competitività economica e visione industriale di lungo periodo. Secondo **Marco Meneguzzo**, founder e presidente della società, il tema energetico deve essere integrato all'interno della strategia industriale: «Ogni settore industriale ha esigenze differenti - spiega Meneguzzo - e ogni Paese presenta regole, costi energetici e modelli industriali diversi. Per questo motivo non esistono soluzioni standard. Il nostro lavoro consiste nell'analizzare il contesto del cliente e costruire strategie tecniche ed energetiche sostenibili». Tra le attività sviluppate da MVM Consulting vi sono l'ottimizzazione energetica di impianti industriali, l'integrazione di sistemi di accumulo, l'analisi dei carichi energetici, lo sviluppo di strategie di approvvigionamento e la valutazione di nuove tecnologie applicabili ai processi industriali. In molti casi, l'accumulo energetico rappresenta una leva strategica non solo in abbinamento alle energie rinnovabili, ma anche come strumento industriale per ridurre l'esposizione alle variazioni del costo dell'energia. Parte integrante dei processi industriali e degli impianti, l'intelligenza artificiale che viene introdotta come elemento operativo a supporto dell'ottimizzazione delle prestazioni, dei consumi, dei flussi produttivi, della manutenzione e della gestione energetica. Per supportare le aziende nelle scel-

te strategiche, MVM Consulting utilizza inoltre strumenti avanzati di simulazione e analisi dati, capaci di elaborare scenari energetici futuri e valutare differenti ipotesi di sviluppo industriale. «Nella nostra esperienza internazionale - continua Meneguzzo - vediamo che le industrie più competitive sono quelle che riescono a integrare innovazione, efficienza energetica e qualità industriale. L'Europa ha ancora competenze straordinarie, ma per mantenere la propria leadership industriale serviranno scelte strategiche importanti».

Accanto agli aspetti tecnologici ed economici, emerge con forza il tema della stabilità normativa. Per molti operatori, infatti, la vera sfida non è soltanto produrre energia sostenibile, ma garantire un quadro regolatorio sufficientemente stabile da consentire investimenti di lungo periodo. Lo osserva quotidianamente l'avvocato **Riccardo Valle**, professionista di **Freebly**, studio legale e società benefit che assiste investitori e operatori del settore delle energie rinnovabili. «Seguo clienti esteri che vogliono entrare in Italia e imprese del nostro Paese - spiega - in pratica sono un avvocato che si occupa di fonti rinnovabili ma in modo atipico perché non segue solo il solare o l'eolico ma anche tutto il settore dell'idroelettrico che per certi versi assomiglia ad un'attività di produzione industriale. Quello che si può dire in questo momento è che il nostro Paese si colloca al gradino più basso rispetto alle altre nazioni europee sul fronte energetico per la sua instabilità regolatoria. Questo rende difficile per i fondi di investimento intervenire in Italia perché ragionano con una logica di lungo periodo. Mentre nel resto d'Europa la stabilità è maggiore, anche se l'Unione Europea stessa dovrebbe intervenire e farsi garante sull'uniformità delle regole in questo campo».

L'instabilità normativa si traduce in un'at-

tività costante di aggiornamento e monitoraggio, indispensabile per consentire alle imprese di prendere decisioni consapevoli e ridurre il rischio degli investimenti. «Essendo un settore molto mutevole - continua - bisogna fare verifiche quotidiane. Credo che tutta questa incertezza rappresenti una barriera di ingresso perché postula che gli operatori abbiano al loro fianco consulenti capaci ed informati. Ma le opportunità in Italia ci sono perché è una terra ricca di energia rinnovabile che appunto non è solo il solare, o l'eolico ma dovremmo ricordarci quanto è stata storicamente importante l'energia idroelettrica e lo può essere ancora».

Uno sguardo diverso emerge osservando il mercato italiano dalla Francia, uno dei Paesi europei che ha costruito la propria strategia energetica su un mix profondamente diverso, caratterizzato dalla presenza dell'energia nucleare. A raccontarlo è l'avvocata **Aurora Visentin**, che da Parigi assiste numerose imprese italiane attive sul mercato francese. «Le differenze con la situazione energetica in Francia sono tante - spiega l'avvocata Visentin che da anni agisce oltralpe seguendo PMI italiane con le loro filiali francesi - la principale differenza ovviamente riguarda la presenza in Francia del nucleare che consente maggiore differenziazione e indipendenza energetica. Certo con il conflitto ucraino il tema è diventato stringente, prima si parlava di transizione green, ora invece di sovranità europea e nazionale». Un cambiamento di prospettiva che sta influenzando le politiche energetiche di molti Paesi europei, sempre più orientate a garantire sicurezza degli approvvigionamenti e autonomia strategica. «Ma il programma energetico francese appare più solido - conclude - capace di creare nuove realtà imprenditoriali, essendo più stabile dal punto di vista normativo e più vario sul fronte del mix energetico». (®

Riproduzione riservata)

ETS2, l'Europa accelera sulla decarbonizzazione

Obblighi normativi sempre più stringenti, mercati volontari in evoluzione e nuovi strumenti per la decarbonizzazione. L'entrata a regime dell'aggiornamento dell'European Emission Trading System apre una fase di trasformazione per imprese e professionisti, tra compliance, sostenibilità, innovazione, ed il tema dei crediti di carbonio che si intreccia con quelli delle filiere - come quella italiana del biogas - e della rendicontazione ESG. L'ETS2, in particolare, è stato introdotto dalla Direttiva 2023/959/UE (che ha modificato la 2003/87/CE) e recepito in Italia con il decreto legislativo 147/2024: gli obblighi di monitoraggio, rendicontazione e verifica sono già operativi dal 2025, mentre l'avvio del mercato e dell'obbligo di restituzione delle quote di emissioni è fissato dal 2028.

L'Europa accelera, dunque, sulla decarbonizzazione, e si prepara a ridefinire il rapporto tra imprese, consumi energetici e mercato del carbonio. Il sistema, nello specifico, estende il carbon pricing ai combustibili utilizzati negli edifici e nel trasporto su strada e in altri settori non ricompresi nell'ETS1, aprendo questioni industriali e sociali destinate a incidere sulla competitività delle imprese e sull'equilibrio dei territori.

Accanto alla compliance regolatoria, inoltre, il dibattito si sta sviluppando anche su un secondo fronte, destinato a incidere in modo crescente su strategie e governance ESG delle aziende: quello dei crediti di filiera e dei mercati volontari del carbonio (sebbene l'ETS2 non preveda compensazioni "volontarie" ma solo tramite restituzione di quote EUA2 - European Union Allowance). Un terreno ancora in evoluzione, ma che già oggi spinge imprese e consulenti a costruire nuove competenze integrate, con l'obiettivo di tenere insieme non soltanto il rispetto delle regole, ma la capacità di prepararsi alle future trasformazioni del mercato.

A fotografare il quadro è **Federica Sarcinella**, fondatrice di **Enerleg**, realtà con a Bolzano nata nel 2026 per offrire servizi di consulenza integrata nel settore energetico e ambientale. «Oggi siamo di fronte a una professione sempre più regolatoria, dinamica ma anche tecnica - spiega - i tecnici di oggi non sono quelli di quindici anni fa, perché il mercato si è completamente trasformato. Per seguire questi processi servono competenze multidisciplinari: giuridiche, fiscali, ingegneristiche e normative». Secondo Sarcinella, proprio la crescente complessità del sistema ETS2 sta spingendo molte imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, a ricorrere a consulenze specializzate che «supportino aziende che immettono in consumo combustibili e carburanti, come fornitori di gas naturale. Ma il quadro è più ampio: molte realtà, infatti, non hanno una struttura interna in grado di seguire l'evoluzione continua della normativa e degli obblighi collegati al mercato delle

quote». Un percorso che non riguarda solo la compliance documentale. «Non c'è solo il monitoraggio delle emissioni: bisogna gestire autorizzazioni, rapporti con il Comitato ETS, apertura dei conti deposito, aste e verifiche operative».

Altro tema è il rapporto tra ETS2 e crediti di carbonio: «In merito va chiarito un punto - spiega Sarcinella -: sono due cose distinte. I crediti volontari non possono compensare gli obblighi: il diritto europeo lo esclude in modo netto». Da qui nasce però un diverso ambito di sviluppo, legato ai cosiddetti crediti locali di filiera. «L'idea è lavorare lungo le catene produttive, sviluppando progetti di efficientamento energetico, elettrificazione o riduzione delle emissioni che possano generare valore in termini di sostenibilità e rendicontazione ESG. Non servono a sostituire quote ETS, ma a preparare le imprese al futuro».

Il riferimento è anche al nuovo quadro europeo sul Carbon Removals and Carbon Farming (CRCF) Certification Framework, che apre alla futura costruzione di un mercato regolato delle rimozioni certificate di carbonio. «Oggi siamo ancora in una sorta di palestra regolatoria», osserva Sarcinella, con «le imprese che stanno iniziando a sviluppare progetti volontari per ridurre e certificare le emissioni lungo la filiera: un modo per anticipare l'evoluzione normativa e rafforzare il proprio posizionamento competitivo». Una prospettiva che interessa soprattutto le imprese

se energivore e le aziende soggette agli obblighi di sostenibilità e rendicontazione CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). «Molte realtà - aggiunge - vogliono dimostrare di ridurre realmente le emissioni Scope 3 e cercano strumenti credibili per comunicarlo all'esterno».

Il tema si intreccia, inoltre, con quello della povertà energetica e dell'impatto sociale dell'ETS2. «In territori particolari, come i contesti alpini, dove il riscaldamento è una necessità strutturale, l'effetto del carbon pricing rischia di essere particolarmente pesante», evidenzia la fondatrice di Enerleg. «La transizione energetica non può essere solo tecnica: deve diventare anche sociale». Da qui l'importanza di strumenti come comunità energetiche, autoconsumo ed efficientamento degli edifici.

Sul fronte operativo e industriale, uno dei comparti destinati ad assumere un ruolo crescente è quello del biogas e del biometano. A rimarcarlo è **Laura Brida**, Ceo di **Eco8**, startup di Bolzano che ha sviluppato Biogas Optitool, piattaforma digitale per la gestione e la certificazione degli impianti. «L'ETS è un sistema "cap and trade": agli impianti soggetti viene assegnato un tetto massimo di emissioni e chi lo supera deve acquistare quote EUA sul mercato - spiega. Il biometano rappresenta oggi una delle fonti rinnovabili più importanti per ridurre questo fabbisogno».

Nel sistema obbligatorio il meccanismo

è già definito. «Una quantità di biometano può annullare una pari quantità di metano fossile, purché la Garanzia d'Origine rispetti determinati requisiti di sostenibilità», osserva Brida. «Questo consente agli impianti ETS di ridurre il ricorso all'acquisto di quote». Più complessa è invece la situazione per le aziende che non rientrano direttamente nel sistema ETS ma vogliono comunque perseguire strategie di decarbonizzazione volontaria. «Esistono molte imprese "hard to abate" che non hanno impianti ETS ma devono comunque affrontare il tema della rendicontazione ESG e della carbon neutrality».

È qui che entra in gioco il tool sviluppato da Eco8. «Abbiamo costruito una piattaforma che permette di calcolare l'impronta di carbonio secondo standard internazionali come la ISO 14067», spiega Brida. «Il sistema consente ai gestori di impianti biogas e biometano di produrre sia la documentazione richiesta dal sistema nazionale di certificazione di sostenibilità (Dm 4 agosto 2024) sia reportistiche utili per i bilanci di sostenibilità e la rendicontazione non finanziaria». L'obiettivo, conclude la Ceo di Eco8, è duplice: «Valorizzare le energie rinnovabili anche fuori dal perimetro dell'incentivazione pubblica e dare strumenti concreti alle aziende che vogliono investire in percorsi volontari di decarbonizzazione basandosi su progetti affidabili e misurabili secondo standard riconosciuti». (® Riproduzione riservata) 



Sostenibilità, la nuova difesa competitiva delle imprese

Sostenibilità e geopolitica

La sostenibilità diventa leva strategica contro rischi geopolitici ed energetici. Non è costo ma strumento di resilienza: efficienza rinnovabili e diversificazione rafforzano competitività e sicurezza

La sostenibilità non è un costo da sostenere o un esercizio di pura immagine da restituire al mercato. Al contrario, per le imprese che desiderano restare competitive, rappresenta oggi una strategia concreta di difesa contro l'instabilità geopolitica. L'analisi, da prospettive diverse, è di tre Partner che sul legame tra energia, rischio internazionale e competitività stanno lavorando insieme, animando un dibattito congiunto al Punto Sostenibilità, una delle iniziative di Partner 24 ORE Network: Andrea Cavallini, esperto di strategia ESG, rendicontazione e valutatore d'impatto certificato della società benefit **Mediamo Area Sostenibilità**; Marzia Traverso, professoressa ordinaria e direttrice dell'Istituto per la Sostenibilità nell'Ingegneria Civile alla RWTH di Aquisgrana oltre che socia fondatrice e referente scientifico di **Circular**; Massimiliano Londei, Consulente di strategie ESG e fondatore del team Sostenibilità del Gruppo Tonetto e Londei brand **Sinergia**. La loro tesi ribalta un automatismo ancora diffuso: quello che relega la transizione ecologica a obbligo normativo. In un mondo segnato da guerre, tensioni commerciali e rotte di approvvigionamento sotto pressione, è proprio la sostenibilità a offrire alle aziende manifatturiere lo strumento chiave per reggere l'urto di un quadro energetico più incerto, costoso e sensibile.

«La geopolitica - spiega **Andrea Cavallini** - non è uno sfondo lontano, ma un fattore decisivo, che impatta in modo diretto sulle decisioni aziendali, sulla gestione del rischio, sulle filiere, sui budget». Le crisi recenti lo hanno reso evidente: dalle tensioni attorno allo Stretto di Hormuz alla crisi del gas russo, una dipendenza sottovalutata si traduce in fretta in volatilità dei prezzi e difficoltà di approvvigionamento. «Di fronte a questo scenario - osserva Cavallini - le imprese italiane sono sempre più consapevoli e provano a reagire. Come rivela il recente studio KPMG-Ipsos dal titolo *Competere nell'era del caos*, tra i fattori di maggiore preoccupazione da parte delle aziende spiccano i costi dell'energia, indicati dal 41% del campione, seguiti da inflazione e dazi, e appena il 12% si attende un miglioramento nel breve periodo. La reazione prevalente non è la paralisi, ma la diversificazione di mercati e fornitori. Tuttavia, per la maggior parte, manca ancora una risposta strutturata, fatta di processi, investimenti e scenari alternativi».



Qui si gioca il ruolo di chi accompagna le imprese. «Il tema - prosegue ancora Cavallini - non è soltanto leggere meglio il contesto internazionale, ma trasformare questa lettura in scelte concrete. Si tratta di capire dove un'azienda è più esposta, dove dipende troppo da una sola o poche fonti, da un solo o pochi fornitori o da una sola geografia, e costruire alternative». Efficienza energetica, autoproduzione da rinnovabili, elettrificazione, accumulo, diversificazione delle forniture non sono allora soltanto azioni "green", ma leve che accrescono controllo, prevedibilità e capacità di reazione. In questa prospettiva, la transizione ecologica non è soltanto una risposta alla crisi climatica, ma anche un'infrastruttura di sicurezza economica: una leva per rafforzare resilienza, competitività e autonomia strategica, in piena coerenza con la visione del Green Deal europeo.

A fronte di questo scenario, è tuttavia necessario non semplificare. «La sostenibilità - avverte **Marzia Traverso** - non può essere ridotta a una fotografia monodimensionale». La transizione energetica produce infatti benefici evidenti, come una minore dipendenza energetica, una accelerazione della decarbonizzazione e una maggiore resilienza del sistema, ma introduce anche nuove vulnerabilità, come la dipendenza da materie prime critiche, l'esposizione geopolitica verso Paesi terzi e i rischi sociali lungo le filiere globali. Oltre ai fattori ambientali, occorre analizzare bene quelli sociali. «Per questo - spiega - è necessario adottare un approccio olistico, fondato sul Life Cycle Thinking e sull'analisi del ciclo di vita dei prodotti. La soluzione è dunque analizzare ogni contesto attraverso la lente di una metodologia LCA o meglio ancora SLCA, integrata con la dimensione sociale e in grado di produrre un vero Social Life Cycle Assessment. Parliamo di un approccio che non si limita a misurare emissioni e impatti

ambientali, ma valuta anche effetti sociali e socioeconomici di un progetto o di un prodotto o di una qualsiasi azione lungo tutta la catena del valore, a partire da una analisi delle condizioni di lavoro alla sicurezza, fino al rispetto dei diritti umani».

