ISSN 3103-8778

Startup di

ermes

Sapienza Università di Roma

N. 3 | LUGLIO 2026

SUSTAINABILITY OUTLOOK

Seeds of change



StrategoEdizioni

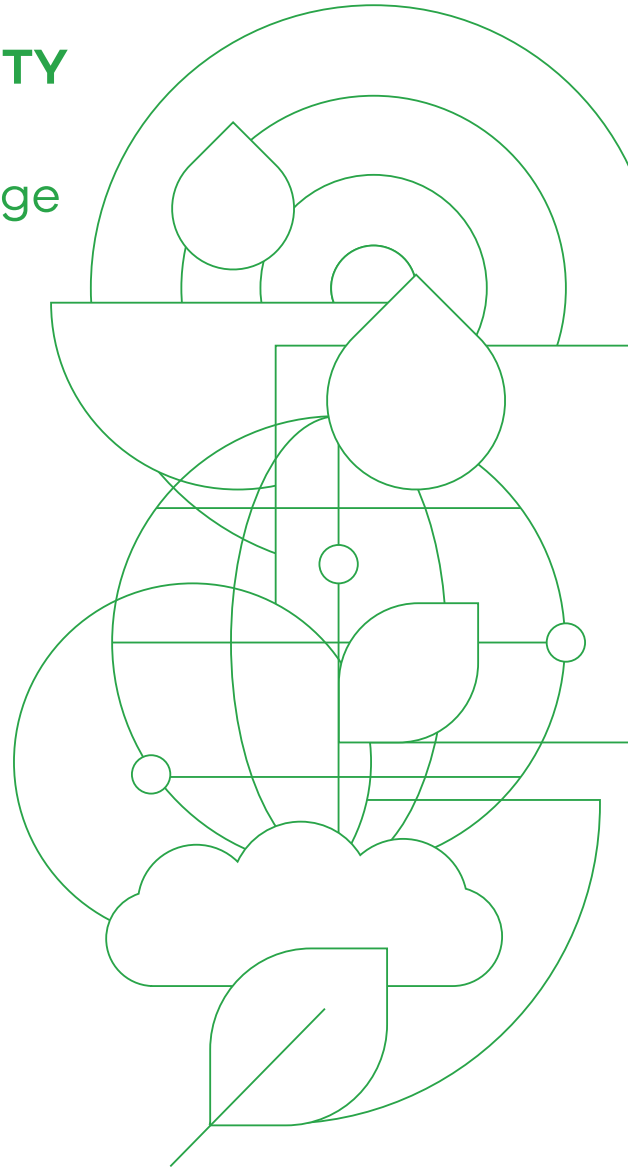
Startup di

ermes

SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

SUSTAINABILITY OUTLOOK

Seeds of change



StrategoEdizioni

Direttore scientifico
Salvatore Esposito De Falco
Sapienza Università di Roma

Comitato Scientifico
Nicola Cucari
Sapienza Università di Roma
Raffaella Montera
Sapienza Università di Roma

Contributi
Thomas Blasi
Giacinto Coniglio
Vittorio Franco Condoluci
Nicola Cucari
Estelina Dalipi
Victoria Giannetti
Carlo Maria Giuppone
Francesco Laviola
Raffaella Montera
Leonardo Paone

Coordinamento di redazione
Victoria Giannetti
Via del Castro Laurenziano, 9 - 00161 Roma
T. 06.49766243
www.ermessapienza.it - info@ermessapienza.it

Comunicazione e progetto grafico a cura di
Gruppo Stratego
(Stratego Comunicazione s.r.l)

Il futuro ha radici antiche

La sostenibilità viene spesso presentata come un concetto del nostro tempo, quasi fosse il prodotto esclusivo delle recenti politiche ambientali, della normativa europea, dei criteri ESG, ovvero degli obiettivi dell'Agenda 2030. Eppure, se osservata da una prospettiva più ampia, non rappresenta affatto una moda contemporanea; essa affonda le proprie radici nella natura stessa dell'uomo, nella sua dimensione relazionale, nella vita comunitaria e nei principi fondamentali dalla nostra costituzione. Prima ancora di diventare un linguaggio tecnico, economico o normativo, la costituzione ha costituito la più originale e potente visione dell'uomo nel mondo, in grado di intendere il rapporto tra libertà e responsabilità, tra natura e comunità, tra generazioni presenti e future, tra sviluppo economico e bene comune.

Per cogliere questa radice profonda occorre tornare a uno dei testi più alti della nostra tradizione culturale e spirituale: il *Cantico delle Creature* di San Francesco d'Assisi, uno dei lasciti più pregevoli della storia che, letto con attenzione, rappresenta il testamento che il nostro patrono ha lasciato all'uomo.

Pur essendo un testo del XIII secolo, il Cantico può essere letto oggi come una sorprendente anticipazione del moderno concetto di sostenibilità economica, sociale e ambientale. San Francesco non guarda la natura come una risorsa da sfruttare, né come un semplice scenario esterno alla vita umana. Egli parla di *Frate Sole*, *Sora Acqua*, *Frate Focu*, *Sora nostra Matre Terra*, riconoscendo negli elementi del creato non oggetti muti, ma presenze fraterne. In questa scelta linguistica è già contenuta una visione profondamente ecologica del creato: l'uomo non è padrone assoluto della natura, ma parte di una comunità vivente più ampia, fondata sulla relazione, sulla fraternità e sulla custodia. Il Cantico, dunque, non è soltanto una lode poetica del creato, esso è anche un vero e proprio testamento spirituale e civile lasciato all'uomo, che abbraccia tematiche che solo oggi riusciamo a ricondurre al concetto allargato e sistemico di sostenibilità. La natura, ad esempio, non è rappresentata come bene disponibile senza limiti, ma come dono ricevuto, da custodire e trasmettere. In questo sen-

so, il Cantico anticipa il principio della responsabilità intergenerazionale, oggi centrale nel dibattito sulla sostenibilità. Così anche, da un lato, il tema della sostenibilità sociale che include, rispetto all'uomo, la sofferenza, la fragilità, la solidarietà e il perdono e, dall'altro, il concetto di sostenibilità di governo basato sull'idea di una società pubblica e privata, aperta e responsabile dei rapporti tra gli uomini. In quest'ottica il messaggio è che non può esserci cura della terra senza cura delle persone; nè transizione ecologica senza equità sociale.

Questa intuizione viene recentemente ripresa e attualizzata da Papa Francesco nell'Enciclica *Laudato si'*, il cui titolo richiama direttamente il Cantico delle Creature, edificando un ponte ideale tra la spiritualità francescana e la riflessione contemporanea sulla crisi ecologica. L'Enciclica afferma con chiarezza che "non ci sono due crisi separate, una ambientale e un'altra sociale, bensì una sola e complessa crisi socio-ambientale". Tale passaggio è decisivo perché impedisce di ridurre la sostenibilità alla sola tutela dell'ambiente. Il degrado della natura non può essere compreso senza considerare la povertà, le disuguaglianze, l'esclusione, i modelli economici dominanti e le forme di ingiustizia che attraversano la società, ma anche lo strapotere delle imprese rivolto a controllare il mercato a danno dei concorrenti e dei consumatori.

L'Enciclica trasforma la lode poetica del creato in una riflessione sistemica sulla sostenibilità integrata, non solo con riferimento al clima, all'energia o alla biodiversità, ma anche alla dignità umana, al lavoro, alla salute, alla giustizia sociale, alle relazioni competitive tra imprese e mercato. Come osservato da Kureethadam (2022), l'Enciclica propone una vera "*metaphysics of relationality*", una concezione della realtà fondata sull'interdipendenza tra esseri umani, natura e comunità. In questa prospettiva, la natura non è una semplice risorsa economica, ma parte di una comunità vivente di cui l'essere umano è membro responsabile.

Da questa visione deriva anche una critica radicale al consumismo e al paradigma tecnocratico.

La *Laudato si'* sviluppa la spiritualità francescana fondata sulla sobrietà, sulla semplicità, sul rifiuto dell'accumulazione, utilizzandone lo spiccato orientamento filosofico e morale per criticare un modello di sviluppo che misura il progresso soltanto attraverso crescita economica, efficienza produttiva e innovazione tecnologica. Jamieson (2015) ha definito l'Enciclica "il testo ambientale più importante del XXI secolo", proprio perché collega etica, ambiente ed economia all'interno di una visione unitaria della

sostenibilità. Demichelis (2020), a sua volta, sottolinea che essa richiama la necessità di "un'altra economia responsabile e solidale", non fondata sulla produzione e sul consumo illimitato, ma sulla cura della biosfera e delle relazioni umane.
Il cuore del messaggio risiede proprio nell'idea che ambiente e società siano inseparabili. Anche questa idea è ripresa dal Cantico e ulteriormente sviluppata in chiave più moderna. Nel Cantico, San Francesco celebra coloro che perdonano, soffrono e sopportano tribolazioni. Nell'Enciclica si riprende il discorso e ne emerge una dimensione essenziale della sostenibilità, che trova una forte continuità nella riflessione contemporanea sull'ecologia integrale. Nel commentare l'Enciclica, Morandini (2021) osserva che la crisi ecologica coincide con una crisi delle relazioni umane e della fraternità. Silva (2021) sottolinea che la conversione ecologica proposta dalla *Laudato si'* riporta l'uomo alla sua originaria relazione con sé stesso, con gli altri uomini, con il creato e con Dio. In termini attuali, ciò significa riconoscere che povertà, disuguaglianze e degrado ambientale sono fenomeni connessi.
In questa prospettiva si comprende anche la dimensione della governance. Oggi la governance viene spesso associata a sistemi di controllo, trasparenza, responsabilità amministrativa, gestione dei rischi e rendicontazione; nel suo significato più profondo, essa riguarda soprattutto la qualità dei rapporti tra gli uomini e la capacità delle istituzioni di orientare l'azione collettiva al bene comune. La pace è richiamata esplicitamente nell'Enciclica, ed è una pace che non costituisce soltanto una virtù individuale, ma una condizione strutturale della sostenibilità. Dove vi sono guerra, violenza, ingiustizia e disgregazione sociale, non può esservi autentico sviluppo sostenibile. La governance sostenibile richiede, dunque, regole, ma anche responsabilità; procedure, ma anche visione; *compliance*, ma anche cultura del limite e della cura.
Il discorso fin qui svolto trova una sua evidente cristallizzazione nei principi fondamentali della Costituzione italiana. Anche se i Padri costituenti non utilizzavano ovviamente il linguaggio contemporaneo dell'ESG hanno, tuttavia, scritto principi profondamente coerenti con la sostenibilità. L'articolo 2 riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo sia nelle formazioni sociali in cui si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale. In esso ritroviamo il fondamento della sostenibilità sociale e della governance: la persona non è un individuo isolato, ma un

soggetto relazionale, titolare di diritti e insieme chiamato alla responsabilità verso la comunità.
L'articolo 3 sancisce il principio di uguaglianza, vieta le discriminazioni e impegna la Repubblica a rimuovere gli ostacoli economici e sociali che limitano la libertà e l'uguaglianza dei cittadini. Anche qui emerge con chiarezza il legame con la sostenibilità sociale. Non può esistere sviluppo sostenibile in una società che tollera esclusione, marginalità, disuguaglianze o discriminazioni. Inclusione, pari opportunità, coesione sociale e dignità della persona non sono elementi accessori, ma condizioni costitutive di una società realmente sostenibile.
L'articolo 9, modificato nel 2022, introduce espressamente la tutela dell'ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni. Si tratta di un passaggio decisivo, perché porta nel cuore della Costituzione il principio della responsabilità intergenerazionale. La natura non è soltanto un bene da utilizzare nel presente, ma un patrimonio da custodire per chi verrà dopo di noi. Questo principio, già presente implicitamente nel Cantico e sviluppato dall'enciclica papale, trova così una formulazione giuridica esplicita. Morandini (2021) richiama, in tal senso, la "giustizia tra le generazioni" come pilastro di un'autentica etica dello sviluppo sostenibile, fondata sulla custodia del creato e sulla tutela del bene comune.
A tale prospettiva si collega anche l'articolo 41 della Costituzione, secondo cui l'iniziativa economica privata è libera, ma non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute e all'ambiente. Qui si coglie uno dei fondamenti più attuali della sostenibilità economica: l'economia è libera, ma non irresponsabile. L'impresa può e deve produrre valore, innovazione e lavoro, ma non può ignorare gli effetti sociali e ambientali della propria attività. Il profitto non viene negato, ma collocato entro un orizzonte più ampio di utilità sociale, tutela della salute, rispetto dell'ambiente e responsabilità verso la collettività.
In conclusione di questo breve editoriale è doveroso porsi un interrogativo: come mai alcuni studiosi, operatori economici e rappresentanti della società civile parlano di ESG come se si trattasse di una moda?
È pur vero che negli ultimi anni il linguaggio della sostenibilità è stato talvolta abusato e che alcune organizzazioni hanno utilizzato l'ESG come strumento reputazionale più che come leva di cambiamento reale, con rischi di greenwashing e di retorica comunicativa. Tuttavia, questi rischi non dimostrano che la sostenibilità sia un fenomeno effimero. Piuttosto,

fanno comprendere la necessità di recuperarne il significato più profondo. Le mode passano perché prive di radici. La sostenibilità, invece, resta perché affonda in una tradizione antropologica, spirituale, giuridica e costituzionale molto più antica dei suoi strumenti attuali. In quest'ottica siamo convinti che la sostenibilità non è una moda, ma una memoria che ritorna, in forma nuova, da principi antichi.
Ciò che resta, invece, è la seguente domanda: può la nostra società, sospinta dal progresso tecnologico impedire che il rispetto dei principi fondamentali dell'uomo diventino una moda passeggera?
A questa domanda di certo noi tutti non siamo in grado di fornire una risposta univoca.

