Alleanza 3.0

Rassegna stampa, web e video Coop Alleanza 3.0

lunedì, 29 giugno 2026

Rassegna stampa, web e video Coop Alleanza 3.0

lunedì, 29 giugno 2026

Coop Alleanza 3.0

29/06/2026 **Italia Oggi Sette** Pagina 52 *FILIPPO GROSSI* 4
Talenti per la Coop

Controllate e partecipate

29/06/2026 **Il Resto del Carlino** Pagina 11 5
Il Mef su Montepaschi: «Non è prevista una cessione lampo della quota del Tesoro»

Coop e Cooperazione

29/06/2026 **Corriere dell'Umbria** Pagina 5 6
Servizio civile: oggi gli attestati

Concorrenza GDO

29/06/2026 **Corriere Romagna (ed. Forlì-Cesena)** Pagina 15 7
Anziani orfani del market e proposta anti-degrado

29/06/2026 **Il Gazzettino (ed. Treviso)** Pagina 7 9
Lite al market per il ventilatore, cliente minaccia commessa: preso

Economia, consumi e società

29/06/2026 **Affari & Finanza** Pagina 24 *Raffaele Ricciardi* 11
Mono, salutare e surgelata la nuova spesa degli italiani

29/06/2026 **Affari & Finanza** Pagina 25 *ra.ri.* 13
Nel food vince chi si specializza

29/06/2026 **La Stampa** Pagina 18 *ANDREA ROSSI* 14
Latte stremato

29/06/2026 **L'Economia del Corriere della Sera** Pagina 13 *ISIDORO TROVATO* 16
FERRARELLE, MISSIONE USA CON L'ACQUA IN LATTINA

29/06/2026 **L'Economia del Corriere della Sera** Pagina 29 *FABIO SOTTOCORNOLA* 18
IL PIANO ETICO DI HONESTFOOD OK, IL PREZZO È GIUSTO

29/06/2026 **Libero** Pagina 6 *CLAUDIA OSMETTI* 20
Prezzi pazzi con l'estate I furbetti degli aumenti

29/06/2026 **La Repubblica** Pagina 4 *DIEGO LONGHIN* 22
L'afa brucia anche la crescita a rischio 126 miliardi di Pil

29/06/2026 **La Stampa** Pagina 25 *SARA TIRRITO* 23
Corsa agli acquisti e in Borsa Ricavi e ordini record per i climatizzatori in Italia

29/06/2026 **Affari & Finanza** Pagina 7 *Rosaria Amato* 25
L'euro digitale arriva al rettilineo finale

29/06/2026 **L'Economia del Corriere della Sera** Pagina 16 *VALERIO DE MOLLI* E BEATRICE TARAMELLI*** 27
IL PREZZO DELLA GOVERNANCE QUANTO COSTA IL CDA? OTTO MILIONI

29/06/2026 **Italia Oggi Sette** Pagina 4 *PINA RICCIARDO* 29
Più trasparenza nei rating Esg

29/06/2026 **Italia Oggi Sette** Pagina 53 *DANIELE CIRIOLI* 32
La partecipazione solo a parole

29/06/2026 **Corriere della Sera** Pagina 17 *MILENA GABANELLI E RITA QUERZÈ* 35
Il lavoro non ha sesso Gli stipendi ancora sì

Innovazione e mondo digitale

29/06/2026 **Affari & Finanza** Pagina 13 *PIER LUIGI PISA* 38
Slittano le regole Ue sulle app ad alto rischio Ora mancano i capitali

29/06/2026 **Affari & Finanza** Pagina 26 *Alessandro Longo* 40
Viaggi, casa, libri: sceglie ChatGpt

29/06/2026 **L'Economia del Corriere della Sera** Pagina 40 *ALESSIA CRUCIANI* 42
IL COLLEGA DIGITALE GLI AGENTI ENTRANO IN AZIENDA L'AI È PASSATA ALL'AZIONE

29/06/2026 **Il Sole 24 Ore** Pagina 2 *Serena Uccello* 45
Per gli esperti di AI è boom di annunci: +69% nel 2025

29/06/2026 **Affari & Finanza** Pagina 33 *Giulia Cimpanelli* 47
La nuova guerra tra Cybercrime e IA: nel 2027 un attacco su tre sarà "agentico"

Italia Oggi Sette

Coop Alleanza 3.0

Assunzione e frequenza di un master per 19 giovani

Talenti per la Coop

Alta formazione per futuri manager

FILIPPO GROSSI


Assunzione e frequenza di un master per 19 giovani
Talenti per la Coop
Alta formazione per futuri manager

Manager per la Coop del futuro cercasi. Giovani, neolaureati, pronti a cogliere un'opportunità di ingresso e sviluppo professionale in una delle principali realtà della grande distribuzione organizzata italiana. Ma anche a spendersi e assumere responsabilità in un modello di impresa che unisce sostenibilità, innovazione, attenzione alle persone e al territorio. Si rivolge a loro «Coop Next New Generation», il progetto di lavoro e alta formazione attraverso cui le cooperative di consumo puntano a investire concretamente sui talenti del futuro. Saranno 19 i giovani neolaureati - è richiesto aver conseguito una laurea magistrale - che entreranno a fine selezione. In particolare, i 19 verranno assunti con un contratto a tempo indeterminato nelle principali aree strategiche delle cooperative di consumatori: marketing e comunicazione, rete di vendita e sviluppo, supply chain, risorse umane, sostenibilità e Innovazione, IT e organizzazione. Contesti appassionanti, complessi e dinamici, nei quali entrare con una marcia in più. Per i partecipanti, infatti, è prevista una «dote» speciale: un talent program di 12 mesi, in aula e sul campo, con un master universitario di II livello in «Management della cooperazione di consumo» organizzato in collaborazione con Scuola Coop dall'università Cattolica del Sacro Cuore - Smea, Alta Scuola di Management ed Economia Agro-alimentare, presso la sede di Cremona. Completamente gratuito e con copertura dei costi di residenzialità per la frequenza, il master prevede l'alternarsi di moduli teorici di formazione con esperienze dirette nelle cooperative e un retail tour all'estero per entrare in contatto con l'esperienza delle altre cooperative di consumatori in Europa. L'assunzione a tempo indeterminato è attiva dal primo giorno del Talent Program e prevede una RAL di partenza di 25.700, insieme al pacchetto di assistenza sanitaria, previdenza integrativa, iniziative di welfare aziendale previste dai contratti integrativi di lavoro. Per candidarsi, fino al 13 settembre, consultare il link: https://it.grafton.com/.

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

Il Resto del Carlino

Controllate e partecipate

Il Mef su Montepaschi: «Non è prevista una cessione lampo della quota del Tesoro»



Il ministero dell'Economia al centro dell'attenzione sul dossier Monte dei Paschi di Siena. Il Tesoro esclude una cessione lampo della quota residua in Mps pari al 4,86%, ben prima dell'avvio dell'opas lanciata da Intesa Sanpaolo sulla banche senese che partirà in autunno. L'indiscrezione, riportata dal Giornale, ipotizza un imminente accelereted book building per vendere la partecipazione a grandi investitori. Secondo la ricostruzione, l'operazione e la sua tempistica, oltre che il confronto con il precedente del novembre 2024 (finita sotto la lente della magistratura) rischierebbe di non rispettare quella «neutralità» assicurata dal ministero nelle scorse settimane dopo l'annuncio dell'opas. Opzione che presenterebbe anche criticità rispetto ad altre ipotesi come il coinvolgimento delle fondazioni bancarie, di Unipol o dei grandi azionisti della stessa Intesa. Secondo fonti del Mef quella del Giornale è una ricostruzione «non verà».

Il ministro Giorgetti il 18 giugno aveva sottolineato «l'impegno a uscire dal capitale» ma «nelle migliori condizioni». L'offerta di Intesa infatti prevede un corrispettivo in azioni e cash e di certo il Mef vuole monetizzare la sua quota che vale circa 1,6 miliardi di euro. Per il ministro, «l'Abb resta una delle migliori soluzioni. Quanto alla tempistica andrà valutata la finestra per la migliore soluzione di mercato». Pur ribadendo la «neutralità» del governo, Giorgetti non aveva escluso «possibili prescrizioni» all'operazione. La mossa dell'ad di Intesa Carlo Messina ha però scompaginato il progetto di un terzo polo frutto dell'unione Mps-Banco Bpm dove quest'ultima ha presentato la proposta di fusione alla pari. Ci sono poi i francesi di Credit Agricole che, secondo rumors, sono saliti al 29,9% del Banco. In caso di fusione con Siena, comunque, la loro quota si diluirebbe e così il loro controllo tramite Mediobanca su Generali.

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

Corriere dell'Umbria

Coop e Cooperazione

Legacoop celebra 25 anni di attività con l'evento conclusivo per 159 volontari

Servizio civile: oggi gli attestati


PRIMO PIANO 3

Umbria spaccata dal clima

Ondate di calore: nel Ternano registrate in media 47 giornate oltre i 35 gradi. Nel Perugino invece 16

Scatta il piano anti-caldo di Asm: strade bagnate e turni rimodulati

Legacoop celebra 25 anni di attività con l'evento conclusivo per 159 volontari

Servizio civile: oggi gli attestati

Servizi di qualità Centralcar premiata

Si intitola Competenze e comunità. Crescere come persone, contribuire come cittadini l'evento conclusivo del percorso di Servizio civile universale di Legacoop Umbria, in programma questa mattina, alle 10.30, al PostModernissimo di Perugia, in via del Carmine 4.

L'appuntamento è l'occasione per consegnare gli attestati finali ai 159 giovani volontari e per raccontare un anno di esperienze vissute dentro cooperative, servizi e progetti territoriali. Un percorso fatto di relazioni, impegno quotidiano e crescita personale, che trova nel Servizio civile una delle forme più concrete di cittadinanza attiva. L'edizione di quest'anno assume un significato particolare perché si inserisce nel percorso dei 25 anni del Servizio Civile, una storia che ha accompagnato generazioni di ragazze e ragazzi nella scoperta del valore del bene comune, della partecipazione e del servizio alle comunità. Per Legacoop Umbria il Servizio Civile non è soltanto un'esperienza temporanea, ma un passaggio formativo importante: un'occasione per acquisire competenze, conoscere il mondo della cooperazione, avvicinarsi ai bisogni delle persone e dei territori, contribuire alla costruzione di comunità più inclusive. La mattinata si apre con i saluti di Danilo Valenti, presidente di Legacoop Umbria, e di Costanza Spera, assessora alle politiche sociali del Comune di Perugia. A seguire, spazio a Le voci dei volontari, un momento dedicato ai racconti dei giovani protagonisti, che condivideranno storie, incontri e percorsi di crescita maturati durante l'anno. Al centro dell'iniziativa anche la tavola rotonda Il Servizio civile tra crescita personale, competenze e impegno collettivo, con il contributo di rappresentanti del mondo istituzionale, cooperativo, universitario e sociale. Uno spazio specifico sarà dedicato ai 25 anni del Servizio Civile, per riflettere sul valore attuale di un'esperienza che continua a rappresentare una palestra di democrazia, solidarietà e responsabilità collettiva.

La giornata si conclude con la consegna degli attestati finali ai volontari.

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

Corriere Romagna (ed. Forlì-Cesena)

Concorrenza GDO

PROBLEMI E IDEE AL QUARTIERE CENTRO URBANO

Anziani orfani del market e proposta anti-degrado

Disagi e lamentele per la chiusura del "Sigma" in via Battisti-Fratelli Rosselli Richieste per restituire tranquillità e decoro a via Mura Barriera Ponente


CESENA

PROBLEMI E IDEE AL QUARTIERE CENTRO URBANO

Anziani orfani del market e proposta anti-degrado

Disagi e lamentele per la chiusura del "Sigma" in via Battisti-Fratelli Rosselli Richieste per restituire tranquillità e decoro a via Mura Barriera Ponente

Lavori in E45 «Cartello senza senso»

A battesimo il nuovo ponte del polo produttivo a San Piero

VALENTINO SILIGHINI Di accoglienza notturna, degrado in zona Barriere, disagi, in particolare quelli causati dalla chiusura di uno dei pochissimi supermercati in centro, e iniziative in fase di definizione o già avviate sì è discusso durante una recente assemblea al quartiere Centro urbano. Ampio spazio è stato dedicato anche al dibattito sulle segnalazioni dei cittadini, con il consiglio che da settimane ha già iniziato a lavorare su alcune di queste tematiche. Accoglienza notturna A fine luglio, il servizio di assistenza e ospitalità per le persone più fragili verrà trasferito da piazzetta Ravaglia all'ex scuola dell'infanzia in zona Porta Fiume. La presidente del Quartiere, Daniela Panzeri, ha riferito di essere in contatto con l'assessora Carmelina Labruzzo e con l'associazione "Piazza Grande", che si occuperà dei servizi all'interno del centro, e sono stati fatti nei giorni scorsi primi incontri, e altri sono in programma, per conoscere meglio il progetto e poter rispondere alle eventuali richieste dei residenti.

Degrado sulla mura I residenti di via Mura Barriera Ponente continuano a lamentarsi per il degrado della zona, aumentato a vista d'occhio negli ultimi mesi, in particolare nel tratto delle scalette e all'altezza del minimarket in via Gaspere Finali. Sono stati evidenziati consumo di alcolici, bottiglie rotte e rifiuti a terra, bivacchi continui, che non lasciano tranquilli gli abitanti.

Il Consiglio di Quartiere ha deciso di fare una proposta formale all'amministrazione comunale, chiedendo un ampliamento dell'illuminazione, l'installazione di telecamere, il presidio da parte della Polizia locale e una maggiore pulizia dell'area. È stato inoltre osservato come le auto parcheggiate lungo la via mascherino parte del degrado.

Supermercato chiuso L'attenzione si è poi spostata sulla chiusura del supermercato "Sigma", all'angolo tra le vie Battisti e Fratelli Rosselli, che ha recato non pochi disagi, in particolare agli abitanti delle vie attorno, a partire dagli anziani, che segnalano difficoltà a procurarsi agevolmente generi alimentari di prima necessità. La presidente ha informato di aver portato la questione all'attenzione dell'amministrazione, precisando come lo spazio sia privato e che l'affidamento ad una catena della Gdo non dipende dal Comune, ma rimane una scelta del titolare dello spazio commerciale. Alcuni consiglieri hanno sottolineato come siano presenti in zona altri alimentari gestiti da cittadini stranieri, ma per molte persone, soprattutto le meno giovani, la distanza cultura449 le rimane un limite.

Iniziative Buoni riscontri sono stati ricevuti sui progetti "Ubuntu" e il controllo di vicinato.

Del primo è stato evidenziato il valore del Foro, annonario come luogo di incontro e comunità e dell'umanità

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

trasmessa dal progetto, che favorisce l'inserimento lavorativo e l'inclusione. Il confronto proseguirà con i soggetti coinvolti anche nei prossimi mesi per valorizzare ulteriormente gli spazi.

Per quanto riguarda "Occhi aperti su Cesena" al momento è stato creato un unico gruppo di controllo per tutto il quartiere, con possibilità di attivarne altri in base alle adesioni dei cittadini.

Durante l'assemblea si è parlato anche della festa di quartiere, in programma per la seconda metà di settembre.

Nelle prossime settimane i consiglieri verificheranno date, collaborazioni con associazioni e disponibilità.

Sono in fase di organizzazione anche le iniziative estive per gli anziani presso spazi del quartiere, al Foro e ai Giardini pubblici.

Alcune ex componenti del gruppo "Mignolo Verde" si sono rese disponibili per recuperare l'area dietro il Teatro Verdi, dove ci sono rose e aiuole. Saranno chieste autorizzazione al Comune per coinvolgere scuole, associazioni e volontari per un intervento di pulizia, sistemazione e nuove piantumazioni.