Per il mercato, non solo italiano, si tratta di un modo di agire tanto decisivo quanto sottovalutato. «Molte tecnologie considerate sostenibili - prosegue ancora la professoressa Traverso - rischiano semplicemente di spostare il problema. Per fare un esempio, la mobilità elettrica riduce le emissioni, ma aumenta la dipendenza da materiali critici come litio e cobalto, spesso estratti in contesti segnati da sfruttamento e lavoro minorile. L'evoluzione normativa europea va ormai in questa direzione e sono stati formulati nuovi regolamenti sulle batterie agli ecolabel per tessile e calzature, che introducono i criteri sociali nella valutazione dei prodotti. Il vero salto consiste nell'applicare queste metriche, passando da una logica di sostenibilità dichiarata a una sostenibilità misurata sul campo, capace di rendere visibili gli impatti ambientali, economici e sociali di un prodotto o di un progetto lungo l'intero ciclo di vita e quindi in grado di restituire uno strumento vero e consapevole di scelta».

Una strada non semplice, ma percorribile. A dimostrare la possibilità di passare dalle parole ai fatti è il caso raccontato da **Massimiliano Londei**, che porta l'esperienza concreta di Techfem, società di ingegneria fondata a Fano, nelle Marche, nel 1984 e specializzata nella progettazione, direzione lavori e pre-commissioning per il settore oil&gas. Un'azienda particolarmente coinvolta nell'economia del gas naturale che, invece di vivere la transizione energetica come una minaccia, ha deciso di interpretarla come un'opportunità industriale e per contribuire in prima linea. Per Londei, il punto non è abbandonare improvvisamente i

settori tradizionali, ma accompagnarne l'evoluzione: «Le imprese non devono smettere di fare il business che oggi le sostiene; devono però attrezzarsi per ciò che sta arrivando». Il gas naturale continuerà infatti a essere necessario, seppure in quote progressivamente ridotte, e dovrà essere progressivamente decarbonizzato anche attraverso vettori, primo fra tutti il biometano.

Ma proprio partendo da questa consapevolezza, Techfem ha scelto di ampliare progressivamente il proprio campo di attività. Accanto agli impianti di produzione, trasporto e stoccaggio del gas naturale tipici del proprio business as usual sono così entrati altri fluidi rinnovabili come idrogeno, ammoniaca, e-fuel e altri derivati dalla filiera della Carbon Capture Storage e Utilization (CCUS) per i quali l'azienda ha avviato anche il nuovo business di consegna chiavi in mano di impianti innovativi su queste tecnologie di frontiera. Il percorso descritto da Londei rappresenta la traduzione pratica di un concetto: la capacità di trasformare la sostenibilità da tema reputazionale a leva strategica e industriale. L'azienda marchigiana, che oggi conta circa 400 dipendenti e un fatturato vicino ai 55 milioni di euro, aveva già maturato competenze ambientali legate agli impatti delle infrastrutture energetiche sui territori interessati, dalla biodiversità alle valutazioni ambientali. Ciò che mancava era invece una struttura capace di leggere e misurare la sostenibilità secondo criteri ESG e di reporting. Da qui è nato il lavoro di accompagnamento raccontato da Londei: ogni unità di business, dalla progettazione alla direzione lavori fino al pre-commissioning, ha iniziato a classificare il proprio fatturato distinguendo le attività sostenibili, neutre o non sostenibili secondo i criteri della tassonomia verde europea. Su questa base è stato costruito il reporting ESG secondo gli standard GRI, sui quali Techfem ha iniziato a fissare i propri obiettivi di Piano Industriale e Budget annuale confrontando anno dopo anno i risultati raggiunti e rendendo visibile l'evoluzione dell'azienda. «Il caso di questa azienda - conclude Cavallini - dimostra quale sia la strada da imboccare per dare quella risposta strutturata che ancora manca a molte imprese italiane».

La sostenibilità non è una somma di adempimenti, ma un metodo capace di trasformare il rischio geopolitico ed energetico in scelte operative, investimenti e nuovi mercati. Nel caso di Techfem, dopo due anni di affiancamento, il sistema è diventato autonomo, segno che la sostenibilità può diventare parte integrante del modello industriale e non solo consulenza esterna. «La sostenibilità sta in piedi solo se diventa competitività», conclude Londei. Perché senza un ritorno industriale concreto, anche la transizione più ambiziosa rischia di restare soltanto una dichiarazione di principio. (® Riproduzione riservata)

LE MIGLIORI PROFESSIONALITÀ A SUPPORTO DELLE IMPRESE.
ECCO I **PROFESSIONAL PARTNER CONSULENTI DEL LAVORO**
CHE FANNO PARTE DEL NETWORK:



Scopri l'elenco
completo di
chi ha aderito
al Network:



MASTER SPONSOR Deloitte for Professionals Stp Srl

NORD

ANNUNZIATA & ASSOCIATI | MILANO

Relazioni sindacali

BUSTREO E ASSOCIATI | PADOVA

Amministrazione del personale | Buste paga

DOTT. UMBERTO MUSOLA CONSULENTE DEL LAVORO | SAN BONIFACIO

Amministrazione del personale | Contenzioso lavoro

NGRT & ASSOCIATI | BOLOGNANO

Amministrazione del personale

**STUDIO ASSOCIATO PAOLA SANNA E LUCA VICHI
CONSULENTI DEL LAVORO | TRENTO**

Amministrazione del personale | Buste paga

STUDIO BOGLIETTI ZACCONI | VERCELLI

Amministrazione del personale

STUDIO BONARDO CONSULENTI DEL LAVORO | ALBA

Buste paga

STUDIO CONSULENZA DEL LAVORO DOTT.SSA BARBARA

MARIN | VICENZA

Amministrazione del personale

**STUDIO DI CONSULENZA DEL LAVORO E SINDACALE
ANDREA BATTISTON | PORTOGRUARO**

Relazioni sindacali | Contenzioso del lavoro

STUDIO DOTT.SSA CAPELLETTI ILARIA | GUSSAGO

Consulenza aziendale/bgt costo personale

STUDIO GIANLUCA PILLERA | CAVENAGO DI BRIANZA

Amministrazione del personale

STUDIO LUCA BOMBONATO CONSULENTE DEL LAVORO |

MERANO / MERAN

Amministrazione del personale

CENTRO

ANDREA GHETTI - CONSULENTE DEL LAVORO | PRATO

Amministrazione del personale

CIMINO LUCA - CONSULENTE DEL LAVORO | CARRARA

Consulenza aziendale/bgt costo personale

FABIO SICA STUDIO | ROMA

Buste paga

STUDIO COLI & PARTNERS | GROSSETO

Amministrazione del personale

STUDIO CONSULENZA DEL LAVORO DONATINA LUCIA | ROMA

Amministrazione del personale

STUDIO GRASSO | GAETA

Contenzioso del lavoro

STUDIO MANCINELLI PAOLO | VITERBO

Amministrazione del personale

SUD

COMAN SRL - DOTT. NICOLA CAPONE | FOGGIA

Consulenza aziendale/bgt costo personale

DCP CONSULTING SRL STP | CANCELLO ED ARNONE

Amministrazione del personale

DOTT. GIUSEPPE NOTO | BAGHERIA

Consulenza aziendale/bgt costo personale

LUCA D'ARGENTO - CONSULENTE DEL LAVORO | TAVIANO

Amministrazione del personale

MONICA CAPPARELLI - CONSULENZA DEL LAVORO | NAPOLI

Amministrazione del personale

STUDIO DI CONSULENZA SALVATORE PORTALURI | MAGLIE

Consulenza aziendale/bgt costo personale

STUDIO DI CONSULENZA DEL LAVORO DOTT. AUGUSTO DI

VUOLO | CASTELLAMMARE DI STABIA

Buste paga

STUDIO DI FEDE OTTAVIO | PIAZZA ARMERINA

Buste paga

STUDIO DOTT. ANTONIO CONFORTI CONSULENTE DEL

LAVORO | APRICENA

Amministrazione del personale

**STUDIO ELIA MASSIMO CONSULENZA DEL LAVORO |
CROTONE**

Amministrazione del personale

STUDIO ERCOLANO DI ERCOLANO ANTONINO |

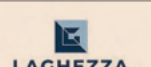
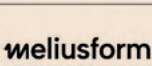
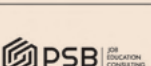
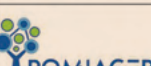
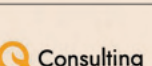
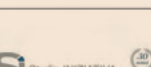
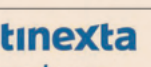
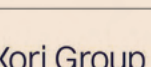
SANT'AGNELLO

Consulenza aziendale/bgt costo personale | Buste paga

STUDIO GRASSO & ASSOCIATI | POTENZA

Amministrazione del personale

MASTER PARTNER

 Wealth planning	 Consulenza agroenergetica	 Operazioni straordinarie - Giuslavoristico	 Finanza agevolata	 Diritto della circolazione stradale: contenzioso penale e amministrativo	 Terzo settore	 Consulenza professionale multidisciplinare	 Consulenza aziendale strategica
 Operazioni complesse e sviluppo di iniziative a matrice immobiliare e societaria	 ADR, mediazione in materia civile e commerciale	 Consulenza antiriciclaggio	 Finanza agevolata	 Consulenza energetica	 Progettazione e gestione impianti fotovoltaici, eolici e CER	 Certificazioni	 Pianificazione strategica e controllo di gestione
 Consulenza in Diritto del lavoro, Penale del Lavoro e Diritto Civile	 Corporate finance	 Consulenza HR	 M&A Corporate Finance Organizzazione aziendale Controllo di gestione	 Consulenza doganale	 Finanza agevolata	 Consulenza in riorganizzazione aziendale	 Consulenza credit servicing e valorizzazione portafogli
 Formazione manageriale e professionale	 Consulenza previdenziale	 Consulenza strategica aziendale	 Sviluppo e consulenza applicazioni blockchain	 Formazione finanziata	 Sviluppo e innovazione d'impresa	 Software e consulenza per la digitalizzazione dei processi HSE	 Consulenza AI
 Operazioni straordinarie Fiscalità immobiliare ed incentivi edilizi	 Contenzioso giuslavoristico	 Finanza agevolata	 Diritto del lavoro	 Proprietà intellettuale ed industriale - Litigation	 Consulenza strategica aziendale, Consulenza trasformazione digitale	 Cybersecurity	 Servizi di progettazione ingegneristica, architettonica ed energetica

Dall'eredità alla governance aziendale: nuovi strumenti per tutelare i patrimoni

La tutela del patrimonio ereditario sta assumendo un ruolo sempre più centrale in un contesto sociale ed economico caratterizzato da trasformazioni profonde. Fattori come l'invecchiamento della popolazione, la frammentazione dei nuclei familiari, l'aumento delle persone che vivono sole e la crescente complessità delle relazioni patrimoniali rendono frequente, infatti, la necessità di amministrare beni che, per ragioni diverse, richiedono una gestione qualificata e continuativa. Da un lato, i casi di eredità prive di eredi immediatamente individuabili o caratterizzate da rinunce e incertezze successorie; dall'altro, una domanda di strumenti capaci di programmare nel tempo la protezione del patrimonio, sia in ambito familiare sia imprenditoriale.

Esigenze differenti, che condividono però un obiettivo comune: garantire continuità, tutela e valorizzazione dei beni. In questo scenario si collocano istituti distinti, ma accomunati proprio da una funzione di "governo del patrimonio": dalla curatela dell'eredità giacente, che interviene quando un patrimonio ereditario deve essere amministrato in assenza dell'accettazione da parte degli aventi diritto, al contratto di affidamento fiduciario, che consente invece di programmare in anticipo la gestione dei beni secondo obiettivi definiti dal disponente.

A delineare il quadro sul primo ambito è **Elonora Grasso**, direttrice di **E.D. Genealogia**, realtà con sede ad Arenzano (Genova) specializzata nelle ricerche genealogiche e devoluzioni ereditarie, con un'attenzione particolare per le procedure di eredità giacenti. «Quando si parla di tutela del patrimonio ereditario - spiega - bisogna ricordare che esistono modalità differenti che rispondono a esigenze diverse. Nel caso dell'eredità giacente, il presupposto è l'assenza di eredi conosciuti oppure quando vi sono rinunce o altre problematiche che rendono comunque necessario amministrare un patrimonio. Si tratta di un fenomeno in crescita, alimentato anche dai cambiamenti sociali degli ultimi anni. Crescono le pratiche e, parallelamente, diventano sempre più complesse le ricerche genealogiche necessarie per individuare gli aventi diritto».

L'apertura di un'eredità giacente avviene sempre su iniziativa di un soggetto interessato alla corretta gestione del patrimonio. «Può essere un amministratore di condominio, la questura, un amministratore di sostegno o anche chi abbia sostenuto spese funerarie e debba essere rimborsato - precisa Grasso -. In tutti questi casi viene chiesta al tribunale la nomina di un curatore». Il quale, una volta nominato, si trova ad affrontare un incarico particolarmente complesso. «La grande difficoltà di questo istituto - prosegue - è che il codice civile dedica all'eredità giacente soltanto cinque articoli. È una disciplina estremamente



essenziale e questo costringe spesso i professionisti a fare affidamento su esperienze e prassi locali, che non sempre esistono».

Le criticità operative sono numerose: dalla dichiarazione di successione agli adempimenti fiscali, dalla gestione degli immobili gravati da ipoteche o pignoramenti all'anticipazione delle spese per amministrare il patrimonio. A queste si aggiunge il compito di individuare gli eredi, «uno dei pochi oneri chiaramente attribuiti al curatore: il quale, tuttavia, non è un genealogista e le ricerche possono diventare molto complesse. È qui - precisa la fondatrice di E.D. Genealogia - che intervengono soggetti specializzati, come la nostra società, con esperti periti di genealogia, fornendo un servizio professionale che consente di ricostruire con certezza la devoluzione ereditaria, attraverso un lavoro approfondito di consultazione delle fonti documentali. Le principali sono gli atti dello stato civile, ma si utilizzano anche registri religiosi, documentazione anagrafica, censimenti, archivi di emigrazione, atti notarili e testamentari. È un lavoro che richiede competenze specifiche e attenzione ai dettagli».

Un obbligo del curatore è la presentazione della dichiarazione. Su questo fronte, una delle novità più rilevanti introdotte dalla riforma 2025 riguarda l'autoliquidazione dell'imposta di successione. Prima l'imposta veniva richiesta successivamente alla presentazione della dichiarazione attraverso un avviso di liquidazione; ora viene calcolata direttamente in sede di dichiarazione di successione: «Per i curatori questo può creare criticità, soprattutto quando il patrimonio non dispone di liquidità immediate sufficienti a sostenere i pagamenti richiesti nei tempi previsti».

Secondo Grasso, proprio la poca organicità della normativa in materia rende necessario sviluppare momenti di confronto tra professionisti. «Occorrono linee guida condivise. Per questo stiamo promuovendo il dialogo tra curatori, magistrati e operatori del settore con l'organizzazione di numerosi eventi ed anche con la costituzione di una nuova associazione, Ade Successioni, nata con l'obiettivo di fare da volano per occasioni di incontro, studio e formazione».

Se l'eredità giacente interviene quando il patrimonio deve essere amministrato in assenza di eredi che ne assumano la titolarità, il contratto di affidamento fiduciario si colloca invece sul versante della pianificazione e della protezione preventiva. A illustrarne caratteristiche e potenzialità è **Silvano Maggio**, fondatore dello **Studio Maggio** con base a Vicenza, specializzato nella consulenza patrimoniale e negli strumenti di protezione e organizzazione dei patrimoni familiari e imprenditoriali. «Il contratto di affidamento fiduciario nasce per rispondere a un limite concreto degli strumenti tradizionali di protezione patrimoniale», spiega il commercialista. «In particolare, il trust di derivazione anglosassone non sempre riesce ad adattarsi con la necessaria flessibilità alla realtà delle famiglie e delle imprese italiane».