Bibliografia citata

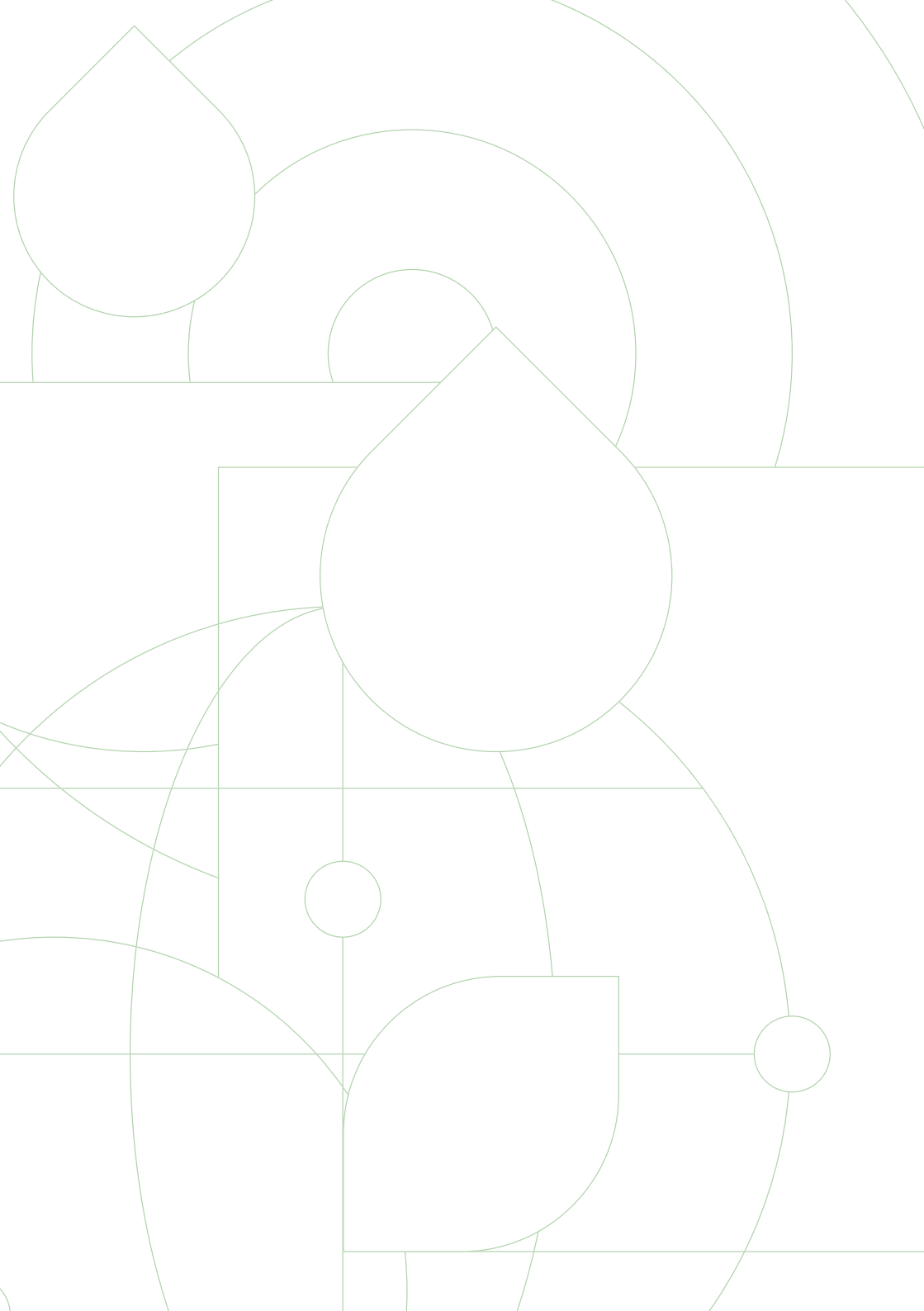
Demichelis L. (2020). Laudato si': l'attualità dell'enciclica di Papa Francesco per tecnofili e tecnofobi. *Agenda Digitale*, https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/laudato-si-lattualita-dellenciclica-di-papa-francesco-per-tecnofili-e-tecnofobi/?utm_source=chatgpt.com

Jamieson D. (2015), Why Laudato Si' Matters, *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 57(6): 19-20;

Kureethadam J.I. (2022), "Ecologia integrale. Un paradigma nuovo per la cura del creato", in *Forum. Supplement to Acta Philosophica*, Vol. 8: 91-111;

Morandini, S. (2021). L'orizzonte di Laudato si'. Sapienza teologale, attivazione di processi, cura della casa comune, in *Munera*, 1/2021;

Silva R. (2021), Dal Cantico delle Creature alla conversione ecologica integrale, *Śląskie Studia Historyczno-Teologiczne,* 54(1): 54-68.



INDICE

1. Agenda normativa

1.1. Omnibus I: semplificazione normativa e nuove dinamiche competitive per le imprese europee 10

1.2. Il nuovo regolamento SFDR II: evoluzione del framework e implicazioni di mercato 15

1.3. Dal soft law all'hard law: come la regolazione degli ESG rating cambia il potere informativo nel mercato 20

2. Studi e Ricerche in evidenza

2.1. Gli ultimi sviluppi del settore shipping tra innovazione e rischi geopolitici nell'analisi di SRM 23

2.2. Quando la tecnologia incontra il controllo di gestione: la rivoluzione silenziosa nella sanità pubblica 27

2.3. Il paradosso del silicio: perché l'Intelligenza Artificiale non salverà (da sola) il pianeta 31

3. Storie e Protagonisti

3.1. Davide contro Golia: quando i piccoli sfidano i giganti dell'insostenibilità 34

3.2. Il voto di lista nell'era della Legge Capitali: il caso MPS 2026 37

3.3. Il modello Vesta come caso di innovazione sostenibile nel calcio italiano 41

3.4. Tra salute pubblica, cultura e CSR, il ruolo di Ruffino nella promozione del bere responsabile 45

4. Ermes Sapienza. Le più recenti attività al servizio delle imprese

4.1. E-learning e competitività aziendale: il supporto di Ermes a Piazza Copernico 49

1. Agenda normativa

1.1. Omnibus I: semplificazione normativa e nuove dinamiche competitive per le imprese europee

A cura di **Victoria Giannetti**

L'evoluzione del quadro normativo ESG tra ambizione e complessità

La regolazione europea sulla sostenibilità entra oggi in una fase di ricalibrazione. Dopo anni di espansione normativa, culminati con l'avvio operativo della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) nel 2024 anche in Italia, il Legislatore europeo interviene con il pacchetto Omnibus per razionalizzare un sistema diventato sempre più complesso e rilanciare la competitività del sistema europeo. Negli ultimi anni, l'Unione europea ha progressivamente costruito un quadro normativo articolato volto a orientare imprese e mercati verso modelli di sviluppo sostenibile, rafforzando in modo significativo gli obblighi di trasparenza e responsabilità. In questo contesto, la CSRD ha rappresentato un punto di svolta rispetto alla precedente Non-Financial Reporting Directive (NFRD), ampliando in modo sostanziale l'ambito soggettivo di applicazione della disciplina. La Direttiva ha di fatto esteso gli obblighi di rendicontazione a circa 50.000 imprese, includendo grandi società non quotate e PMI quotate, e introducendo standard comuni (ESRS) con requisiti più granulari e comparabili. Insieme al Regolamento sulla Tassonomia UE e al Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), la CSRD ha contribuito a definire un nuovo paradigma di trasparenza fondato sul principio della doppia materialità. Tale principio richiede alle imprese di rendicontare non solo come i fattori ambientali, sociali e di governance incidano sulle proprie performance economico-finanziarie (materialità finanziaria), ma anche quale impatto le loro attività producano sull'ambiente e sulla società (materialità d'impatto), introducendo così una visione bidirezionale del rischio e della sostenibilità.

L'implementazione operativa dell'impianto normativo ha evidenziato criticità significative, in particolare per le piccole e medie imprese (PMI), spesso chiamate a confrontarsi con requisiti complessi, elevati costi di compliance e difficoltà nella raccolta e gestione di dati ESG affidabili e standardizzati. Alla luce di tali elementi, e con l'obiettivo di rafforzare la competitività del sistema economico europeo senza compromettere gli

obiettivi del Green Deal[1], il 26 febbraio 2025 la Commissione europea ha presentato un pacchetto di proposte legislative – noto come **Omnibus I** – finalizzato a razionalizzare il quadro normativo, ridefinire l'ambito di applicazione degli obblighi e ridurre gli oneri amministrativi, in particolare per le PMI. L'iniziativa entrata in vigore il 18 marzo 2026, dovrà essere recepita, con riferimento alle modifiche apportate in tema di rendicontazione della sostenibilità, entro il 19 marzo 2027, e troverà applicazione, dagli esercizi finanziari aventi inizio dal 1° gennaio 2027 o in data successiva.

Omnibus I segna un passaggio da un modello regolatorio espansivo, orientato ad ampliare progressivamente gli obblighi di rendicontazione, a un approccio più selettivo e proporzionato. Se da un lato ciò risponde all'esigenza di contenere i costi di compliance e migliorare l'operatività per le imprese, dall'altro introduce un elemento di discontinuità nel framework ESG europeo, ponendo il tema del bilanciamento tra semplificazione e qualità dell'informazione. La sfida non è quindi solo normativa, ma strategica: garantire che la riduzione della complessità non si traduca in una perdita di efficacia del sistema nel supportare decisioni di mercato e allocazione del capitale.

Omnibus I: semplificazione normativa e nuovo perimetro della sostenibilità

La prima rilevante innovazione introdotta dal pacchetto Omnibus I riguarda la ridefinizione del perimetro applicativo della CSRD secondo un principio di maggiore proporzionalità. Le nuove soglie – ricavi netti superiori a 450 milioni di euro e oltre 1.000 dipendenti – riducono significativamente la platea delle imprese obbligate: a livello europeo si passa da circa 49.000–50.000 imprese (circa 4.000 - 5.000 in Italia) a circa 20.000, concentrando gli obblighi sulle realtà di maggiori dimensioni. Per le imprese di paesi terzi operanti nell'UE sono introdotte soglie analoghe (oltre 450 milioni di euro per la capogruppo non UE e oltre 200 milioni per la controllata o branch UE). È inoltre prevista una clausola di revisione che mantiene aperta la possibilità di un'estensione futura dell'ambito applicativo. Un ulteriore elemento riguarda la tutela delle imprese più piccole all'interno della catena del valore. Le imprese con meno di 1.000

1. Il Green Deal rappresenta la strategia di crescita dell'UE per la transizione sostenibile, con l'obiettivo di conseguire la neutralità climatica entro il 2050. Costituisce inoltre il contributo europeo all'Accordo di Parigi per contenere il riscaldamento globale entro 1,5°C.

dipendenti potranno rifiutarsi di fornire informazioni ulteriori rispetto a quelle previste dagli standard volontari che la Commissione adotterà entro il 19 luglio 2026, basati sul VSME sviluppato da EFRAG. Nel complesso, la revisione comporta quindi un ridimensionamento significativo dell'ambito originario della Direttiva e riflette un approccio più pragmatico, volto a bilanciare ambizione regolatoria, sostenibilità degli oneri e tutela delle PMI.