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

Il Gazzettino (ed. Treviso)

Concorrenza GDO

Lite al market per il ventilatore, cliente minaccia commessa: preso

`Straniero va in escandescenza alle casse del Mega di Onè e si sfoga sul personale: vigilante e carabinieri intervengono


Provincia

Lite al market per il ventilatore, cliente minaccia commessa: preso

Studenti di valore: premi da Comune e 5T Storno

Donna lo abbraccia per strada anziano derubato della collanina

ZANELLA

Rinnova casa senza pensieri

PAVIMENTI ARREDOBAGNO STUFE E CAMINI MARMI SOLUZIONI D'ARREDO

Ti aspettiamo in negozio - ZANELLA Via Valpago Sud, 48 - Ponzano (TV)

FONTE Il cliente, uno straniero residente fuori provincia ma da poco trasferitosi nella Castellana, voleva provare il ventilatore prima di acquistarlo. Pretendeva a tutti i costi che la cassiera lo aprisse e gli dimostrasse che funzionava. Ma non c'è stato verso di fargli capire che non era possibile: non lì, con gli altri clienti in coda. Così lui, probabilmente alterato, ha cominciato a gridare, a sbraitare e alla fine a minacciare il personale. «Ti vengo a cercare» le avrebbe detto a un certo momento. La sicurezza, insospettita dall'atteggiamento irrequieto dell'uomo, lo ha raggiunto per poi allertare subito una pattuglia dei carabinieri della caserma di Asolo, che sono intervenuti immediatamente, calmandolo per poi identificarlo. Ora con tutta probabilità verrà querelato, anche perché il modo con cui si è rivolto alla lavoratrice è stato considerato da chi ha assistito come degradante, sessista e soprattutto minaccioso.

AGGRESSIVO Il fatto è accaduto ieri pomeriggio alle casse del supermercato lungo la Schiavonesca, su via Asolana, uno dei pochi a rimanere aperti alla domenica. Il cliente, un nordafricano sui cinquant'anni, nel fare la spesa ha deciso di acquistare anche un ventilatore, forse per fronteggiare le temperature estreme di questi giorni. Arrivato alle casse però ha preteso che la cassiera aprisse la confezione e lo aiutasse a montare l'apparecchio. La donna ha più volte cercato di spiegare che non aveva il tempo di farlo, chiedendo aiuto anche ad altri colleghi e invitando il cliente a pagare e mettersi in parte. A quel punto lo straniero non ci ha più visto dalla rabbia. Ha cominciato a dare in escandescenza, arrivando a dire frasi come: «So chi sei. Torno a trovarti.

Bugiarda». Il tono, secondo quanto hanno riferito alcuni testimoni, era estremamente misogino nei confronti della commessa. La guardia di sicurezza, della Vis Group di Montebelluna, si è avvicinato per aiutare e, rendendosi conto che la situazione stava degenerando, ha chiamato immediatamente i militari della caserma di Asolo, che nel giro di pochi minuti hanno raggiunto il punto vendita. Con pazienza e non senza difficoltà, hanno convinto il cliente a saldare il conto e lasciare posto agli altri, per poi procedere all'identificazione.

L'uomo era sprovvisto di documenti. Nota a margine: alla fine, in ogni caso, ha comprato comunque il condizionatore.

L'ALTRO CASO Sempre ieri, all'Ins di Caerano, è avvenuto un caso associabile. A raccontarlo è stato un cliente: «Tre ragazzi stranieri hanno superato le casse portando alcune confezioni d'acqua direttamente all'auto senza pagare. La cassiera, giustamente arrabbiata, li ha ripresi e fatti rientrare alle casse».

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

Il Gazzettino (ed. Treviso)

Concorrenza GDO

Inizialmente, i bulli non avevano nessuna intenzione di saldare il conto dovuto. Poi qualcuno ha minacciato di chiamare i carabinieri. «Alla fine questi ragazzi tra risate e un atteggiamento decisamente arrogante hanno aggiunto altra merce e poi pagato tutto». Ma solo precisano nella riflessione scatenata poi sui social - per evitare una denuncia, non per senso civico.

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

LO SCENARIO

Mono, salutare e surgelata la nuova spesa degli italiani

Il cambiamento demografico scardina i modelli di consumo ai quali siamo abituati: l'industria alimentare si deve adeguare

Raffaele Ricciardi


IMPRESE E LAVORO
LA FILIERA
Mono, salutare e surgelata la nuova spesa degli italiani


Nel food vince chi si specializza
Il mozzicone a terra è da cartellino rosso.
Non farti cogliere in fallo: usa sempre i cestini.
ONE MISSION, ONE PLANET.

Meno lavoratori a monte, meno consumatori a valle e con nuove modalità di riempire i loro carrelli. Ci saranno più monoporzioni, cibi facili ma attenti al benessere, pronti in poco tempo perché aumenta sì la voglia di convivialità, ma si affievolisce il nostro spirito da cuochi, mentre l'IA acquista peso nel suggerirci ingredienti e ricette e quindi i produttori dovranno esser "impeccabili e autentici" per entrare nel radar degli algoritmi. L'industria alimentare fa i conti con il cambiamento demografico che - vista la sua forza devastante - scuote alle fondamenta il paradigma di consumo su cui le aziende oggi prosperano. Fenomeni che «mettono in crisi un modello di sviluppo che finora si è retto sulla crescita continua - dice Paolo Barilla, presidente di Unione Italiana Food, la Confindustria di 530 aziende e 900 marchi alimentari - Entriamo in un terreno sconosciuto, dobbiamo anticiparne gli sviluppi e mitigarne i problemi». Tema forte, la demografia, tanto da prendersi la scena all'assemblea annuale dell'Unionfood della scorsa settimana. D'altra parte non manca la preoccupazione: il mercato interno già non brilla e l'export - cresciuto del 9,2% nel 2025, per le aziende affiliate, a 25 miliardi su un fatturato di 62 - è esposto ai chiari di luna del quadro geopolitico.

L'Italia non è mai stata così longeva (83,7 anni), così poco fertile (1,14 figli per donna), con famiglie così "small" (2,2 persone in media) e anziana (25,1% la quota di over 65). Questi i dati squadernati dal rettore della Bocconi, Francesco Billari. A tendere, il quadro sarà ancora più estremo. Le persone sole saliranno oltre il 41% nel 2050, uno su tre avrà più di 65 anni. Gli italiani di allora vivranno in città, vorranno fare aperitivi e cene con gli amici ma saranno sempre meno disposti a cucinare: il tempo dedicato ai fornelli si è giù ridotto del 13% oggi rispetto al 2019, con buona pace di tutti quelli che durante i lockdown sognavano "second life" da pizzaioli e pasticceri.

In questo mare magnum di cambiamenti, l'industria prova a giocare d'anticipo con 3 miliardi all'anno di investimenti in innovazione. Quali siano le direttrici ce lo dicono le analisi di NielsenIQ. Meno tempo da dedicare alla preparazione dei pasti e famiglie di taglia small significa che la domanda si sposta strutturalmente su formati più piccoli: monoporzioni, mini-pack più leggeri e pratici, piatti ready-to-use.

Le imprese devono poi prendere atto di come cambiano i vincoli di chi compra, interpretando i segnali che arrivano dal comportamento dei consumatori. Non è certo una bella notizia sapere che, tra i diversi segmenti di consumatori, le famiglie con figli sono proprio quelle su cui le aziende potranno fare meno affidamento: ma bisogna fare i conti con questa realtà. I nuclei sono in crisi non solo numerica, ma

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

anche economica: in tre casi su quattro il loro reddito è inferiore alla media e le loro scelte d'acquisto sono fortemente vincolate. Presi i primi 100 brand acquistati dai vari segmenti di consumatori, le famiglie con figli sono quelle che registrano la maggiore concentrazione di marche: significa che hanno meno opportunità e turnover. Dei trenta prodotti in maggiore crescita sul mercato, solo uno (il caffè in grani) registra una sovra-allocazione tra le scelte delle famiglie con figli: sintomo che hanno meno possibilità di seguire gusti e trend, a differenza degli altri cluster.

Di contro, le "opportunità" per le imprese si concentrano in quella fascia di consumatori "senior" sempre più attenti al benessere e tecnologici. Già oggi il 56% ha fatto acquisti online nell'ultimo anno, con un balzo del 300% su dieci anni fa; mentre gli acquisti di prodotti arricchiti con vitamine sono cresciuti di 13 punti percentuali nel decennio.

Ecco allora che l'industria si accorda a questo spartito: la pasta si colora delle sue varianti funzionali o il cioccolato introduce formulazioni con attributi funzionali o salutari e ridotti contenuti di zucchero. Non è un caso che marchi come la soda Poppi, i prodotti proteici Huel o il gruppo dei vegetali Grüns siano finiti negli ultimi mesi in mano alle grandi multinazionali in una serie di operazioni che hanno mosso qualcosa come 4 miliardi di dollari. Prendiamo il caffè, un rito già tipico degli "over" con penetrazione che tocca il 90% superati i 55 anni. In un mercato che vale 5,9 miliardi (+24,2% sul 2024), è la capsula a rappresentare il modello di consumo trionfante e il suo mercato viagg

ia infatti oltre i 2 miliardi. O ancora, i surgelati che sono già oggi «la categoria più pronta» allo scenario di domani, come dice l'analisi di Unionfood. Oltre un milione di tonnellate consumate nel 2025 con un dato pro-capite da record a 17 chili e la convinzione che «in nuclei piccoli e popolazione anziana il contenuto di servizio potrebbe diventare ancora più centrali». Magari, come già accade in Giappone e Nord Europa, con linee ad hoc per gli anziani, con poco sodio e elevata densità nutrizionale. Brodi, minestre e sughi pronti si arricchiranno di proteine e ingredienti specifici per la terza età in un con

cetto di "food as a medicine". Normale vedere che già oggi gli integratori (per il 30% comprati da anziani) corrono con picchi di crescita vicini alla doppia cifra per vitamine, prodotti per le vie urinarie e l'insonnia. E le proiezioni parlano di passare dagli attuali 5,1 a 7,55

miliardi di mercato nel 2030. Dall'altra parte della barricata, sono proprio i prodotti per la prima infanzia a segnare il passo nei volumi, con un calo del 3,3% nel corso del 2025. Nuovi paradigmi alle quali le imprese sono chiamate a rispondere con un mantra, dice Barilla: innovare. «L'Italia è produttrice di materia prima: olio, formaggio, mozzarella, prosciutti, ortofrutta. Ingredienti che i nostri chef riescono a mettere insieme. Il prossimo passaggio è offrire soluzioni complete, perché le nuove generazioni difficilmente avranno la stessa capacità di combinare questi prodotti». Quindi, «bene i consorzi, i territori e le tradizioni ma ci vuole anche innovazione. L'Italia deve fare il suo mestiere: prodotti semplici, ben fatti, ma in soluzioni più fruibili per il nuovo stile di consumo». ©RIPRODUZIONE RISERVATA

IL REPORT

Nel food vince chi si specializza

Tra consumi in calo ed export in tenuta ecco i migliori modelli

ra.ri.


Nel food vince chi si specializza

Tra consumi in calo ed export in tenuta ecco i migliori modelli

Il food si trova a competere in un ambiente più ostico e la specializzazione si rivela una caratteristica vincente. La XII edizione dell'Osservatorio promosso dall'Università di Scienze Gastronomiche e da Ceresio Investors, presentata nei giorni scorsi a Pollenzo, fotografa un settore che incede a marce ridotte: nel 2025 i ricavi del food sono aumentati del 3,3%, stesso andamento previsto per quest'anno (3,3%) e il prossimo (3,4%). Numeri inferiori alle attese, ma d'altra parte si confrontano con un Pil da "zero virgola" e con consumi delle famiglie che per il 2026 sono stimati in ribasso di oltre un punto percentuale. Più teso il fronte della redditività è peggiorata perché molte aziende (il panel ne analizza oltre 800 per 85 miliardi di fatturato) difendono i volumi a scapito dei margini.

L'export ha frenato, pur restando una chiave di successo imprescindibile a fronte della stagnazione interna: dopo il +8,7% del 2024, le esportazioni del food sono cresciute del 4,4 per cento. Qualche speranza viene ora dalla composizione del conflitto Usa-Iran: a tregua acquisita, per il biennio 2026-2027 la crescita potrebbe tornare sopra al 7% annuo. In questo quadro macro, l'Osservatorio evidenzia una correlazione tra i modelli di business e i risultati economici: poco meno del 60% delle imprese del campione dispone di un'offerta articolata su più linee di prodotto. «In diversi comparti, come latte e formaggi e vino e distillati, la segmentazione è ampiamente diffusa; tuttavia, i dati mostrano che la diversificazione non è sempre sinonimo di migliori performance», si legge. «Considerando l'andamento dei ricavi tra il 2018 e il 2024, emerge infatti un lieve vantaggio per le imprese focalizzate su una sola linea di prodotto». Un indizio che «una maggiore concentrazione su un'unica business line può favorire un presidio più efficace del mercato, una specializzazione più forte e un utilizzo più mirato degli investimenti». - ra.ri. ©RIPRODUZIONE RISERVATA

La Stampa

Economia, consumi e società

IL REPORTAGE

Latte stremato

Sempre più allevatori rischiano il fallimento per il crollo dei prezzi Mentre i costi tra energia e carburanti sono aumentati del 60%

ANDREA ROSSI


CRONACHE

Latte stremato

Sempre più allevatori rischiano il fallimento per il crollo dei prezzi
Mentre i costi tra energia e carburanti sono aumentati del 60%

ANDREA ROSSI Qualche giorno fa Daniele Brusasco ha fatto i conti: «Ad aprile dell'anno scorso ho prodotto 1.300 quintali di latte.

Lo stesso mese di quest'anno 1.500. Eppure ho guadagnato 26 mila euro in meno». Brusasco ha un allevamento di circa 150 mucche a Frugarolo, nell'Alessandrino. «Ha cominciato mio nonno, nel 1913. Ho 73 anni, da che mi ricordo la mia sveglia suona sempre alle cinque meno un quarto del mattino.

Ne ho viste tante, ma così mai».

Così significa lavorare per non affondare, e comunque ritrovarsi in perdita, erodere i risparmi accumulati negli anni.

Un litro di latte al supermercato arriva a due euro ma a Brusasco e a tanti allevatori come lui viene pagato nemmeno 40 centesimi. «Così possiamo resistere qualche mese al massimo».

Gli allevatori da decenni sono abituati a vivere tempi ciclici: momenti di mercato fiorente alternati a periodi durissimi, stagioni in cui un litro vale 60 e più centesimi al litro e altre in cui a stento arriva a 30. È un settore che vive perennemente sotto stress ma negli ultimi mesi alle oscillazioni strutturali si sono aggiunti due elementi: un eccesso di produzione, non solo in Italia, e l'impennata dei costi. «Tra energia e carburanti sono aumentati di circa il 60%», rivela Bruno Mecca Cici, allevatore torinese e presidente di Coldiretti Torino. «Solo il prezzo dei mangimi si è mantenuto sostanzialmente stabile. Ma siccome molti producono il mangime da sé torniamo al punto di partenza: i costi sono esplosi».

A un allevatore un litro di latte, secondo Ismea, costa 50-55 centesimi. Chi vende intorno a quella soglia galleggia, chi sta riuscendo a strappare 45 centesimi annaspa, chi sta sotto i 40 affoga, per non parlare di chi nemmeno arriva a 30. «Se il mercato si mantiene stagnante il prezzo pagato non permette di coprire i costi. E il rischio che molti allevatori si arrendano c'è», ragiona Roberto Morello, allevatore di Savigliano, nel Cuneese e presidente di Piemonte Latte, cooperativa che raggruppa 250 produttori. Raffaele Tortalla guida un'azienda famigliare a Fossano, 60 mucche e un piccolo caseificio: «Molti colleghi si sono ritrovati incassi ridotti di quattro volte rispetto a qualche mese fa. Pochi mesi così e si dà il giro. Il problema è che quasi mai gli agricoltori riescono a mettersi d'accordo.

L'industria sì e finisce per schiacciarti perché sei costretto a lavorare comunque. Per di più il latte va venduto subito: o ti accontenti del prezzo che ti offrono o lo butti via».

Nel 2026 l'Italia produrrà 13,5 milioni tonnellate. Il mercato interno si stima possa assorbirne 13

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

milioni, forse meno, considerato che i consumi sono in leggero calo. «All'epoca della battaglia sulle quote latte eravamo a 10 milioni di tonnellate», racconta Morello, la cui coop nel 2025 ha conferito 2 milioni di ettolitri, in buona parte a Granarolo. «Significa che strutturalmente il nostro Paese non è attrezzato ad andare molto oltre; il rischio è che persista l'attuale difficoltà a collocare il latte». E quando l'offerta supera la domanda, i prezzi crollano, a maggior ragione se la dinamica è analoga ai grandi produttori d'Europa: Germania, Francia, Paesi Bassi.