Il funzionamento dell'istituto si basa sulla definizione preventiva di un programma dettagliato. «Chi possiede il patrimonio stabilisce un progetto preciso e vincolante - spiega Maggio -, indicando come devono essere gestiti i beni, con quali finalità e secondo quali obiettivi. Questo programma viene affidato a un soggetto incaricato di realizzarlo nel tempo». La differenza rispetto al trust, prosegue, risiede soprattutto nella

struttura dei controlli: «Nel trust il potere tende a concentrarsi nel gestore e, quando emergono problemi, il rimedio è spesso esterno e giudiziale. Nel contratto di affidamento fiduciario, invece, i meccanismi di controllo e di intervento sono già previsti all'interno del contratto e possono attivarsi immediatamente». L'obiettivo, precisa il professionista, è garantire continuità nella gestione e nella protezione del patrimonio. «Si crea un sistema capace di preservare la volontà del disponente nel tempo - sottolinea -, assicurando al contempo la segregazione dei beni e la tutela di tutti i soggetti coinvolti». Le applicazioni sono numerose, sia per le imprese che per i privati. «Per le aziende significa poter garantire continuità gestionale e stabilità nella governance anche durante le fasi di transizione. Pensiamo, ad esempio, al passaggio generazionale: il contratto di affidamento fiduciario consente di affrontare situazioni che spesso mettono a rischio la continuità aziendale, come l'indebitamento dell'erede designato, una sopravvenuta incapacità o eventi imprevisti». Anche sul fronte familiare le opportunità sono significative. «Lo strumento permette di costruire programmi di tutela difficilmente realizzabili con altri istituti. Può essere utilizzato, tra l'altro, per proteggere un figlio minore, una persona fragile o con disabilità».

La logica, conclude Maggio, è quella di passare «da una tutela reattiva a una tutela programmata». La vera innovazione, rimarca, «consiste nel trasformare il controllo da rimedio d'emergenza a elemento strutturale del contratto. Non si interviene quando il problema si è già manifestato, ma si costruiscono fin dall'inizio le condizioni affinché il programma possa proseguire senza interruzioni». (© Riproduzione riservata)

Il travel cambia rotta e punta su nicchie e profondità

Il catalogo cartaceo era ancora sul banco-
ne quando arrivò internet. Poi i portali di
prenotazione, le low cost, le piattaforme
di affitti brevi. La disintermediazione non
è stata un evento ma un processo lungo
vent'anni, lento abbastanza da non sem-
brare urgente, rapido abbastanza da la-
sciare molti indietro.
I numeri raccontano una contrazione
strutturale. Secondo i dati Fiavet-Con-
fcommercio, dall'inizio della pandemia
hanno chiuso circa 1.800 agenzie, oltre il
20% del tessuto imprenditoriale pre-Co-
vid. La ripresa c'è stata - il mercato digi-
tale del travel vale oltre 39 miliardi di euro
in Italia, con una crescita del 5% nel 2024
secondo l'Osservatorio Business Travel
del Politecnico di Milano - ma si è concen-
trata sulle piattaforme. Il valore aggiunto
dell'intermediario è diventato invisibile
nell'era della ricerca algoritmica.
Su questo scenario già fragile si sono ab-
battute le turbolenze geopolitiche. Il con-
flitto in Medio Oriente e i dazi dell'ammi-
nistrazione americana hanno innescato
un atteggiamento attendista che, secondo
le analisi della piattaforma Data Appeal
Mabrian, si traduce in prenotazioni sem-
pre più last minute e finestre di decisione
sempre più strette. Dentro questa com-

plexità si muovono operatori che hanno
scelto di non inseguire il volume ma la
profondità. Due esperienze diverse per
settore e metodo, convergenti nella rispo-
sta: quando il mercato si frammenta è ne-
cessario individuare interlocutori precisi.
Michele Zavoli ha alle spalle oltre 15 anni
di esperienza come tourist developer so-
prattutto in Africa, e in particolare Capo
Verde e Mozambico, ma anche tra Ameri-
ca Latina ed Europa. Qui ha imparato che
il successo di una destinazione dipende
soprattutto dal livello di coinvolgimen-
to delle comunità e da modelli di gover-
nance adatti ad attivare sinergie locali e
ridistribuire il valore del turismo sui ter-
ritori. «Bisogna passare da un turismo
estrattivo, che sposta gran parte del valore
fuori dai territori, a un turismo che rico-
nosca ogni destinazione come un ecosi-
stema unico fatto di cultura, tradizioni e
ambiente, di cui le comunità locali sono
i custodi viventi. In questo modello tutti
gli stakeholder, locali e stranieri, siedo-
no allo stesso tavolo per co-progettare il
futuro della destinazione», racconta Za-
voli che subito dopo il Covid ha fondato
Travelware srl società benefit, che svilup-
pa software e infrastrutture digitali con
l'ambizione di creare modelli di econo-

mia rigenerativa sistematici e adattabili
a ogni destinazione rimettendo al centro
le comunità locali. «Anche grazie all'AI
abbiamo progettato un'infrastruttura di
comunicazione che abbassa le barriere
di linguaggio, competenze digitali, spa-
zio e tempo che normalmente tengono
fuori le comunità locali dai processi de-
cisionali sul turismo - prosegue Zavoli -.
Con il nostro social network è intelligente,
semplice e intuitivo il territorio diventa
una sorta di assemblea aperta e continua,
uno strumento di partecipazione attiva». Il
progetto è in fase di test in 20 territori
italiani in collaborazione con Assidema,
Dmo ed enti locali. «Il futuro del turismo
si produce abilitando le comunità locali a
proteggere le diversità e i propri territori». Ma
anche intercettando quei mercati di
nicchia ancora poco battuti. Come ha fat-
to Davide Volpe, imprenditore con forma-
zione finanziaria, un lungo trascorso nel
travel e nelle tecnologie, con una spiccata
passione per lo sport. Ha fondato Travel-
fun, una piattaforma digitale specializzata
in viaggi sportivi. Oggi organizza viaggi in
occasione di eventi sportivi ma nel breve
aprirà un nuovo filone per organizzare
viaggi per praticare sport. Ha avviato il
primo asse del suo business nel 2024, in

collaborazione con una community di 5
milioni di tifosi di calcio, poi ha aggan-
ciato altri sport, dal tennis al basket. La
piattaforma si rivolge sia a gruppi che a
viaggiatori singoli, che possono unirsi a
un viaggio già programmato o costru-
irne uno su misura attorno a un evento.
«Non esistevano piattaforme specializ-
zate solo sui viaggi sportivi - sottolinea -.
Creare viaggi legati a un evento aumenta
la complessità perché ci sono vincoli di
date e orari, ma il modello funziona per-
ché lo sport è una passione per molti». Ogni
viaggio è guidato da un fun leader, figura
selezionata e formata da Travel-
fun, che accompagna il gruppo e gestisce
le possibili «crisi», dall'aereo perso a un
qualunque intoppo di salute. Non è una
guida turistica: è la persona che tiene in-
sieme il gruppo e trasforma una serie di
sconosciuti in una comunità temporanea.
«Ogni viaggio include almeno una o due
experience oltre all'evento in sé», spiega
Volpe. In un viaggio sulle orme di Messi,
a Miami, per esempio, il gruppo ha potuto
assistere a bordo campo all'allenamento
del campione prima della partita. La piat-
taforma cresce settimana dopo settimana
aggiungendo nuovi sport e nuovi eventi.
Zavoli e Volpe operano in segmenti diversi
ma descrivono la stessa diagnosi: il mer-
cato ha smesso di premiare chi vende un
servizio in favore di chi costruisce un'ap-
partenenza. La specializzazione - geo-
grafica, tematica, identitaria - non è una
scelta di posizionamento ma una condi-
zione di sopravvivenza. E la fiducia, quella
che un algoritmo non certifica, rimane la
risorsa più scarsa del settore, ma anche
quella che genera le maggiori opportuni-
tà. (© Riproduzione riservata) ■

**PARTNER 24ORE**
NETWORK

GLI IMPRENDITORI CHE DANNO VALORE ALLE RELAZIONI.
ECCO I **BUSINESS OWNER** CHE FANNO PARTE DEL NETWORK:

Scopri l'elenco completo di chi ha aderito al Network:



MASTER SPONSOR Deloitte for Professionals Stp Srl

ANDO SRL
Piattaforme con AI
ANIMA STORY STUDIO
Ecosistemi phygital
AUCO SOLUTIONS
Automazione industriale
BE-LEARNING
Progettazione e finanziamenti per i fabbisogni formativi
BLUEYE SIMULATIONS
Sviluppo simulazioni predittive
BOOSTERGY
Programmazione software marketing
DIDALYX
Sviluppo software e applicazioni in ambito AI
DR. FERRAZZI SRL SEMPLIFICATA
Organizzazione eventi
ELEVENHATS
Produzione di software
FABRICAFUTURO
Soluzioni per valorizzazione aziendale
FACTORYBOOK
Servizi per le aziende
FIXXY
Servizi digitali manutenzione devices
GENIA BIG DATA SRL
Sistemi ICT
GLIFT
Software settore ascensoristico

INFOFUSION
Piattaforma AI multi-agente
INITIUMPAY SRL
Piattaforma di pagamento Cashback
KEROPAY
Produzione di software
MANDAMO
Piattaforma per organizzazione trasporto merci
MEDIAMINER
Informatica | Sicurezza dati
MEMORIAE
Sviluppo software
MOMI AI
Soluzioni AI per l'Hospitality
MONETA
Soluzioni con AI
MY INDUSTRIES
Produzione di software per automazione industriale
NEUTRALIS
Produzione di applicazioni industriali
NFN-NO FAKE NEWS
Piattaforma social innovativa
PARTS STARTUP INNOVATIVA
Soluzione per valorizzare il patrimonio artistico
PERSONAL FISCO
Fintech
PRINCIPLED INTELLIGENCE
Governance e Safety per AI

PROMINENCE
Software AI per processi aziendali
PULCHRALAB SRL
Software | Cosmetica
REBUYER
Soluzioni di investimento in immobili
REDBING
Produzione di software
RINFRESCA SOCIETÀ BENEFIT
Servizi specializzati per il benessere familiare
SIBYLLA SRL
Sviluppo Software | Turismo
SIP SIGHT5 SRL
Ricerca e sviluppo e creazione software
SLOWTECH
Soluzioni con AI
STUDIOFORMA
Piattaforma tech per il fashion
TANGIBLE TECH
Soluzioni con AI
TOTALLY INNOVATION
Produzione di software
WORKFACE
Soluzioni per selezione e ricerca lavoro

ItalyX: le aziende si raccontano

Dai sistemi frenanti per la mobilità ferroviaria alle grandi strutture in vetroresina che danno forma agli yacht di fascia alta. Il Made in Italy industriale continua a ridefinire il proprio posizionamento competitivo anche lungo direttrici apparentemente lontane e in settori diversi per mercato, tecnologie e modelli produttivi. Da cui emergono, tuttavia, alcune costanti "strategiche": la capacità di innovare i processi, l'attenzione all'efficienza energetica e alla sostenibilità, la valorizzazione delle competenze interne, il controllo diretto della qualità lungo l'intera filiera.

In quest'ottica si collocano i percorsi di realtà italiane che interpretano le sfide in modo differente ma spesso complementare. Come CoFren Srl, società del gruppo Wabtec specializzata nello sviluppo e nella produzione di materiali e sistemi frenanti per applicazioni ferroviarie e industriali, e Yacht Design Srl, azienda manifatturiera piemontese attiva nella progettazione e realizzazione di modelli, stampi e grandi manufatti in vetroresina per alcuni tra i più importanti marchi della nautica internazionale. Due esempi del Made in Italy accomunati dall'attenzione all'innovazione, alla sostenibilità e alla qualità certificata, elementi che trovano una sintesi anche in percorsi di valorizzazione come ItalyX, servizio promosso da Il Sole 24 Ore insieme a Confindustria e con la collaborazione di Bureau Veritas.

Controllo dei processi e sostenibilità, la doppia leva del Made in Italy

COFREN, COSTRUIRE IL FUTURO DELLA MOBILITÀ

Sviluppare tecnologie che incidono direttamente sull'efficienza e sulla sicurezza dei sistemi di trasporto, puntando su innovazione e sostenibilità: sono questi i cardini di **CoFren**, azienda con sede ad Avellino e una matrice produttiva italiana - in prevalenza campana - che rappresenta oggi un punto di riferimento nel settore dei materiali d'attrito per applicazioni ferroviarie e industriali. Il modello si fonda sull'integrazione tra progettazione, produzione, qualità, in un sistema che punta a garantire continuità, tracciabilità e affidabilità dei processi.

«La qualità non è solo ciò che garantiamo, è il modo in cui immaginiamo e costruiamo ogni giorno il nostro futuro», sottolinea **Ulisse Selvitelli**, Quality & Project Director del Gruppo. «Non la inseguiamo: la realizziamo come parte integrante dell'identità aziendale, attraverso visione, metodo e responsabilità condivisa. È questo che permette di trasformare il know-how in valore concreto e di competere con credibilità ai massimi livelli». Uno degli elementi più distintivi dell'azienda è rappresentato dal percorso intrapreso sul fronte della qualità certificata. CoFren è infatti «l'unico produttore al mondo di materiali di attrito ad aver ottenuto nel 2022 il livello Gold della certificazione IRIS (International Railway Industry Standard)», il più elevato previsto dallo standard internazionale per il settore ferroviario, e ad averlo mantenuto negli anni.

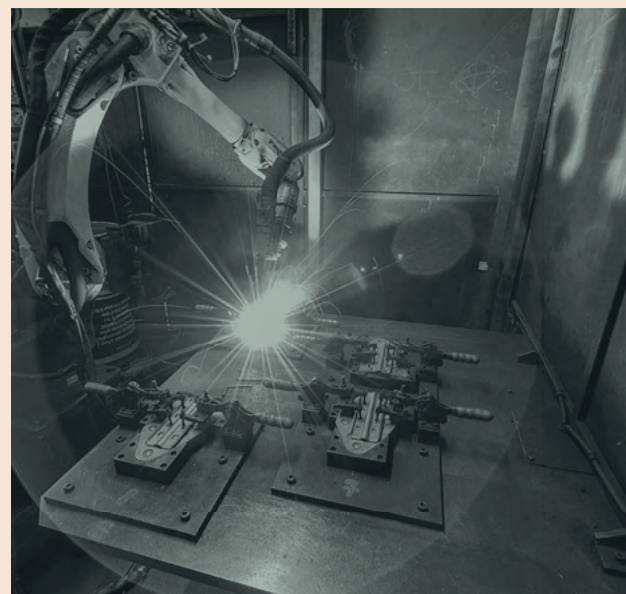
Un risultato che non riguarda il singolo prodotto ma l'intero modello industriale, a partire dal sistema organizzativo e produttivo dell'impresa, certificandone la capacità di operare secondo criteri di eccellenza e miglioramento continuo. «Raggiungere e mantenere il livello IRIS



Gold - osserva Selvitelli - significa dimostrare ogni giorno la solidità del nostro sistema, che abbiamo costruito interamente in casa, senza ricorrere a consulenti esterni o modelli preconfezionati: è una struttura cucita su misura sulla nostra realtà operativa, pensata per rispondere in modo efficace alle esigenze quotidiane».

Accanto alla qualità, il secondo pilastro strategico è l'innovazione. I laboratori interni e gli investimenti in ricerca e sviluppo consentono all'azienda di progettare materiali d'attrito sempre più performanti, affidabili, con un'attenzione crescente agli aspetti ambientali. In questo ambito si inserisce il progetto Green Friction, che punta a ridurre l'impatto ecologico dei materiali frenanti attraverso la diminuzione delle emissioni di polveri sottili, l'utilizzo di componenti a minore impatto ambientale e l'ottimizzazione dei cicli produttivi. «Innovare,

per noi, significa lavorare sui materiali in modo integrato, bilanciando prestazioni, sicurezza e impatto ambientale», spiega **Vittorio De Soccio**, D&D Director del Gruppo: «La ricerca non è mai fine a sé stessa, ma orientata a soluzioni concrete che possano essere industrializzate e portare valore aggiunto al cliente». L'obiettivo non è soltanto rispondere alle evoluzioni normative, prosegue Selvitelli, «ma anticipare le trasformazioni del settore ferroviario, contribuendo allo sviluppo di una mobilità sempre più efficiente e responsabile. In questo senso, sostenibilità e innovazione vengono considerate componenti di un'unica strategia industriale orientata al lungo periodo». La stessa attenzione al futuro emerge nel rapporto con il territorio e con le competenze professionali. «Operare nel Mezzogiorno - sottolinea il Managing Director, **Sabino Cozzi** - significa infatti investire nelle persone, nella



formazione e nel know-how specializzato, con la responsabilità di creare valore duraturo per il territorio».

Competere oggi - osserva ancora il Quality & Project Director - «non significa solo bilanciare prestazioni, sicurezza e sostenibilità, ma anticipare la direzione in cui si muove la mobilità». Una visione che rafforza ulteriormente il significato di certificazioni come ItalyX, «non semplici riconoscimenti formali - conclude -, ma strumenti in grado di rendere visibili qualità, innovazione e sostenibilità che caratterizzano il modello produttivo italiano».