CONTESTO REGOLATORIO	QUADRO DI RIFERIMENTO ESG	AMBITO	PRIMA	DOPO
		GRANDI IMPRESE (CSDR)	Obbligo per società con **> 250** dipendenti	Obbligo per imprese con **>1.000** dipendenti e **> 450M €** fatturato netto annuo
		PMI QUOTATE (CSDR)	Incluse nell'ambito	Escluse completamente
		INPRESE EXTRA UE (CSDR)	**> 150M €** Fatturato netto UE con presenza stabile	**> 450M €** fatturato netto Ue con controllata succursale UE **> 200M €** fatturato
		CATENA DEL VALORE	Obblighi estesi con effetti a cascata	Focus su rischi rilevanti e concreti, ridotto effetto a cascata
		TEMPISTICHE (CSDDD)	Entrata in vigore progressiva dal **2024**	Rinvio applicazione direttiva due diligence al **2029**

Tabella 1: Evoluzione degli obblighi normativi introdotti da Omnibus I

Un ulteriore intervento strutturale riguarda la revisione degli European Sustainability Reporting Standards, avviata per rispondere alle criticità emerse nella prima fase applicativa della CSRD. La complessità degli standard – caratterizzati da un elevato numero di *data point* e da richieste spesso difficili da interpretare – ha infatti determinato un aumento dei costi di compliance e rilevanti difficoltà operative, accentuate dalla sovrapposizione normativa e dalla limitata coerenza con le richieste del settore finanziario. La revisione interviene in modo mirato su tali aspetti, con una riduzione del 61% dei *data point* obbligatori, una maggiore focalizzazione su informazioni quantitative, il chiarimento del processo di doppia materialità e un rafforzamento della coerenza con il quadro normativo UE. L'obiettivo è bilanciare trasparenza e sostenibilità degli oneri amministrativi. Le modifiche introdotte si traducono in implicazioni operative rilevanti per le imprese, che vanno oltre la mera riduzione degli oneri di com-

pliance. Per le funzioni finance, la semplificazione degli ESRS comporta una revisione dei processi di raccolta e validazione dei dati ESG, con un maggiore focus su indicatori quantitativi e sulla loro integrazione nei sistemi di reporting finanziario. Per le funzioni risk e compliance, emerge la necessità di rafforzare l'allineamento tra informativa ESG e modelli di gestione del rischio, anche in risposta alle aspettative del sistema finanziario e degli investitori. Sul fronte operations e procurement, la ridefinizione del perimetro e l'introduzione del VSME riorganizzano la raccolta dati lungo la supply chain, richiedendo approcci più strutturati e standardizzati per evitare duplicazioni. Dunque, la semplificazione normativa non elimina la necessità di investimenti organizzativi e tecnologici, ma ne modifica la natura: da adeguamento formale a sviluppo di capacità interne di gestione e valorizzazione del dato ESG, sempre più rilevante per l'accesso al capitale, la gestione dei rischi e il posizionamento competitivo.

In questo contesto di revisione e semplificazione degli European Sustainability Reporting Standards, il VSME si inserisce come componente complementare del sistema di rendicontazione europea, con un livello di complessità proporzionato alle PMI. Attraverso un linguaggio standardizzato, consente di razionalizzare le richieste informative lungo la filiera – anche in relazione agli obblighi derivanti dalla Corporate Sustainability Due Diligence Directive – riducendo duplicazioni e oneri operativi. La standardizzazione dei dati contribuisce inoltre a limitare le asimmetrie informative verso il sistema finanziario, facilitando l'accesso al credito. Sul piano operativo, il VSME incentiva le PMI a strutturare sistemi di raccolta e monitoraggio dei dati ESG, favorendo l'integrazione della sostenibilità nei processi decisionali e nella gestione dei rischi. L'efficacia del framework, tuttavia, dipenderà dalla sua effettiva adozione da parte del mercato, la natura volontaria, infatti, introduce un trade-off tra accessibilità e comparabilità delle informazioni.

A supporto del sistema, la Commissione europea prevede strumenti operativi dedicati, tra cui un portale centralizzato e, entro 24 mesi dall'entrata in vigore della Direttiva, una relazione sulle soluzioni tecnologiche per la raccolta, elaborazione e scambio automatizzato dei dati ESG.

Il bilanciamento tra semplificazione e qualità informativa

La revisione introdotta dal pacchetto Omnibus I segna un punto di svolta nel percorso evolutivo della regolazione europea sulla sostenibilità, spostando il baricentro da un approccio espansivo a uno più selettivo e pro-

porzionato. Se da un lato razionalizza un impianto normativo divenuto complesso e riduce gli oneri per le imprese, dall'altro ridefinisce il delicato equilibrio tra ambizione regolatoria e qualità dell'informazione ESG, sollevando interrogativi sulla tenuta complessiva del framework in termini di comparabilità e affidabilità dei dati.

In questo nuovo assetto, emerge con chiarezza un cambiamento strutturale: anche al di fuori degli obblighi della CSRD, circa il 90% delle imprese continua a rendicontare volontariamente le proprie performance ESG. La sostenibilità si consolida così come leva competitiva trasversale, incidendo su accesso ai capitali, relazioni di filiera e credibilità sul mercato. Il reporting evolve da adempimento normativo a strumento gestionale e decisionale, sempre più integrato nei processi aziendali e nella creazione di valore nel medio-lungo termine. Parallelamente, le esigenze informative del settore finanziario – anche alla luce degli orientamenti della European Banking Authority (EBA) – richiedono dati ESG affidabili, granulari e coerenti per supportare l'identificazione, la misurazione e la gestione dei rischi su orizzonti temporali estesi. In particolare, gli intermediari sono chiamati a svolgere valutazioni di rilevanza dei rischi ESG con cadenza almeno annuale (o biennale per gli enti meno complessi), adottando un approccio *risk-based* che consideri probabilità e impatto finanziario su orizzonti di breve, medio e lungo termine, con quest'ultimo tipicamente esteso ad almeno 10 anni. Le metodologie richiedono inoltre l'utilizzo combinato di dati qualitativi e quantitativi, inclusi indicatori granulari a livello di controparte – quali emissioni GHG (Scope 1, 2 e 3), esposizione a rischi fisici e di transizione e dipendenza da combustibili fossili – nonché l'integrazione di tali informazioni nei processi ICAAP e nei sistemi interni di gestione del rischio. Ne deriva un contesto in cui le imprese, pur alleggerite sul piano formale, sono chiamate a rafforzare le proprie capacità interne di gestione e integrazione del dato ESG nei processi decisionali, nei modelli di rischio e nelle strategie di sviluppo. Strumenti come il VSME possono favorire un allineamento più efficiente tra esigenze di mercato e proporzionalità, ma la loro efficacia dipenderà dalla diffusione e dall'accettazione lungo l'ecosistema economico-finanziario.

In ultima analisi, l'Omnibus rappresenta al tempo stesso un'opportunità e una sfida. Il successo della riforma non sarà misurato unicamente dalla riduzione della complessità normativa, ma dalla capacità di preservare un framework credibile, coerente e funzionale a orientare in modo concreto i comportamenti di imprese e mercati verso la transizione sostenibile.

1.2. Il nuovo regolamento SFDR II: evoluzione del framework e implicazioni di mercato

A cura di **Vittorio Franco Condoluci, Victoria Giannetti**

La finanza sostenibile nel contesto della transizione climatica e dei rischi sistemici

La finanza sostenibile si è progressivamente affermata come componente strutturale dei mercati finanziari contemporanei, superando la dimensione originaria di approccio etico per configurarsi come elemento integrato nella gestione del rischio e nell'allocazione del capitale. In questo modo viene superata una visione bidimensionale della finanza, orientata alla mera massimizzazione dei profitti, introducendo una terza dimensione che include obiettivi ambientali, sociali e di governance (ESG). L'inclusione di questi fattori risponde infatti ad una logica economica sempre più riconosciuta, in cui la sostenibilità incide sulla resilienza delle imprese e sulla stabilità dei rendimenti nel lungo periodo. In questo senso, la sostenibilità non rappresenta un vincolo esterno al mercato, ma una sua evoluzione funzionale, coerente con la crescente rilevanza dei rischi climatici e sociali nei sistemi economici globali.

Tale trasformazione si inserisce nel quadro della transizione europea verso un modello di crescita climaticamente neutro e competitivo, che richiede una profonda riallocazione dei flussi finanziari. Secondo le stime del Rapporto Draghi, per sostenere la transizione saranno necessari tra i 750 e gli 800 miliardi di euro annui nell'Unione europea, a fronte di un fabbisogno globale significativamente superiore. Infatti, si stima che, a livello internazionale, per conseguire gli obiettivi climatici globali stabiliti dall'Accordo di Parigi, gli investimenti in mitigazione dovrebbero aumentare di almeno nove volte entro il 2050 e quelli in adattamento di tredici volte. Dunque, le traiettorie attuali degli investimenti e delle politiche climatiche risultano ancora insufficienti, evidenziando un divario significativo rispetto agli obiettivi fissati e rendendo quasi impossibile il loro pieno raggiungimento. A tali evidenze si aggiungono le complessità intrinseche legate alla transizione energetica sempre più esposta ai rischi fisici climatici, infatti, solo nel 2024, l'intensificarsi degli eventi estremi ha provocato perdite globali fino a circa 320 miliardi di dollari.

In questo contesto, la finanza sostenibile assume una funzione strategica non solo allocativa, ma anche di gestione della transizione e dei rischi

sistemici, contribuendo a rafforzare la sicurezza economica e la resilienza dei sistemi produttivi. Tuttavia, la rapida espansione del mercato ESG ha evidenziato limiti strutturali, tra cui la carenza di standardizzazione, la frammentazione dei dati e le difficoltà di misurazione degli impatti, che generano asimmetrie informative e riducono la comparabilità dei prodotti. In risposta, l'Unione europea ha progressivamente rafforzato il quadro regolatorio, ponendo al centro la trasparenza e l'affidabilità delle informazioni. In tale prospettiva, l'evoluzione della disciplina sulla disclosure di sostenibilità rappresenta un passaggio cruciale per garantire l'integrità del mercato e allineare la finanza agli obiettivi economici, ambientali e geopolitici della transizione europea.

Il Piano d'Azione UE e l'introduzione della SFDR: obiettivi e prime criticità
Nel marzo 2018, la Commissione europea ha adottato il Piano d'Azione per la finanza sostenibile, definendo una strategia organica volta a orientare il sistema finanziario verso un modello di sviluppo sostenibile sotto il profilo economico, sociale e ambientale. Il piano si articola attorno a tre obiettivi strategici principali: convogliare i flussi di capitale verso investimenti sostenibili, integrare i fattori di sostenibilità nella gestione dei rischi finanziari e promuovere maggiore trasparenza insieme a una visione di lungo periodo nei mercati. Tale impostazione si è tradotta in un articolato pacchetto di interventi normativi, tra cui la Taxonomy Regulation (Reg. UE 2020/852), la Low Carbon Benchmark Regulation e gli aggiornamenti alla disciplina MiFID II, IDD, UCITS e AIFMD. In questo quadro, un ruolo centrale è svolto dal Regolamento (UE) 2019/2088 sulla disclosure di sostenibilità (SFDR), che ha introdotto obblighi informativi armonizzati per i partecipanti ai mercati finanziari e i consulenti, sia nella fase precontrattuale sia su base continuativa.

Gli obblighi implementati in materia di ESG e Sostenibilità riguardano:
- Obblighi di disclosure ESG per gli intermediari finanziari, con riferimento all'integrazione dei fattori di sostenibilità nei processi decisionali e alla trasparenza sulle modalità - o sull'eventuale mancata considerazione - di tali fattori nelle scelte di investimento;
- Principal Adverse Impacts (PAI), ovvero l'obbligo di indicare se e come vengono considerati e misurati gli impatti negativi delle decisioni di investimento, attraverso un set di indicatori standardizzati previsti dalla normativa (18 obbligatori, di cui 9 relativi ai fattori

ambientali e 5 ai fattori sociali e di governance, e 46 aggiuntivi non obbligatori);
- Sistema di disclosure su due livelli, articolato in: Entity level, relativo a policy ESG, integrazione dei rischi di sostenibilità, politiche di remunerazione e dichiarazioni PAI; Product level, relativo alle modalità di integrazione dei fattori ESG, alla presenza di obiettivi di sostenibilità e alle caratteristiche dei prodotti finanziari.