Il Piemonte - con circa 1.850 allevamenti da latte per 250 mila capi - è una delle quattro regioni in cui si concentra la produzione italiana. Le altre sono Veneto, Emilia Romagna e Lombardia. Con una differenza sostanziale: il Piemonte "trasforma" poco, non ci sono grandi aziende, gran parte della produzione finisce altrove. «È latte di ottima qualità ma fuori dai circuiti dop e per questo motivo sconta un prezzo ridotto», spiega Morello. In questo momento circa la metà rispetto allo scorso autunno. Il paradosso è che un litro di latte al dettaglio è arrivato a 2 euro con un rincaro del 4%. La differenza tra 2 euro e i 30-40 centesimi riconosciuti agli agricoltori si perde nella filiera: raccolta e trasporto, trasformazione industriale, packaging, distribuzione, marketing, margini commerciali. È lì - non nelle stalle - che si concentra il valore aggiunto. Sovrapproduzione, prezzi internazionali in calo, costi elevati, debole potere contrattuale degli allevatori e distribuzione squilibrata del valore stanno mettendo in crisi il settore. Per arginare, almeno parzialmente, questa stortura del mercato sono nate esperienze che mettono al riparo gli allevatori. «Siamo sempre stati l'anello debole», racconta Tortalla. «Per anni andavi nei caseifici a contrattare e spuntavi il minimo indispensabile». Vent'anni fa con un piccolo gruppo di allevatori ha tentato un azzardo: creare una cooperativa che guardasse all'industria dolciaria. «Michele Ferrero ci garantì che avrebbe comprato il nostro latte». Era il 2007. Due anni dopo nasceva Compral Latte, di cui Tortalla è presidente: 100 soci, 1.500 quintali di latte al giorno. Con Inalpi, azienda del Cuneese in forte ascesa, e Ferrero si sono inventati un paniere di 14 prodotti come riferimento per stabilire il prezzo del latte: dal fieno all'orzo, dal gasolio al burro, metà stabiliti dalla parte agricola, metà dagli industriali. Risultato: oggi la cooperativa conta 260 aziende e 7 mila quintiali di latte al giorno, tutto conferito a Inalpi di cui il 70% ha come destinazione finale i prodotti Ferrero. «E i soci incassano tutti la stessa cifra»: attualmente 52 centesimi al litro, quasi 10 sopra la media del mercato. Esempi virtuosi. E ancora rari. La normalità è quella che racconta Daniele Brusasco: «Ho chiesto un preventivo per nuove ventole per le mucche: 35 mila euro. Dovrei sostituire l'impianto per dare il mangime alle bestie: 100 mila euro. L'altro giorno se ne è rotto un pezzo, 5 mila euro. Ma io sto lavorando in perdita, dove trovo i soldi?». In queste condizioni il futuro suo e di migliaia di allevatori è un'incognita: «Ho una figlia di 35 anni che vuole fare questo lavoro. Ha passione, ma certi giorni la guardo e penso che vorrei avesse scelto un'altra vita». - © RIPRODUZIONE RISERVATA.

L'Economia del Corriere della Sera

Economia, consumi e società

MADE IN ITALY

FERRARELLE, MISSIONE USA CON L'ACQUA IN LATTINA

«Ora abbiamo un partner che può veicolare la nostra espansione in questo mercato», dice Carlo Pontecorvo, presidente del gruppo campano Investimento da 15 milioni. In Italia bene i segmenti healthy e le aromatizzate

ISIDORO TROVATO


MADE IN ITALY

FERRARELLE, MISSIONE USA CON L'ACQUA IN LATTINA

Da Plinio il Vecchio a oggi ne è passata di acqua sotto i ponti di Riardo (Caserta). Da quelle parti, alle pendici del vulcano di Roccamonfina, la particolarità delle acque era già nota agli antichi romani. Ma l'imbottigliamento industriale è nato nel 1897, trasformando la sorgente campana in quella Ferrarelle che è poi diventata un'eccellenza del made in Italy.

La vera svolta contemporanea si è concretizzata nel 2005, quando la società è tornata in mani interamente italiane: la famiglia napoletana Pontecorvo ha riacquistato il marchio dalla francese Danone. Negli anni successivi, Ferrarelle ha integrato nel proprio portafoglio altri importanti brand della acque come Vitasnella, Sant'Agata, Natìa e Boario. Nel prossimo futuro il progetto potrebbe essere ben più ampio oltrepassando le «colonne d'Ercole» dell'Atlantico che hanno sempre rappresentato un tabù per le acque italiane con l'unica eccezione di S. Pellegrino. «Siamo pronti a sostenere la nostra internazionalizzazione rivolta agli Stati Uniti - annuncia Carlo Pontecorvo, presidente di Ferrarelle -.

Già qualche anno fa avevamo provato ad aggredire quel mercato avanzando una proposta d'acquisto per un'acqua minerale statunitense, ma la trattativa fallì in dirittura d'arrivo. Lo scorso anno invece abbiamo incontrato un importante player distributore che fa capo all'azienda Arizona (che malgrado il nome ha la sua base operativa nella costa Est degli Stati Uniti). È stato un incontro molto proficuo: loro sono stati impressionati dalla naturalità della nostra acqua, che ha un'effervescenza naturale che avrebbe un eccellente vantaggio competitivo in un mercato come quello nordamericano. Da parte nostra, abbiamo finalmente incontrato un partner capace di veicolare la nostra espansione sul quel mercato».

Inutile sottolineare che quello a stelle e strisce rappresenta per il food & beverage italiano una sponda di enorme valore che però finora è risultata ostica per le acque italiane. «Non a caso, per riuscirci, abbiamo adattato la nostra produzione alle richiesta dei consumatori americani. Per questo motivo abbiamo investito più di 15 milioni di euro (di solito ne investiamo almeno 20 milioni l'anno sulla catena produttiva) solo per adeguare una linea alla produzione di lattine. Per noi gli Usa sono un biglietto di sola andata verso un mercato enorme: abbiamo bisogna di crescere e i tempi sono maturi perche lo si faccia all'estero».

Il comparto L'Italia si conferma uno dei mercati più importanti al mondo per l'acqua minerale, con consumi pro capite pari a 257 litri annui, il livello più elevato in Europa. Il comparto continua a

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

mostrare una buona capacità di crescita anche in un contesto maturo, con consumi in aumento del 2,7% nel 2024 e un giro d'affari che raggiunge i 3,4 miliardi di euro. In un simile contesto Ferrarelle Società Benefit nel 2025 ha fatto registrare 250 milioni di ricavi con una crescita del 3,5% sull'anno precedente risultando il terzo gruppo italiano a valore nelle acque minerali.

E sul fronte dei consumi nazionali le potenzialità di crescita per il gruppo sono ancora tante, specie se si tiene conto dello sviluppo di nuovi mercati come quello del segmento healthy e delle acque intese come soft drink. «Su questo versante - spiega Pontecorvo - stiamo lavorando grazie a brand come Fonte essenziale, che sul fronte healthy fa segnare un aumento considerevole in volume e in valore, investiamo sulle bevande a marchio Vitasnella, in particolare il segmento delle acque arricchite di sapore che oggi spingono i consumi dentro casa».

Energia e ambiente Logistica e consumo energetico sono due voci molto incisive in un business come quello delle acque minerali e in tal senso il gruppo campano sembra avere le idee chiare per il futuro. «Per quanto riguarda la logistica - precisa Pontecorvo - abbiamo già un progetto che ha come obiettivo quello di creare un magazzino del tutto automatizzato e tecnologico, sul modello di Amazon. Invece in merito al consumo energetico, nel 2027 realizzeremo un impianto fotovoltaico a Riardo che ci permetterà di rendere l'impianto produttivo del tutto autonomo dal punto di vista energetico. Questo ci permetterebbe di chiudere il cerchio dopo avere realizzato l'impianto che produce R-PET (plastica riciclata), puntando a un'economia circolare che ci fa risparmiare 9 mila tonnellate di Pet all'anno».In un contesto globale che sembra apprezzare le acque italiane, specie se abbinate alla cucina tricolore, appare strano che nessun player punti a un polo italiano delle minerali: oggi, con S. Pellegrino e Panna in vendita, l'obiettivo sarebbe raggiungibile. «Nel mondo delle acque creare un polo italiano non darebbe particolari vantaggi - spiega il presidente di Ferrarelle -. Non si realizzano sinergie industriali e si moltiplicano i costi di gestione. Per quanto ci riguarda, puntiamo a crescere consolidando il nostro gruppo e badando a preservare le nostre fonti naturali. Nel caso di Ferrarelle, imbottigliamo 350 milioni di litri all'anno stando attenti a non superare mai la ricarica naturale della fonte: la forza delle nostre acque nasce dalla sua integrale naturalezza e questo equilibrio non deve mai essere alterato per nessuna ragione di business». © RIPRODUZIONE RISERVATA.

L'Economia del Corriere della Sera

Economia, consumi e società

CONSUMI SOSTENIBILI

IL PIANO ETICO DI HONESTFOOD OK, IL PREZZO È GIUSTO

L'associazione promuove la trasparenza della filiera agroalimentare e la remunerazione equa degli operatori. Ricerca Liuc sull'olio extravergine: «Le certificazioni non bastano»

FABIO SOTTOCORNOLA


IL PIANO ETICO DI HONESTFOOD
OK, IL PREZZO È GIUSTO

L'associazione promuove la trasparenza della filiera agroalimentare e la remunerazione equa degli operatori. Ricerca Liuc sull'olio extravergine: «Le certificazioni non bastano»

Dai campi coltivati o dagli allevamenti allo scaffale della grande distribuzione e poi dentro il carrello della spesa. Come si stabilisce il prezzo giusto di prodotti alimentari, dal latte all'olio, dal pane ai formaggi? Qual è il valore e come viene distribuito lungo filiere agroalimentari sempre più complesse?

Questo è il tema centrale per cui è nata HonestFood, associazione ideata e promossa da Giacomo Pedranzini, imprenditore che guida il gruppo Kometa, l'azienda agroalimentare di famiglia con sede a Bormio nell'Alta Valtellina. L'impresa e la visione: Pedranzini non ha timori a mettere sul tavolo del dibattito pubblico in economia termini come onestà, equità, trasparenza, oltre ai già più diffusi concetti di sostenibilità e rispetto dell'ambiente. E poi, la concretezza.

Per questo motivo HonestFood, in alleanza con l'università Liuc di Castellanza (Varese), ha creato un Osservatorio scientifico di studio su questi temi e alcuni prodotti.

L'indagineIl primo è l'olio di oliva italiano, oggetto della ricerca dal titolo «Ridare valore al valore: come equità e trasparenza possono rafforzare la filiera», presentata nel corso di un evento al quale hanno preso parte imprenditori e top manager, associazioni di categoria, rappresentanti della gdo e del mondo politico. Perché partire dall'olio di oliva? Spiega Pedranzini: «L'ambizione è sviluppare strumenti concreti per comprendere e misurare come il valore viene distribuito nelle diverse filiere agroalimentari, individuando modelli più equi e sostenibili nel lungo periodo».

Diretto dalla professoressa Chiara Mauri, l'Osservatorio Liuc ha costruito un modello innovativo per misurare l'equità e rendere più trasparente la distribuzione di valore.

«Oltre ai temi già centrali per i consumatori come qualità, origine del prodotto e sostenibilità, abbiamo introdotto la dimensione della correttezza economica delle relazioni lungo la filiera», dice Mauri. Anzitutto, uno sguardo storico degli ultimi trent'anni (dal 1995) ha messo a confronto la produzione dell'olio di oliva nel mondo (3,2 milioni di tonnellate), in Spagna (1,1 milione) e le 260 mila tonnellate in Italia. Anche nella resa media la Spagna è davanti con 21 chilogrammi di olio per cento di olive (18,8 kg per l'Italia). Impressionante il distacco in termini di superficie «olivetata»: 2,8 milioni di ettari in crescita nel Paese iberico contro 95 mila (in calo) nei nostri terreni. Insomma, uno scenario di crisi conclamata. Quali i motivi? Dice Andrea Venegoni, associato a Liuc Business School: «Nei sondaggi abbiamo registrato un problema legato ai forti aumenti dei costi di produzione, poi la difficoltà di reperire manodopera, uno scarso ricambio generazionale, una redditività insufficiente».

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

L'Economia del Corriere della Sera

Economia, consumi e società

La survey si è spinta in avanti. L'obiettivo era capire dai consumatori intervistati come l'onestà si associ all'equità. «Per essere percepito come onesto un marchio deve mostrare comportamenti equi oltre che comunicazioni trasparenti - sostiene Mauri -. Le certificazioni Dop, Igp o 100% Italiano da sole sono insufficienti. La qualità rimane un asset per mercati sempre più competitivi ma va accompagnata da modelli sostenibili. Consumatori e operatori vogliono sapere come il prodotto è realizzato e come il valore generato viene distribuito». Al termine della ricerca è stata presentata una bottiglia di olio extravergine di oliva 100% Italiano che remunera il produttore al 51,5%, il frantoio al 7,5%; un 14,9% va al confezionatore e il 22,2% al distributore (il resto è l'Iva). Prodotta da Finoliva, è in vendita presso Crai.

La spesa«Il cibo oggi è pagato troppo poco sugli scaffali. Ai giovani rischiamo di raccontare favole: senza un prezzo che assicuri un reddito dignitoso non c'è futuro», è convinto Pedranzini che si richiama alla lezione di Carlo Petrini, il fondatore visionario di SlowFood e sostiene l'appello nazionale dell'università di Pollenzo: introdurre a scuola come obbligatoria l'educazione alimentare e sugli stili di vita. Nel dibattito, Giangiacomo Ibba, ceo di Crai Secom, ha sostenuto la necessità per la gdo di guardare al valore dei prodotti e «progettare insieme la qualità». Lino Stoppani (Fipe) ha ricordato come la ristorazione italiana sia un biglietto da visita per la tipicità dei prodotti mentre Paolo Pastore (Fairtrade, commercio equo) ha sposato l'iniziativa di HonestFood. Tra le aziende, Benedetto Fracchiolla, presidente della pugliese Finoliva, ha raccontato la sfida di fare impresa etica in regioni come Puglia, Calabria, Sicilia. Infine, l'appello di Matilde Robustelli della Cuna (Latteria di Chiuro) a riconoscere il prezzo giusto anche del latte per gli allevatori di alta montagna. Altrimenti a rischio di spopolamento.© RIPRODUZIONE RISERVATA.

Libero

Economia, consumi e società

E NOI PAGHIAMO...

Prezzi pazzi con l'estate I furbetti degli aumenti

A Bologna 4,5 euro per una bottiglietta d'acqua, a Roma 12 per un gelato Mirtilli su del 17% e albicocche del 14%. Codacons: «Rincari sensibili»

CLAUDIA OSMETTI


E NOI PAGHIAMO...
Prezzi pazzi con l'estate
I furbetti degli aumenti
A Bologna 4,5 euro per una bottiglietta d'acqua, a Roma 12 per un gelato Mirtilli su del 17% e albicocche del 14%. Codacons: «Rincari sensibili»
Bonelli attacca Libero

I furbetti del caldo. Ché noi siam qui, a boccheggiare da una settimana (tra parentesi: oggi dovrebbe essere l'ultimo giorno di picco per questa ondata di afa africana, con temperature ancora su oltre i 40 gradi in almeno diciotto città da bollino rosso, dopodiché cominceranno i temporali e le perturbazioni nord atlantiche, col conseguente riaccendersi delle discussioni climatiche ma all'incontrario, ché i tempi son quelli che sono e i polemisti del meteo avverso non ne perdono una per colpire un po' a casaccio politica, giornali e sensi di colpa), e invece loro, i profittatori dell'emergenza, i maneggioni dell'anticiclone, gli speculatori che sperano in el niño, fanno affari d'oro.

Non proprio giustificati, anzi pure un po' smaliziati. Ci provano, hanno l'occhio lungo, giocano sul fatto che noialtri, sprovveduti, non ce la facciamo proprio più: giriamo in città con l'ombrellino aperto come abbiamo visto fare nei film, ci trasciniamo dentro ai super solo per via dell'aria condizionata (indugiamo più del solito nel reparto congelati) e per un cono stracciatella e tiramisù (anche senza panna, meglio, via, si squaglia subito e quella manco è fredda) siamo disposti a spendere senza guardare al portafoglio. Appunto.