YACHT DESIGN: EFFICIENZA PRODUTTIVA, SOSTENIBILITÀ DEL PROCESSO

Un caso significativo di come la manifattura italiana possa coniugare lavorazioni artigianali e industrializzazione dei processi anche all'interno della filiera nauti-



ca è rappresentato da **Yacht Design**: l'azienda, con tre stabilimenti nel comune di Leini, in provincia di Torino, opera per alcuni dei marchi più prestigiosi del settore, tra cui Azimut, Sanlorenzo, Ferretti, Bluegame, Sacs e Cantiere del Pardo. La società realizza modelli, stampi, manufatti in vetroresina e attività di verniciatura, coprendo internamente un ciclo produttivo che parte dalla progettazione e arriva fino alla consegna del componente finito.

Un modello, spiega il Direttore Generale, **Alessandro Potenza**, «che consente di concentrare know-how, competenze e controllo della qualità all'interno della stessa organizzazione, riducendo passaggi esterni e movimentazioni». Innovazione e sostenibilità, prosegue, «si

intrecciano nel nostro processo produttivo. Abbiamo industrializzato un'attività che resta artigianale nella sua natura, creando qualcosa di molto innovativo. Attraverso la gestione su commessa e la costruzione di kit di produzione dedicati a ogni singolo manufatto siamo riusciti a ridurre sprechi, tempi e inefficienze». Il cuore dell'innovazione sviluppata dall'azienda è infatti rappresentato da un modello organizzativo basato, tra l'altro, sulla creazione di kit produttivi specifici per ciascun componente. «Grazie a un lavoro di reverse engineering - spiega Potenza -, ogni operatore riceve esattamente il materiale necessario alla realizzazione del pezzo richiesto, senza eccedenze né prelievi successivi dal magazzino. Per ogni manufatto abbia-

mo creato una sorta di "lista della spesa completa": ciascuno riceve tutto il necessario per la produzione, né un elemento in più né uno in meno. È un'innovazione di processo che riduce gli sprechi, elimina movimentazioni inutili e permette un controllo più efficace sia delle attività sia dei costi».

La sostenibilità si sviluppa, in questa cornice, come conseguenza diretta dell'efficienza produttiva: minori sprechi di materiali, minori spostamenti interni e maggiore pianificazione consentono - infatti - «di ottimizzare l'intero ciclo di lavorazione. A questo si aggiunge - spiega il direttore generale - l'utilizzo del processo di infusione per la lavorazione della vetroresina, una tecnologia che prevede l'iniezione della resina

all'interno di un sistema sottovuoto. La resina rimane all'interno del sacco e non viene dispersa nell'ambiente. Questo riduce notevolmente il fattore inquinante e migliora al tempo stesso le condizioni di lavoro e la sostenibilità del processo». Un altro elemento distintivo riguarda l'integrazione verticale delle attività. Negli ultimi anni Yacht Design «ha ampliato ulteriormente il proprio raggio d'azione aprendo una modelliera interna che consente di realizzare anche modelli e stampi, completando così una fase che spesso viene affidata a fornitori esterni». Il cliente, in sostanza, può ottenere da un unico interlocutore tutte le fasi preliminari e produttive necessarie alla realizzazione dei componenti nautici.

A supportare tale modello, rimarca Potenza, vi sono investimenti tecnologici significativi, «tra cui una delle fresse più grandi d'Italia, lunga 30 metri, affiancata da una seconda macchina da 18 metri e da un ulteriore impianto di prossima installazione». Tecnologie prodotte in Italia - come garantito da una certificazione come ItalyX, - che testimoniano il legame dell'azienda con una filiera nazionale ad alto contenuto di competenze e specializzazione. Pur lavorando per alcuni dei principali cantieri nautici internazionali, Yacht Design mantiene una filosofia fondata su uniformità degli standard, professionalità e collaborazione. «Non abbiamo clienti di serie A o di serie B - conclude il Dg -. Il nostro obiettivo è offrire a tutti la stessa qualità e la stessa attenzione, nel rispetto delle specifiche richieste da ciascun progetto». (® Riproduzione riservata)

PARTNER 24ORE NETWORK

LE MIGLIORI PROFESSIONALITÀ A SUPPORTO DELLE IMPRESE. ECCO I BUSINESS PARTNER CHE FANNO PARTE DEL NETWORK:

Scopri l'elenco completo di chi ha aderito al Network:



MASTER SPONSOR

Deloitte for Professionals Stp Srl

3MOTIVE SRL | REGGIO EMILIA

Engineering - Ottimizzazione processi industriali

ANDREW & SAX ADVISOR S.P.A. | MILANO

Consulenza strategica alla micro e piccola media impresa

ATHENAEUM SRL SOCIETÀ TRA PROFESSIONISTI | BUSTO ARSIZIO

Risanamento e Ristrutturazione Aziendale

AVV. BIAGIO GIANCOLA | WEADVISE LAW FIRM | MILANO

Compliance aziendale

BUSSOLETTI NUZZO & ASSOCIATI | ROMA

ESTERNALIZZAZIONI E RISTRUTTURAZIONI AZIENDALI E CRISI DI IMPRESA

CIANCI / LAW AVVOCATI | TORINO

Consulenza e difesa in materia penale d'impresa

CLOUDIA RESEARCH | MILANO

Sviluppo e innovazione d'impresa

CONSULETEAM SRL | VERONA

SICUREZZA SUL LAVORO

CONTRIBUTO UTILE S.R.L. SOCIETÀ BENEFIT | DALMINE

Consulenza strategica alla micro e piccola media impresa

EFFILIA STP SRL SB | MILANO

Consulenza e sistemi di gestione ESG

FINDEP CONSULT SRL | MILANO

Pianificazione e Analisi Finanziaria (FP&A) e della modellizzazione finanziaria

INNOVEDGE | NOLA

Innovazione e Sostenibilità

LUMINA FIDUCIARIA SPA | TORINO

WEALTH MANAGEMENT

MAGURANO ROSSINI & ASSOCIATI | TRIESTE

Consulenza 231

METASICUREZZA SPA | ROMA

Sicurezza sul lavoro

NOTAIO DAVIDE LAPIS | AZZANO DECIMO

Notaio

NOTAIO GENEROSO GRANESE | EBOLI

STUDIO NOTARILE

NOVAFUND S.P.A. | PADOVA

Sostenibilità (Transizione digitale energetica)

OSM MASTER CENTRO ITALIA | FIRENZE

CONSULENZA PER L'ORGANIZZAZIONE E LA GESTIONE AZIENDALE | FORMAZIONE MANAGERIALE

OVERY S.R.L. | SEGRATE

Dogane e Commercio Internazionale

PCQ SRL | ANCONA

Certificazioni ambientali/ISO

PLUSIDERS STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO | ROMA

DIRITTO TRIBUTARIO

R12 STUDIO | SASSARI

Marketing e comunicazione

STUDIO DUCHELY SRL | MILANO

Consulenze tecniche e perizie in ambito penale e civile,

Edilizia ed urbanistica privata

STUDIO EIDOS | FIRENZE

Consulenza ESG - Compliance

STUDIO GIRELLO S.S. | ALBA

Discontinuità aziendale e familiare

STUDIO PROFESSIONALE CARRARA - STP - SRL | ROMA

Contabilità e fiscalità per agenzie di viaggio e tour operator | Fiscalità per operatori e-commerce

STUDIO RAMIRO TETTAMANTI E ASSOCIATI | COMO

Crisi d'impresa

STUDIO TECNICO GUIDO BUONOCORE | POMIGLIANO D'ARCO

Progettazione sostenibile

STUDIO WEBALIVE | PESCIA

CONSULENZA COMUNICAZIONE E MARKETING DIGITALE

TEMPORARY MANAGEMENT & CAPITAL ADVISORS | MILANO

M&A Advisory

WEBINWORD | MANZANO

WEB MARKETING

WINNERGE - MERGE TO EVOLVE | MILANO

Consulenza M&A

LE MIGLIORI PROFESSIONALITÀ A SUPPORTO DELLE IMPRESE.
ECCO I **PROFESSIONAL PARTNER AVVOCATI** CHE FANNO
PARTE DEL NETWORK:

Scopri l'elenco
completo di
chi ha aderito
al Network:



MASTER SPONSOR Deloitte for Professionals Stp Srl

NORD

AVV. STEFANO COMAND | UDINE

Diritto penale - Reati in materia di sicurezza del lavoro

AVV. MARCELLO MARIA DE VITO | SCHIO

Diritto tributario - Accertamenti, verifiche e contenzioso;
Fiscalità internazionale; Fiscalità delle operazioni
straordinarie

AVV. MARIAGRAZIA PELLERINO | TORINO

Diritto Penale - Reati contro la P.A. - Corruzione
e turbativa d'asta; Reati fallimentari; Incarichi -
Componente OdV

AVV. FRANCESCA QUAGLIA | GENOVA

Gestione patrimoni - Passaggio generazionale e trust

AVV. ALESSANDRO SAVIOZZI | BRESCIA

Diritto sanitario

AVV. LUCA SCALTRITI | MILANO

Diritto e rapporti assicurativi

AVV. MARCO SCICOLONE | MILANO

Composizione negoziale e gestione della crisi d'impresa;
Procedura fallimentare; Diritto societario - Operazioni
straordinarie

AVV. LETIZIA VESCOVINI | MODENA

Diritto e rapporti bancari

AVV. FABRIZIO VINCENZI | SAVONA

Cause di responsabilità civile nei rapporti commerciali e
risarcimento

AVV. DOMENICO VISPO | MILANO

Compliance e modelli organizzativi ex d.lgs. 231/01

CENTRO

AVV. MARCO CECCHI | FIRENZE

Contrattualistica commerciale - Contratti di fornitura di beni

AVV. MARIO CICCETTI | RIETI

Diritto sanitario

AVV. TOMMASO CIVITARESE | TORTORETO

Diritto penale - Reati edilizi

AVV. ALESSANDRO FAILLA | FIRENZE

Diritto del lavoro - Agenti, rappresentanti, procacciatori
d'affari; Diritto sindacale e accordi collettivi; Diritto del
lavoro subordinato e tematiche giudiziali connesse

AVV. MARCO MANGIABENE | PERUGIA

Composizione negoziale e gestione della crisi d'impresa

AVV. ANTONIO MARASCIA | CHIETI

Diritto Agrario e Agroalimentare

AVV. CARLO UGO MASTELLONE | FIRENZE

Commercio internazionale - Assistenza alle imprese
all'estero e dall'estero

AVV. FRANCESCA RASTRELLI | VITERBO

Contrattualistica commerciale - Contratti di servizi

SUD

AVV. GIUSEPPE BERRETTA | CATANIA

Diritto del lavoro - Lavoro subordinato e tematiche
giudiziali connesse

AVV. CARMELA BOCCHETTI | NAPOLI

Diritto tributario - Accertamenti, verifiche e contenzioso

AVV. FRANCESCA BRUNETTI | COSENZA

Recupero crediti ed esecuzione forzata

AVV. LUCA CALICCHIO | LOCOROTONDO

Diritto societario - Operazioni straordinarie

AVV. MARIO CINITIEMPO | MERCATO SAN SEVERINO

Diritto e rapporti bancari

AVV. PAOLO IANNONE | NAPOLI

Diritto immobiliare - Cessioni e sviluppo

AVV. FELICE EUGENIO LORUSSO | BARI

Diritto Amministrativo - Appalti pubblici; Edilizia e
Urbanistica; Autorizzazioni e concessioni amministrative

AVV. MARTA LORUSSO | BARI

Diritto Amministrativo - Edilizia e Urbanistica;
Autorizzazioni e concessioni amministrative

AVV. ANDREA SCUDERI | CATANIA

Diritto ambientale - Assistenza stragiudiziale e
contenzioso; Diritto amministrativo - Appalti pubblici;
Edilizia e urbanistica

SPAGNOLO & ASSOCIATI STUDIO LEGALE | CATANIA

Diritto e rapporti assicurativi; Diritto sanitario; Recupero
crediti ed esecuzione forzata

STUDIO LEGALE TOMASINO | NAPOLI

Diritto del lavoro subordinato e tematiche giudiziali
connesse



STUDI PARTNER

STUDIO LEGALE
LORUSSO

 **SCUDERI
& MOTTA
AVVOCATI**
STUDIO LEGALE

 **STUDIO
LEGALE
SPAGNOLO
& ASSOCIATI**

In partnership con:  **4CLEGAL**

Professionisti al bivio. Il futuro non aspetta chi resta fermo

È un momento preciso a segnare il cambiamento. Una normativa che riscrive le regole, una tecnologia che cambia, la sensazione che quello che funzionava fino a ieri non basti più. I professionisti che hanno ridisegnato il proprio studio negli ultimi vent'anni raramente lo hanno fatto per visione astratta. Qualcosa li ha costretti a guardare oltre il perimetro della propria specializzazione. Chi ha saputo rispondere in tempo, costruendo reti, competenze ibride o presenze digitali, oggi si trova in una posizione di vantaggio su chi, invece, continua a guardare all'attività professionale tradizionale.

A volte l'ispirazione arriva da quel che accade fuori dai confini italiani come nel caso di **Christian Fragalà**, avvocato torinese con una lunga esperienza in diritto commerciale e finanziario. Nel 2026 ha fondato **SLCF** (Strategy Legal Consulting Finance) con l'idea di superare lo studio professionale e creare una rete di professionisti capaci di offrire una consulenza più ampia integrando competenze giuridiche finanziarie in modo organico. È il modello dei grandi studi americani che in Italia non ha mai trovato applicazione e che a Torino è nato dalla collaborazione di una rete di professionisti che si sono riconosciuti nel progetto. «SLCF non è un semplice studio legale, ma un hub professionale multidisciplinare, strutturato come progetto metodologico e organizzativo, che integra competenze diverse all'interno di un modello coerente, attivato in funzione delle specifiche esigenze del cliente», spiega Fragalà. Il cambio di prospettiva riguarda soprattutto il ruolo dell'avvocato nel rapporto con l'impresa. Fragalà lavora soprattutto con le aziende e punta a ribaltare un riflesso consolidato: quello di chiamare il legale solo quando il problema è già esploso. La consulenza funziona meglio quando diventa continuativa, convenzionata, e trasforma lo studio esterno in un riferimento sempre disponibile. «Molte persone concepiscono l'avvocato come reazione a un problema in atto. Io sono convinto che una consulenza continuativa permetta alle aziende di valutare ogni passaggio preventivamente evitando eventuali errori e studiando ogni volta le strategie più efficaci». Nella visione di SLCF l'avvocato non è la reazione, anticipa il problema.

Il momento preciso, per l'avvocato **Michèle Ambrogio**, ha una data: il 2006. Il decreto Bersani apre per la prima volta ai professionisti la possibilità di farsi pubblicità. Ambrogio, che ha fondato **ILF Law Firm** nel 2002, intuisce che il mercato estero è ancora poco battuto dai colleghi. Crea il primo sito in inglese di uno studio legale italiano. Il primo cliente arriva con una mail da Dubai, per una consulenza su un immobile a Firenze. Da lì costruisce una carriera interamente su base digitale, fino a fare di ILF uno studio da cinque sedi, quindici avvocati, specializzato in diritto internazionale e



operazioni cross-border. Il digitale per Ambrogio non è mai stato uno strumento accessorio. «Ho costruito tutta la mia carriera sul digitale - dice -. Ho una passione per la programmazione e riesco a capire gli strumenti dall'interno, non solo a usarli. È un aggiornamento costante a cui applicare creatività e fantasia». L'AI, che preoccupa tanti professionisti, è un alleato. Ambrogio usa nove sistemi diversi di Intelligenza artificiale, integrati con il proprio CRM (Customer Relationship Management). L'AI, dice, ha già spostato i parametri con cui i clienti cercano i professionisti. «Il 30% delle ricerche fatte per trovare il professionista da contattare oggi vengono fatte con l'AI non su Google. E nella ricerca dell'AI cambiano i parametri. È un aggiornamento affascinante a studiare, un cambio di passo che è necessario anticipare», spiega Ambrogio.

La professione legale attraversa una fase di contrazione. Il Rapporto Censis 2025 registra un calo dell'1,6% degli iscritti alla Cassa Forense: 233.260 professionisti, dei quali oltre 16.000 già in pensione. I giovani si iscrivono meno, i margini si comprimono, l'AI ridisegna i criteri con cui i clienti scelgono a chi rivolgersi. Eppure proprio nella pressione del cambiamento alcuni studi hanno trovato la spinta per esplorare strade nuove. Non solo nel diritto.