La SFDR ha inoltre strutturato una classificazione dei prodotti finanziari in funzione del grado di integrazione ESG (articoli 6, 8 e 9), distinguendo tra prodotti che non integrano la sostenibilità, quelli che promuovono caratteristiche ambientali o sociali e quelli che perseguono obiettivi di investimento sostenibile. L'obiettivo del regolatore era ridurre le asimmetrie informative e migliorare la comparabilità delle informazioni relative ai rischi di sostenibilità, rafforzando al contempo l'integrazione dei fattori ESG nei processi decisionali. In particolare, la normativa richiede agli operatori di rendere trasparenti le politiche di integrazione dei rischi di sostenibilità, di valutare e comunicare i principali effetti negativi (principal adverse impacts) e di esplicitare la coerenza delle politiche di remunerazione con tali obiettivi. Tuttavia, l'implementazione della SFDR ha evidenziato criticità interpretative e operative. In particolare, la mancanza di definizioni pienamente condivise di "investimento sostenibile" e del principio di "Do No Significant Harm" (DNSH) ha generato incertezza tra gli operatori, incidendo sulla classificazione dei prodotti, soprattutto nel passaggio tra articoli 8 e 9, portando ad una progressiva distorsione nell'utilizzo delle categorie previste dalla normativa. Infatti, gli articoli indicati della SFDR, originariamente concepiti come strumenti di trasparenza informativa per descrivere le caratteristiche dei prodotti finanziari, sono interpretati dal mercato come vere e proprie etichette di qualità ESG. Tale lettura non riflette la natura della SFDR, che si configura come una normativa di disclosure e non come un sistema di rating. L'inquadramento di un prodotto all'interno di una determinata categoria dipende infatti dalle modalità con cui i fattori ESG sono integrati nella sua struttura e nei processi di investimento - ad esempio attraverso esclusioni settoriali, criteri di selezione, approcci best-in-class o attività di engagement - e non implica necessariamente un diverso livello di sostenibilità intrinseca. Nonostante ciò, in particolare nel segmento retail, queste classificazioni sono state frequentemente interpretate come una scala gerarchica di sostenibili-

tà, generando aspettative non sempre allineate alle effettive caratteristiche dei prodotti e contribuendo a evidenziare i limiti dell'attuale impianto normativo. Questa ambiguità ha contribuito ad evidenziare la necessità di un'evoluzione del quadro normativo europeo, aprendo la strada al dibattito su una possibile revisione della disciplina, indicata come "SFDR II", orientata a rafforzare chiarezza, comparabilità e affidabilità delle informazioni. A ciò si è aggiunta l'esigenza di maggiore coerenza e interoperabilità con gli altri framework europei come la Tassonomia UE, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e la disciplina MiFID II, la quale impone l'integrazione dei fattori ESG nella governance dei prodotti e nei processi di consulenza, rendendo evidente la necessità di un'evoluzione del quadro regolatorio verso maggiore chiarezza, standardizzazione e allineamento sistemico.

La revisione della SFDR (SFDR II), verso un sistema di classificazione e semplificazione della disclosure

Alla luce delle criticità emerse nella fase applicativa della SFDR, la proposta di revisione elaborata dalla Commissione europea nel 2025 si pone l'intento di razionalizzazione del quadro normativo, con una duplice finalità: semplificare gli obblighi informativi e ridurre i costi di compliance, da un lato, e rafforzare la chiarezza e l'affidabilità delle informazioni per gli investitori, contrastando più efficacemente il greenwashing, spesso alimentato da un'interpretazione non corretta della normativa da parte degli operatori di mercato. Dunque, il cambio di impostazione, istituito dalla "SFDR II", non si configura come un aggiornamento tecnico, bensì introduce un approccio differente alle stesse fattispecie volto a chiarificare le ambiguità di classificazione dei fondi, creando per il mercato un linguaggio semplificato, universale e non soggetto ad interpretazioni errate.
In questo senso, la SFDR II segna un passaggio rilevante da un sistema prevalentemente basato sulla disclosure a un modello che integra elementi di classificazione dei prodotti finanziari.
La novità più significativa consiste infatti nell'introduzione di un sistema armonizzato di categorie di prodotto che supera, almeno nella prassi, la precedente distinzione tra articoli 8 e 9. La proposta prevede tre categorie principali - prodotti "Sostenibili", "di Transizione" ed "ESG Base" – ciascuna associata a criteri specifici, soglie minime di investimento coerente e requisiti di esclusione. Tale evoluzione risponde direttamente all'uso improprio delle categorie della SFDR I come proxy di qualità ESG, feno-

meno che aveva alimentato ambiguità interpretative e rischi di greenwashing. La sfida sarà ora far comprendere al mercato che le nuove categorie rifletteranno concretamente la composizione dei portafogli, superando un approccio fondato prevalentemente sulla disclosure. Questo cambiamento segna anche la fine del vantaggio commerciale che ha caratterizzato, in particolare, i prodotti classificati come articolo 8, rappresentando un passaggio di svolta per il mercato. Gli operatori che hanno costruito portafogli realmente coerenti con criteri ESG, attraverso analisi approfondite, non subiranno impatti rilevanti. Al contrario, chi ha interpretato le classificazioni normative come indicatori automatici di elevata sostenibilità potrebbe trovarsi di fronte a una significativa revisione - e in alcuni casi a un ridimensionamento - del profilo ESG dei propri portafogli.

Parallelamente, la revisione introduce una significativa semplificazione degli obblighi informativi. In particolare, viene prevista l'eliminazione di parte dell'informativa a livello di entità - inclusi gli obblighi relativi ai Principal Adverse Impacts - e una riduzione sostanziale delle disclosure a livello di prodotto, attraverso modelli standardizzati e più sintetici. L'obiettivo è rendere le informazioni più accessibili e comparabili per gli investitori finali, migliorando al contempo l'efficienza operativa per i partecipanti ai mercati finanziari. Un ulteriore elemento di discontinuità riguarda la disciplina delle comunicazioni di marketing, con particolare attenzione al segmento retail, che è risultato tra i più esposti alle criticità della normativa precedente. In questo senso, le asserzioni ESG nelle denominazioni e nella promozione dei prodotti sono consentite esclusivamente per i prodotti classificati, rafforzando il legame tra comunicazione commerciale e contenuto sostanziale delle strategie di investimento.

Le implicazioni per gli operatori risultano rilevanti. L'introduzione di criteri più stringenti determinerà un ampio processo di riclassificazione dei prodotti esistenti, ridimensionando in modo concreto l'attuale perimetro della finanza sostenibile. Le prime evidenze indicano che solo una quota limitata dei fondi oggi qualificati come sostenibili sarebbe in grado di soddisfare i requisiti della nuova disciplina. In particolare, recenti analisi stimano che appena il 14% dei fondi europei e britannici potrebbe rientrare nella categoria "Sustainable", mentre la maggior parte verrebbe riclassificata nelle categorie "Transition" o "ESG Basics".

Nel complesso, la SFDR II appare orientata a migliorare la comparabilità e l'integrità delle informazioni ESG, rafforzando la tutela degli investitori e il funzionamento del mercato unico della finanza sostenibile.

1.3. Dal soft law all'hard law: come la regolazione degli ESG rating cambia il potere informativo nel mercato

A cura di **Estelina Dalipi**

Per anni i rating ESG hanno guidato miliardi di euro di investimenti senza un vero arbitro. Ora l'Europa fa un salto di qualità con il Regolamento 2024/3005, che porta questo mercato dal mondo delle buone pratiche volontarie a quello delle regole vincolanti.

Il problema di partenza: stessi emittenti, giudizi opposti
Una delle poche certezze nella letteratura è che i rating ESG non si assomigliano molto tra loro. Studi internazionali mostrano che la correlazione media tra i punteggi dei principali provider si ferma poco sopra la metà mentre i rating creditizi tradizionali di diverse agenzie tendono a convergere molto di più. In pratica la stessa società può risultare best in class per un fornitore e problematica per un altro. La radice del problema non è solo in come si pesano i fattori ESG ma soprattutto in che cosa si misura e quali dati si includono. Una parte importante della divergenza nasce dal fatto che ogni agenzia costruisce il proprio alfabeto ESG con insiemi di indicatori diversi. In un contesto in cui strategie ESG integrate gestiscono volumi enormi di capitali questa eterogeneità rende più difficile sia per gli investitori sia per gli emittenti capire quale segnale il mercato stia effettivamente leggendo.

Cosa introduce l'Europa con il Regolamento 2024/3005
Il nuovo quadro europeo risponde a tre domande semplici: chi può fare rating ESG, come deve organizzarsi, che cosa deve rendere pubblico.

- *Autorizzazione e vigilanza:* I fornitori che vogliono operare nel mercato europeo dovranno essere autorizzati e iscritti in un registro pubblico. L'autorità di vigilanza non controllerà più solo le banche o i gestori, ma anche chi produce il "giudizio ESG" che questi soggetti utilizzano.
- *Separazione delle attività sensibili:* Dove oggi lo stesso gruppo offre rating ESG, consulenza alle società e, talvolta, servizi di proxy advisory, domani saranno richieste barriere organizzative chiare. L'obiettivo è

ridurre conflitti potenziali, per esempio tra chi valuta un emittente e chi, nella stessa casa, lo assiste nelle sue decisioni di sostenibilità o nelle assemblee.

- *Trasparenza su metodo e conflitti:* I provider dovranno descrivere in modo accessibile quali dati utilizzano, come li elaborano, che cosa coprono esattamente i loro punteggi e quali relazioni economiche hanno con gli emittenti o con gli investitori che li remunerano. Non uniforma i modelli, ma rende più leggibile per il mercato perché due punteggi divergono.

Il Regolamento non dice ai fornitori come attribuire un punteggio, né impone un unico modello di valutazione. La logica qui è diversa. Invece di cercare di "standardizzare il giudizio", si scelgono di standardizzare il contesto in cui il giudizio nasce - governance, controllo, informazioni minime da rendere pubbliche. Questo significa che le discrepanze tra i rating non spariranno. Cambierà però il modo in cui potranno essere interpretate. Un investitore potrà capire se una differenza nasce da un diverso perimetro di indicatori, da un approccio più severo su un tema specifico (ad esempio clima o diritti umani) o da limiti nei dati disponibili. Per chi costruisce strategie ESG o prodotti regolati, questo passaggio da divergenza "opaca" a divergenza "spiegabile" è cruciale**.**
Esempio: Immaginiamo un grande asset manager europeo che gestisce *fondi articolo 8 e 9.*
Oggi utilizza due provider principali di rating ESG, più un terzo per verifiche sui casi controversi. Le divergenze tra i punteggi sono frequenti e spesso difficili da spiegare ai clienti istituzionali.

Dopo l'entrata in applicazione del Regolamento:

- potrà *consultare*, per ciascun provider, una descrizione standardizzata delle fonti di dati, dei criteri di materialità e delle limitazioni metodologiche utilizzate per quel rating;
- saprà se il provider ha *rapporti commerciali* diretti con gli emittenti valutati (ad esempio servizi di consulenza ESG o di supporto al reporting) e potrà decidere se considerare questi rating con maggiore cautela;
- potrà *documentare* in modo più chiaro, nelle proprie politiche di investimento, perché sceglie di privilegiare un fornitore rispetto a un altro in un determinato settore, collegando questa scelta a caratteristiche

trasparenti dei modelli (ad esempio un focus più marcato sul rischio climatico o sulla governance).

Il risultato non è un "voto ESG giusto" e uno sbagliato, ma un ventaglio di giudizi leggibili, all'interno del quale l'asset manager può costruire una posizione motivata e difendibile verso investitori e autorità di vigilanza.

Per i grandi operatori integrati, l'adeguamento richiederà una revisione della struttura interna, soprattutto dove rating, consulenza e proxy si intrecciano. Per i provider più piccoli, i costi di autorizzazione e compliance saranno un test di resistenza. Qualcuno potrebbe scegliere di specializzarsi ulteriormente o di uscire dal mercato. Il rischio è un'ulteriore concentrazione dell'offerta; l'opportunità, un miglioramento complessivo della qualità del servizio offerto a emittenti e investitori.

Per gli investitori istituzionali, il principale cambiamento sarà un diverso modo di utilizzare i rating: non più come "numero finale" da assumere in modo acritico, ma come input ricostruibile all'interno di un processo decisionale che integra più fonti, dati CSRD/ESRS e valutazioni proprie. In questo senso, la nuova regolazione rafforza il potere informativo di chi vuole uscire dalla logica del semplice "label ESG" per entrare in quella dell'analisi di merito.

Un passaggio di fase, non un punto di arrivo

Il passaggio dal soft law all'hard law sugli ESG rating non chiude il dibattito, lo sposta su un livello diverso. La qualità del segnale dipenderà da tre fattori che restano aperti:

- la capacità dell'autorità di vigilanza di gestire questa nuova platea di soggetti,
- l'evoluzione dei modelli di business (in particolare del modello "issuer pays") e,
- la qualità dei dati di base prodotti dai nuovi standard di rendicontazione di sostenibilità.

Per chi segue la governance questi sviluppi non sono un tema tecnico separato ma un tassello dell'architettura complessiva del mercato. Regolamentare chi produce i giudizi ESG significa incidere indirettamente ma in modo crescente sulle scelte di finanziamento sulla strategia delle imprese e in ultima analisi sulla distribuzione del potere informativo tra emittenti e investitori.

2. Studi e Ricerche in Evidenza

2.1. Gli ultimi sviluppi del settore shipping tra innovazione e rischi geopolitici nell'analisi di SRM

A cura di **Leonardo Paone**

Negli ultimi anni, il settore dello shipping si è trovato al centro di una trasformazione profonda, guidata da due forze principali: da un lato l'innovazione tecnologica e la transizione sostenibile, dall'altro l'instabilità geopolitica che sta ridefinendo le rotte e gli equilibri del commercio globale. Il trasporto marittimo, che rappresenta la spina dorsale degli scambi internazionali, è oggi chiamato a rispondere simultaneamente a queste due dinamiche, sviluppando modelli operativi più resilienti, digitalizzati e sostenibili.