RINCARO PRODOTTI ESTIVI Dice il Codacons, che è il Coordinamento a difesa dei consumatori, che «i prodotti tipicamente estivi stanno registrando in tutta Italia sensibili incrementi dei prezzi» in questi dì di solleone senza tregua. Dice Assoutenti, che è l'Associazione a tutela dei consumi, che le notti subtropicali nelle quali dormiamo persino a fatica comportano una maggiorazione delle tariffe dei condizionatori e dei ventilatori per «una maggiore spesa energetica stimabile tra più 50 e più 100 euro al mese a famiglia». Dice il buonsenso (e qui basta fare un giro nei bar, tra gli ambulanti al parco, nei chiringuiti fronte spiaggia per quelli fortunati che si possono permettere già un fine settimana al mare per rendersene conto) che forse stiamo passando il segno.

Della serie: sulla base degli ultimi dati Istat, il costo del pesce è aumentato (in media) del 4,2%. Quello della frutta ha subito un rialzo da montagne russe: le albicocche son schizzate su del 14,4%, le pesche e le nettarine del 13,7%, le ciliegie del 6,9%, i mirtilli del 17,2% (umamma), l'uva del 9,5%, i meloni del 7,9%, i pomodori (i santissimi, buonissimi, gustosissimi pomodori che in questa stagione ci fai di tutto, dal gazpacho fresco di frigo all'insalata salva cena senza accendere i fornelli) addirittura del 18,4%. I prezzi dei gelati, cono o coppetta due gusti serviti, vanno tra «i 3,5 euro e i 5 euro nelle principali città».

L'acqua minerale (d'altronde lo ripetono tutti: prima regola, idratarsi), nei luoghi a forte vocazione

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

turistica, sarà che ci sono anche tanti operatori abusivi che se ne approfittano mannaggia a loro, «può arrivare fino a 3 euro per la bottiglia da mezzo litro». Un furto, insomma, con l'aggravante magari ti fregano pure perché non è nemmeno ghiacciata.

NON SONO CASI LIMITE Casi limite, allarmismo esagerato? Macché. In Puglia è già scoppiato il "caro bottiglietta" con richieste che oscillano tra gli 1,2 e i 2,5 euro. A Bologna c'è chi si è lamentato (giustamente) per aver speso 4,5 euro per 50 centilitri (roba che neanche la benzina e quella, grazie al lavoro sulle accise del governo, paradossalmente regge) mentre andava a un concerto. A Roma, due turiste americane, hanno pagato 24 euro per due coni maxi: forse era cioccolato, sicuramente era un po' salato.

Sul fronte frutta, poi, va pure peggio perché oltre al danno c'è da registrare anche la beffa: a monte, o meglio in magazzino, il caldo, le tariffe, le fa scendere e non salire.

Dato che angurie, banane e limoni con le temperature eccessive rischiano di andare a male prima del tempo percè maturano e poi le devi buttare, le loro quotazioni sul mercato all'ingrosso in questi giorni sono crollate (i cocomeri, per esempio, sono diminuiti fino ad arrivare a circa 80 centesimi al chilo, in una settimana hanno perso il 15,6%: epperò sul banco del market sotto casa, quando ci passiamo spingendo il carrello, sono un salasso).

Se a questo punto, ai lestofanti dell'aumento con la scusa del refrigerio, ci si aggiungono i consumi maggiorati per necessità (è vero che è bisogna bere di più e quindi comprare più acqua, con questo caldo usiamo anche più la doccia, quando possiamo andiamo in piscina, se dobbiamo spostarci preferiamo la macchina della bicicletta perché lì almeno c'è l'aria condizionata), lo scontrino finale è una mazzata da brividi. Non che sia una consolazione, ma almeno quelli, ecco.

® RIPRODUZIONE RISERVATA.

La Repubblica

Economia, consumi e società

L'afa brucia anche la crescita a rischio 126 miliardi di Pil

La canicola mette in ginocchio l'economia. Effetti negativi delle ondate di calore su produzione, raccolti, consumi e conti pubblici. Ma le aziende sono impreparate

DIEGO LONGHIN


L'afa brucia anche la crescita a rischio 126 miliardi di Pil

Goulard "Il welfare non basta più lavoriamo dall'alba"

Il caldo non rende roventi solo le giornate. Brucia produttività, raccolti, consumi ed energia. Ha ormai un costo che si misura nei pronto soccorso più affollati, nelle ore di lavoro perse, nei condizionatori accesi più a lungo e nelle imprese costrette a rivedere i piani. L'ondata di calore, non è più un solo fatto meteorologico, ma una voce di bilancio, in negativo.

Le criticità aumentano quando si superano i 30 gradi. Secondo un'indagine di Allianz Trade, ogni grado in più tra i 30 e i 35 riduce la produzione oraria media di circa il 3%, mentre il consumo energetico aumenta dell'1,2% per grado a causa della maggiore domanda di aria condizionata. Se si consulta il report di Deloitte, invece, il rischio climatico rappresenta una variabile strutturale per la competitività e i danni diretti alle infrastrutture italiane potrebbero raggiungere i 5 miliardi annui entro il 2050. Nello stesso periodo, a seconda dell'intensità, il Pil potrebbe ridursi tra l'1,6 e il 6%. Gli effetti del caldo impattano sull'economia reale e sulla finanza in modi differenti tra costi di rifinanziamento, l'aumento del debito pubblico e la compressione dello spazio fiscale.

Tra le piccole e medie imprese, però, solo il 14% ha adottato misure per continuare a essere operativi in caso di eventi estremi e solo il 10% è intervenuto su impianti ed edifici.

Per gli economisti di Allianz in Italia, Francia e Spagna la riduzione cumulativa del Pil oscilla tra il 5 e il 7% rispetto allo scenario climatico storico. Le perdite di Pil potrebbero raggiungere quota 206 miliardi di euro in Francia, 126 miliardi in Italia, 112 in Germania e 103 in Spagna. Dal 1980 a oggi gli eventi di stress termico sono aumentati di sette volte e la mortalità media è quintuplicata. La curva punta verso l'alto. L'Italia è tra i Paesi più esposti: da sola rappresenta circa il 18% dei decessi globali censiti legati alle ondate di calore, seconda soltanto alla Russia. Nel nostro Paese i consumi rischiano di diminuire del 4,2%, ma gli investimenti potrebbero crollare del 12,8%, segnalando un deterioramento della capacità produttiva futura. Pure i conti pubblici verranno messi sotto pressione. Le entrate fiscali annuali potrebbero diminuire dell'1,3% in Italia mentre il deficit potrebbe aumentare di circa 1,9 punti di Pil aggiuntivi, rendendo più difficile rispettare i parametri di bilancio della Ue. Per correre ai ripari servirebbero interventi pubblici e privati per limitare gli effetti delle ondate di calore sulla crescita economica: più investimenti in raffrescamento passivo, reti elettriche resilienti, tutela dei lavoratori esposti al caldo e strumenti per adattarsi al cambiamento climatico. ©RIPRODUZIONE RISERVATA.

La Stampa

Economia, consumi e società

Corsa agli acquisti e in Borsa Ricavi e ordini record per i climatizzatori in Italia

Il settore vale 2,9 miliardi. Il caldo spinge anche i mini-ventilatori

SARA TIRRITO


Corsa agli acquisti e in Borsa
Ricavi e ordini record
per i climatizzatori in Italia

Il settore vale 2,9 miliardi. Il caldo spinge anche i mini-ventilatori

LE VENDITE DI CLIMATIZZATORI

Funzionalità della prostata?

O ti senti così.

O ti senti ACT.

ProstatAct

Sara Tirrito A Parigi i negozi si svuotano in poche ore, presi d'assalto da chi cerca in ventilatori e condizionatori il riparo dalla canicola. Nel Regno Unito alcune catene hanno segnalato alla Bbc vendite di climatizzatori in rialzo del 300%.

Con temperature oltre i 40 gradi a giugno, l'aria fresca è passata da lusso a necessità, e i produttori stanno registrando risultati record. Daikin, primo gruppo al mondo nel settore, ha chiuso l'anno fiscale al 31 marzo 2026 con un fatturato di 5,25 miliardi di euro nell'area che comprende Europa, Medio Oriente e Nord Africa (Emea) segnando il valore più alto mai raggiunto, in salita all'incirca del 4,4% sull'esercizio precedente, sostenuto dalla domanda soprattutto in Germania, Regno Unito, Turchia e Medio Oriente.

In Italia, secondo i dati Assoclima-Anima Confindustria diffusi a marzo, nel 2025 il fatturato del comparto ha raggiunto i 2,9 miliardi (+8,5% sull'anno precedente) e la produzione nazionale si è attestata a quasi 1,3 miliardi (+6,4%).

Una spinta molto forte arriva comunque dall'Asia. La cinese Midea ha visto le vendite online in Germania crescere del 37% a maggio rispetto all'anno precedente, mentre le spedizioni verso Spagna e Francia sono più che raddoppiate (+108%).

Samsung ha registrato una crescita a doppia cifra nel primo semestre 2026 in Italia, Spagna e Francia e - ha spiegato l'azienda a Reuters - «con le temperature che dovrebbero aumentare ulteriormente a partire da giugno, ci aspettiamo una domanda sostenuta durante l'alta stagione».

Una settimana fa, in Francia, Carrefour ha venduto 30 mila apparecchi per il raffreddamento in un solo giorno, cifra che l'amministratore delegato Alexandre Bompard ha definito «mille volte superiore al normale».

I mercati finanziari stanno seguendo una corsa simile. I titoli legati al condizionamento e all'efficienza degli edifici hanno guadagnato terreno nelle stesse ore in cui diversi Paesi europei diffondevano allerte per il caldo. Il gruppo svedese Beijer Ref, che distribuisce apparecchiature per la refrigerazione, ha segnato un +6% in una settimana, il +10% in un mese. La connazionale Nibe Industrier, che produce pompe di calore, il +3,27% tra lunedì e venerdì scorso. Stessa situazione a Piazza Affari, dove Ariston, attiva nei sistemi di riscaldamento e raffrescamento, è schizzata del 6% da lunedì a venerdì dopo sessioni di rialzi (+8% nell'ultimo mese) e De' Longhi segna un +28,84% in Borsa nell'ultimo anno. In cima a tutti per posizionamento, Daikin è lo specchio di questa impennata, con +41% a Tokyo nello stesso periodo.

Il caldo spinge il mercato verso l'espansione da anni. Secondo i dati Eurostat usciti a giugno, rispetto

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

La Stampa

Economia, consumi e società

al 2023 l'energia usata nell'Ue per il raffrescamento è aumentata del 15,3%, mentre quella per il riscaldamento è calata dell'1,2%. Stando all'ultima analisi della European Heat Pump Association (Ehpa), le pompe di calore hanno conosciuto una crescita del 13% nel 2025 in 21 Paesi europei, raggiungendo 2,88 milioni di unità vendute. Gli impianti che producono aria fresca d'estate e riscaldano d'inverno, restano la tipologia più richiesta, seguite dalle macchine aria-acqua. L'Italia è il secondo mercato del continente per unità vendute, con 423 mila pezzi dopo i 528 mila della Francia, e il secondo per parco installato, con poco meno di cinque milioni di apparecchi (prima la Francia, con circa sette milioni).

Ma se il condizionamento tradizionale sta diventando una voce strutturale dei bilanci dei produttori, tra i colossi cresce anche la febbre di nuove opportunità, così diverse grandi aziende dell'elettronica hanno avviato linee dedicate al raffrescamento personale. Il precursore è Sony, che a maggio ha annunciato il Reon Pocket Pro Plus dopo una prima versione lanciata nel 2019. Tenuto in posizione da un archetto che passa dietro il collo, il dispositivo appoggia una placca raffreddata tra le scapole e sfrutta l'effetto Peltier, cioè usa la parte metallica per abbassare la temperatura della pelle di alcuni gradi agendo in una zona ricca di vasi sanguigni, mentre algoritmi automatici gestiscono i sensori di temperatura. Anche Dyson è entrata nel comparto con l'HushJet Mini Cool. Annunciato lo scorso aprile, è un ventilatore a forma di tubo e portatile, da tenere in mano, posare sulla scrivania o indossare al collo. Shark ha risposto con il ChillPill, lanciato a marzo, un sistema 3-in-1 ventola, nebulizzatore e "InstaChill", ha una placca metallica raffreddata che si preme sui punti di pulsazione abbassando la temperatura cutanea fino a 9 gradi. Business Research Insights stima che il mercato globale dei condizionatori portatili varrà circa 1,43 miliardi di dollari nel 2026 e raggiungerà i 5 miliardi entro il 2035, con un tasso di crescita annuo del 15%. Sempre che il riscaldamento globale non si arresti. - © RIPRODUZIONE RISERVATA.

BRUXELLES

L'euro digitale arriva al rettilineo finale

Dopo tre anni il progetto fortemente voluto da Bce supera l'ostacolo più duro al Parlamento europeo

Rosaria Amato


L'euro digitale arriva al rettilineo finale

Dopo tre anni il progetto fortemente voluto da Bce supera l'ostacolo più duro al Parlamento europeo

80%

IMPARIAMO DAL TEMPO
IL VALORE DELL'ATTESA

ERSEL

Il 13 luglio il Parlamento, il Consiglio e la Commissione Ue daranno inizio al negoziato per dare forma definitiva al regolamento dell'euro digitale. Negli stessi giorni la Banca Centrale Europea dovrebbe annunciare i nomi delle banche e degli altri «prestatori di servizi di pagamento» che parteciperanno al progetto pilota, che entrerà nel vivo nel 2027 e si rafforzerà ulteriormente nel 2028. Nel frattempo, a fine 2026 la presidenza irlandese conta di consegnare a Francoforte la versione definitiva del regolamento. Giusto in tempo per permettere alla Bce di mantenere la propria tabella di marcia, con il varo definitivo della versione digitale dell'euro nel 2029. Il via libera della scorsa settimana del Parlamento europeo è stato salutato con grande favore dalla Bce: la presidente Christine Lagarde ha sempre definito «una priorità» l'euro digitale. L'unico relatore ombra italiano del provvedimento, Pasquale Tridico (M5S-The Left) ha ribadito che l'approvazione del regolamento «rappresenta una grande vittoria per cittadini e piccoli esercenti», e sarà uno «strumento pubblico, moderno e capace di ridurre la dipendenza dai circuiti esteri americani Visa, Mastercard e PayPal». La preoccupazione di salvaguardare l'autonomia nei pagamenti digitali europei è stata infatti tra le ragioni principali che hanno motivato la Bce, le banche centrali nazionali e tutti i sostenitori del progetto. Anche se tra gli operatori ci sono preoccupazioni per il fatto che il regolamento non tiene conto degli ultimi sviluppi dei pagamenti di digitali, a partire dalle app di pagamento di Google e di Apple.

Eppure ci sono voluti tre anni esatti per avvicinarsi al traguardo, visto che la precedente Commissione aveva presentato il regolamento per l'euro digitale nel giugno del 2023. Il Parlamento europeo ha costituito lo scoglio più difficile, superato solo pochi giorni fa. La Commissione Econ ha approvato il regolamento con 43 voti a favore, 14 contrari e un astenuto, una maggioranza non abbastanza ampia da evitare il voto nella Plenaria di luglio: a chiedere una verifica in assemblea dovranno essere almeno 72 eurodeputati, che hanno tempo fino alla mezzanotte del 7 luglio per farlo.

Con ogni probabilità, però, il voto confermerebbe il risultato di martedì scorso: a favore del regolamento si sono schierati tutti i parlamentari di Ppe, S&D, The Left e Verdi, i tre italiani di Ecr (eletti dalle fila di FdI, mentre gli altri tre conservatori hanno votato contro e uno si è astenuto), cinque dei sei componenti di Renew (uno ha votato contro). Contro, tutti i Patrioti, un non iscritto e i due componenti di ESN. Non esattamente un plebiscito, eppure pochi mesi fa sembrava un miraggio arrivare a un risultato di questo tipo. Lo stesso relatore, Fernando Navarrete Rojas, spagnolo, del gruppo dei Popolari, sembrava ostile al progetto. Dopo aver rinviato a lungo la presentazione del regolamento, nonostante le pressioni della Bce, aveva presentato una bozza che si limitava a prevedere una versione

off-line dell'euro digitale. Ne sarebbe venuto fuori uno strumento fortemente azzoppato, lontano da una vera versione digitale della moneta unica europea. La svolta a febbraio, con i due emendamenti chiave presentati da 47 eurodeputati, prima firma Tridico.