A Prato, **Lorenzo Giagnoni** e **Francesca Tocchi** hanno fondato **InGenio** nel 2006. Vent'anni di attività articolati in tre aree: la progettazione impiantistica, la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro in ambito industriale e cantieristico, e una terza linea più recente dedicata alla consulenza e alla formazione per il miglioramento della qualità aziendale (marchio **Evolve - By InGenio**). Un perimetro che si è allargato nel tempo, sotto la spinta dell'evoluzione e complessità normative e che ha aumentato la richiesta di

qualità del lavoro. «Il mercato richiede oggi una specializzazione sempre più spinta, in grande controtendenza con l'andamento di una volta in cui molti studi tendevano a essere "generalisti". Anche per questo la formazione, anche interna, acquista un ruolo sempre più importante», spiega Giagnoni.

La risposta di InGenio è stata cercare fuori dallo studio quello che uno studio di professionisti, da solo, non poteva permettersi: la ricerca. Tocchi, co-founder e direttore generale della società, coordina i rapporti con l'Università di Firenze, in particolare con il dipartimento di Ingegneria Industriale, attraverso borse di dottorato e tesi magistrali. Un canale che permette a InGenio di fare ricerca applicata con risorse che altrimenti sarebbero fuori portata. «Per anni la ricerca interna era più che altro legata all'attività convegnistica, oggi la collaborazione con l'università ci permette di ottenere un supporto che si avvicina a quello delle aziende che hanno all'interno una divisione di sviluppo e ricerca», spiega Giagnoni. Tra i progetti c'è la realizzazione di una piattaforma, con uscita prevista entro ottobre, per supportare le aziende a pianificare scadenze in materia di salute e sicurezza ma soprattutto, capace di adattarsi alla dimensione del singolo cliente. In parallelo, una tesi di dottorato sta analizzando l'impatto dell'AI non solo sulle funzioni tecniche ma su quelle cognitive: come cambia il modo di lavorare, come incide sulla percezione di sé.

Matocci AMR, fondato a Roma dalle sorelle Matocci che operano dal 2000, nasce da una convinzione forte: il progetto deve essere integrato. **Raffaella Matocci**, architetto, e sua sorella **Alessandra Matocci**, ingegnere strutturista, arrivano entrambe dal lavoro sul campo e dall'esperienza di un paradosso che abita ancora molti cantieri: progettazione ar-

chitettonica, strutturale e impiantistica procedono in parallelo, spesso senza una visione condivisa. La risposta è stata costruire una rete stabile di figure complementari in ogni fase, dalla progettazione alla direzione lavori fino al coordinamento della sicurezza in cantiere. «Il punto non è sommare le specificità di ogni professionista ma costruire una visione completa che non è la somma delle singole professioni ma una visione condivisa. Questo è l'unico modo per generare soluzioni corrette a livello progettuale», spiega Matocci. Questa capacità di visione è quella che ha permesso allo studio di emergere in una città come Roma aggiudicandosi anche grandi appalti. È una visione che è nata nell'era analogica ed è diventata digitale con l'arrivo del BIM. «Per noi il BIM non è stata altro che l'applicazione digitale di un modello già consolidato», racconta Matocci che individua tre competenze necessarie per il professionista di oggi e di domani: «deve saper interpretare il contesto, riuscire a capire il luogo in cui opera, saper assumere decisioni con una presa di responsabilità consapevole, e costruire relazioni con gli enti ma anche tra i professionisti per andare sempre di più nella direzione di un progetto univoco e coerente».

Il mercato si è ristretto, le competenze si sono specializzate, i clienti sono diventati più esigenti e più informati. La risposta non è stata una sola: c'è chi ha allargato il perimetro dei servizi, chi ha abbattuto i confini geografici, chi ha cercato nella ricerca una leva competitiva, chi ha scelto un modello integrato. In molti casi il cambiamento ha portato con sé una redditività maggiore e una relazione più solida con i clienti. Ma soprattutto ha cambiato il modo di stare nella professione. La domanda, per chi non si è ancora mosso, resta aperta. (® Riproduzione riservata) 

Crescere con metodo: il ruolo del consulente

Un approccio integrato unisce analisi, visione strategica e capacità relazionali con l'obiettivo di accompagnare le aziende in percorsi di crescita più consapevoli, sostenibili e orientati al futuro. Una prospettiva d'insieme che non si concentra esclusivamente su un singolo obiettivo fine a sé stesso - come ad esempio vendere di più o avere più margini - ma che guarda alla pianificazione strategica, rivede o costruisce i sistemi di controllo di gestione, ripensa lo sviluppo organizzativo e interviene anche sulla valorizzazione delle competenze delle persone. È proprio con questa visione che **Luca Delmedico** ha dedicato gran parte della sua carriera professionale alle PMI italiane, operando sia come formatore, sia come direttore generale di diverse realtà aziendali. Da questa esperienza è nata nel 2015 **Mark Adler**, fondata insieme a un gruppo di colleghi con l'intento di innovare ed evolvere i concetti di temporary e fractional management, mettendo a disposizione delle imprese competenze manageriali maturate sul campo. «Le società di consulenza - spiega Delmedico - trasferiscono alle imprese determinate competenze. Noi facciamo un passaggio in più, aiutandole a costruire l'organizzazione e a cambiare il linguaggio stesso

dell'impresa. Ci interessa che l'impresa diventi più performante, ma anche più stabile e organizzata». Una missione che trova espressione già nel nome della società, nato dall'unione dei concetti di marketing e advisor, ma anche dei valori fondanti del modello: lealtà, etica, responsabilità. Oggi Mark Adler riunisce circa quaranta professionisti attivi nel Nord e nel Centro Italia e si propone come partner di sviluppo per le imprese che desiderano affrontare processi di crescita e trasformazione. «Al momento abbiamo due sedi ma il nostro sviluppo quinquennale prevede l'apertura di otto nuove filiali territoriali - continua -. Lavoriamo anche sulle soft skills e agiamo al fianco di manager costruttori di organizzazioni, che sanno guidare le loro aziende ma che hanno bisogno di un aiuto. Ci consideriamo l'evoluzione del temporary manager, una figura che in Italia fa fatica ad affermarsi in quanto incompatibile con la natura destrutturata delle PMI. Molto spesso gli imprenditori guardano ai sintomi, non alla radice dei problemi, ma questi aspetti appartengono al management. Spetta a noi trovare le soluzioni partendo dall'origine della complessità a volte causata dalla mancanza cronica di dati o da difficili passaggi generazionali, o

ancora da un sistema organizzativo troppo basato sugli imprenditori». In questi anni Mark Adler ha affiancato oltre 150 imprese, personalizzando ogni singolo progetto. Ogni intervento nasce infatti dalle specifiche esigenze dell'organizzazione e dalla convinzione che la crescita aziendale richieda soluzioni personalizzate. Guardare al motore dell'impresa e comprendere come renderlo più efficiente in tutte le sue componenti è l'approccio che caratterizza il **Gruppo ECP**. L'acronimo racchiude in sé tre concetti chiave, Evidenza, Connessione e Performance, che sintetizzano il metodo consulenziale adottato dalla società quando interviene su dati, processi, persone e tecnologie. «Partiamo dalla strutturazione delle evidenze emerse dall'analisi dell'azienda, per poi sviluppare processi di connessione tra persone, dati, procedure, tecnologia e governance. Da qui lavoriamo sul sistema di performance aziendale, misurando e consolidando i risultati attraverso KPI specifici, dashboard e cicli di miglioramento continuo», spiega **Pietro Zappaterreno**, founder e CEO del Gruppo, nato da un'esperienza trentennale nella consulenza di direzione. «Sono un professionista da oltre trent'anni e mi occupo di consulenza direzionale. Quello che

osservo con sempre maggiore frequenza - aggiunge - è la necessità di adottare un approccio trasversale e multidisciplinare per intervenire nella complessità delle aziende, una complessità che spesso le stesse organizzazioni non percepiscono pienamente. Questo vale non solo per le grandi imprese, ma anche per le PMI, dove assetti di governance non sempre definiti, sovrapposizioni di responsabilità e ruoli poco chiari possono generare inefficienze, rallentare i processi decisionali e rendere più difficile la crescita». Il Gruppo ECP opera nei comparti industriale e manifatturiero, nella sanità, nella PA e nel settore dei servizi, con particolare attenzione all'IT e alla Digital Transformation. Con sede a Roma e attività su tutto il territorio nazionale, la società ha scelto di integrare nelle prime fasi di analisi un sistema proprietario basato sull'intelligenza artificiale, utilizzato per raccogliere e organizzare informazioni preliminari utili alla valutazione aziendale. «Lavoriamo in modo agile con realtà già strutturate o con aziende che, anche grazie al nostro supporto, intendono strutturarsi. Il nostro obiettivo è costruire sistemi connessi, capaci di generare performance sostenibili nel tempo», conclude Zappaterreno. (® Riproduzione riservata)

PARTNER 24ORE NETWORK

LE MIGLIORI PROFESSIONALITÀ A SUPPORTO DELLE IMPRESE.
ECCO I **PROFESSIONAL PARTNER AVVOCATI** CHE FANNO PARTE DEL NETWORK:

Scopri l'elenco completo di chi ha aderito al Network:



MASTER SPONSOR Deloitte for Professionals Stp Srl

NORD

AVV. ALESSANDRA BARDUZZI | BOLOGNA

Diritto e rapporti bancari

AVV. MARTIN CORDELLA | FRANKFURT AM MAIN

Commercio internazionale - Assistenza alle imprese all'estero e dall'estero

AVV. FABIO COSTAN | BOLZANO

Diritto e rapporti bancari

AVV. CLAUDIO LA GIOIA | BRESCIA

Diritto del Lavoro subordinato e tematiche giudiziali connesse

AVV. LUIGI RAVAGNAN | VENEZIA

Diritto penale - Reati tributari

AVV. MATTEO REZZONICO | MILANO

Diritto immobiliare - Rapporti di locazione e gestione

AVV. GIUSEPPE SEIDENARI | MODENA

Composizione negoziale e gestione della crisi d'impresa

AVV. TOMMASO TISEO | TORINO

Diritto e rapporti bancari; Diritto del lavoro subordinato e tematiche giudiziali connesse; Diritto societario -

Contenzioso societario interno

AVV. MARCO ZUCCHINI | MILANO

Diritto immobiliare - Cessioni e sviluppo

CENTRO

AVV. MARCO ANGELINI | PERUGIA

Diritto penale - Reati fallimentari

AVV. FRANCESCO CAPOCCIA | ROMA

Contrattualistica commerciale - Contratti di servizi

AVV. MASSIMILIANO MAGNANELLI | RIETI

Diritto del lavoro subordinato e tematiche giudiziali connesse

AVV. MAURIZIO NARDI | PRATO

Composizione negoziale e gestione della crisi d'impresa;

Gestione patrimoni - Passaggio generazionale e Trust;

Diritto societario - Contenzioso societario interno

AVV. PAOLO PATRIZIO | FRANCAVILLA AL MARE

Diritto del lavoro subordinato e tematiche giudiziali connesse

AVV. BENEDETTA PROTA | ROMA

Diritto immobiliare - Cessioni e sviluppo

AVV. MIRIAM ZULLI | ROMA

Arbitrati nazionali e internazionali in materia commerciale; Contrattualistica commerciale - Contratti di collaborazione; Diritto e rapporti bancari

SUD

AVV. DINO COSTANZA | BARI

Crisi d'impresa - Procedura fallimentare; Recupero crediti ed esecuzione forzata

AVV. GIUSEPPE DAVIDE | POZZUOLI

Diritto del lavoro subordinato e tematiche giudiziali connesse

AVV. FABIO IIRITANO | CATANZARO

Recupero crediti ed esecuzione forzata

AVV. VINCENZO IIRITANO | CATANZARO

Diritto societario - Contenzioso societario interno

AVV. DARIO MEZZACAPO | CASALUCE

Diritto del lavoro subordinato e tematiche giudiziali connesse

AVV. GIUSEPPE SILLUZIO | SIRACUSA

Diritti della personalità

AVV. FABIO SPERANZA | BRINDISI

Diritto societario - Pareristica e contenzioso stragiudiziale

AVV. AUGUSTO ZINGAROPOLI | SALERNO

Diritto del lavoro subordinato e tematiche giudiziali connesse; Diritto societario - Contenzioso societario interno; Trasporti - Trasporto stradale: trasporto persone e spedizione merci

Trasformare i problemi in modelli di business



L'innovazione che cambia le regole arriva, spesso, da chi osserva un contesto esistente e si propone di migliorarlo. Quattro Startup Innovative della rete dei Partner 24 ORE hanno raccontato a Fare Network come un'idea nata da un problema reale, nell'accessibilità, nella mobilità, nella logistica, si candida a diventare un modello di impresa capace di produrre valore economico e sociale.

PARTS

Gli strumenti che i musei mettono a disposizione, oggi, per le persone non vedenti e ipovedenti restano spesso inadeguati. Le audioguide descrivono le opere come testi da ascoltare, senza restituire la struttura spaziale dell'immagine, la posizione dei personaggi, il peso visivo degli elementi. Le mappe tattili in braille sono costose e poco replicabili.

È su questo vuoto che si inserisce **Parts**, startup innovativa con statuto di società benefit costituita a Napoli nel febbraio 2026. Il progetto nasce da un'intuizione di **Stefano De Rosa** e **Giuseppe Gargiulo** e prende forma con la costituzione di una squadra composta da sei soci fondatori, tutti under 30. «Le mappe tattili in braille vengono realizzate solo per alcune opere, in alcuni musei, per eventi specifici - dichiara Stefano De Rosa, rappresentante legale della società -. Non è qualcosa che si applica con scalabilità». L'alternativa proposta da Parts parte da un'osservazione sulla percezione: le persone con disabilità visiva sviluppano in modo marcato la propriocezione, cioè la capacità di collocare oggetti nello spazio attraverso il suono. L'applicazione, sviluppata per iOS con piena compatibilità con VoiceOver, divide ogni opera in parti e indica all'utente dove si trovano i diversi elementi. Un feedback aptico, una vibrazione quando il dito passa sopra un punto di interesse, riproduce la logica della mappa tattile. Il metodo è stato testato con il supporto e il coinvolgimento di associazioni attive nel campo della disabilità visiva.

Il primo incarico istituzionale è arrivato dal Museo Campano di Capua, che ha affidato a Parts la digitalizzazione di una selezione della propria collezione: il ser-

vizio aprirà al pubblico a settembre 2026. Il modello è B2B, con il museo come cliente e installazioni personalizzate per ogni sede. «L'arte è diventata una forma di terapia prescrivibile - osserva De Rosa -. Vogliamo che quella visita sia accessibile a tutti». Oggi la società lavora al rilascio del prototipo e cerca interlocutori nel mondo della cultura, musei e istituzioni culturali disposti a sperimentare il sistema e a contribuire alla diffusione di soluzioni innovative per l'accessibilità del patrimonio artistico.

HANDY SIGNS

In Italia circa 100mila persone usano la Lingua dei Segni, riconosciuta ufficialmente dallo Stato solo nel 2021. Per molte di loro l'interazione con uno sportello bancario, un ufficio pubblico o un servizio assicurativo resta un ostacolo, perché manca una traduzione automatica affidabile tra italiano scritto e lingua dei segni. **Handy Signs** nasce per tendere una mano a questa fascia, delicata, di popolazione. Fondata nel 2023 da **Emanuele Chiusaroli** e **Giuseppe Soccodato** e con il sostegno fondamentale della prima collaboratrice del progetto, **Laura De Negri**, docente di LIS e vicepresidente dell'Ente Nazionale Sordi di Roma, la startup ha sviluppato un sistema di traduzione basato su intelligenza artificiale proprietaria. Il prodotto si chiama Andy, l'avatar che esegue le traduzioni in tempo reale su LIS, ASL e segni internazionali.

La traduzione della lingua dei segni è più complessa di quella testuale: i segni hanno una grammatica propria, una struttura spaziale ed esistono oltre 140 Lingue dei Segni diverse nel mondo e i dataset pubblici erano scarsi. **Handy Signs** ha costruito internamente oltre 50mila video e più di 5 milioni di sequenze di addestramento, con il contributo dei collaboratori sordi del team. «Nessuno dei dati che trattiamo viene inviato a terze parti - precisa Chiusaroli -. È una garanzia essenziale per i nostri clienti». La squadra conta quasi venti persone, di cui circa dieci collaboratori sordi provenienti anche dall'ENS di Roma. I clienti sono soprattutto pubbliche amministrazioni, banche e assicurazioni, tenute a rendere

accessibili i propri servizi.

Il mercato globale delle tecnologie assistive è stimato in 24 miliardi; il solo interpretariato in lingua dei segni vale negli Stati Uniti circa 1,5 miliardi di dollari. «Per molti enti è ancora difficile inserire persone sorde in numerose professioni - osserva Chiusaroli -. Con questa tecnologia l'inclusione diventa concreta, e insieme migliora l'efficienza dei servizi». Sul piano della ricerca, **Handy Signs** è l'unico rappresentante italiano nel consorzio internazionale SL4AI e ad aprile 2026 ha presentato a Boston il paper «Beyond Gloss» sulla generazione automatica delle glosse. La startup punta ora a estendere la copertura ad altre lingue dei segni e a consolidare le collaborazioni con enti pubblici e istituti di credito.