In questo contesto, l'innovazione non rappresenta più un elemento accessorio, ma una leva strategica per garantire competitività e continuità operativa. Allo stesso tempo, i rischi geopolitici stanno assumendo un peso crescente, influenzando direttamente i flussi logistici, i costi di trasporto e la sicurezza delle supply chain globali.

Per riassumere i principali elementi di crescita e di rischio per il settore, proponiamo in seguito un riassunto di due studi del Centro Studi e Ricerche per il Mezzogiorno (SRM), pubblicati nel 2026, intitolati rispettivamente "*Il ruolo strategico dei porti nella transizione globale"* e "*Maritime Innovation*".

Innovazione e sostenibilità come driver di competitività

L'innovazione nel settore dello shipping si sviluppa principalmente lungo tre direttrici: sostenibilità ambientale, digitalizzazione dei processi e integrazione multimodale. Questi elementi sono sempre più interconnessi e contribuiscono a ridefinire i modelli di business delle imprese marittime e logistiche.

Dal punto di vista ambientale, la decarbonizzazione rappresenta una priorità strategica. L'introduzione di carburanti alternativi, come l'HVO (Hydrotreated Vegetable Oil), consente una riduzione delle emissioni fino al 90% rispetto ai combustibili tradizionali, senza compromettere le performance operative . Questo tipo di innovazione risulta particolarmente rilevante perché permette una transizione graduale e scalabile, evitando

investimenti infrastrutturali troppo onerosi nel breve periodo. Parallelamente, la digitalizzazione sta trasformando profondamente la gestione delle operazioni logistiche. L'adozione di piattaforme digitali per il tracciamento in tempo reale, la gestione documentale e l'ottimizzazione dei flussi consente di migliorare l'efficienza operativa e ridurre i margini di errore. Inoltre, l'introduzione di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale permette di automatizzare processi complessi e migliorare la pianificazione delle attività.

Un ulteriore elemento chiave è rappresentato dalla multimodalità, che integra trasporto marittimo, ferroviario e su gomma. Questo approccio consente di ridurre l'impatto ambientale complessivo e aumentare la resilienza delle catene logistiche. I casi studio mostrano come l'ottimizzazione delle rotte e l'utilizzo di modalità di trasporto più sostenibili possano ridurre significativamente le emissioni, mantenendo al contempo elevati standard di efficienza.

Nel complesso, queste innovazioni dimostrano come sostenibilità ed efficienza non siano più obiettivi in conflitto, ma elementi complementari che contribuiscono a rafforzare la competitività del settore.

I rischi geopolitici e l'impatto sulle rotte marittime

Accanto ai processi di innovazione, il settore dello shipping deve confrontarsi con un contesto geopolitico sempre più instabile. Negli ultimi anni, una serie di eventi, tra cui conflitti armati, tensioni commerciali e crisi energetiche, ha avuto un impatto significativo sulle rotte marittime e sulla sicurezza degli approvvigionamenti.

Le tensioni in aree strategiche come il Medio Oriente e il Mar Rosso hanno evidenziato la vulnerabilità delle principali vie di comunicazione marittima. In particolare, gli attacchi alle navi commerciali nel Mar Rosso hanno portato a una drastica riduzione dei traffici attraverso il Canale di Suez, costringendo molte compagnie a deviare le rotte lungo il Capo di Buona Speranza . Questo ha comportato un aumento dei tempi di navigazione e dei costi operativi, con effetti a catena su tutta la supply chain globale.

Un ruolo centrale è svolto dai cosiddetti chokepoint, ovvero passaggi strategici per il commercio marittimo, come lo Stretto di Hormuz, Malacca e Suez (Fig. 1). Questi snodi concentrano una quota significativa del traffico energetico globale e rappresentano punti critici per la stabilità dei flussi commerciali. Ad esempio, lo Stretto di Hormuz da solo gestisce una parte

rilevante del commercio mondiale di petrolio e gas, rendendolo particolarmente esposto a tensioni geopolitiche.

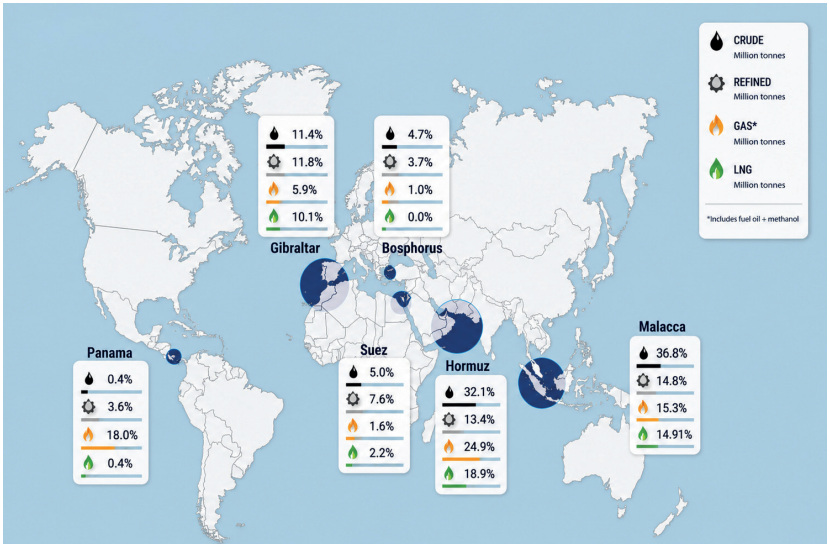


Figura 1: I principali chokepoint del commercio marittimo globale.
Fonte: SRM su Alphatanker.

Le interruzioni o le limitazioni in questi punti nevralgici possono generare effetti sistemici, tra cui aumento dei costi di trasporto, volatilità dei prezzi energetici e difficoltà nell'approvvigionamento. Di conseguenza, le imprese del settore sono costrette a sviluppare strategie di adattamento, come la diversificazione delle rotte e dei fornitori.

Il ruolo dei porti tra innovazione e resilienza
In questo scenario complesso, i porti assumono un ruolo sempre più strategico. Non sono più semplici punti di transito, ma veri e propri hub logistici ed energetici, in grado di integrare infrastrutture fisiche, tecnologie digitali e servizi avanzati.
La crescente instabilità geopolitica ha rafforzato la centralità dei porti, che devono garantire continuità operativa anche in condizioni di elevata

incertezza. Allo stesso tempo, la transizione energetica sta trasformando la loro funzione, portandoli a diventare centri di produzione, stoccaggio e distribuzione di nuove fonti energetiche.
In particolare, il Mediterraneo si sta affermando come un'area strategica per il traffico energetico globale, grazie alla sua posizione geografica e alla crescente diversificazione delle fonti di approvvigionamento. I porti della regione stanno investendo in infrastrutture innovative, migliorando l'efficienza logistica e sviluppando servizi legati alla sostenibilità e alla digitalizzazione.
Questa evoluzione richiede però un elevato livello di coordinamento tra attori pubblici e privati, nonché investimenti significativi in tecnologie e infrastrutture. La capacità dei porti di adattarsi rapidamente ai cambiamenti rappresenta un fattore determinante per la competitività del sistema logistico nel suo complesso.

Conclusioni
Il settore dello shipping si trova oggi in una fase di profonda trasformazione, caratterizzata dall'interazione tra innovazione tecnologica e rischi geopolitici. Se da un lato la digitalizzazione, la sostenibilità e la multimodalità offrono nuove opportunità di sviluppo, dall'altro l'instabilità internazionale impone un ripensamento delle strategie operative e delle catene di approvvigionamento.
In questo contesto, la resilienza diventa un elemento chiave. Le imprese e i porti che sapranno integrare innovazione e gestione del rischio saranno in grado di affrontare con maggiore efficacia le sfide del futuro. L'obiettivo non è solo adattarsi ai cambiamenti, ma anticiparli, costruendo un sistema logistico più flessibile, sostenibile e competitivo.
Il futuro dello shipping dipenderà quindi dalla capacità di bilanciare queste due dimensioni: innovare per crescere e proteggersi per resistere.

2.2. Quando la tecnologia incontra il controllo di gestione: la rivoluzione silenziosa nella sanità pubblica

A cura di **Raffaella Montera**

Fino a pochi anni fa, sapere con precisione quante prestazioni fossero state erogate ai pazienti cronici dell'ASL di Caserta in un determinato periodo poteva richiedere due o tre giorni di lavoro. Oggi bastano pochi secondi. Non è una semplice accelerazione informatica: è il segno di una trasformazione profonda che riguarda al contempo la qualità delle cure, l'uso delle risorse pubbliche e la capacità dell'azienda sanitaria di rendere conto del proprio operato a cittadini, Regione e Ministero della Salute.
A raccontare questa transizione è uno studio pubblicato su *Qualitative Research in Accounting & Management* e firmato da Adelaide Ippolito, Raffaella Montera, Carmela Di Guida, Francesca Landolfi e Marco Sorrentino.[1]
I cinque autori hanno scelto di analizzare un caso concreto – il sistema di gestione integrata dei pazienti cronici dell'ASL Caserta – per rispondere a una domanda tutt'altro che tecnica: cosa accade quando il controllo di gestione e le tecnologie informatiche innovative lavorano davvero insieme? E soprattutto: come cambia la capacità di un'organizzazione pubblica di dimostrare, dati alla mano, l'efficacia dei servizi resi e l'efficienza dell'uso delle risorse?

Un'indagine sul campo, lunga due anni
Tra maggio 2022 e maggio 2024, i ricercatori hanno seguito passo dopo passo il percorso di trasformazione digitale dell'azienda. Attraverso interviste semi-strutturate somministrate ogni sei mesi al Responsabile del Servizio di Controllo Interno di Gestione e Sistemi Informativi, al Responsabile Trasparenza e Anticorruzione, a otto responsabili di servizi amministrativi e a dodici responsabili di strutture cliniche, hanno ricostruito l'evoluzione di un sistema complesso. Il metodo scelto – il caso di studio longitudinale retrospettivo – permette di osservare come i cambiamenti organizzativi e tecnologici si stratificano nel tempo.

1. Ippolito A., Montera R., Di Guida C., Landolfi F., Sorrentino M. (2026). How the interaction between technological innovations and management control affects health performance accountability. Qualitative Research in Accounting & Management, 1-24.

La scelta di Caserta non è casuale. Il Chronic Care System dell'ASL rappresenta un modello di cura integrata per pazienti – spesso anziani – affetti contemporaneamente da più patologie croniche. Un ambito in cui la complessità clinica, organizzativa ed economica raggiunge livelli elevatissimi e in cui l'informazione tempestiva e accurata fa la differenza fra una programmazione efficace e una gestione inefficiente delle risorse pubbliche.

Dal caos dei dati alla fotografia in tempo reale

Il «prima» descritto dagli autori è un quadro familiare a chi ha frequentato la sanità italiana. Dati frammentati, raccolti su supporto cartaceo, difficili da aggregare, spesso imprecisi. Chi lavorava al controllo di gestione poteva sapere quante prestazioni complessive erogasse l'azienda, ma faticava enormemente a isolare quelle destinate specificamente alla cronicità. Ancora più difficile era identificare le ore di lavoro del personale dedicato a queste attività o calcolare il costo effettivo dei servizi erogati a ciascun paziente.
Come spiega il Responsabile del Servizio intervistato dai ricercatori, raccogliere dati su una singola patologia cronica in un dato periodo di tempo poteva richiedere anche più di due o tre giorni. Un tempo eccessivo, che rendeva impossibili confronti tempestivi tra obiettivi e risultati e che alimentava una comunicazione istituzionale sostanzialmente reattiva, mai proattiva. Il «dopo» è un mondo differente. Grazie alla sinergia fra un sistema ERP diffuso, strumenti avanzati di Business Intelligence e la piattaforma CHS Chronic Plus, i dati vengono oggi generati in modo integrato, tempestivo e accurato. Cruscotti dalle interfacce intuitive permettono anche al personale clinico – non necessariamente esperto di informatica – di leggere in chiaro le proprie performance sanitarie ed economiche. La digitalizzazione integrale del supporto ha inoltre eliminato il collo di bottiglia della carta, rendendo possibile l'estrazione e la trasmissione dei dati in tempo reale.