Proponevano un euro digitale online e off-line indicato come strumento «essenziale» per la «sovranità europea nei pagamenti, in un contesto di crescente incertezza geopolitica e di forte dipendenza da infrastrutture di Paesi terzi». Ad approvarli la stragrande maggioranza dei parlamentari, oltre 400, poco più di 150 i contrari. Un voto che ha permesso anche di compattare la spaccatura tra i Popolari, con l'apporto della componente italiana di Forza Italia, favorevole dall'inizio al progetto.

«L'euro digitale va inteso come moneta pubblica digitale, anziché come un'altra app di pagamento - sottolinea la vicedirettrice di Bankitalia Chiara Scotti - In altre parole, si tratta della forma digitale del contante europeo. Sarà uno strumento di pagamento pubblico, disponibile in tutta l'area dell'euro, utilizzabile in ogni situazione di pagamento e concepito per coesistere con le soluzioni private». Principio sottolineato, dopo il voto, anche dal relatore Navarrete: «L'Europa non deve scegliere tra l'euro digitale e soluzioni di pagamento private di successo. È necessario che entrambe collaborino. L'accordo riconosce giustamente questo duplice approccio: gli standard e le infrastrutture esistenti dovrebbero essere riutilizzati ove possibile. Ciò consentirà alle soluzioni di pagamento europee di connettersi a un'infrastruttura di accettazione comune e di diventare interoperabili a li

vello transfrontaliero». A determinare il successo dell'euro digitale rispetto ad altre soluzioni di pagamento potrebbero essere alcune delle sue caratteristiche peculiari, che lo differenziano profondamente dai circuiti internazionali, di preva

lente matrice americana. Intanto i servizi di base, come l'apertura di un conto, la detenzione e la gestione dei fondi e l'ottenimento di almeno uno strumento di pagamento, saranno gratuiti, anche se i fornitori di servizi di pagamento potranno addebitare commissioni per i servizi aggiuntivi. Le commissioni per esercenti e operatori interbancari saranno soggette a un tetto massimo, mentre i pagamenti offline saranno completamente gratuiti. Previsto il divieto per i fornitori di servizi di «pratiche commerciali per aggirare il diritto degli utenti ad avere gratuitamente servizi di pagamento di base». I parlamentari hanno anche regolamentato forme di accesso universale per anziani, disabili, chi ha scarsa dimestichezza con il digitale o non ha un conto bancario. La Bce introdurrà un tetto, che dovrebbe essere di 3mila euro, sulla cifra che ogni persona potrà detenere nel proprio wallet. ©RIPRODUZIONE RISERVATA

L'Economia del Corriere della Sera

Economia, consumi e società

IL NODO STIPENDI

IL PREZZO DELLA GOVERNANCE QUANTO COSTA IL CDA? OTTO MILIONI

È la remunerazione dei consigli d'amministrazione nelle quotate finanziarie, le non finanziarie si fermano a 5 milioni
Una società su 4 ha aumentato del 25% il compenso dei ceo. Non sempre in linea con i risultati. L'Osservatorio Teha

VALERIO DE MOLLI* E BEATRICE TARAMELLI**


IL NODO STIPENDI

IL PREZZO DELLA GOVERNANCE
QUANTO COSTA IL CDA? OTTO MILIONI

Quanto costa, oggi, la governance di una società quotata in Italia? I dati dell'ultima analisi dell'Osservatorio Corporate Governance di Teha Group parlano chiaro.

Nelle grandi società dell'indice Ftse Mib il costo complessivo del consiglio di amministrazione (considerando amministratori esecutivi, non esecutivi e comitati endoconsiliari) supera in media i 5 milioni per le società non finanziarie e gli 8 milioni per quelle finanziarie. Se nelle non finanziarie il costo è quasi interamente trainato dal vertice esecutivo, nel comparto bancario e assicurativo cresce il peso di consiglieri non esecutivi e indipendenti.

Il divario dipende da funzioni di vigilanza e responsabilità normative sempre più ampie: rischi, compliance, cybersecurity e intelligenza artificiale.

ConfrontiLa governance finanziaria costa di più perché è diventata una funzione di presidio e controllo. Non sorprende quindi che le finanziarie del Ftse Mib abbiano in media 14 consiglieri, contro gli 11 delle non finanziarie, e che quasi un terzo del costo complessivo sia assorbito da indipendenti e comitati. Nel costo della governance, la dinamica retributiva del vertice esecutivo e, in particolare, degli amministratori delegati resta dominante.

L'analisi su 131 società quotate, pari a circa l'82% della capitalizzazione di Borsa, mostra che nel 2026 una società su quattro (25%) ha incrementato il pacchetto retributivo target del ceo. Il trend segue un doppio binario: alcune società hanno rafforzato la componente variabile, legando il compenso ai risultati; altre hanno scelto un incremento strutturale della base fissa. L'aumento dei pacchetti si accompagna al ricorso crescente a parametri internazionali.

Nel Ftse Mib, l'88% delle società adotta peer group, i panel di riferimento, con aziende estere, in crescita dal 72% dell'anno precedente; il fenomeno riguarda anche mid cap (52%) e small cap (67%). Non raramente, per garantire il confronto settoriale, vengono incluse società estere con fatturato, capitalizzazione o complessità operativa superiori e sistemi retributivi più aggressivi, tipici del modello anglosassone. Il paradosso è che il benchmark, nato per misurare la competitività dei compensi, possa diventare un fattore di traino verso l'alto. Per questo la scelta del peer group è uno dei temi più delicati dei comitati remunerazione: incide sulla determinazione dei compensi e sulla loro percezione da parte di investitori e proxy advisor.

Un secondo tema importante è il pay for performance, la remunerazione correlata alle prestazioni. Per

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

verificarne il rispetto nell'ultimo triennio, l'Osservatorio ha costruito una matrice su 62 società che dichiarano il paymix a target, collegando due variabili: l'evoluzione delle performance economico-finanziarie, misurata con la crescita del margine operativo tra 2022 e 2025, e il livello di raggiungimento degli obiettivi Mbo riconosciuti ai ceo nel triennio 2023-2025. La logica del modello è semplice: a un miglioramento significativo delle performance dovrebbe corrispondere un incentivo elevato; in presenza di risultati neutrali o in peggioramento, il bonus dovrebbe riflettere tale andamento.

L'analisi evidenzia casi coerenti: quasi un terzo delle società si colloca nel primo quadrante, con una crescita media del margine superiore al 10% e bonus sopra al target. L'attenzione si concentra però sul secondo quadrante: 21 società, più di un terzo del campione, presentano bonus mediamente superiori al target a fronte di una crescita molto contenuta delle performance economiche. Ancora più rilevante è il gruppo nel box rosso della matrice: società con margini in calo, ma ceo che hanno comunque incassato bonus superiori al target.

CoerenzaL'analisi non consente, da sola, di concludere che il pay for performance non sia stato rispettato. Le architetture Mbo possono basarsi su kpi, gli indicatori chiave di prestazione, diversi da quelli analizzati e i target di budget possono avere livelli di sfida differenti. Tuttavia, le società nei quadranti 2 e 4 (vedi grafico) sono quelle in cui la disclosure diventa decisiva: più il bonus si discosta dall'andamento delle principali performance economiche, maggiore è l'esigenza degli investitori di comprendere quali fattori abbiano determinato il raggiungimento degli obiettivi. Le analisi dell'Osservatorio delineano quindi l'agenda dei Comitati remunerazione delle quotate. 1) Il costo complessivo del consiglio d'amministrazione è coerente con le crescenti responsabilità e con l'equilibrio economico della società? 2) Il peer group utilizzato per valutare la competitività del pacchetto del vertice è adeguato? 3) I sistemi di incentivazione garantiscono il rispetto del pay for performance nei diversi scenari di performance? 4) La disclosure al mercato chiarisce in modo adeguato il collegamento tra performance e bonus? Sono i temi che i comitati Remunerazione dovranno presidiare domani. *Managing partner e ceo Teha Group**Consulente di Teha Group© RIPRODUZIONE RISERVATA.

Italia Oggi Sette

Economia, consumi e società

I chiarimenti dell'Authority Ue in vista dell'entrata in vigore del regolamento n. 2024/3005

Più trasparenza nei rating Esg

Nuove regole dal 2/7. Vigilanza Esma al via. Accesso ai dati

PINA RICCIARDO


I chiarimenti dell'Authority Ue in vista dell'entrata in vigore del regolamento n. 2024/3005
Più trasparenza nei rating Esg
Nuove regole dal 2/7. Vigilanza Esma al via. Accesso ai dati
Cosa prevede il regolamento (Ue) 2024/3005

Dal 2 luglio 2026 i rating utilizzati da investitori e intermediari finanziari per valutare il profilo ambientale, sociale e di governance (Esg) delle imprese saranno soggetti alle nuove regole del Regolamento (Ue) 2024/3005, che prevede, per i fornitori, obblighi di autorizzazione, trasparenza metodologica, governance e gestione dei conflitti di interesse sotto la vigilanza dell'Autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati (Esma).

In vista dell'entrata in vigore del regolamento, l'Esma ha pubblicato il 28 maggio 2026 i primi chiarimenti applicativi, con una sessione di domande e risposte (QA datate 22 maggio 2026), sui sistemi di classificazione dei rating Esg, sulle procedure di registrazione, sui regimi transitori per i fornitori e sulle modifiche rilevanti da comunicare all'Autorità nel corso dell'attività.

Sul fronte nazionale, il Consiglio dei ministri del 10 giugno scorso ha approvato in esame preliminare il decreto legislativo di adeguamento che individua la Consob quale autorità competente per l'applicazione della disciplina in Italia. La riforma mira a rendere i giudizi Esg più trasparenti, comparabili e affidabili, rafforzando la fiducia degli investitori e la qualità delle informazioni utilizzate nei mercati finanziari, contribuendo allo sviluppo della finanza sostenibile e prevenendo pratiche di disinformazione come il greenwashing.

Chi riguarda. Le nuove regole si applicano ai fornitori di rating Esg che operano nell'Ue, sia se stabiliti in uno Stato membro sia se aventi sede in Paesi terzi ma attivi nel mercato europeo attraverso la distribuzione dei propri giudizi a investitori, intermediari finanziari o imprese. Il regolamento disciplina infatti l'emissione, la pubblicazione e la distribuzione dei rating Esg utilizzati nei processi di investimento e finanziamento.

Secondo l'articolo 2, paragrafo 2 del regolamento, restano invece esclusi dall'ambito di applicazione i rating Esg privati destinati a un singolo committente e non distribuiti al pubblico, i sistemi di valutazione utilizzati esclusivamente per finalità interne o infragruppo da banche, assicurazioni e altri intermediari, la mera diffusione di dati Esg privi di una valutazione strutturata e le informazioni di sostenibilità comunicate direttamente dalle imprese nell'ambito della rendicontazione societaria. Sono inoltre escluse le attività di certificazione, accreditamento ed etichettatura che non comportano l'emissione di un rating Esg ai sensi del regolamento.

Cosa si intende per rating Esg. L'articolo 3 del regolamento (Ue) 2024/3005 definisce il rating Esg come un parere, un punteggio o una combinazione di entrambi relativo al profilo o alle caratteristiche ambientali, sociali, dei diritti umani o di governance di un soggetto valutato. La valutazione può riguardare

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

sia l'esposizione ai rischi Esg sia gli impatti generati dall'entità valutata su ambiente e società. Per rientrare nell'ambito di applicazione della disciplina deve esistere una metodologia consolidata e un sistema di classificazione definito che consenta di esprimere un giudizio comparabile tra soggetti o strumenti valutati. Il regolamento distingue inoltre tra i pareri Esg, elaborati con il coinvolgimento di un analista nel processo valutativo, e i punteggi Esg (score), ottenuti attraverso modelli statistici o algoritmici predefiniti basati sui dati raccolti.

Nella QA_2853 l'Autorità precisa che il sistema di classificazione deve prevedere almeno due categorie predefinite, compresi un livello minimo e uno massimo, organizzate secondo una struttura gerarchica o ordinale. Le categorie possono essere rappresentate attraverso lettere, numeri, colori o altri simboli, purché consentano confronti coerenti tra gli elementi valutati e riflettano il giudizio espresso dal fornitore.

Autorizzazioni e regime transitorio. I fornitori di rating Esg che intendono operare nell'Unione dovranno essere autorizzati, riconosciuti o registrati secondo le modalità previste dal regolamento (Ue) 2024/3005.

L'Esma ha chiarito nella QA_2854 che esistono percorsi differenti a seconda delle dimensioni e caratteristiche dell'operatore.

Per i piccoli fornitori di rating Esg di cui all'articolo 5, paragrafo 1, già operativi nell'Unione alla data del 2 luglio 2026, è previsto un regime temporaneo di registrazione.

Tali soggetti dovranno notificare all'Esma la volontà di essere inclusi nel registro europeo previsto dall'articolo 14 entro il 2 novembre 2026, preferibilmente entro il 2 settembre 2026. In assenza della notifica, dovranno cessare l'attività. I piccoli operatori che iniziano a operare dopo il 2 luglio 2026 dovranno invece notificare l'Esma a partire da tale data per poter essere iscritti nel registro; anche in questo caso la mancata notifica comporta l'impossibilità di proseguire l'attività.

Per tutti gli altri fornitori di rating Esg già operativi nell'Unione alla data di applicazione del regolamento, il regime transitorio previsto dall'art. 51 consente di continuare l'attività durante l'esame della domanda di autorizzazione o riconoscimento. A tal fine, l'operatore deve notificare all'Esma entro il 2 agosto 2026 la propria intenzione di continuare a operare e presentare la domanda di autorizzazione o riconoscimento entro i quattro mesi successivi al 2 luglio 2026. Fino alla decisione dell'Autorità europea, il fornitore può proseguire regolarmente la propria attività.

Le regole per gli operatori extra Ue. L'impianto normativo prevede come possibili canali di accesso al mercato europeo dei fornitori di rating Esg l'equivalenza, il riconoscimento e l'avallo, secondo l'articolo 4 del regolamento (Ue) 2024/3005.

In questo modo l'Unione intende assicurare (come anche espresso dal considerando 27 del regolamento) che anche i rating Esg prodotti in Paesi terzi rispettino standard comparabili a quelli richiesti agli operatori europei.

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

Italia Oggi Sette

Economia, consumi e società

L'Esma ha inoltre chiarito, nella QA_2855, che possono beneficiare del regime transitorio alcuni operatori costituiti dopo il 1° gennaio 2025 qualora presentino legami strutturali con soggetti già operativi nell'Unione al momento dell'entrata in vigore del regolamento. Tra i collegamenti rilevanti rientrano controllate, affiliate, marchi condivisi, proprietà intellettuale comune o assetti proprietari riconducibili allo stesso gruppo.

Metodologie, conflitti di interesse e modifiche rilevanti. Per quanto riguarda la governance dei fornitori di rating Esg, il regolamento prevede obblighi organizzativi, presidi sui conflitti di interesse e requisiti di trasparenza metodologica.

Nella QA 2856, l'Esma ha chiarito cosa debba intendersi per modifica sostanziale delle informazioni fornite in sede di autorizzazione, ai fini degli obblighi di comunicazione previsti dall'art. 6, paragrafo 5 del regolamento (Ue) 2024/3005.

Tra questi rientrano fusioni, acquisizioni, scissioni e variazioni rilevanti dell'assetto proprietario, nonché la sostituzione dei responsabili delle attività di rating, delle metodologie o dei controlli interni. Devono inoltre essere comunicate le modifiche agli accordi di esternalizzazione, alle metodologie e ai modelli di valutazione, comprese le procedure di revisione dei rating Esg. L'Esma considera rilevanti anche gli aggiornamenti alle politiche di gestione dei conflitti di interesse previste dall'art. 16 del regolamento, l'avvio di attività potenzialmente incompatibili con l'emissione di rating Esg, l'apertura di sedi in altri Paesi, gravi difficoltà finanziarie e l'adozione di provvedimenti sanzionatori da parte delle autorità competenti.

Il decreto italiano di adeguamento e gli effetti per imprese e investitori. Sul piano nazionale, il Consiglio dei ministri del 10 giugno 2026 ha approvato in esame preliminare lo schema di dlgs di adeguamento al regolamento (Ue) 2024/3005.