SCIURPARK

Una quota consistente dei posti auto privati nelle grandi città italiane resta inutilizzata per gran parte della giornata, mentre chi cerca parcheggio continua a girare in cerca di spazi liberi. Da questa contraddizione nasce **Sciurpark**, startup avviata a Milano da **Giacomo Germani** con l'obiettivo di creare una rete di parcheggi privati condivisi nelle aree urbane ad alta densità. «Mi sono chiesto perché un parcheggio privato dovesse restare vuoto mentre io giravo in tondo - racconta Germani -. Da lì è nata l'idea». Il modello mette in comunicazione chi ha un posto auto inutilizzato in determinate fasce orarie con chi ne ha bisogno in quel momento, applicando agli spazi di sosta già esistenti la logica del car sharing, senza nuove infrastrutture. Il nodo da risolvere è tecnico, e riguarda la gestione dell'accesso: chiavi, telecomandi, sistemi di apertura. **Sciurpark** ha sviluppato soluzioni digitali che consentono di autorizzare l'ingresso in modo sicuro e tracciabile, senza scambio fisico di dispositivi. «È la medesima dinamica che governa i marketplace di servizi locali - spiega Germani -. Sotto una certa soglia di offerta il servizio non regge». Per questo la priorità è la costruzione della rete. L'operatività non è ancora stata testata e la fase attuale è quella di avvio: la startup cerca proprietari disposti

a mettere a disposizione i propri spazi in aree a sufficiente densità, condizione necessaria perché il servizio raggiunga la massa critica e resti stabile nel tempo.

MANDAMO

Ogni giorno, sulle strade italiane, una parte rilevante dei mezzi pesanti viaggia senza carico. I cosiddetti viaggi a vuoto sono una delle inefficienze strutturali del trasporto merci: riducono i margini delle aziende di autotrasporto, aumentano le emissioni e pesano sulla competitività della filiera. È il problema che affronta **MandaMO**, startup fondata da quattro giovani dell'Università di Modena e Reggio Emilia e costituita come Srl. La piattaforma mette in comunicazione diretta le aziende di autotrasporto con le aziende manifatturiere committenti. A differenza delle borse carichi, pensate soprattutto per le transazioni tra autotrasportatori, **MandaMO** coinvolge l'intera filiera. «Oggi le aziende organizzano ancora i trasporti a telefonate e e-mail - afferma **Edoardo Tonelli**, CEO -. Il nostro obiettivo è digitalizzare l'intero processo, dal contatto iniziale alla gestione della flotta, fino all'aggiornamento in tempo reale sullo stato della merce». La piattaforma supporta anche il trasporto groupage, che consolida più spedizioni sullo stesso mezzo. Il team riunisce competenze diverse: oltre a **Tonelli**, studente di economia e finanza, ne fanno parte **Simone Carnevali**, CTO con background informatico, **Daniele Sorbi**, CMO, e **Francesco Sartor**, Chief Innovation Officer e dottore in ingegneria informatica.

La validazione è arrivata attraverso decine di chiamate dirette ad aziende del settore, che hanno confermato sia la domanda sia la presenza di competitor. «L'esistenza di competitor è una buona notizia - osserva **Tonelli** -. Significa che il mercato c'è». La piattaforma è pronta e sono in corso i test con una community beta su WhatsApp, in vista del lancio operativo. In questa fase la startup punta ad ampliare la base di aziende committenti e di autotrasportatori, i due lati del mercato che ne determinano il funzionamento. (© Riproduzione riservata)

LE MIGLIORI PROFESSIONALITÀ A SUPPORTO DELLE IMPRESE.
ECCO I **PROFESSIONAL PARTNER AVVOCATI** CHE FANNO
PARTE DEL NETWORK:

Scopri l'elenco
completo di
chi ha aderito
al Network:



MASTER SPONSOR Deloitte for Professionals Stp Srl

NORD

AVV. MARIO AMBROSIO | MILANO

Diritto tributario - Accertamenti, verifiche e contenzioso

AVV. ANDREA MARIA BASILICO | SENAGO

Diritto immobiliare - Rapporti di locazione e gestione;

Diritto societario - Contenzioso societario interno;

Commercio internazionale - Assistenza alle imprese

all'estero e dall'estero

AVV. MATTEO BERNAREGGI | MONZA

Cause di responsabilità civile nei rapporti commerciali e

risarcimento

AVV. ALESSIO CIARAVINO | GENOVA

Recupero crediti ed esecuzione forzata

AVV. CARMELINA COLELLA | PARMA

Contrattualistica commerciale - Contratti di
collaborazione

AVV. ROSSELLA D'AMORE | MILANO

Diritto del lavoro subordinato e tematiche giudiziali
connesse

AVV. BENEDETTA DE DONNO | BIELLA

Gestione patrimoni - Passaggio generazionale e trust

AVV. CHRISTIAN FRAGALÀ | TORINO

Cause di responsabilità civile nei rapporti commerciali e
risarcimento

AVV. PAOLO MARCHIONI | OMEGNA

Compliance e modelli organizzativi ex d.lgs. 231/01;

Diritto e rapporti assicurativi; Incarichi - Componente OdV

AVV. ALESSIA MARRARO | SENAGO

Recupero crediti ed esecuzione forzata; Cause di
responsabilità civile nei rapporti commerciali e
risarcimento; Diritto del lavoro subordinato e tematiche
giudiziali connesse

AVV. CARLO ALBERTO MICHELI | MILANO

Diritto tributario - Ires e imposte dirette; Diritto
societario - Operazioni straordinarie; Mercati finanziari e
fintech

AVV. EMILIANO MOLINARI | RIMINI

Diritto immobiliare - Cessioni e sviluppo

AVV. CORRADO ORIENTI | MODENA

Diritto amministrativo - Edilizia e urbanistica

AVV. RUGGERO PETRELLI | GENOVA

Diritto e rapporti bancari

AVV. FRANCESCA SOLARI | GENOVA

Diritto tributario - Accertamenti, verifiche e contenzioso
STUDIO LEGALE ASS. GHEZZI NICOLI RETUS RONDO |
BOLOGNA

Diritto del lavoro - Diritto sindacale e accordi collettivi

CENTRO

AVV. MICHELE AMBROGIO | FIRENZE

Diritto immobiliare - Cessioni e sviluppo

AVV. PIERLUIGI CAPALDI | L'AQUILA

Cause di responsabilità civile nei rapporti commerciali e
risarcimento

AVV. MONICA DOLFI | PISTOIA

Diritto del lavoro subordinato e tematiche giudiziali
connesse

AVV. SIMONE GIUGNI | SAN MINIATO

Composizione negoziale e gestione della crisi d'impresa

AVV. LORENZO GUSTINELLI | CITTÀ DI CASTELLO

Diritto sindacale e accordi collettivi; Diritto del lavoro
subordinato e tematiche giudiziali connesse; Diritto
Penale - Reati in materia di sicurezza del lavoro

AVV. ENRICO MORMINO | ROMA

Trasporti - Trasporto aereo: contrattualistica e
responsabilità

AVV. RICCARDO VALLE | ROMA

Diritto amministrativo - Energy

SUD

AVV. ANNARITA BILLWILLER | NAPOLI

Diritto del lavoro subordinato e tematiche giudiziali
connesse

AVV. IVANA CERVONE | NAPOLI

Diritto del lavoro subordinato e tematiche giudiziali
connesse

AVV. ANTONIO CONDELLO | REGGIO CALABRIA

Composizione negoziale e gestione della crisi d'impresa

AVV. GIUSEPPE FONTANAROSA | NAPOLI

Compliance privacy e data protection; Diritto del lavoro -
Diritto sindacale e accordi collettivi

AVV. GIANLUCA MAZZA | NAPOLI

Diritto tributario - Accertamenti, verifiche e contenzioso

AVV. RICCARDO RENNA | NARDÒ

Cause di responsabilità civile nei rapporti commerciali e
risarcimento; Diritto societario - Contenzioso societario
interno

AVV. VINCENZO CANDIDO RENNA | NARDÒ

Compliance e modelli organizzativi ex D.lgs. 231/01;
Compliance e mappatura rischi Anticorruzione; Diritto
Amministrativo - Appalti pubblici



STUDI PARTNER



In partnership con:



Sport e impresa, la risposta è nelle competenze integrate

Il mondo dello sport italiano sta cambiando su più fronti. Nel dilettantismo, l'arrivo di operatori stranieri e modelli di franchising strutturati sta ridisegnando un settore a lungo rimasto fuori dai radar della consulenza professionale. Nelle società dei campionati minori professionistici, la pressione su margini e gestione d'impresa cresce senza che gli strumenti per affrontarla siano sempre disponibili. In entrambi i casi, il problema è lo stesso: serve formazione e una consulenza integrata capace di tenere insieme fiscalità, diritto sportivo e strategia finanziaria. In questo contesto nasce la collaborazione tra **Alessandra Cudini**, fondatrice di **AC Vindobona Consulting Firm**, e **Gabriela Dinu**, dello studio **Dinu Ferrari & Partners**.

Le due si sono conosciute a Torino, durante un pomeriggio organizzato dalla rete Partner 24 ORE del Sole 24 Ore. «Ero venuta ad ascoltare per decidere se entrare nel Network e mi sono convinta - dice Dinu -. Durante quel pomeriggio ho conosciuto Alessandra ed è nato subito un feeling lavorativo». Cudini ha avviato nel gennaio 2026 Vindobona e stava cercando le competenze tributarie che mancavano al suo modello. «Mi serviva anche l'aspetto tribu-



tarista», racconta. Poche telefonate dopo, il progetto comune aveva preso forma. Il punto di partenza è un'esigenza concreta che entrambe osservano nel mercato: l'imprenditore e il professionista, non solo in ambito sportivo, non hanno tempo e strumenti per gestire in autonomia la complessità legale, fiscale e finanziaria. Cudini ha costruito Vindobona attorno a questa lacuna. È nato un modello di consulenza integrata che combina finanza

straordinaria, project management e formazione, con un interlocutore unico capace di orientare il cliente attraverso ambiti diversi. Il modello include anche una componente di welfare aziendale, pensata per ottimizzare la deducibilità dei costi e restituire all'imprenditore un ritorno economico concreto sulle proprie scelte gestionali. Il terreno su cui le due professioniste stanno costruendo insieme è quello del mondo sportivo, una nicchia ancora poco presidiata dalla consulenza professionale. Dinu è nel settore dal 2019 e conosce bene i bisogni del sistema: «Eravamo cinque o sei studi specializzati nel seguire il mondo sportivo all'epoca, oggi non ce ne sono più di 15», racconta Dinu. Il suo studio segue oggi oltre duecento realtà sportive. Cudini affianca un modello consolidato e relazioni costruite nel tempo anche nell'ambito calcistico, che aprono l'accesso a un segmento più strutturato. «Più si sale di livello, più le competenze richieste diventano specialistiche», precisa la commercialista.

È qui che i due approcci si integrano. Dinu porta la specializzazione tecnica sul settore sportivo e la conoscenza della struttura fiscale e societaria delle ASD; Cudini porta

il modello formativo: il suo studio, infatti, ha depositato una metodologia proprietaria, PAF (Programma di Alta Formazione) in Advanced Financial-Legal Education and Business Strategy, che affianca teoria e laboratori pratici. Ma porta anche le relazioni con fondi di formazione e finanza agevolata. «È un accordo che funziona perché ognuna di noi ha la propria specializzazione», riconoscono entrambe. Il progetto mette in risalto il valore della collaborazione tra competenze complementari, come sottolinea Cudini «La cooperazione, anche con un potenziale competitor, è prima di tutto una condivisione di competenze. L'ho imparato in anni di lavoro: devi guardare bene a chi ti affidi, di chi ti fidi e con chi ti confidi, ma se sai scegliere il cliente il tuo alleato, poiché avere un socio non significa avere un alleato, non si perde mai nella condivisione, anzi si guadagna fiducia con un servizio migliore».

La partnership nata nella culla di Partner 24 ORE un domani potrebbe strutturarsi in una società specializzata nella formazione di alto profilo scalabile su più livelli, da quello aziendale fino a quello universitario, per preparare i leader di domani. (® Riproduzione riservata) ■

Dati in tempo reale per cambiare l'ascolto nell'hotellerie

Un personal concierge digitale capace di rivoluzionare la relazione tra struttura ricettiva e ospite. È questo l'obiettivo della collaborazione nata tra **Andrea Calabrò**, founder e CEO di **Pioneers ICT**, società specializzata in infrastrutture digitali e soluzioni ICT innovative, e **Daniele Corda**, socio fondatore e CEO di **Red Solutions**, realtà che supporta le imprese nell'automazione e digitalizzazione dei processi interni. Dagli Incontri organizzati da Partner 24 ORE nascono spesso nuove opportunità di business e collaborazioni professionali. L'evento tenutosi a Cagliari, però, per i due CEO, ha avuto un valore ulteriore: ha permesso a due vecchi amici di ritrovarsi. Andrea Calabrò e Daniele Corda si conoscevano da tempo, ma come spesso accade i rispettivi percorsi professionali li avevano portati lontano. L'occasione di incontro ha fatto emergere la volontà di mettere a sistema competenze ed esperienze complementari per sviluppare un progetto innovativo dedicato al settore dell'ospitalità. Da un lato, Andrea Calabrò porta in dote una lunga esperienza maturata accanto alle strutture alberghiere e una profonda conoscenza delle loro di-

namiche operative. Dall'altro, Daniele Corda contribuisce con competenze tecnologiche avanzate e una consolidata esperienza nell'automazione dei processi e nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale. «Ci siamo ritrovati ad un evento del Sole 24 Ore - spiegano i due - ed è nata la voglia di collaborare pensando ad un prodotto innovativo. Fondamentalmente ci vogliamo posizionare in anticipo sulle eventuali recensioni che il cliente lascia dopo un soggiorno, ponendo al centro la persona». Sebbene il mercato offra già diverse soluzioni dedicate al miglioramento della customer experience nel settore alberghiero, l'approccio immaginato si distingue per un elemento fondamentale: l'obiettivo non è gestire il rapporto con l'ospite dopo il soggiorno, ma intercettare percezioni, esigenze e criticità mentre l'esperienza è ancora in corso. «Spesso i clienti entrano in stanza, notano qualcosa, non sono soddisfatti per qualche dettaglio - analizzano - ma per l'hotel è difficile cogliere questi sentimenti negativi. Con il nostro sistema si può intervenire immediatamente, mettere in campo delle azioni correttive, proporre ulteriori servizi. Ma soprat-

tutto sarà possibile contestualizzare il sentiment dell'utente intervenendo prima che le recensioni negative vengano realizzate». Il progetto punta infatti a ridurre la distanza tra ospite e struttura attraverso una piattaforma capace di dialogare con il cliente fin dal suo arrivo. L'interazione potrà avvenire attraverso i dispositivi già presenti in camera, come televisori, tablet o altri strumenti digitali integrati. «La nostra idea è rilevare e gestire il malumore o il benessere silenzioso del cliente - aggiungono -. L'importante è far sfogare l'utente subito, durante il soggiorno, dialogando con lui attraverso i nostri device così da raccogliere quei piccoli, grandi, problemi che spesso sfuggono o non vengono trasmessi. In questo modo riusciamo a colmare il gap di informazioni che altrimenti non si riesce ad avere e poi quei dati sarà possibile analizzarli a livello statistico». Uno degli aspetti più interessanti del progetto nasce proprio dall'esperienza maturata da Calabrò nel settore alberghiero. Molto spesso gli ospiti evitano di manifestare immediatamente il proprio disagio al personale della struttura, preferendo esprimere insoddisfazioni e cri-

tiche solo una volta terminato il soggiorno, attraverso recensioni online o questionari successivi. La presenza di un'interfaccia digitale percepita come neutrale e non giudicante potrebbe invece favorire una comunicazione più spontanea e immediata. Il sistema si trova attualmente in una fase prototipale, ma la rete di relazioni costruita nel tempo dai due imprenditori consentirà presto di avviare le prime sperimentazioni sul campo all'interno di strutture ricettive. Se la piattaforma verrà integrata con i software gestionali già utilizzati dagli hotel, il concierge digitale potrà evolvere ulteriormente, diventando uno strumento realmente personalizzato. Non solo un canale di ascolto e monitoraggio della soddisfazione dell'ospite, ma anche un assistente capace di fornire informazioni mirate, suggerire servizi aggiuntivi, proporre offerte personalizzate e migliorare l'intera esperienza di soggiorno. L'obiettivo finale è quello di trasformare i dati raccolti in conoscenza utile, consentendo alle strutture di comprendere meglio i propri ospiti e di intervenire in modo tempestivo ridefinendo il concetto stesso di accoglienza. (® Riproduzione riservata) ■