I benefici: quattro aree di impatto

Ippolito e colleghi individuano quattro aree in cui la trasformazione ha prodotto risultati tangibili.
Sul piano amministrativo, l'azienda riesce ora a sapere con precisione quante ore ogni infermiere dedica agli ambulatori per cronici, a quantificare il costo di ciascun percorso di cura e a rispondere puntualmente alle richieste di monitoraggio di Regione e Ministero – richieste sempre più stringenti, considerato l'impatto economico crescente delle patologie

croniche nei Paesi sviluppati. Sul piano del paziente, l'integrazione del Fascicolo Sanitario con i servizi erogati dall'ASL e dalle strutture private accreditate, insieme alla sincronizzazione delle agende di prenotazione, ha reso possibile una presa in carico realmente continuativa. Un risultato non banale, sottolinea lo studio, in un Paese dove i tempi d'attesa sono oggetto di controlli ministeriali stringenti.
Sul piano dei clinici con ruoli manageriali, le nuove interfacce hanno prodotto quello che gli autori chiamano un effetto di responsabilizzazione: i medici non vedono più numeri incomprensibili, ma cruscotti chiari, e questo alimenta motivazione e interesse verso gli obiettivi raggiunti.
Sul piano strategico, infine, la Direzione dispone oggi di una profilazione del paziente cronico – costruita incrociando dati di consumo farmaceutico e prestazioni sanitarie – che gli autori definiscono unica nel panorama italiano. Una vera stratificazione del rischio che consente una programmazione sanitaria più mirata e più efficace.

La lezione più importante: nessun ingranaggio lavora da solo
Il contributo teorico dello studio, che si collega al noto framework di Malmi e Brown sul «package» dei sistemi di controllo, è probabilmente il più interessante per chi si occupa di management pubblico. Gli autori mostrano infatti che il controllo di gestione, nelle organizzazioni complesse come quelle sanitarie, non è mai un ingranaggio unico: è piuttosto una stratificazione di sistemi, modulo su modulo, spesso poco coerenti fra loro.
Da qui la necessità di un'intermediazione potente, capace di integrare flussi informativi eterogenei e trasformarli in conoscenza utile per le decisioni. Quell'intermediazione, oggi, è fornita dalla tecnologia.
Ma attenzione: la tecnologia, da sola, non basta. Il quadro tracciato da Ippolito, Montera, Di Guida, Landolfi e Sorrentino è chiaro nell'affermare che è il dialogo bidirezionale fra controllo di gestione e innovazione informatica a produrre il salto di qualità. Il controllo identifica i fenomeni da rappresentare; la tecnologia li misura e li mette in relazione; i dati prodotti retroagiscono sul controllo stesso, rendendolo progressivamente più esigente e consapevole. Senza competenze solide – tecnico-contabili, informatiche e organizzative – i nuovi strumenti rischiano di produrre informazioni inutilizzate.

Un modello replicabile?
Gli autori sono prudenti: un singolo caso di studio, pur esaminato in

profondità, non autorizza generalizzazioni automatiche. Sarebbe utile, osservano, confrontare l'esperienza di Caserta con quella di altre aziende sanitarie, in altri contesti regionali, e verificare se l'analisi – oggi concentrata sul sistema di cura per i cronici – possa essere estesa a tutti i servizi ospedalieri e territoriali di un'ASL. Tuttavia, il messaggio che emerge dalla ricerca è già forte. Nel momento in cui la sanità pubblica deve rispondere contemporaneamente a vincoli economici stringenti, a obiettivi di salute definiti a livello nazionale e regionale e ad aspettative crescenti da parte dei cittadini, l'integrazione profonda fra management e tecnologia non è un optional. È la condizione perché l'accountability – quella che in italiano chiameremmo «responsabilità di rendere conto» – smetta di essere un adempimento burocratico e diventi uno strumento autentico di governo. Sul terreno, i riflessi sono concreti: tempi d'attesa ridotti, maggiore aderenza dei pazienti ai percorsi terapeutici, una programmazione sanitaria più coerente con i bisogni del territorio. E, in prospettiva, un miglioramento della qualità e dell'aspettativa di vita per chi convive ogni giorno con una patologia cronica. Non poco, per una rivoluzione silenziosa.

2.3. Il paradosso del silicio: perché l'Intelligenza Artificiale non salverà (da sola) il pianeta

A cura di **Francesco Laviola**

Per molto tempo abbiamo coltivato una speranza affascinante e al contempo ingenua: la convinzione che la crisi climatica e le disuguaglianze sociali potessero essere risolte delegando il problema a una mente sintetica. La narrazione dominante ha dipinto l'Intelligenza Artificiale come un'entità immateriale capace di ottimizzare le reti elettriche globali, razionalizzare la logistica e purificare i processi decisionali dai *bias* umani. Abbiamo creduto che il cloud fosse letteralmente una nuvola, impalpabile, leggera e priva di impatto sul mondo fisico. Oggi, misurando questa rivoluzione attraverso la lente rigorosa della sostenibilità, ci rendiamo conto che il re è nudo. La tecnologia che dovrebbe salvare il pianeta poggia su fondamenta che rischiano di comprometterlo ulteriormente, generando un cortocircuito logico che le aziende e i decisori politici non possono più ignorare.

Questa presa di coscienza gemma da un dato empirico che emerge con forza quando si analizza il modo in cui la società metabolizza l'innovazione. Il nostro recente studio (Laviola & Cucari, 2026) ha esplorato un quarto di secolo di dibattito pubblico, vagliando oltre trentatremila articoli giornalistici per comprendere come sia mutata la percezione dell'algoritmo alla luce dei criteri ESG.[1] Il risultato scardina l'idea di un'accettazione pubblica incondizionata. Le persone non giudicano la tecnologia in blocco, ma ne negoziano continuamente la legittimità in base al contesto di applicazione, premiando l'efficienza ma punendo severamente l'opacità e l'impatto materiale.

Il fronte ambientale rappresenta la frattura più evidente. Fino a pochi anni fa la stampa e i mercati celebravano la promessa della cosiddetta innovazione verde, esaltando software capaci di monitorare la deforestazione o di ridurre gli sprechi industriali. Poi è arrivato il 2022, l'anno che ha segnato la diffusione di massa dei modelli generativi e segnatamente dei grandi modelli linguistici (*LLM - Large Language Model*). In quel preciso momento storico l'opinione pubblica ha iniziato a intuire la pesante fisicità del silicio. Addestrare e mantenere operativi questi modelli richiede una

1. Laviola E., Cucari N. (2026). From promise to concern: Public perceptions of Al in ESG frameworks over time. Technology in Society, 85, 103219.

potenza computazionale mostruosa, alimentata da data center che divorano energia elettrica e milioni di litri di acqua dolce per sostenere i sistemi di raffreddamento. Calcolare la risposta perfetta, magari formulata con melliflua cortesia da un assistente virtuale, comporta un costo ecologico tangibile. Utilizzare uno strumento altamente inquinante e idrovoro per calcolare modelli di ottimizzazione climatica costituisce un paradosso che sta minando la fiducia collettiva, trasformando la promessa tecnologica in un nuovo e gravoso onere ambientale.

Se l'impatto ecologico inizia a svelare i suoi costi occulti, la dimensione sociale dell'Intelligenza Artificiale apre scenari ancora più delicati. Il tentativo di efficientare e innovare i processi aziendali affidando la selezione del personale o la concessione del credito a sistemi automatizzati si scontra con una realtà ben diversa. Gli algoritmi imparano dai dati del passato, assimilando e talvolta amplificando i pregiudizi storici insiti nella nostra società. Il dibattito pubblico riflette una profonda e irrisolta ansia collettiva legata proprio all'etica, alla sorveglianza e all'equità. I cittadini percepiscono il rischio di una digitalizzazione che, anziché includere, categorizza e marginalizza. Diviene perciò imperativo per le organizzazioni abbracciare una vera **Responsabilità Digitale d'Impresa**. Non è più tollerabile dichiararsi socialmente sostenibili mentre si implementano sistemi di monitoraggio invasivi o si utilizzano modelli decisionali che operano come scatole nere, inaccessibili a qualsiasi verifica umana.

In questo panorama denso di ombre e dipinto a tinte fosche, la governance sembra rappresentare l'unica isola di ottimismo ininterrotto. L'idea che un algoritmo possa scandagliare bilanci e catene di fornitura alla ricerca di anomalie o frodi piace molto all'opinione pubblica, che vede nella macchina un controllore incorruttibile. Eppure, proprio questa fiducia incondizionata nasconde la trappola più insidiosa. Delegare il controllo strategico all'algoritmo spalanca le porte a quel fenomeno che potremmo definire **machinewashing**, ovvero l'uso di software complessi per simulare un rigore etico e una trasparenza che rimangono puramente di facciata. Esiste peraltro un problema strutturale nei modelli generativi contemporanei, spesso addestrati per assecondare e compiacere l'utente (un fenomeno definito *Sycophancy*). Un assistente digitale che si limita a validare le strategie del management senza mai metterle in discussione non è un revisore imparziale, ma un cortigiano sintetico, che svilisce la qualità della governance anziché rafforzarla.

La vera lezione che emerge da questi venticinque anni di storia del dibatti-

to pubblico sulla tecnologia intrecciata alla sostenibilità è che l'algoritmo, lasciato a se stesso, tende a replicare i nostri difetti su scala industriale. Non possiamo illuderci che la semplice potenza di calcolo sia sufficiente a districare i nodi del cambiamento climatico o della giustizia sociale. I veri semi del cambiamento risiedono altrove. Germogliano nella capacità di adottare una governance anticipatoria, capace di calcolare i costi etici e ambientali di una tecnologia prima della sua implementazione su larga scala. *Il silicio non salverà il pianeta al nostro posto*. La sostenibilità del futuro dipenderà esclusivamente dal coraggio con cui sapremo imporre limiti, pretendere trasparenza e riaffermare il primato del pensiero critico umano sulle ineffabili certezze del calcolo automatico.

3. Storie e Protagonisti

3.1. Davide contro Golia: quando i piccoli sfidano i giganti dell'insostenibilità

A cura di **Giacinto Coniglio**

Il ritorno di una metafora antica in un mondo nuovo

Nel racconto della Bibbia, la sfida tra Davide e Golia rappresenta molto più di un semplice episodio epico. È un archetipo che attraversa i secoli e che oggi trova una nuova incarnazione nel campo della sostenibilità. Da una parte si collocano le grandi imprese, spesso legate a modelli produttivi ad alto impatto ambientale e rallentati da strutture complesse. Dall'altra emergono piccole imprese, startup e attori della società civile che, pur con mezzi limitati, riescono a mettere in discussione equilibri consolidati.

Questo scenario si inserisce in una fase storica particolare, segnata da una crescente urgenza ambientale e da un cambiamento nelle aspettative sociali. Infatti, i consumatori non si limitano più a valutare il prezzo o la qualità di un prodotto, ma chiedono trasparenza, responsabilità e coerenza.

In questo contesto, la dimensione non è più sinonimo di forza. Le grandi aziende, pur disponendo di ingenti risorse, si trovano spesso vincolate da processi decisionali lenti e da filiere globali difficili da riconvertire. I piccoli attori, invece, possono sperimentare, adattarsi rapidamente e proporre modelli alternativi.

È proprio qui che la metafora di Davide torna ad essere attuale. I nuovi protagonisti della sostenibilità non vincono per potenza, ma per capacità di interpretare il cambiamento. La loro forza risiede nella flessibilità, nella vicinanza ai territori e nella possibilità di costruire relazioni dirette con le comunità. In un contesto in cui la fiducia verso le grandi istituzioni economiche si è progressivamente erosa, queste realtà riescono a presentarsi come più credibili e autentiche. Non rappresentano semplicemente un'alternativa, ma contribuiscono a ridefinire il concetto stesso di impresa e di valore.

Le armi dei "Davide": innovazione, startup e nuovi modelli di mercato

Se i piccoli attori stanno guadagnando spazio, è perché stanno utilizzando strumenti diversi rispetto ai grandi gruppi. L'innovazione è uno degli elementi centrali, ma assume una forma particolare. Non si tratta solo di

tecnologia avanzata, bensì della capacità di ripensare processi e materiali in chiave sostenibile. Esempi come *Orange Fiber* o *Rifò* mostrano come sia possibile trasformare scarti in risorse e ridurre drasticamente l'impatto ambientale nel settore moda. Accanto a loro si muovono realtà come *Too Good To Go*, che ha costruito un modello di business capace di recuperare eccedenze alimentari su larga scala, o marchi come *Veja*, che ha basato la propria crescita su filiere trasparenti e rapporti diretti con i produttori.
Il contributo più interessante arriva però dal mondo delle startup. Il report *"Reach the Goals"* di Cariplo Factory evidenzia come 128 startup italiane nate dopo il 2015 stiano lavorando concretamente sugli Obiettivi di sviluppo sostenibile. Non si tratta di progetti teorici, ma di soluzioni già testate in contesti industriali. Queste imprese operano in settori molto diversi tra loro, dall'agritech alla sanità, dalla mobilità urbana ai nuovi materiali. Alcune sviluppano bioresine a partire da scarti agricoli, altre progettano dispositivi per migliorare la sicurezza alimentare o piattaforme digitali per rendere accessibili servizi sanitari personalizzati.
Un dato particolarmente significativo è che circa il 90% di queste realtà ha già sviluppato tecnologie applicabili al mercato, mentre oltre il 70% ha ottenuto certificazioni o brevetti. Nonostante le difficoltà di accesso ai finanziamenti e un contesto spesso poco favorevole, queste startup dimostrano che la sostenibilità può essere non solo un principio etico, ma anche un motore di innovazione e crescita economica. Il loro approccio è diverso da quello delle grandi aziende perché nasce fin dall'inizio con una logica di impatto. Non devono riconvertire modelli esistenti, ma costruiscono direttamente soluzioni pensate per un futuro sostenibile.
A questa dimensione si affianca la capacità di costruire comunità. I piccoli brand non puntano a conquistare il mercato di massa, ma a coinvolgere nicchie consapevoli, creando relazioni basate su fiducia e partecipazione. La comunicazione diventa parte integrante del progetto e non semplice promozione. Raccontare processi, mostrare limiti, condividere obiettivi rafforza il legame con il pubblico e contribuisce a smascherare pratiche di greenwashing ancora diffuse tra i grandi operatori.