Secondo il testo illustrato, la Consob sarà individuata quale autorità nazionale competente per i profili di collaborazione con l'Esma e per l'esercizio dei poteri attribuiti agli Stati membri. Lo schema interviene inoltre sul Testo unico della finanza e sul dlgs n. 47/2026, introducendo il quadro sanzionatorio e i necessari raccordi con la disciplina europea.

Per investitori e intermediari, il nuovo regime punta a rendere i rating Esg più trasparenti, comparabili e affidabili.

Per le imprese valutate, una delle principali novità riguarda la possibilità di verificare i dati utilizzati dal fornitore di rating Esg prima della pubblicazione della prima valutazione. Come chiarito dal considerando 12 del regolamento, l'impresa o l'emittente può accedere, su richiesta, all'insieme dei dati utilizzati per l'elaborazione del rating e segnalare eventuali errori materiali o inesattezze che potrebbero incidere sulla qualità del giudizio. La procedura consente la sola verifica dei dati, senza influire su metodologie o risultati del rating, preservando così l'indipendenza del soggetto che lo emette.

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

Italia Oggi Sette

Economia, consumi e società

Le buone pratiche della legge 76/2025 riconosciute dal Cnel. Un solo caso di presenza in cda

La partecipazione solo a parole

Ai lavoratori funzioni consultive per la gestione dell'azienda

DANIELE CIRIOLI


Le buone pratiche della legge 76/2025 riconosciute dal Cnel. Un solo caso di presenza in cda

La partecipazione solo a parole

Ai lavoratori funzioni consultive per la gestione dell'azienda

Le aziende certificate

Decolla la partecipazione dei lavoratori nelle aziende, ma fuori dalla stanza dei bottoni. Infatti, a poco più di un anno dall'entrata in vigore della legge n.

76/2025 avvenuta il 10 giugno 2025, le prime esperienze riconosciute dal Cnel come «buone pratiche» hanno una tendenza precisa: le imprese sono disponibili ad ampliare il confronto con i dipendenti sull'organizzazione del lavoro, sull'innovazione e anche sui processi aziendali, ma conservano ancora qualche riserva sull'ingresso di rappresentanti dei lavoratori negli organi di gestione e di controllo societario. Dei primi 26 riconoscimenti assegnati nei primi quattro mesi di operatività del «Bollino Cnel», istituito il 26 febbraio 2026, la maggior parte riguarda modelli di partecipazione organizzativa e/o consultiva (21 casi) ed economica e finanziaria (3 casi), mentre modelli di partecipazione gestionale, che portano i lavoratori nella cabina di pilotaggio dell'impresa, rimangono un'eccezione limitata a soli due casi.

Una disciplina nuova.

La legge n. 76/2025 disciplina la partecipazione dei lavoratori nelle aziende al preciso fine di rafforzare la collaborazione tra datori di lavoro e lavoratori; preservare e incrementare i livelli occupazionali; valorizzare il lavoro sul piano economico e sociale. Sono quattro le tipologie di partecipazione che possono essere attivate: - gestionale: pluralità di forme di collaborazione dei lavoratori alle scelte strategiche dell'impresa; - economica e finanziaria: la partecipazione dei lavoratori ai profitti e ai risultati dell'impresa, anche tramite forme di partecipazione al capitale, tra cui l'azionariato; - organizzativa: complesso delle modalità di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni relative alle varie fasi produttive e organizzative della vita dell'impresa; - consultiva: che avviene attraverso l'espressione di pareri e proposte sul merito delle decisioni che l'impresa intende assumere.

Il bollino Cnel. A inizio anno il Cnel ha attuato l'art. 13 della legge n. 76/2025, approvando il regolamento su raccolta e valorizzazione delle buone pratiche e istituendo il c.d. Bollino Cnel. Non si tratta di una certificazione, ma di un riconoscimento istituzionale, cioè un'attestazione che valorizza le imprese e gli altri soggetti che adottano modelli partecipativi in aderenza ai principi della legge n. 76/2025. Per essere considerata «buona pratica», non è necessario la forma di partecipazione sia stata contrattata dopo l'entrata in vigore della legge n.

76/2025, ma deve essere vigente. Inoltre, dev'essere stata sottoscritta a livello nazionale, territoriale o aziendale da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla Rsu/Rsa. Il bollino Cnel è finalizzato a riconoscere

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

e valorizzare le esperienze di partecipazione identificate come «buone pratiche». Il suo utilizzo è precluso qualora anche solo una delle parti coinvolta nella «buona pratica» non concordi sulla sua adozione.

Partecipazione al decollo. Il Bollino Cnel è stato istituito il 26 febbraio scorso e nel giro di pochi mesi ha già attribuito 26 riconoscimenti, tramite procedura volontaria e, come già accennato, con finalità squisitamente reputazionali. L'analisi dei primi 26 bollini evidenzia che quasi tre aziende su quattro puntano sulla partecipazione organizzativa; una su due affianca forme di consultazione preventiva; solo tre condividono risultati economici o capitale; e appena due aprono realmente la governance ai lavoratori, prevedendo un loro rappresentante nel consiglio di amministrazione. Alcuni casi rientrano in più categorie, perché le aziende hanno adottato modelli misti. Nel dettaglio si ha che 19 aziende hanno ottenuto il bollino Cnel per buone pratiche di partecipazione organizzativa; 14 aziende per buone pratiche di partecipazione consultiva; 3 aziende per buone pratiche di partecipazione economico-finanziaria; 2 aziende per buone pratiche di partecipazione gestionale.

Le prime esperienze. Le prime 26 esperienze mostrano che la partecipazione dei lavoratori assume forme molto diverse, anche se prevalgono nettamente quelle organizzative e consultive.

La partecipazione gestionale, cioè quella che apre ai lavoratori l'accesso agli organi di governo dell'impresa, nell'ipotetica classifica dei bollini è fanalino di coda, dimostrandosi la soluzione meno diffusa. Solo due esperienze si muovono in questa direzione. ASM Rieti ha modificato lo statuto societario introducendo la presenza obbligatoria di un rappresentante dei lavoratori nel consiglio di amministrazione, eletto direttamente dai lavoratori dipendenti. IAL Lombardia Impresa Sociale, invece, ha previsto la presenza di un rappresentante dei lavoratori all'interno del consiglio di amministrazione, affiancandola a una commissione paritetica incaricata di monitorare l'attuazione dell'accordo sulla partecipazione.

La partecipazione organizzativa è l'esperienze più diffusa. In questo modello i lavoratori non partecipano alle decisioni societarie, ma sono coinvolti nel miglioramento dell'organizzazione aziendale attraverso commissioni paritetiche, gruppi di lavoro e altri organismi permanenti. Per fare un esempio, Generali ha istituito tre «Transformation Hub» dedicati all'innovazione, alla sostenibilità e all'evoluzione organizzativa. Hera ha costruito un modello fondato sul Patto del Buon Lavoro e sul Protocollo Appalti; Halley Sud, Lombardini, Sanofi, Kaleidoscopio e Famiglia Cooperativa hanno puntato su commissioni bilaterali dedicate a innovazione, welfare, sicurezza, formazione, inclusione e benessere organizzativo. Seguono poi numerose esperienze di partecipazione organizzativa e consultiva, con modelli misti: Geldi, SPLIA, Starhotels, GFT Italia, Mediamarket, Veritas, Acquedotto Lucano, Merck Serono e Labor Service. In queste esperienze, il coinvolgimento dei lavoratori avviene attraverso commissioni paritetiche, tavoli permanenti di confronto e procedure strutturate di informazione e consultazione preventiva sulle principali scelte organizzative e produttive. Ci sono poi esperienze di partecipazione consultiva pura. Interessano un bel numero di aziende come SM System, Alpitour, Arval Service Lease Italia, NH Italia

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

e Grape Hospitality. In questi casi, il modello di partecipazione adottato si basa soprattutto su sistemi permanenti di informazione preventiva e consultazione delle rappresentanze sindacali aziendali in merito alle decisioni aziendali, con l'obiettivo di favorire il dialogo sociale e prevenire i conflitti industriali. Infine, ci sono le esperienze, anch'esse limitate, di partecipazione economica e finanziaria. Il bollino Cnel lo ha ricevuto la Forlì Ambiente Società Cooperativa per aver sottoscritto un accordo aziendale esplicitamente ispirato all'art. 46 della Costituzione e alla legge n. 76/2025; Leroy Merlin Italia e Bricocenter Italia, invece, perché hanno adottato una partecipazione economica e finanziaria e organizzativa: la prima consistente nella possibilità, per il lavoratori, di trasformare il proprio premio di risultato in azioni del gruppo, secondo un meccanismo di valorizzazione annuale affidato a soggetto terzo; la seconda che si realizza mediante Gruppi di Animazione, i cui membri sono eletti dai lavoratori e prevedono il coinvolgimento degli stessi al miglioramento delle performance dell'impresa.

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

Corriere della Sera

Economia, consumi e società

DATAROOM

Il lavoro non ha sesso Gli stipendi ancora sì

banche e assicurazioni pagano le donne 10 euro in meno l'ora l'ue obbliga le aziende alla trasparenza sulla busta paga ma la legge italiana consente di nascondere i superminimi

MILENA GABANELLI E RITA QUERZÈ


DATAROOM

Il lavoro non ha sesso
Gli stipendi ancora sì

BANCHE E ASSICURAZIONI PAGANO LE DONNE 10 EURO IN MENO L'ORA
L'UE OBBLIGA LE AZIENDE ALLA TRASPARENZA SULLA BUSTA PAGA
MA LA LEGGE ITALIANA CONSENTE DI NASCONDERE I SUPERMINIMI

La paga oraria delle donne nelle aziende private è del 17,4% in meno rispetto agli uomini. Eppure in Italia la disparità di stipendio è stata seppellita nel 1963 dai Contratti nazionali di lavoro. Sono passati sessant'anni, cos'è successo? Il pay gap orario più alto è nel settore bancario e assicurativo (21,8%), nell'immobiliare (21%) e, in generale, tra chi svolge attività legali, contabili, tecniche, di ricerca e sviluppo (23,4%). Tradotto in paga oraria lorda vuol dire che la dipendente di una banca o di un'assicurazione guadagna in media 25 euro contro i 34,9 del collega maschio; nel trasporto aereo sono 12,59 euro contro 22,43; nelle telecomunicazioni ballano 4 euro. Il divario salariale cresce insieme con la qualifica. Una donna laureata guadagna in media 20,3 euro lordi l'ora contro i 24,3 di un collega laureato maschio. Le dirigenti italiane, dice Eurostat, arrivano fino al 35% di gap. Ma la disparità di trattamento c'è anche ai livelli più bassi: l'addetto di una fabbrica di autoveicoli guadagna 20 euro lordi l'ora se è maschio, 18,1 se è femmina. Siamo in buona compagnia: in Germania il divario medio è del 17,9%, in Francia del 14,2%, in Spagna del 12,2%.

Gli obblighi Ue Nel 2023 Parlamento e Consiglio europeo hanno approvato la direttiva 970, che obbliga le aziende a rafforzare il principio di parità di retribuzione tra uomini e donne, a rendere trasparenti i criteri con cui si pagano e promuovono i dipendenti, e a definire a chi spetta l'onere della prova in un eventuale giudizio. In Italia la direttiva è stata recepita il 7 giugno. La grande novità introdotta dalla norma europea è che il dipendente, maschio o femmina, può chiedere quanto guadagnano in media i colleghi che fanno lo stesso lavoro o di pari valore. E l'azienda è tenuta a rispondergli entro due mesi, fornendo ai lavoratori «la retribuzione lorda annua e la corrispondente retribuzione oraria lorda», quindi compresa la parte ad personam. Però quando la signora Rossi o il signor Bianchi otterranno la risposta, sapranno soltanto qual è la retribuzione base stabilita per il loro livello dal Contratto nazionale di lavoro, dal quale non emergeranno disparità. Nessuna informazione sarà invece fornita sui super minimi ad personam, su cui si giocano le differenze di trattamento. Questo avviene perché la legge italiana di recepimento stabilisce che quando un'azienda applica i Contratti nazionali sia automaticamente in regola, poiché gli scatti di anzianità sono uguali per tutti.

Trasparenza e onere della prova La direttiva stabilisce anche che vadano resi espliciti e trasparenti i criteri con cui si danno le promozioni, così da evitare carriere basate più su amicizie e clientele che non sul merito. A casa nostra però le aziende non dovranno spiegare nulla a nessuno, sempre per via del fatto che una volta applicato un contratto nazionale si è già a posto.

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

Corriere della Sera

Economia, consumi e società

Per quel che riguarda l'onere della prova, la norma europea dice che qualora un lavoratore o una lavoratrice denuncino una discriminazione, spetta al datore di lavoro dimostrare in giudizio che il discrimine in busta paga non c'è stato. Anche in questo caso la legge italiana (articolo 4) ribalta il principio: «L'applicazione di un contratto collettivo maggiormente rappresentativo costituisce presunzione di conformità, ferma restando la dimostrazione dell'esistenza di trattamenti retributivi individuali discriminatori». La sostanza è che deve essere il lavoratore a dimostrare il discrimine.

Il buco dei contratti nazionali Gira e rigira, la legge italiana utilizza i contratti nazionali come scudo. In realtà non si può affatto escludere che ci siano contratti che in busta paga penalizzano le donne. Laura Calafà e Marco Peruzzi dell'Università di Verona segnalano come in diversi contratti (dal settore del turismo a quello assistenziale) le mansioni più spesso svolte da donne siano contrattualizzate al minimo. Ma un'assistente socio sanitaria non vale meno di un magazziniere! Quindi andrebbe fatta una verifica su tutti i contratti nazionali, inclusi quelli pirata, prima di presumere in automatico che siano equi. Ingolfati dalle carte La legge che recepisce la direttiva impone alle aziende con oltre 100 dipendenti di compilare un rapporto su tutta la popolazione aziendale con i dati sulle retribuzioni di maschi e femmine (ogni anno per chi ha più di 250 dipendenti, ogni tre per tutti gli altri). Il problema è che un rapporto da compilare c'era già, e riguarda tutte le aziende con più di 50 dipendenti, ma non sarà cancellato, e così le carte da produrre raddoppiano. Inoltre le aziende con la certificazione di genere devono presentare altra documentazione sul pay gap ogni tre anni. Infine ci sono le informazioni sul trattamento dei dipendenti da mettere nei rapporti sulla sostenibilità. Insomma, carta su carta, perlopiù inutile, quando invece gli indicatori da monitorare dovrebbero essere pochi, facili da capire e accessibili a tutti. C'è di buono che i dati contenuti nei nuovi rapporti per le aziende sopra i 100 dipendenti riguarderanno tutta la retribuzione lorda, comprese le parti individuali ad personam: vuol dire che quando il divario tra uomini e donne risulterà superiore al 5%, le aziende dovranno mettersi al tavolo con i sindacati per ridurlo. Sanzioni inefficaci Per le aziende che violano le disposizioni della direttiva sono state confermate le sanzioni già esistenti. Vanno dai 250 a 10 mila euro, e in alcuni casi prevedono l'esclusione dagli appalti pubblici. Abbiamo chiesto all'Ispettorato del lavoro quante sanzioni sono state finora applicate: nessuna risposta. Ora però la partita rischia di giocarsi nelle aule dei tribunali, poiché ogni norma Ue deve trovare applicazione davanti ai giudici nazionali e può essere invocata dai singoli individui, e non varrà la versione annacquata della legge italiana, tant'è che giuslavoristi come Tiziano Treu, Laura Calafà, Maurizio Del Conte, Giampiero Falasca hanno sollevato dubbi di conformità. Quello che può succedere, in concreto, è che in caso di contenzioso il giudice potrà chiedere un parere alla Corte di giustizia europea, che se rileva una discordanza può far scattare la procedura d'infrazione.