LE MIGLIORI PROFESSIONALITÀ A SUPPORTO DELLE IMPRESE.
ECCO I **PROFESSIONAL PARTNER AVVOCATI** CHE FANNO
PARTE DEL NETWORK:

Scopri l'elenco
completo di
chi ha aderito
al Network:



MASTER SPONSOR Deloitte for Professionals Stp Srl

NORD

AVV. GIANLUCA AZZOLA | GENOVA

Trasporti - Trasporto marittimo: contrattualistica e responsabilità

AVV. ROBERTO BALESTRA | MILANO

Diritto del lavoro - Diritto sindacale e accordi collettivi

AVV. BENILDE BALZI | TORINO

Cause di responsabilità civile nei rapporti commerciali e risarcimento

AVV. KATIA BOSCAGLIA | PARMA

Commercio internazionale - Controversie giudiziali commerciali con elementi di internazionalità;

Contrattualistica commerciale - Contratti di fornitura di beni; Diritto del lavoro - Agenti, rappresentanti, procacciatori d'affari

AVV. GIUSEPPE DE CINQUE | BOLOGNA

Composizione negoziale e gestione della crisi d'impresa

AVV. ANNA DI PASQUALE | UDINE

Diritto societario - Pareristica societaria e contenzioso stragiudiziale

AVV. ERWIN DILITZ | LAGUNDO

Crisi d'impresa - Procedura fallimentare; Diritto e rapporti assicurativi; Diritto penale - Reati edilizi

AVV. MARTIN GANNER | LAGUNDO

Commercio internazionale - Controversie giudiziali commerciali con elementi di internazionalità; Diritto amministrativo - Energy; Contrattualistica commerciale - Contratti di servizi

AVV. ELISA GOLA | MANTOVA

Diritto ambientale - Assistenza stragiudiziale e contenzioso

AVV. SEPP KIEM | LAGUNDO

Recupero crediti ed esecuzione forzata; Cause di responsabilità civile nei rapporti commerciali e risarcimento; Diritto agrario e agroalimentare

AVV. ALEXANDER LAIMER | LAGUNDO

Diritto amministrativo - Edilizia e urbanistica; Diritto immobiliare - Cessioni e sviluppo; Trasporti - Trasporto stradale; trasporto persone e spedizione merci

AVV. TOMMASO MAZZARINO | MILANO

Contrattualistica commerciale - Contratti di servizi

AVV. MATTEO RISINO | SASSO MARCONI

Diritto tributario - Accertamenti, verifiche e contenzioso

AVV. MAURIZIA ROSSI | VIADANA

Recupero crediti ed esecuzione forzata

AVV. FABRIZIO VILLA | GENOVA

Diritto societario - Operazioni straordinarie

CENTRO

AVV. PAOLO DELLE MONACHE | VETRALLA

Diritto penale - Reati contro la p.a. - Corruzione e turbativa d'asta

AVV. ELISABETTA MARINARI | FIRENZE

Diritto del lavoro subordinato e tematiche giudiziali connesse

AVV. VALENTINA TROVATO | ROMA

Contrattualistica commerciale - Contratti di collaborazione

SUD

AVV. CARMELA AMATA | SANT'AGATA DI MILITELLO

Diritto del lavoro subordinato e tematiche giudiziali connesse

AVV. MARCELLO ASTOLFI | ROMA

Diritto amministrativo - Energy

AVV. ANTONIO MARCELLO BOSCHETTI | SAN SALVO

Diritto del lavoro subordinato e tematiche giudiziali connesse

AVV. FRANCESCO CALABRESE | REGGIO CALABRIA

Diritto penale - Reati contro la p.a. - Corruzione e turbativa d'asta; Reati finanziari e riciclaggio; Reati fallimentari

AVV. SALVATORE CASARRUBIA | PALERMO

Diritto Ambientale - Assistenza stragiudiziale e contenzioso

AVV. DANIELA COSTA | CATANZARO

Diritto Tributario - Accertamenti, verifiche e contenzioso

AVV. COSIMO DAMIANO LIBONATI | COSENZA

Diritto immobiliare - Cessioni e sviluppo

AVV. VALERIA MANZO | NAPOLI

Crisi d'impresa - Procedura fallimentare

AVV. EUGENIO MOSCHIANO | NAPOLI

Diritto e rapporti bancari

AVV. VINCENZO RUSSO | SOLETO

Contrattualistica commerciale - Contratti di servizi

AVV. ROCCHINA STAIANO | SALERNO

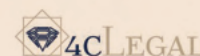
Diritto del lavoro subordinato e tematiche giudiziali connesse



STUDI PARTNER

RECHTSANWÄLTE
kiem & ganner & dilitz & partner
STUDIO LEGALE

In partnership con:



Se dall'aggiornamento professionale nascono nuove opportunità

Partner 24 ORE costruisce relazioni che spesso generano occasioni professionali in modi inattesi. È proprio quello che è accaduto quando l'organismo di mediazione Morris L. Ghezzi ha condiviso, all'interno della rete dei Partner del Network, l'annuncio di un corso di aggiornamento per mediatori civili. Tra i destinatari del messaggio c'era anche Alessandro Carbone, amministratore di Sirio Sistemi Informatici & Soluzioni Aziendali, già in possesso della qualifica di mediatore, ma da tempo concentrato su altri percorsi professionali come la consulenza per l'innovazione e formazione a professionisti e aziende. Quell'annuncio, arrivato quasi per caso, ha rappresentato l'occasione per riscoprire un interesse mai del tutto abbandonato. Ha deciso di partecipare al corso e proprio durante quell'esperienza formativa ha incontrato l'avvocata **Patrizia Altomano**, mediatrice specializzata e presidente di **Morris L. Ghezzi**, realtà nata nei primi anni Duemila. «Ho notato nella chat dei partner l'annuncio di un'attività formativa che mi interessava particolarmente – racconta **Alessandro Carbone**, presidente di **Sirio Sistemi**

Informatici & Soluzioni Aziendali, impresa di Matera –. Da tempo pensavo di riprendere il percorso nella mediazione, che considero uno strumento estremamente utile sia dal punto di vista professionale sia umano. Durante il corso, e soprattutto nella prova finale che simulava un vero procedimento di mediazione, ho avuto modo di confrontarmi con Patrizia. Fin dal primo momento ho percepito una forte sintonia professionale». Quello che inizialmente poteva sembrare soltanto un incontro occasionale, si è trasformato rapidamente in un progetto condiviso. Un progetto che si inserisce in un momento particolarmente favorevole per il settore. Negli ultimi anni, infatti, la mediazione ha assunto un ruolo sempre più centrale nel sistema della giustizia italiana anche grazie ai tempi estremamente contingentati che prevede. La mediazione viene oggi sempre più percepita non soltanto come un'alternativa al contenzioso, ma come uno strumento capace di generare soluzioni concrete, rapide e sostenibili. È in questo scenario che Morris L. Ghezzi guarda al futuro e alla possibilità di ampliare la propria presenza sul territorio nazionale. «Mi

ha colpito molto la passione di Alessandro – spiega l'avvocata Altomano, responsabile dell'organismo e responsabile scientifico dell'ente di formazione –. Ho visto in lui una persona motivata e convinta del valore della mediazione. Il nostro incontro è avvenuto in un momento in cui stavamo riflettendo sulla necessità di rafforzare la nostra presenza nel Sud Italia. Per questo gli ho proposto di collaborare all'apertura di due nuove sedi, una a Bari e una a Matera. La sua conoscenza del territorio, unita alla rete di rapporti costruita negli anni con imprese e professionisti, rappresenta un elemento prezioso per sviluppare nuove opportunità». La proposta accolta con entusiasmo ha segnato l'inizio della collaborazione: «Sono stato molto contento di questa possibilità – continua Carbone – e ho accettato immediatamente perché condividiamo gli stessi principi. La mediazione permette alle imprese di risparmiare tempo, risorse economiche ed energie, ma soprattutto rimette al centro le persone. È uno strumento che può offrire un supporto reale tanto ai privati quanto alle aziende. Oggi abbiamo aperto le sedi di Matera e Bari, ma l'obiettivo

è costruire una rete sempre più capillare, capace di garantire accesso ai servizi di mediazione indipendentemente dalla collocazione geografica». Dietro questa collaborazione c'è la convinzione comune che la crescita della mediazione non rappresenta una tendenza temporanea, ma un cambiamento strutturale nel modo di affrontare e risolvere le controversie. «Ci siamo conosciuti grazie a un'iniziativa collegata alla rete del Sole 24 Ore – conclude Altomano – e credo che certi incontri arrivino quando ci sono le condizioni giuste perché accadano. Oggi immaginiamo nuove possibilità di sviluppo che non si fermano a Bari e Matera. Penso, ad esempio, a Taranto, città alla quale sono molto legata e dove vedo interessanti prospettive. Ma più delle singole sedi conta la visione che ci guida: costruire una rete fondata su valori condivisi, professionalità e fiducia reciproca. In fondo, la mediazione stessa insegna questo. È un percorso nel quale si conosce il punto di partenza ma non sempre quello di arrivo. Ciò che fa la differenza è la volontà comune di costruire una soluzione». (® Riproduzione riservata) 

Lombardia del Fare: il networking diventa cultura d'impresa

Il Convento dei Neveri di Bariano (BG) ha ospitato il 28 maggio l'edizione 2026 di Lombardia del Fare, un evento di successo organizzato da **Betaservice Eventi**, Business Owner di Partner 24 ORE Network. Lontano dall'essere una fredda classifica di fatturati, il premio, nato come Lombardia del Fare, celebra la visione e la coerenza valoriale delle eccellenze regionali. Sei le categorie sul podio: **ENERWU** (Welfare), Gruppo **Life In** (Risorse Umane), **Biogei Cosmetici** (Innovazione), **Propositive** (Start-up), **HORTO** (Sostenibilità) e **Resolve Consulting** (Parità di Genere). Tra i premiati, una Startup Innovativa di Partner 24 ORE Network: **ENERWU**, realtà mantovana che punta a semplificare in modo concreto la gestione delle utenze e delle spese ricorrenti. Nella giuria, invece, era presente Stefano Patelli a rappresentare **Polo Innovativo**, l'incubatore con sede a Brescia, certificato e interamente privato, che supporta la nascita e la crescita di startup e PMI e che, da poco, ha fatto il suo ingresso in Partner 24 ORE. L'evento ha fatto emergere un ecosistema dove la responsabilità sociale incontra la concretezza economica. Accanto a prestigiosi partner e sponsor, tra cui Lavazza, Carpigiani, Harley-Davidson Bergamo e Fideuram, Coop Gelso,



Scm, **Telema**, **Cava Ghisalba**, il cuore del format si è confermato nel tempo, in modello qualitativo dedicato alle relazioni sane. La vera chiave di volta della community risiede nel metodo di networking guidato da Barbara Ferrazzi, ideatrice e relationship builder del progetto. Il suo approccio non si limita alla gestione dei contatti, ma applica sul campo il principio dell'Osekkai: l'antica filosofia giapponese dell'ingerenza amorevole. Si tratta di una gentilezza coraggiosa e proattiva che rompe il muro dell'indifferenza azien-

dale; un'intromissione benevola volta a comprendere l'identità profonda delle imprese per curare connessioni strategiche, utili e protettive del capitale umano. Attraverso questo orientamento all'altro, **Betaservice Eventi** trasforma il networking in un percorso annuale continuativo, offrendo consulenza comunicativa e facilitazione relazionale. Lombardia del Fare dimostra così che l'impresa 5.0 non vive di sola tecnologia, ma della capacità di generare fiducia, cura reciproca e opportunità concrete nel tempo. Per questo **Betaservice Eventi** offre alle

aziende della community la possibilità di richiedere un percorso dedicato, per essere seguite in modo strategico nella comunicazione aziendale e nel posizionamento del brand, oggi imprescindibile. A questo si aggiunge la presenza all'interno dell'élite degli sponsor e Ambassador LDF, con accesso agli appuntamenti organizzati durante l'anno, maggiore visibilità e possibilità di consolidare relazioni già avviate durante l'evento principale. Il servizio di relationship builder rappresenta il vero valore aggiunto: Barbara Ferrazzi, grazie alle proprie competenze trasversali tra commerciale, networking, pubbliche relazioni e comunicazione, affianca le aziende in un percorso di connessione mirata. Non si tratta di un semplice ingresso in una lista di contatti, ma di un lavoro più profondo, basato sulla comprensione dell'identità aziendale e sulla capacità di individuare interlocutori coerenti, utili e potenzialmente strategici. Lombardia del Fare non si esaurisce in una serata. Nel corso dell'anno sono previsti appuntamenti tematici più verticali, pensati per consolidare le relazioni nate a Bariano, sviluppare nuove occasioni di confronto e trasformare il networking in un percorso concreto di crescita. (® Riproduzione riservata) 

PARTNER 24ORE NETWORK

LE MIGLIORI PROFESSIONALITÀ A SUPPORTO DELLE IMPRESE.
ECCO I **PROFESSIONAL PARTNER COMMERCIALISTI**
CHE FANNO PARTE DEL NETWORK:

Scopri l'elenco
completo di
chi ha aderito
al Network:



MASTER SPONSOR Deloitte for Professionals Stp Srl

NORD

A.R. COMPAGNIA ITALIANA DI AUDITING E REPORTING SRL | **MILANO**
AERRE CONSULENZE S.R.L. | **BERGAMO**
DIDASKO WORK S.T.P. SRL | **GRASSOBBIO**
FERRARINI ALFREDO | **SCANDIANO**
GSA STUDIO DI GIULIANI E BARANZINI PROF.STI ASS.TI | **MILANO**
MALERBA & PARTNERS | **MILANO**
PIERCARLO CUCCIA | **BUSTO ARSIZIO**
ST. ASSOCIATO FB-TAX DI A. FASANI E W. BONZI
COMMERCIALISTI | **MILANO**

STUDI COLLA SCARONI & ASSOCIATI | **CAPRIOLO**
STUDIO ANSALDI & ASSOCIATI | **ALBA**
STUDIO BALLARDINI SRL | **CAMPODARSEGO**
STUDIO BETTUZZI & PARTNERS | **TREVISO**
STUDIO CAVINATO | **LOREGGIA**
STUDIO CETERA DOTT. PIERLUIGI | **ASTI**
STUDIO COMMERCIALISTICO DOTT. MASSIMO DI LUZIO
DOTT. ALESSANDRO GAIOTTI & ASSOCIATI | **CONEGLIANO**
STUDIO CONSONNI NADIA | **CERNUSCO LOMBARDO**
STUDIO DECARLINI DOTT. COMM. ASS.TI | **TORINO**
STUDIO GIANANDREA TOFFOLONI | **MILANO**

STUDIO LAGUARDIA & PARTNERS - COMMERCIALISTI E
REVISORI ASSOCIATI | **PARABIAGO**
STUDIO LANZONI MAURIZIA | **IMOLA**
STUDIO PDM PROFESSIONISTI ASSOCIATI | **LA SPEZIA**
STUDIO RCG | **GENOVA**
STUDIO SACCHI E ASSOCIATI | **VIGNOLA**
STUDIO TACCHINO & ASSOCIATI | **ASTI**
STUDIOCOMM | **ALBIGNASEGO**
STUDIOCOMM SRL STP | **TOMBOLO**
TOMIOLO STUDIO ASSOCIATO | **ISOLA DELLA SCALA**

CENTRO

18.01.GC | **RIETI**
BCS SAS BUSINESS CONS. SYSTEM | **ROMA**
BINOMIA | **PESCARA**
STUDIO COMMERCIALE ANNESANTI | **TERNI**

STUDIO COMMERCIALE ASSOCIATO FRANCIOLI -
LEONARDI | **AREZZO**
STUDIO COMMERCIALISTI ASSOCIATI MAZZAFERRO SARDO
| **L'AQUILA**

STUDIO CONSUL | **LATINA**
STUDIO FABRIZIO SRL STP | **SAN SALVO**
STUDIO SFORZINI COMMERCIALISTI | **BRACCIANO**

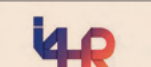
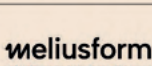
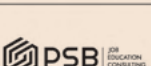
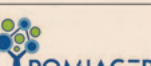
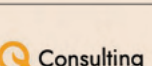
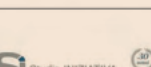
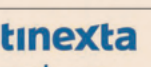
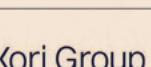
SUD