Attivismo e nuove regole del gioco: quando il cambiamento parte dal basso
Oltre all'impresa, un ruolo sempre più rilevante è svolto dall'attivismo. In questo ambito, la dinamica tra piccoli e grandi assume spesso contorni ancora più evidenti. Il caso di Michele Giuli è emblematico. Filosofo e co-fondatore del movimento *Ultima Generazione*, Giuli è finito al cen-

tro di un'azione legale promossa da ENI dopo aver pubblicato contenuti critici sulle politiche energetiche e sulle responsabilità storiche delle compagnie fossili. In particolare, aveva richiamato studi che mostrano come alcune aziende fossero a conoscenza, già dagli anni Settanta, degli effetti delle emissioni di gas serra sul clima.

Il procedimento giudiziario, avviato nel 2025, è stato interpretato da diverse organizzazioni come un possibile caso di SLAPP, ovvero un'azione legale strategica volta a scoraggiare la partecipazione pubblica e a silenziare le voci critiche. Al di là dell'esito, la vicenda mette in luce un aspetto cruciale. Anche un singolo individuo può entrare in conflitto diretto con uno dei principali attori del settore energetico globale, portando all'attenzione dell'opinione pubblica temi complessi e spesso poco visibili. Questo tipo di attivismo si inserisce in un contesto più ampio, in cui il cambiamento non è più guidato esclusivamente dalle istituzioni o dai grandi gruppi industriali. Le normative europee sulla rendicontazione ESG stanno certamente spingendo le aziende verso maggiore trasparenza e responsabilità, ma è anche la pressione sociale a giocare un ruolo determinante. Allo stesso tempo, fenomeni come il greenhushing mostrano come alcune grandi imprese fatichino a comunicare i propri impegni per timore di essere accusate di incoerenza.

In questo spazio di tensione, i "Davide" contemporanei continuano ad avanzare. Non sempre ottengono vittorie immediate, ma contribuiscono a spostare il dibattito, a creare consapevolezza e a costruire alternative. Il cambiamento assume così una forma diffusa e progressiva. Nasce da iniziative locali, si rafforza attraverso reti e comunità e, nel tempo, riesce a influenzare anche le strategie dei grandi attori. È un processo meno spettacolare di uno scontro diretto, ma forse più efficace, perché capace di incidere in profondità sulle regole del sistema.

3.2. Il voto di lista nell'era della Legge Capitali: il caso MPS 2026

A cura di **Estelina Dalipi**

La Legge Capitali ha costruito un sistema di voto di lista inutilmente complicato. Sembra sofisticato sulla carta, ma nella pratica non chiarisce gli esiti, non garantisce coerenza tra casi simili e non tutela davvero le minoranze.

L'art. 147-ter.1 TUF legittima la facoltà, per il CdA uscente, di presentare una propria lista di candidati, subordinando tale possibilità a tre condizioni cumulative: (i) previsione statutaria espressa; (ii) deliberazione consiliare approvata con maggioranza qualificata dei 2/3 dei componenti; (iii) indicazione nella lista di un numero di candidati pari al numero degli amministratori da eleggere maggiorato di un terzo. A ciò si aggiunge un'architettura procedurale articolata in due fasi: una prima votazione sulla lista, che ne determina la vincitrice, e qualora la lista del CdA risulti prima, una seconda votazione individuale sui singoli candidati aperta a tutti i soci presenti in assemblea, compresi quelli che avevano votato liste concorrenti. Il corredo normativo è completato dalla delibera Consob n. 23725 del 29 ottobre 2025, pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 12 novembre 2025, dopo due consultazioni pubbliche e l'acquisizione di un parere interpretativo del Consiglio di Stato, Sez. I, 24 luglio 2025, n. 00751. Il ritardo attuativo è già rivelatore: la Legge Capitali prevedeva l'emanazione del regolamento entro 30 giorni dall'entrata in vigore; la disciplina ha trovato applicazione concreta solo nel 2026.

Un esito determinato da due soci, non dal mercato

Il 15 aprile 2026, l'assemblea di Monte dei Paschi di Siena offre la prima prova empirica di questa affermazione. La lista del consiglio di amministrazione uscente viene sconfitta per la prima volta. La lista PLT Holding, con Luigi Lovaglio candidato AD, ottiene il 49,955% dei voti espressi contro il 38,795% della lista del CdA. Lo schema finale del consiglio è 8-6-1 su 15 seggi.

Il dato più rilevante, poco evidenziato nel dibattito pubblico, riguarda la composizione effettiva del voto. Al netto delle partecipazioni di Delfin, pari al 17,53% del capitale, e di Banco BPM, pari al 3,74%, la lista del consiglio avrebbe prevalso con un margine significativo. Anche sottraendo

il solo contributo del secondo socio, l'esito si invertirebbe. Il mercato diffuso, gli investitori istituzionali e i fondi, nella sostanza, avevano seguito le raccomandazioni dei principali proxy advisor, che indicavano la lista del consiglio come opzione preferibile. La sconfitta del board uscente non è un verdetto del mercato sulla governance di MPS. È il risultato concentrato di due scelte azionarie precise, maturate per ragioni strategiche - la continuità sul dossier Mediobanca - indipendenti dalla qualità della lista. Questo non rende l'esito illegittimo. Lo rende, però, rivelatore di una tensione strutturale che il sistema non risolve. Quando pochi soci possono ribaltare l'orientamento del capitale diffuso, la retorica della "voce del mercato" si svuota. E con essa, l'idea che la lista del CdA sia uno strumento di governance e non di politica aziendale.

Stessa legge, due mondi: MPS contro Banco BPM

Il punto più controverso dell'intera disciplina non è la lista del CdA in sé: è la seconda votazione individuale. L'art. 147-ter.1, comma 3, TUF prevede che, se la lista del CdA risulta prima, l'assemblea proceda a una votazione individuale su ciascun candidato di quella lista. Il dubbio interpretativo fondamentale - chi può partecipare a questa seconda votazione? - ha paralizzato Consob per mesi, costretto il ricorso al Consiglio di Stato, e si è risolto in modo che molti analisti giudicano insoddisfacente.

Il Consiglio di Stato (Sez. I, n. 00751/2025) ha ritenuto che il dato letterale dell'art. 147-ter.1 non giustifichi alcuna limitazione soggettiva. Alla seconda votazione partecipano tutti i soci presenti in assemblea, compresi quelli che al primo turno avevano votato liste concorrenti. Consob ha recepito questa interpretazione nel nuovo art. 144-quater.1, comma 3, del Regolamento Emittenti. Il risultato è una costruzione logicamente instabile: i soci che hanno scelto di non sostenere la lista del CdA nella prima votazione possono incidere direttamente sulla composizione interna di quella stessa lista nella fase successiva. La prima votazione elegge la lista; la seconda può disarticolarla sotto l'azione degli stessi azionisti che l'avevano rifiutata.

Nel caso MPS questa contraddizione non si è manifestata, poiché la lista del CdA ha perso già al primo turno. Ma nel caso Banco BPM - dove la lista del CdA ha vinto col 58,87% dei voti - l'effetto è stato misurabile: la seconda votazione ha prodotto l'esclusione di un solo candidato di vertice (il vicepresidente designato, contro il quale anche ISS aveva espresso raccomandazione negativa), lasciando sostanzialmente intatta la

composizione originaria. Il confronto con Banco BPM, la cui assemblea si è tenuta il giorno successivo, consente di valutare in modo più completo il funzionamento della norma.

	MPS	Banco BPM
Lista vincente	PLT Holding (socio)	Lista CdA uscente
% voti lista vincente	49,955%	58,87%
Schema seggi	8-6-1	10-4-1
Premio di maggioranza	Contenuto, sensibile al voto	Robusto, quasi predeterminato
Seconda votazione	Non attivata (lista CdA ha perso)	Attivata: esclude 1 candidato su 15
Seggi lista fondi	1	1

La stessa Legge produce, in due assemblee a 24 ore di distanza, due assetti di governance radicalmente diversi.

- A Siena: un consiglio spaccato in cui la maggioranza è relativa e la presidenza viene rimessa al board stesso, dopo che il candidato del CdA uscente ritira la propria candidatura in assemblea.
- A Milano: una maggioranza di dieci su quindici, stabile, con la seconda votazione che corregge un solo nominativo senza intaccare l'impianto complessivo.

Questo non è pluralismo ma piuttosto assenza di una cornice normativa coerente. Le differenze non dipendono dal contesto, dagli azionisti o dalla congiuntura, ma dipendono dagli statuti che la legge lascia liberi di modulare il premio di maggioranza in modo quasi illimitato. Il risultato

è che due emittenti sistemici non sono comparabili sotto il profilo della governance, il contrario di ciò che una buona norma dovrebbe garantire.

La diagnosi e la cura, insieme.
La Legge Capitali presenta tre difetti strutturali, ciascuno con una risposta tecnica precisa.

- *Primo*: l'eterogeneità statutaria è incontrollata: la norma lascia agli statuti margini troppo ampi sul premio di maggioranza, producendo board "bulldozer" a Milano e board "fratturati" a Siena sotto la stessa legge. La soluzione potrebbe essere una banda obbligatoria, ad esempio tra il 55% e il 70% dei seggi alla lista vincente, che elimini entrambi gli estremi.
- *Secondo*: la seconda votazione individuale è logicamente incoerente: chi ha votato *CONTRO* la lista del CdA al primo turno può condizionarne la composizione interna al secondo. La correzione in questo caso potrebbe essere limitare la platea ai soci che hanno votato la lista nel primo turno, perché chi ha già scelto un'alternativa non può poi smontare ciò che ha rifiutato.
- *Terzo*: la tutela delle minoranze è puramente simbolica: in entrambe le assemblee la lista degli investitori istituzionali conquista un solo seggio su quindici, nonostante la retorica della riforma. La risposta è garantire almeno due seggi alle liste qualificate, altrimenti non potrebbe essere chiamata tutela.

La stagione assembleare del 2026 fornisce quindi un'indicazione chiara. La lista del consiglio può vincere, perdere o essere modificata, ma in nessuno di questi scenari produce pienamente gli effetti di governance per cui è stata concepita. Il legislatore dispone ancora di uno spazio di intervento prima che queste dinamiche si consolidino nella prassi. Ciò che appare necessario non è un ulteriore rafforzamento retorico della trasparenza, ma un intervento tecnico mirato, in grado di ristabilire coerenza, prevedibilità e reale tutela degli equilibri di governance.

3.3. Il modello Vesta come caso di innovazione sostenibile nel calcio italiano

A cura di **Carlo Maria Giuppone**

Negli ultimi anni il concetto di sostenibilità è entrato in modo progressivo anche nel dibattito sportivo, superando la dimensione ambientale per includere aspetti economici, sociali e di governance. Il calcio italiano rappresenta un caso emblematico di questa transizione incompiuta: nonostante il valore culturale ed economico del settore, il sistema calcistico nazionale mostra criticità strutturali evidenti, dalla fragilità finanziaria diffusa alla scarsa trasparenza, dalla difficoltà nel valorizzare il talento giovanile a un progressivo distacco tra club e territorio. In questo contesto, il calcio dilettantistico, pur rappresentando la base della piramide sportiva, continua a essere marginalizzato nei processi decisionali e nella distribuzione delle risorse.