Come si regolano le aziende Intanto molti dipendenti stanno già chiedendo la retribuzione media dei colleghi. Valentina Mosca, responsabile area diversità e inclusione di Mercer, fa un primo bilancio:

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

Corriere della Sera

Economia, consumi e società

«In alcune multinazionali si è già fatto avanti il 2% dei dipendenti, spesso più uomini che donne, e le grandi aziende si stanno attrezzando per rispondere con informazioni che tengono conto di tutte le componenti, pur escludendo i compensi una tantum. A spingere in questa direzione sono l'esigenza di garantire coerenza in tutti i Paesi in cui le multinazionali operano e il tema reputazionale». Tradotto: l'esigenza consiste nella necessità di evitare cause collettive, visto che Paesi come Francia e Spagna si stanno adeguando agli standard richiesti. In Inghilterra Tesco rischia di sborsare 4 miliardi di sterline per allineare le retribuzioni delle proprie commesse che guadagnavano meno dei magazzinieri. Una causa collettiva ha costretto Walt Disney a sborsare 48 milioni di dollari. In Italia la questione della disparità retributiva uomini-donne è sempre rimasta sotto il tappeto e lì, per come è stata recepita la direttiva, continuerà a stare. Gli stessi sindacati non si sono particolarmente sbattuti affinché la montagna non sfornasse un topolino. Tirando le somme: le grandi aziende probabilmente si adegueranno agli standard di trasparenza, mentre le medio-piccole continueranno a giocare al ribasso. Ma se si vuole davvero che le donne partecipino di più al mercato del lavoro - e l'Italia ne ha bisogno per produrre più ricchezza e più figli - bisogna cominciare pagandole il giusto.

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

Affari & Finanza

Innovazione e mondo digitale

Intelligenza artificiale

Slittano le regole Ue sulle app ad alto rischio Ora mancano i capitali

Il Parlamento europeo ha dato il via libera alla semplificazione dell'Ai Act che dal 2024 detta le linee guida per lo sviluppo Per i sistemi considerati sensibili per privacy e diritti le prescrizioni arriveranno nel biennio '27-'28

PIER LUIGI PISA


Intelligenza artificiale
Slittano le regole Ue sulle app ad alto rischio Ora mancano i capitali
Il Parlamento europeo ha dato il via libera alla semplificazione dell'Ai Act che dal 2024 detta le linee guida per lo sviluppo Per i sistemi considerati sensibili per privacy e diritti le prescrizioni arriveranno nel biennio '27-'28
75%
6%

Il Parlamento europeo ha dato il via libera all'AI Omnibus, il pacchetto di semplificazione che modifica alcune scadenze dell'AI Act, il regolamento europeo sull'intelligenza artificiale in vigore dall'agosto 2024. Il rinvio più rilevante riguarda i sistemi ad alto rischio: quelli usati come software a sé stanti, cioè non integrati in un prodotto fisico regolato da altre norme europee, slittano dall'agosto 2026 al 2 dicembre 2027; quelli incorporati in prodotti come dispositivi medici o macchinari industriali arrivano invece all'agosto 2028. Sono le applicazioni dell'IA considerate più sensibili, perché possono incidere sulla salute, sulla sicurezza o sui diritti fondamentali delle persone: dalla diagnosi medica alla selezione del personale, fino all'amministrazione della giustizia. Per questi sistemi l'AI Act prevede obblighi stringenti sulla qualità dei dati, sulla sicurezza informatica, sulla documentazione tecnica e sulla presenza di un controllo umano effettivo. Il punto, spiega Brando Benifei, eurodeputato del Partito Democratico, tra i principali negoziatori del regolamento e a capo della commissione che vigila sull'applicazione delle norme negli Stati membri, è che una parte decisiva dell'architettura applicativa è ancora incompleta. Mancano gli standard tecnici armonizzati, cioè le regole operative che traducono i principi del regolamento in criteri verificabili. Servono insomma parametri concreti: quali controlli fare sui dataset, quali soglie di errore sono accettabili, quali test di robustezza devono essere superati e che tipo di intervento umano deve essere garantito nei passaggi critici. «Senza questi standard, gli obblighi rischiano di restare enunciazioni di principio», dice Benifei. Assistiamo, dunque, a un paradosso. L'AI Act viene descritto da diversi osservatori come un attrito per l'innovazione europea, eppure la sua parte più onerosa per chi sviluppa modelli di frontiera non è ancora applicata. L'unica sezione pienamente in vigore, oggi, è costituita dai divieti enunciati all'articolo 5, tra cui per esempio c'è l'uso dell'IA per la predizione dei reati e per il social scoring. Tutto il resto, la parte che impone alle imprese di certificare i propri sistemi negli usi sensibili, arriverà solo a fine 2027. «Basta parlare con gli sviluppatori di IA sostiene Benifei per farsi dire quali sono i veri problemi: accesso ai capitali, capacità computazionale e il quadro normativo sui dati». Quindi GDPR, Data Act, Data Governance Act. La qualità di un sistema IA dipende in larga parte dai dati disponibili: se le imprese europee faticano a ottenerli in modo lecito e rapido, finiscono per avere modelli meno competitivi. «Ovviamente è un nodo delicato dice Benifei perché vogliamo mantenere un elevato livello di privacy in Europa». Ma la sua risoluzione non dipende dall'AI Act, che invece si concentra sugli

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

obblighi più stringenti a cui rispondono i modelli "per finalità generali con rischio sistemico", definiti da soglie di potenza di calcolo. Si tratta di pochissimi sistemi al mondo, da GPT di OpenAI a Claude di Anthropic. Per quei modelli gli sviluppatori devono condividere con l'AI Office europeo informazioni su gestione dei dati e mitigazione dei rischi. Questi obblighi, vale la pena ricordarlo, si applicano già dall'agosto 2025. In Europa c'è una sola azienda vicina a quella soglia: la francese Mistral. Nel nostro Paese non manca chi ci prova. Per Domyn, l'unicorno italiano che guiderà lo sviluppo di un'IA sovrana europea, l'AI Act è «un vantaggio assoluto». Il ceo dell'azienda, Uljan Sharka, ha detto a Italian Tech: «Nel mondo stiamo assistendo a una confusione estrema anche nei governi, che non riescono a valutare se le proprie aziende rappresentino un rischio per la sicurezza nazionale. Non riesco a capire come alcuni detrattori in Europa continuino a dire che l'AI Act è un problema». La pensa allo stesso modo Anu Bradford, giurista della Columbia Law School e teorica dell'effetto Bruxelles ("Come l'Europa governa il mondo"), che ricorda un dettaglio storico spesso trascurato: prima del 2010 l'Ue aveva pochissime regole tecnologiche, proprio negli anni in cui negli Stati Uniti nascevano Meta e Google. Eppure i campioni europei non arrivarono lo stesso. Sul ritardo europeo continuano a pesare gli scarsi investimenti. Nel venture capital IA del 2025, l'Ocse attribuisce agli Stati Uniti circa il 75% del valore globale, pari a 194 miliardi di dollari. All'Ue il 6%, pari a 15,8 miliardi. Quel divario è troppo grande per essere spiegato da una legge che ha iniziato a produrre effetti in modo graduale dal 2025.
©RIPRODUZIONE RISERVATA

Affari & Finanza

Innovazione e mondo digitale

IL TREND

Viaggi, casa, libri: sceglie ChatGpt

Lo shopping passa dai consigli degli Llm Una nuova vetrina da riempire per le aziende

Alessandro Longo


Viaggi, casa, libri: sceglie ChatGpt

Lo shopping passa dai consigli degli Llm Una nuova vetrina da riempire per le aziende

L'IA entra negli studi legali "Ma non redigerà gli atti"

L'Intelligenza artificiale (IA) è entrata come una scure nel modo in cui le aziende italiane entrano in contatto con i propri clienti su internet. Nel giro di pochi anni, per via di Chatgpt e simili, è cambiato tutto: «Sempre più persone cercano sui chatbot e poi si affidano ai loro consigli per acquisti o prenotazioni. Soprattutto, è vero per i prodotti che riguardano la casa - vale per il 30 per cento degli italiani; un po' meno per viaggi e alimentari. Molti invece si informano sull'IA per l'acquisto di libri, prodotti di elettronica», spiega Roberto Liscia, presidente di Netcomm (consorzio commercio elettronico) anticipando ad Affari&Finanza i risultati di uno studio in via di pubblicazione. Due terzi degli italiani fanno comparazione dei prezzi, chiedono all'IA suggerimenti personalizzati o sintesi di recensioni. L'effetto è che le aziende devono adattarsi. «Lo stanno già facendo: rivedendo i propri siti web e adottando altre strategie per apparire di più e meglio sugli Llm (Large language model, i modelli linguistici alla base dell'IA, ndr), quindi nei chatbot (Chatgpt e Gemini in primis) ma anche nell'AI Overview integrata nel motore di ricerca Google», spiega Antonio Picozzi, ceo e co-founder di dAirect, startup italiana che ha sviluppato una tecnologia proprietaria per rendere i siti ufficiali degli hotel leggibili e interpretabili dai principali sistemi di IA. La startup è nata quest'anno ed è quindi parte di questa nuova economia trascinata dalla rivoluzione IA. «Le aziende sempre più si rivolgono ad agenzie specializzate nel nuovo mestiere dell'ottimizzazione dei siti per gli Llm», conferma Liscia. Un'evoluzione della classica Seo (ottimizzazione per farsi trovare su Google), «che comunque è la base e il presupposto del nostro lavoro», dice Picozzi. Altri studi confermano il fenomeno. Secondo l'Hospitality & Travel Report Adyen, in Italia nel 2025 un viaggiatore su tre ha già utilizzato l'IA per pianificare i propri viaggi, con una crescita del 77% in un solo anno. Secondo Bain & Company, questa quota potrebbe superare il 60% entro la fine del 2026. Ma gli hotel restano poco visibili: solo il 16% nel mondo compare nelle risposte generate dagli assistenti IA, secondo il report World's Best at AI 2025 Index di HotelWorld AI.

Il mestiere che fanno le aziende come dAirect è nuovo e complesso. «Alle stesse domande ogni Llm dà una risposta diversa. Per di più, non è sempre facile capire, tecnicamente, quando un utente arriva al sito tramite un Llm», spiega Picozzi. È più possibile farlo su Chatgpt; meno con gli altri, che lasciano tracce poco visibili sul sito. Ecco perché dAirect, come altri, ha sviluppato un sistema di tracciamento che fa migliaia di ricerche al mese per ogni cliente su ogni Llm. Stima il tasso di visibilità e di traffico associato all'Llm e, sulla base dei dati, «si auto adatta, facendo modifiche al sito lavorando sui contenuti - dice Picozzi - Obiettivo: convincere l'IA che quel sito soddisfa meglio di altri la

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

domanda dell'utente». Però «gli Llm non visitano i siti come fanno le persone; e nemmeno come fa Google», quindi le tecniche di ottimizzazione devono essere mirate. Lo conferma lo studio Netcomm: le aziende stanno lavorando molto sulla qualità dei propri dati, per farsi trovare dagli Llm. Su schede prodotto, immagini, descrizioni, attributi, varianti, disponibilità, materiali, recensioni, certificazioni, contenuti generati dagli utenti e informazioni tecniche. Ma anche sulla propria reputazione, che gli Llm sanno leggere a fondo: quindi su recensioni di terzi qualificati. Siamo ancora agli inizi. I dati di efficacia di queste tecniche sono ancora pochi, «non abbastanza per avere una media affidabile sull'aumento ottenuto in prenotazioni o traffico», dice Picozzi. I primi rilievi però sono incoraggianti: dAirect riporta un aumento fino a dodici volte del traffico sui siti dei primi clienti attivati. Vedremo. Le aziende che fanno affari su internet non possono più ignorare la rivoluzione IA: questo, almeno, è certo. ©RIPRODUZIONE RISERVATA

L'Economia del Corriere della Sera

Innovazione e mondo digitale

Dagli acquisti online alla scelta delle caramelle, i sistemi imparano a riconoscere il cliente, anticiparne le esigenze e affiancano gli operatori umani. I casi di Trenitalia e UniCredit raccontano come cambia il rapporto con gli utenti

IL COLLEGA DIGITALE GLI AGENTI ENTRANO IN AZIENDA L'AI È PASSATA ALL'AZIONE

Non sono semplici chatbot: comprendono un obiettivo, recuperano dati e portano a termine un compito «Finita la sperimentazione, inizia l'adozione», spiega Vanessa Fortarezza, country manager di Salesforce Italia

ALESSIA CRUCIANI


IL COLLEGA DIGITALE
GLI AGENTI ENTRANO IN AZIENDA
L'AI È PASSATA ALL'AZIONE

«Buongiorno Giulia. Vedo che venerdì devi andare da Milano a Roma. Nell'ultimo viaggio hai scelto un posto vicino al corridoio. Vuoi che cerchi una soluzione simile?». Giulia sta preparando una presentazione e risponde con un semplice «sì» sul telefono. Pochi secondi dopo arrivano tre opzioni. Sceglie quella delle 8.10. «Perfetto. Ho trovato una tariffa che consente modifiche fino alla partenza. Vuoi procedere?». Dopo la conferma arriva il biglietto. La conversazione sembra conclusa. Il giorno del viaggio, però, a causa del maltempo compare un nuovo messaggio: «Il tuo treno accumulerà circa venti minuti di ritardo. La coincidenza prevista potrebbe non essere garantita. Ho individuato due alternative. Vuoi visualizzarle?». Giulia sceglie una delle proposte e la prenotazione viene aggiornata automaticamente. Non ha aperto siti web, non ha chiamato un call center e non ha dovuto spiegare più volte chi è e quale sia il problema. Non sta parlando con un operatore umano. Non è fantascienza. E non è nemmeno un chatbot. È uno degli esempi più concreti di quella che l'industria tecnologica chiama oggi «AI agentica»: sistemi capaci non solo di conversare, ma di eseguire azioni, prendere iniziative entro limiti prestabiliti e collaborare con le persone per raggiungere un obiettivo. È questa la differenza che separa gli agenti di intelligenza artificiale dagli strumenti che negli ultimi due anni hanno reso popolare l'AI generativa. Se ChatGPT e i chatbot rispondono a una domanda, gli agenti ricevono un obiettivo e cercano di raggiungerlo. Analizzano il contesto, recuperano informazioni dai sistemi aziendali, utilizzano applicazioni e strumenti, eseguono operazioni e, quando l'operazione si fa più complessa, coinvolgono l'operatore (umano) competente. «Stiamo assistendo al passaggio dalla fase di sperimentazione alla fase di adozione. Le aziende stanno andando verso un modello di impresa agentica, dove agenti umani e virtuali collaborano all'interno degli stessi processi», osserva Vanessa Fortarezza, country manager di Salesforce Italia, provider globale della piattaforma di Customer Relationship Management (CRM) agentica per la gestione delle relazioni con i clienti. Per capire la differenza si può immaginare un chatbot come qualcuno che spiega come svolgere un compito e un agente come qualcuno che quel compito lo esegue davvero. La vera novità non è la conversazione, ma la capacità di agire.