PATTI MASSIMO | **CATANIA**
STUDIO CLEMENTE NAPOLI & PARTNERS | **COSENZA**

STUDIO D'AURELIO S.R.L. | **MAGLIE**

STUDIO TRONCONE | **AVELLINO**

MASTER PARTNER

 Wealth planning	 Consulenza agroenergetica	 Operazioni straordinarie - Giuslavoristico	 Finanza agevolata	 Diritto della circolazione stradale: contenzioso penale e amministrativo	 Terzo settore	 Consulenza professionale multidisciplinare	 Consulenza aziendale strategica
 Operazioni complesse e sviluppo di iniziative a matrice immobiliare e societaria	 ADR, mediazione in materia civile e commerciale	 Consulenza antiriciclaggio	 Finanza agevolata	 Consulenza energetica	 Progettazione e gestione impianti fotovoltaici, eolici e CER	 Certificazioni	 Pianificazione strategica e controllo di gestione
 Consulenza in Diritto del lavoro, Penale del Lavoro e Diritto Civile	 Corporate finance	 Consulenza HR	 M&A Corporate Finance Organizzazione aziendale Controllo di gestione	 Consulenza doganale	 Finanza agevolata	 Consulenza in riorganizzazione aziendale	 Consulenza credit servicing e valorizzazione portafogli
 Formazione manageriale e professionale	 Consulenza previdenziale	 Consulenza strategica aziendale	 Sviluppo e consulenza applicazioni blockchain	 Formazione finanziata	 Sviluppo e innovazione d'impresa	 Software e consulenza per la digitalizzazione dei processi HSE	 Consulenza AI
 Operazioni straordinarie Fiscalità immobiliare ed incentivi edilizi	 Contenzioso giuslavoristico	 Finanza agevolata	 Diritto del lavoro	 Proprietà intellettuale ed industriale - Litigation	 Consulenza strategica aziendale, Consulenza trasformazione digitale	 Cybersecurity	 Servizi di progettazione ingegneristica, architettonica ed energetica

Formazione, competenze e networking per i Consulenti del Lavoro di domani

La sfida delle competenze è uno dei nodi centrali per la competitività del Paese. È in questo scenario che si inserisce **Talenti Futuro**, il progetto promosso dal Gruppo Il Sole 24 ORE in collaborazione con il **Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro**, pensato per avvicinare i neo-laureati -ma anche i già praticanti- a una professione che sta vivendo una trasformazione senza precedenti, accompagnandoli nella scoperta di una figura sempre più decisionale nei processi aziendali come quella del Consulente del Lavoro. Al centro del progetto un'offerta formativa costruita su contenuti e tematiche chiave per il futuro delle profes-

ni: sostenibilità ed ESG, trasformazione digitale, intelligenza artificiale, global mobility e nuove logiche di business. Si tratta di ambiti ormai imprescindibili, che ridefiniscono il perimetro delle competenze richieste e impongono un aggiornamento continuo dei profili professionali. Destinatari del progetto sono anche gli Studi Professionali, interessati a investire nel rinnovamento della professione e ad accogliere giovani motivati, perché **Talenti Futuro** non si limita alla formazione teorica, ma punta a costruire un ecosistema tra passato, presente e futuro della professione. (® Riproduzione riservata)



Per maggiori informazioni scansiona il QR Code oppure visita il sito

talentifuturo.ilsole24ore.com



Norme & Tributi Plus: online la nuova piattaforma aggiornata e integrata con l'AI

Rinnovata radicalmente la piattaforma dei quotidiani verticali **Norme & Tributi Plus**, introducendo un design moderno ed estremamente pulito. L'architettura dei contenuti è stata interamente ripensata per garantire un'organizzazione più ordinata e focalizzata sul lavoro quotidiano dei professionisti, offrendo una navigazione più fluida e una leggibilità immediata sia da desktop sia tramite l'app dedicata. Una nuova soluzione che integra un motore di ricerca potenziato con l'AI basato esclusivamente sulle fonti autorevoli de Il Sole 24 Ore.

In questo modo, l'affidabilità del patrimonio editoriale si fonde perfettamente con la tecnologia più evoluta, mettendo a disposizione degli utenti informazioni specializzate sempre più mirate, rapide ed efficaci. in tema di: Fisco, Diritto, Lavoro, Condominio & Immobili, Enti Locali & PA, Edilizia & Territorio. (® Riproduzione riservata)



Per maggiori informazioni scansiona il QR Code oppure visita il sito

normeetributiplus.ilsole24ore.com



PARTNER 24ORE NETWORK

LE MIGLIORI PROFESSIONALITÀ A SUPPORTO DELLE IMPRESE.
ECCO I **PARTNER PROFESSIONISTI TECNICI** CHE FANNO PARTE DEL NETWORK:

Scopri l'elenco completo di chi ha aderito al Network:



MASTER SPONSOR Deloitte for Professionals Stp Srl

ARCHITETTI

AG-TS S.R.L. | RECCO
Progettazione Sostenibile | Facility Management ed Energy Management
ARCH. STEFANO ASQUINI | UDINE
Progettazione Sostenibile

DQA STUDIO DI ARCHITETTURA SRL | BOTTICINO
Progettazione Edile | Progettazione Sostenibile
MI10STUDIO SRL | MILANO
Progettazione Edile
PAOLO GAUDENZI | ARCHITETTO | CREMONA
Progettazione Edile

PLAN SRL | MILANO
Progettazione Edile
SMARTARGETS SRL | GENOVA
Progettazione BIM
STUDIO ASS. ARCH. G. INGAGLIO M. INGAGLIO | ROMA
Progettazione Edile

INGEGNERI

BORIN ING. CLAUDIO | VOGHERA
Progettazione Impiantistica
CERVAROLO INGEGNERIA SRL | RENDE
Progettazione Infrastrutture
DOTT.ING. LUCA ROLLINO | FUBINE
Progettazione Edile
ING. ANTONIO MONTEMEDIO | PALERMO
Project Management e Direzione Lavori
ING. DI CAMPLI FINORE ANTONELLO | LANCIANO
Project Management e Direzione Lavori

ING. GIOVANNI Busetto | PADOVA
Progettazione Edile
ING. MAURO NATALIZIA | ARTENA
Progettazione Impiantistica
ING. STEFANO GHEZA | BORNO
Progettazione Sostenibile | Servizi per Bonus Edilizi
INGENIO SRL | PRATO
Progettazione Impiantistica | Facility Management ed Energy Management
PROGETTI CIVILI STP SRL | ROMA
Progettazione Edile

PROJECT SOLUTION & PARTNERS | TERRACINA
Servizi per Bonus Edilizi
PROMEDIA S.R.L. | TERAMO
Progettazione Infrastrutture
STUDIO GIORGIO CERNIGLIA | PALERMO
Servizi per Bonus Edilizi | Progettazione Edile
TEAMGM | COLOGNO MONZESE
Progettazione Edile | Progettazione Sostenibile
TRESESSANTA SOCIETA' BENEFIT S.R.L. | CATANIA
Progettazione Edile

PERITI INDUSTRIALI

TECH SGR ENGINEERING SRL | DESIO
Progettazione Impiantistica

GUGLIELMO MINOIA | GROSSETO
Progettazione Impiantistica

RUGGIERO LORENZO | TORINO
Consulenza in Ambito di Proprietà Industriale

LE MIGLIORI PROFESSIONALITÀ A SUPPORTO DELLE IMPRESE.
ECCO I **PROFESSIONAL PARTNER COMMERCIALISTI**
CHE FANNO PARTE DEL NETWORK:



Scopri l'elenco
completo di
chi ha aderito
al Network:



MASTER SPONSOR Deloitte for Professionals Stp Srl

NORD

ADVISORY NETWORK STP S.R.L. | **MILANO**
ALESSANDRO ARRIGHI | **CAPIAGO INTIMIANO**
BATINI COLOMBO SAOTTINI | **CASSANO D'ADDA**
B-QUADRO SRL SOCIETÀ TRA PROFESSIONISTI | **BREMBATE**
CARLO COROCHER – GIORGIO ORNELLA & ASSOCIATI |
VITTORIO VENETO
CDIMSTUDIO STPRL DOTTORI COMMERCIALISTI – REVISORI
LEGALI | **VIMERCATE**
DIESELLE S.R.L. – STUDIO MASSIMILIANO MARTINO |
TORINO
E.D.C. S.R.L. – DOTT. MATTEO GUALANDRIS | **CALUSCO**
D'ADDA
FAGLIA-BONTACCHIO E ASSOCIATI STP SRL | **LUMEZZANE**
GANDINI & ASSOCIATI | **MILANO**

GIULIANI ASSOCIATI | **FERRARA**
IVAN MORA | **ROVATO**
M&A CONSULENTI ASSOCIATI STUDIO ASSOCIATO LEGALE
TRIBUTARIO | **VICENZA**
SEA STUDIO SRL | **MORTARA**
STUDIO ACTO – DOTTORI COMMERCIALISTI APRÀ ROSSETTI
| **TORINO**
STUDIO ARANCIO DOTTORI COMMERCIALISTI ASSOCIATI |
VARESE
STUDIO BAMPO – DOTTORI COMMERCIALISTI | **BELLUNO**
STUDIO BATTAINI | **GALLARATE**
STUDIO BRAMBILLA COMMERCIALISTI ASSOCIATI |
VIMERCATE
STUDIO BREGA | **STRADELLA**

STUDIO COMMERCIALISTA DOTT. VITTORIO FERESIN |
LUINO
STUDIO EGGER | **CONEGLIANO**
STUDIO F.M.S – ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE | **MONZA**
STUDIO FUSETTI COMMERCIALISTI ASSOCIATI | **MEDA**
STUDIO LAZZERESCHI – DOTT. COMM. ASSOCIATI | **MILANO**
STUDIO LORENZO PETRONIO | **TRIESTE**
STUDIO MARIA NELLA PALANDRI | **MILANO**
STUDIO PICCHETTI SRL SOCIETÀ TRA PROFESSIONISTI |
SAN CANDIDO
STUDIO SANGIORGIO-PAPA | **GALLARATE**
STUDIO SECH E ASSOCIATI | **PIEVE DI SOLIGO**
VALDALP CONSULENZE SRL- FRAND GENISOT ALDA | **AOSTA**

CENTRO

ANDREA DI PRINZIO | **PESCARA**
BRECCIA E ASSOCIATI STUDIO COMMERCIALE TRIBUTARIO
| **PERUGIA**
MAURIZIO MANCIANTI DOTTOR COMMERCIALISTA E
REVISORE LEGALE | **FIRENZE**

SASSOROSSO, FRASCHETTI E ASSOCIATI | **FIRENZE**
ST DROGHIERI FUSCO | **ROMA**
STUDIO CARDARELLI | **ROMA**

STUDIO CASASOLI FABIO | **ROMA**
STUDIO PROFESSIONALE CARRARA - STP - SRL | **ROMA**
STUDIO TERRANOVA | **ROMA**

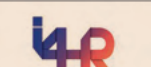
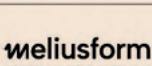
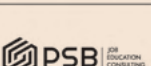
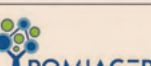
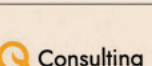
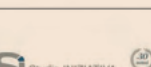
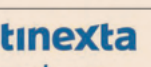
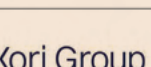
SUD

KAIZEN STUDIO SRL | **MATERA**
STUDIO CAPPUCCIO | **NOCERA INFERIORE**

STUDIO ISERNIA | **NAPOLI**

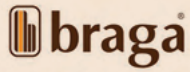
STUDIO VASCA SRL STP | **MELFI**

MASTER PARTNER

 Wealth planning	 Consulenza agroenergetica	 Operazioni straordinarie - Giuslavoristico	 Finanza agevolata	 Diritto della circolazione stradale: contenzioso penale e amministrativo	 Terzo settore	 Consulenza professionale multidisciplinare	 Consulenza aziendale strategica
 Operazioni complesse e sviluppo di iniziative a matrice immobiliare e societaria	 ADR, mediazione in materia civile e commerciale	 Consulenza antiriciclaggio	 Finanza agevolata	 Consulenza energetica	 Progettazione e gestione impianti fotovoltaici, eolici e CER	 Certificazioni	 Pianificazione strategica e controllo di gestione
 Consulenza in Diritto del lavoro, Penale del Lavoro e Diritto Civile	 Corporate finance	 Consulenza HR	 M&A Corporate Finance Organizzazione aziendale Controllo di gestione	 Consulenza doganale	 Finanza agevolata	 Consulenza in riorganizzazione aziendale	 Consulenza credit servicing e valorizzazione portafogli
 Formazione manageriale e professionale	 Consulenza previdenziale	 Consulenza strategica aziendale	 Sviluppo e consulenza applicazioni blockchain	 Formazione finanziata	 Sviluppo e innovazione d'impresa	 Software e consulenza per la digitalizzazione dei processi HSE	 Consulenza AI
 Operazioni straordinarie Fiscalità immobiliare ed incentivi edilizi	 Contenzioso giuslavoristico	 Finanza agevolata	 Diritto del lavoro	 Proprietà intellettuale ed industriale - Litigation	 Consulenza strategica aziendale, Consulenza trasformazione digitale	 Cybersecurity	 Servizi di progettazione ingegneristica, architettonica ed energetica



Grandi Aziende



BRAGA
Legno e prodotti in legno;
carta e stampa



BREMA GROUP
Macchinari ed apparecchiature
n.c.a.



CAFFÈ CARRARO
Alimentari & bevande



E80 GROUP
Macchinari ed apparecchiature
n.c.a.



EMU GROUP
Mobili



EVERCOMPOUNDS
Prodotti chimici



DE CECCO
Alimentari & bevande



FLEXOPACK
Articoli in gomma e materie
plastiche



FOSBER
Macchinari ed apparecchiature
n.c.a.



FRANCIA LATTICINI
Alimentari & bevande



ITALCER SOCIETÀ BENEFIT
Prodotti da lavorazione
di minerali non metalliferi



PEDROLLO
Macchinari ed apparecchiature
n.c.a.



**SEA SOCIETÀ
ELETTROMECCANICA
ARZIGNANESE**
Elettronica ed apparecchiature
elettriche



SIFA
Legno e prodotti in legno;
carta e stampa



**TECNOSYSTEMI SOCIETÀ
BENEFIT**
Produttori soluzioni HVAC



AMS ANALITICA
Commercio



ARCASA
Commercio



B.C.E.
Elettronica ed apparecchiature
elettriche



BARALAN INTERNATIONAL
Commercio



BEGA SOCIETÀ BENEFIT
Metallurgia e prodotti in metallo



**CDT COMPAGNIA DOLCIARIA
TOMARCHIO**
Alimentari & bevande



CIMAS
Macchinari ed apparecchiature n.c.a.



COGES INFISSI
Metallurgia e prodotti in metallo



DAV
Elettronica ed apparecchiature
elettriche



ECLISSI
Mobili



EIKOS
Articoli in gomma e materie plastiche



ENEA LAVORAZIONI CAFFÈ
Alimentari & bevande



EURAPO
Elettronica ed apparecchiature
elettriche



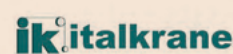
HTD WATCH
Metallurgia e prodotti in metallo



GALVO SERVICE
Macchinari ed apparecchiature n.c.a.



ICAP LEATHER CHEM
Prodotti chimici



ITALKRANE
Macchinari ed apparecchiature n.c.a.



ITALWATT
Fabbricazione di apparecchiature
elettriche ed elettroniche per
autoveicoli e loro motori



OMI GROUP
Metallurgia e prodotti in metallo



PASTIGLIE LEONE
Alimentari & bevande



POLIFIL
Prodotti chimici



PRIME AGENCY
Progettazione software



RO. SE.
Prodotti chimici



TROIANI
Macchinari ed apparecchiature n.c.a.

SELEZIONATI, DI ALTO PROFILO, MULTIDISCIPLINARI
All'interno del network Partner 24 ORE sono attivi i

Competence Center



Le molteplici professionalità presenti nella comunità di professionisti e imprese del Sole 24 Ore si aggregano per supportare non solo i membri del network, ma anche le aziende ad esso esterne che necessitano di un consulto.



ECCO QUALI SONO I COMPETENCE CENTER
A DISPOSIZIONE DELLE AZIENDE

- **Adeguati Assetti e Compliance**
- **Digital Innovation e Ai**
- **ESG e Sostenibilità**
- **Finanza Agevolata**
- **Internazionalizzazione**
- **M&A e Corporate Finance**
- **Risorse Umane e People Management**

NEW

Marketing e Comunicazione



Inquadra il QR Code per vedere a chi puoi rivolgerti e come prendere contatto