Anticipare la richiesta Tra le aziende italiane che si sono affidate agli agenti sviluppati da Salesforce c'è appunto Trenitalia (Gruppo FS), che utilizza questa tecnologia avanzata anche per l'acquisto dei

biglietti, la gestione degli imprevisti e l'assistenza ai viaggiatori. L'obiettivo è rendere il dialogo più personalizzato e continuo lungo tutto il viaggio. Grazie agli agenti digitali - spiegano da Trenitalia - un passeggero potrà ricevere informazioni sul proprio treno, verificare coincidenze, ottenere assistenza in caso di imprevisti e dialogare attraverso canali conversazionali come WhatsApp. L'agente sarà in grado di riconoscere il cliente, recuperare la prenotazione e fornire risposte contestualizzate senza richiedere ogni volta gli stessi dati. L'aspetto più interessante, però, è il passaggio da una logica reattiva a una proattiva. L'agente non aspetta necessariamente una richiesta. Può segnalare un cambio di binario, suggerire una soluzione alternativa in caso di coincidenza a rischio. In prospettiva, può accompagnare il viaggiatore prima, durante e dopo lo spostamento. Dietro questa evoluzione c'è una questione che riguarda molte aziende: la crescente difficoltà di offrire servizi personalizzati a milioni di persone contemporaneamente. Trenitalia gestisce ogni anno circa 570 milioni di viaggiatori e una rete di migliaia di collegamenti ferroviari e autobus. In questo contesto, gli agenti AI vengono utilizzati per automatizzare una parte delle interazioni mantenendo il contesto e la storia del cliente. Quando il problema esce dai confini per cui l'agente è stato progettato, entra in gioco una persona. Ma l'operatore non deve ripartire da zero: riceve il riassunto della conversazione, il contesto e le informazioni raccolte dall'intelligenza artificiale. L'intervento umano si concentra così sulla decisione o sull'eccezione, non sulla ricostruzione della storia. Dalla banca ai farmaci La stessa logica sta entrando in settori molto diversi tra loro. In UniCredit, ogni giorno oltre 16 mila professionisti utilizzano la piattaforma di Salesforce mentre la banca sta lavorando a una trasformazione che punta a utilizzare gli agenti per migliorare la relazione con il cliente e supportare il lavoro dei consulenti. «I clienti si aspettano offerte personalizzate e sempre più spesso si aspettano che anticipiamo i loro bisogni», spiega Gianluigi Pesce, head of client intelligence and digital channels Italy di UniCredit. La banca gestisce in Italia oltre 6,5 milioni di clienti retail e una quota crescente delle interazioni avviene ormai attraverso canali digitali. Per questo ha costruito una piattaforma che integra dati, processi e intelligenza artificiale. Oggi un consulente può avere una vista completa delle informazioni rilevanti di un cliente in pochi secondi. L'obiettivo non è sostituire il rapporto umano, ma renderlo più informato, tempestivo ed efficace. Secondo Pesce, il passaggio più significativo è quello che «porta dalle campagne commerciali tradizionali a interazioni attivate in tempo reale dai comportamenti del cliente in tempo reale. L'AI individua segnali e opportunità, mentre il consulente mantiene il ruolo centrale nella relazione e nella consulenza». Un esempio? Un cliente apre l'app della banca dopo aver ricevuto lo stipendio ma non riceve una proposta standard uguale per tutti, bensì personalizzata. Perché il sistema interpreta il contesto, tiene conto dei comportamenti precedenti e suggerisce servizi coerenti con la sua situazione finanziaria. Il vantaggio per il cliente è ricevere indicazioni più pertinenti. Il vantaggio per la banca è ridurre il tempo necessario ai consulenti per raccogliere informazioni e preparare una consulenza. I casi d'uso si moltiplicano anche fuori dal settore finanziario. Agentforce (così si chiama la piattaforma di agenti sviluppati

da Salesforce) viene usata anche nel farmaceutico, dove Chiesi sta lavorando a sistemi che supportano pazienti e professionisti sanitari e aiutano i team a collaborare utilizzando informazioni condivise. Nel commercio elettronico, Euronics utilizza un agente chiamato Ronics per guidare i clienti nella scelta di elettrodomestici e prodotti tecnologici, cercando di replicare online il tipo di consulenza disponibile in negozio. Leapmotor impiega invece l'agente Leappy che accompagna il cliente lungo il percorso di acquisto fino alla prenotazione di un test drive o al contatto con una concessionaria. Perfino un marchio storico come Pastiglie Leone utilizza questi strumenti per integrare marketing, vendite e assistenza clienti all'interno di processi c

omuni. Dalle banche alle caramelle, il filo conduttore è sempre lo stesso: gestire volumi crescenti di richieste senza rinunciare alla personalizza

zione. Impiegati invisibiliLa domanda che accompagna ogni nuova tecnologia riguarda inevitabilmente il lavoro. Salesforce insiste su un punto: gli agenti AI vengono impiegati soprattutto per automatizzare attività ripetitive, amministrative o standardizzate, lasciando alle persone i casi che richiedono esperienza, empatia, negoziazione o capacità di giudizio. «Gli agenti AI permettono alle persone di essere più rapide ed efficienti, non le sostituiscono», sostiene Fortarezza. La sfida, aggiunge, riguarda soprattutto le competenze: «Capire quali attività delegare all'agente e quando invece è necessario l'intervento umano». Che la direzione sia ormai tracciata lo suggeriscono anche i numeri. A fotografare il fenomeno è Indigo.ai nella ricerca «Customer Experience Unlocked 2026»: quasi otto italiani su dieci hanno già interagito con un agente AI durante un acquisto o una richiesta di assistenza. Oggi il 28% delle aziende utilizza già questi sistemi per dialogare con i clienti e un ulteriore 34% prevede di introdurli entro un anno. Eppure, esiste ancora un limite che la tecnologia non sembra aver superato. Gli agenti AI stanno imparando a prenotare viaggi, gestire reclami, suggerire prodotti e organizzare servizi. Ma quando la posta in gioco sale, gli italiani continuano a cercare qualcuno con cui confrontarsi. Secondo la ricerca di Indigo.ai, l'85% preferisce ancora una conferma umana prima di prendere una decisione importante. Segno che, almeno per ora, il lavoro più difficile per l'intelligenza artificiale non è capire cosa vogliamo. È convincerci che abbia davvero ragione.© RIPRODUZIONE RISERVATA.

Il Sole 24 Ore

Innovazione e mondo digitale

Per gli esperti di AI è boom di annunci: +69% nel 2025

AI Jobs Barometer 2026 di Pwc. Analizzato un miliardo di offerte in 27 Paesi: l'aumento per questi professionisti è quasi otto volte superiore rispetto all'andamento del mercato del lavoro complessivo (+9%)

Serena Uccello


Per gli esperti di AI è boom di annunci: +69% nel 2025

Competenze specifiche o trasversali.

Ruoli che scompaiono e ruoli che emergono. Una ridefinizione dei processi organizzativi. Di certo l'intelligenza artificiale sta rapidamente modificando il modo di lavorare ma soprattutto sta vorticosamente plasmando il mercato del lavoro. Come?

Accelerando la domanda di competenze avanzate, aumentando il valore di creatività e leadership e premiando le aziende che l'adottano in modo strategico. È quanto emerge dall'AI Jobs Barometer 2026 di Pwc, basato sull'analisi di oltre un miliardo di annunci di lavoro in 27 Paesi, forniti da Lightcast (una piattaforma che aggrega le informazioni che emergono dagli annunci). L'unità di analisi di questo barometro, dunque, è il singolo annuncio, non l'azienda. Per l'Italia il campione è di 18,4 milioni di annunci. L'impatto Secondo il report i ruoli "professionalizzati" e ad alta specializzazione tecnica, quelli cioè in cui l'AI automatizza le attività di routine e consente agli specialisti di concentrarsi su compiti a maggior valore aggiunto, registrano una crescita doppia delle opportunità di lavoro e un incremento salariale più rapido del 42% rispetto ai ruoli "democratizzati", nei quali l'AI rende le attività più accessibili anche a profili meno esperti. Gli annunci relativi a professioni che richiedono competenze in AI, come prompt engineering o machine learning, continuano a crescere rapidamente, a un ritmo pari a circa otto volte superiore (69%) rispetto al mercato del lavoro complessivo (9%). Questo tasso di crescita è quasi doppio rispetto al 2024. Per la misurazione di questo indicatore, Pwc definisce come "annuncio correlato all'AI" qualsiasi inserzione che richieda almeno una competenza legata all'intelligenza artificiale secondo la tassonomia delle competenze AI di Lightcast, la quale comprende 405 skill (ad esempio competenze in ambiti quali il machine learning, l'intelligenza artificiale generativa, i Large Language Models).

I settori I comparti catalogati con la definizione di tecnologia, media e telecomunicazioni (11%) e dei servizi professionali (6%) registrano la quota più elevata nella crescita delle posizioni in ambito AI, seguiti dai servizi finanziari (5%), mentre il settore sanitario si colloca all'estremo opposto (meno dell'1%). Quanto ai ruoli la diffusione delle competenze legate all'intelligenza artificiale risulta più elevata in quelli a maggiore intensità digitale, in particolare nelle professioni IT e informatiche, nel marketing e nella comunicazione, nella ricerca scientifica e nelle attività creative legate a design e produzione di contenuti, dove si osservano i livelli più alti di penetrazione dell'AI nei job posting.

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

Il Sole 24 Ore

Innovazione e mondo digitale

Ciò mostra come l'impatto dell'intelligenza artificiale non dipende quindi esclusivamente dal settore di appartenenza, ma anche dalla natura delle attività svolte. Nei ruoli entry-level, l'AI sembra aumentare la domanda di competenze tipicamente associate a livelli senior anche tra i profili junior. Le offerte di lavoro per questi ruoli entry-level "seniorizzati" sono cresciute del 35% dal 2019, mentre gli altri ruoli entry-level sono diminuiti del 10 per cento. Il mercato italiano In Italia gli annunci di lavoro che richiedono skill legate all'intelligenza artificiale sono aumentati di circa 24 mila unità in un solo anno, portando la quota di posizioni AI all'1,7% del totale degli annunci pubblicati. Questo significa che nel confronto internazionale, il nostro Paese si colloca oggi su livelli analoghi alle principali economie europee, ma ancora al di sotto dei Paesi che guidano la diffusione delle competenze AI. La quota di annunci che richiedono competenze legate all'intelligenza artificiale si attesta infatti al 2,2% nel Regno Unito e al 2,8% negli Stati Uniti, mentre nei principali mercati asiatici raggiunge il 6,4% in Cina e l'8,1% in India. Quanto ai settori, Tech, Media & Telecom è quello con la maggiore intensità di assunzioni AI: oltre l'8% degli annunci pubblicati nel 2025 richiede competenze AI, seguito dai servizi professionali (3,4%) e dal manifatturiero (1,9%), mentre i servizi finanziari si assestano su livelli più contenuti (circa 1,5%). Invece se si considerano i profili, la crescita 2024-2025 si concentra su profili digitali e analitici, ma si estende anche ad aree non tech. Questa ideale classifica vede in testa Analisti di sistemi (+3.086 annunci), seguiti da Matematici/attuari/statistici (+2.796), Sviluppatori software (+2.403), Sviluppatori web/multimediali (+715), Responsabili vendite/marketing (+614), Commerciali (+576), Responsabili ICT (+493), Marketing/pubblicità (+492), Grafici/designer (+395, ed infine Ingegneri industriali (+361).

La prospettiva Quello che emerge in modo netto è che l'AI continuerà a diffondersi oltre i ruoli tecnologici specialistici, penetrando in funzioni aziendali più ampie. Il cambiamento fondamentale non consisterà semplicemente nel fatto che le imprese assumeranno più "specialisti di AI", bensì nel fatto che un numero crescente di ruoli potrà richiedere un certo grado di familiarità con l'intelligenza artificiale. © RIPRODUZIONE RISERVATA.

Affari & Finanza

Innovazione e mondo digitale

IL SETTORE

La nuova guerra tra Cybercrime e IA: nel 2027 un attacco su tre sarà "agentico"

Dalle minacce pilotate da esseri umani si passa a sistemi autonomi capaci di pianificare e colpire in 22 secondi. La cybersecurity vola verso i 44 miliardi di dollari

Giulia Cimpanelli


FOCUS SICUREZZA

L'ITALIA

La nuova guerra tra Cybercrime e IA: nel 2027 un attacco su tre sarà "agentico"

Dalle minacce pilotate da esseri umani si passa a sistemi autonomi capaci di pianificare e colpire in 22 secondi. La cybersecurity vola verso i 44 miliardi di dollari


Gli attaccanti sono più veloci

Il campo di battaglia si è spostato sul software, e la velocità con cui sta cambiando volto rende ormai obsoleta qualsiasi fotografia statica del rischio cyber. È quanto emerge dal nuovo report di Klecha & Co. "The New Warfare: Cyber, AI, and the Weaponisation of Code", che intreccia dati di mercato, casi e analisi geopolitica per raccontare come l'intelligenza artificiale stia ridisegnando tanto le strategie offensive quanto quelle difensive nel cyberspazio. Entro il 2027 gli attacchi informatici potenziati dall'IA rappresenteranno oltre il 30% dei principali incidenti cyber a livello globale, con gli attacchi agentici autonomi a costituire una quota crescente. E i dati di inizio 2026 suggeriscono che la traiettoria stia procedendo più rapidamente delle attese. La compressione dei tempi d'attacco è il dato che più colpisce gli analisti. In una violazione tradizionale guidata da un essere umano, l'attaccante ottiene l'accesso iniziale all'ora zero, esplora l'ambiente all'ora due, identifica gli obiettivi all'ora cinque e passa il controllo a un operatore ransomware o a un tool di esfiltrazione dati all'ora otto. Un agente IA agentico può comprimere la stessa sequenza in meno di 30 secondi. Non si tratta più di teoria. L'annuncio Ibm-Anthropic del novembre 2025 ha confermato la prima campagna di cyberspionaggio autonomo su larga scala. Gli attaccanti gestivano sistemi multi-agente orchestrati capaci di pianificare, eseguire e riportare operazioni di intrusione con un intervento umano minimo.

L'IA generativa sta intanto abbassando drasticamente la barriera d'ingresso per il cybercrime. Il report segnala che gli attacchi di phishing sono aumentati del 1.265% nell'ultimo anno, una crescita attribuita alla diffusione di strumenti generativi capaci di produrre deepfake audio e video indistinguibili dalle comunicazioni legittime. Palo Alto Networks, nelle sue previsioni 2026, descrive l'emergere del "Ceo doppelgänger": una replica perfetta generata dall'IA di un leader aziendale, capace di impartire ordini in tempo reale.

Nel solo 2025, l'Internet Crime Complaint Centre dell'Fbi ha registrato oltre un milione di denunce, con perdite negli Stati Uniti che si avvicinano ai 21 miliardi di dollari.

In Spagna, l'Incibe ha gestito 122.223 incidenti nel 2025, in crescita del 26%, mentre la Francia ha affrontato oltre 3.500 eventi di sicurezza e gestisce oggi più di 2.500 segnalazioni me

nsili di attacchi. A confermare la tendenza arriva anche il Rapporto Clusit 2026: gli attacchi cyber gravi sono cresciuti del 49% a livello globale rispetto all'anno precedente, raggiungendo il numero assoluto di 5.265 incidenti. Il cybercrime resta la motivazione primaria, con il 89% del totale degli

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023

attacchi, in crescita del 55% sull'anno precedente. Insomma, il rischio cyber è diventato sempre più un rischio di business oltre che

solo tecnologico. Energia, acqua, trasporti e sanità restano il terreno più vulnerabile, perché - scrive il report Klecha - "la tecnologia legacy non è mai stata progettata per affrontare avversari di questo calibro". L'interconnessione dei sistemi amplifica il rischio: un singolo compromesso può produrre un danno sistemico, come ha dimostrato il caso Jaguar Land Rover nel 2025, quando cinque settimane di fermo produzione hanno spinto il danno economico complessivo, secondo il Cyber Monitoring Centre, a circa 1,9 miliardi di sterline, coinvolgendo oltre 5.000 aziende d

ella supply chain. Anche il Rapporto Clusit conferma la centralità di alcuni comparti: a livello globale i settori Gov, Sanità e Manufacturing risultano i più impattati, seguiti da Ict, Fin

ance ed Education. In questo scenario, le organizzazioni che hanno costruito piattaforme dati moderne, adottato architetture zero-trust e integrato l'IA nelle operazioni difensive stanno navigando il nuovo ambiente con fiducia. Il costo dell'attesa, al contrario, sta crescendo rapidamente: il mercato globale dell'AI cybersecurity è proiettato a raggiungere 44,24 miliardi di dollari nel 2026, con un tasso di crescita annuo composto di quasi il 22%. A supportare la tesi, il dato Ibm secondo cui le organizzazioni che adottano piattaforme di sicurezza basate su IA riducono i tempi di risposta a una violazione di 80 giorni, risparmiando in media 1,9 milioni di dollari per incidente. Ma in Italia come si stanno comportando le aziende? Il report Klecha mostra che l'Italia è «il terzo paese più colpito dell'Unione Europea, dopo Germania e Francia, e sesto a livello globale». Anche il Rapporto Clusit 2026 fotografa un'Italia sotto pressione: gli incidenti gravi sono saliti a 507 nel 2025, contro i 357 del 2024, un aumento del 42% - superiore, in proporzione, persino al +49% registrato a livello globale. In Italia il settore più colpito nel 2025 è stato quello governativo, militare e delle Forze dell'ordine, con oltre il 28% degli incidenti e una crescita in valore assoluto del 290% sull'anno precedente; a seguire il manifatturiero, con il 12,6% degli incidenti, e i trasporti e logistica, balzati del 134,6% su base annua. Un quadro che racconta la stessa storia da due prospettive diverse: l'Italia non è solo un paese esposto, ma un paese che misura ogni anno con più precisione la propria vulnerabilità. La sfida, per imprese e investitori, non è più se l'attacco arriverà, ma quanto velocemente - e con quali strumenti - si sarà pronti a rispondere.

Riproduzione autorizzata licenza Ars Promopress: 2013-2023