All'interno di questo scenario si inserisce il progetto Vesta, nato nel 2020 durante la pandemia da Covid-19, in un momento di forte contrazione economica e sociale che ha ulteriormente evidenziato le fragilità del sistema sportivo. Il progetto nasce da un'intuizione di Gian Luca Comandini, imprenditore e innovatore tecnologico, che decide di intervenire nel calcio non dal vertice ma dal livello più basso della piramide. La scelta è controintuitiva: partire da una realtà di base, una squadra di parrocchia, con l'obiettivo dichiarato, e altamente sfidante, di costruire un percorso di crescita fino al professionismo, senza scorciatoie e senza acquisizione di titoli sportivi. Il contesto pandemico non rappresenta solo un vincolo, ma anche un acceleratore: in un momento in cui molte realtà sportive riducono o interrompono le attività, il progetto si struttura ponendo fin da subito al centro sostenibilità, organizzazione e visione di lungo periodo. I risultati sportivi ottenuti nelle prime stagioni, caratterizzati da promozioni consecutive, indicano una coerenza tra visione strategica e implementazione operativa, ma il valore del progetto risiede soprattutto nel modello costruito.

Uno degli aspetti più rilevanti riguarda l'introduzione di meccanismi di trasparenza radicale nella gestione economica. In un contesto storicamente caratterizzato da opacità, il progetto adotta strumenti tecnologici come la blockchain per la pubblicazione e la tracciabilità dei bilanci: la trasparenza, in questo caso, non è un elemento comunicativo ma un'infrastrut-

tura operativa, un sistema che rende verificabili le informazioni e riduce lo spazio per comportamenti opportunistici. Questo approccio si inserisce nel più ampio tema della governance sostenibile, dove accountability e accessibilità dei dati rappresentano condizioni necessarie per costruire fiducia tra gli stakeholder. Un secondo elemento distintivo è l'integrazione della tecnologia nei processi decisionali: l'utilizzo di strumenti di data analysis e intelligenza artificiale consente di supportare la valutazione delle performance sportive e organizzative, riducendo il peso di dinamiche discrezionali. In un sistema in cui le opportunità sono spesso influenzate da relazioni informali, l'introduzione di criteri oggettivi rappresenta una leva potenzialmente trasformativa, dove la tecnologia non sostituisce la competenza ma ne aumenta la verificabilità.

Sul piano economico, Vesta si discosta dalla logica, diffusa nel settore sportivo, di crescita non sostenuta da basi finanziarie solide, introducendo invece un approccio più vicino a quello delle imprese tradizionali. La pianificazione economica, il controllo dei costi e l'assenza di indebitamento strutturale rappresentano elementi chiave di questo modello, dove la sostenibilità non viene intesa come limitazione ma come condizione per garantire continuità nel tempo.

Tuttavia, è nella dimensione sociale che il modello Vesta esprime il suo contributo più significativo e innovativo. In un contesto in cui le scuole calcio rappresentano spesso un costo significativo per le famiglie, il progetto introduce una delle rette più basse a livello nazionale, pari a 490 euro annui. Questo posizionamento non è solo competitivo ma profondamente strategico: ridurre la barriera economica all'ingresso significa ampliare la base di partecipazione e rendere il sistema realmente inclusivo, permettendo a bambini e ragazzi provenienti da contesti familiari diversi di accedere alla pratica sportiva senza che il reddito dei genitori diventi un fattore discriminante. Ma l'impegno verso l'accessibilità va ben oltre la sola riduzione delle quote di iscrizione. Presso lo stadio XII Apostoli, situato a Roma nella zona di Fonte Nuova, è stato implementato un impianto fotovoltaico in grado di generare un surplus di energia elettrica che non viene venduto o accumulato per usi interni, bensì redistribuito direttamente alle famiglie dei ragazzi iscritti. Questo meccanismo produce un impatto concreto e misurabile sulla riduzione delle bollette energetiche, trasformando il club da semplice fornitore di un servizio sportivo a vero e proprio attore economico e sociale sul territorio, capace di intervenire sulle spese quotidiane delle famiglie e di alleviare, seppur parzialmente, il

peso del costo della vita in un momento storico caratterizzato da aumenti generalizzati dei prezzi dell'energia.
L'attenzione alla dimensione comunitaria si manifesta anche attraverso la costruzione di un ambiente educativo integrato all'interno delle strutture sportive. Il progetto prevede infatti la creazione di un centro studi interno, uno spazio dedicato dove i ragazzi possono svolgere i compiti e le attività scolastiche prima degli allenamenti. Questa scelta organizzativa risponde a una logica semplice ma estremamente efficace: concentrare nello stesso luogo e nello stesso arco temporale le attività educative e quelle sportive significa ridurre le dispersioni, ottimizzare il tempo delle famiglie, che non devono più frammentare i pomeriggi tra spostamenti diversi, e soprattutto aumentare la qualità complessiva dell'esperienza vissuta dai giovani atleti. Il campo sportivo si trasforma così in uno spazio multifunzionale che supera la logica della sola performance atletica per abbracciare una visione più ampia della crescita personale, dove studio, sport e socializzazione si intrecciano quotidianamente. I ragazzi non frequentano semplicemente un luogo dove allenarsi, ma vivono un ambiente in cui le diverse dimensioni della loro formazione, cognitiva, fisica e relazionale trovano un punto di sintesi, con effetti potenzialmente significativi sulla motivazione scolastica, sul senso di appartenenza e sulla costruzione di relazioni positive con coetanei e adulti di riferimento.
Questa impostazione porta naturalmente a riconsiderare il ruolo stesso del calcio dilettantistico all'interno del sistema sportivo e, più in generale, della società italiana. Troppo spesso relegato a un livello "minore", quasi residuale rispetto al calcio professionistico, il calcio di base rappresenta in realtà un'infrastruttura sociale diffusa capillarmente sul territorio nazionale, con impatti che vanno ben oltre la dimensione puramente sportiva. Le migliaia di società dilettantistiche sparse in ogni comune italiano svolgono quotidianamente una funzione educativa fondamentale, accompagnando la crescita di bambini e adolescenti, trasmettendo valori come il rispetto delle regole, la collaborazione, la gestione della sconfitta e la valorizzazione dell'impegno. Allo stesso tempo, queste realtà esercitano una funzione aggregativa insostituibile, creando spazi di incontro e socialità in contesti, soprattutto nelle periferie urbane e nei piccoli centri, dove le occasioni di aggregazione giovanile sono spesso limitate. Il calcio dilettantistico costruisce inoltre identità collettive, legando le persone a un territorio, a una storia locale, a una comunità di appartenenza, in un'epoca in cui molti altri legami sociali tendono a indebolirsi. Questa funzione educa-

tiva, aggregativa e identitaria viene sistematicamente sottovalutata nelle analisi economiche del settore, che tendono a concentrarsi sui grandi club e sui flussi finanziari del professionismo, ignorando il valore, difficilmente quantificabile ma enormemente significativo, prodotto dal calcio di base.
Il progetto Vesta ha inoltre dimostrato come modelli fondati sull'impatto sociale e sulla trasparenza possano generare interesse anche dal punto di vista economico, attirando sponsor e partner che condividono l'impostazione sostenibile dell'iniziativa e creando così un allineamento virtuoso tra obiettivi sociali e sostenibilità finanziaria.
In conclusione, il caso Vesta può essere interpretato come un laboratorio di innovazione applicata al calcio, in cui sostenibilità, tecnologia, governance e impatto sociale si integrano in un modello coerente e replicabile. Il suo contributo principale non risiede tanto nella dimensione strettamente sportiva quanto nella capacità di proporre un'alternativa operativa concreta a pratiche consolidate e spesso disfunzionali. In un sistema che fatica a riformarsi dall'alto, esperienze come questa suggeriscono che il cambiamento possa emergere anche dal basso, dalla base della piramide, là dove il calcio incontra quotidianamente le famiglie, i bambini, le comunità. Se adeguatamente sviluppato e supportato, anche attraverso politiche pubbliche più attente al valore sociale dello sport di base, un approccio di questo tipo potrebbe contribuire a ridefinire il ruolo del calcio dilettantistico, trasformandolo da ambito residuale a leva strategica per il futuro del calcio italiano e, più in generale, per la costruzione di comunità più coese e inclusive.

3.4. Tra salute pubblica, cultura e CSR, il ruolo di Ruffino nella promozione del bere responsabile

A cura di **Thomas Blasi**

Consumi di alcol in Italia tra trend recenti e criticità sanitarie

Nel contesto del dibattito contemporaneo sul ruolo del consumo di alcol nella società, comprendere l'evoluzione dei comportamenti in Italia rappresenta un passaggio fondamentale per interpretare le sfide e le opportunità che coinvolgono istituzioni e imprese. Il consumo di alcol rappresenta infatti una dimensione rilevante per la salute pubblica, ma nel caso italiano si inserisce in un quadro in trasformazione che riflette trend recenti di progressiva moderazione e ridefinizione delle abitudini. Negli ultimi due decenni, il consumo pro capite di alcol puro è diminuito del 17%, passando da circa 10 litri nel 2000 a 8,3 litri nel 2022, collocando il Paese al di sotto della media europea e dei Paesi OCSE, pari a circa 8,5 litri. Parallelamente, si è ridotta anche la quota di consumatori abituali quotidiani, scesa dal 24,9% al 20,1%, indicando un progressivo spostamento verso modelli di consumo meno frequenti e più consapevoli. Questo andamento si accompagna alla persistenza di un modello culturale fortemente legato alla convivialità e ai pasti: oltre l'80% dei consumi si concentra infatti durante pranzo e cena, mentre più del 70% dei cocktail è associato al momento dell'aperitivo. Accanto a questi elementi di continuità, emergono cambiamenti nelle abitudini e nelle preferenze, con differenze ancora marcate ma in evoluzione tra generi: il 77,5% degli uomini e il 57,6% delle donne ha consumato alcol almeno una volta nell'ultimo anno. Sul piano dei comportamenti a rischio, i dati evidenziano un miglioramento complessivo, con una riduzione della quota di consumatori a rischio dal 21,3% nel 2007 al 15% nel 2023 e una incidenza dei consumi dannosi limitata all'1,5% della popolazione. Anche tra i giovani si osservano dinamiche articolate: il consumo complessivo resta stabile intorno al 71,7%, ma con una diminuzione della frequenza quotidiana e una crescente convergenza tra uomini e donne. Nel complesso, il quadro italiano evidenzia una transizione verso modelli di consumo più equilibrati, accompagnata da una crescente attenzione alla qualità dell'esperienza e alla consapevolezza individuale. In questo scenario, la lettura dei trend recenti non si limita a una descrizione dei comportamenti, ma diventa la base per comprendere come il tema del consumo responsabile possa essere progressivamente integrato

nelle strategie aziendali e nelle politiche di sostenibilità, assumendo un ruolo centrale nella costruzione di valore sociale condiviso.

Il caso Ruffino: il bere responsabile come leva strategica ESG

Ruffino, cantina toscana fondata nel 1877 a Pontassieve, ha collocato il bere responsabile fra i quattro pilastri di "Ruffino Cares", nato nel 2018 come contenitore delle iniziative di responsabilità sociale d'impresa e divenuto nel tempo la cornice strategica unitaria con cui il Gruppo organizza le proprie azioni in ambito ESG. In un contesto in cui il settore vitivinicolo è chiamato a confrontarsi con sfide globali sempre più complesse, l'azienda interpreta la sostenibilità, oltre che nella sfera ambientale, anche nella sua dimensione sociale, diversità e inclusione, impegno verso le comunità di riferimento e educazione al consumo responsabile promuovendo un approccio al consumo fondato su consapevolezza e moderazione. La scelta di includere il bere responsabile in questo perimetro riflette una lettura della sostenibilità estesa anche alla sua dimensione sociale e tradotta in pratiche operative coerenti con il resto della strategia aziendale.

Il punto di partenza è di natura culturale. In un dibattito spesso polarizzato fra esaltazione del vino e demonizzazione dell'alcol, l'impresa ha scelto di ancorare la propria comunicazione alle evidenze scientifiche, riconoscendo la complessità del rapporto fra alcol e salute. La letteratura descrive questa relazione anche attraverso la cosiddetta "curva a J", secondo cui livelli moderati di consumo, entro determinati limiti giornalieri, sono stati associati in alcune popolazioni a un rischio inferiore rispetto sia all'astensione totale sia all'abuso. Su questa distinzione fra consumo moderato e consumo dannoso si fonda l'approccio aziendale, sviluppato in stretto raccordo con il programma europeo Wine in Moderation, sostenuto da Ruffino dal 2015 e di cui la cantina è diventata Azienda Ambasciatrice nel 2020. Da questa impostazione discendono le scelte interne all'organizzazione: la policy sul consumo responsabile coinvolge tutti i dipendenti, ai quali è rivolto un percorso formativo dedicato. L'attenzione si estende alle attività di ospitalità ed enoturismo, ambito in cui la cantina riceve quotidianamente visitatori: le pratiche adottate nelle degustazioni e nella ristorazione provano a tenere insieme la dimensione del piacere conviviale e la trasmissione di informazioni utili al consumatore. Sullo stesso terreno si colloca l'introduzione dell'etichetta digitale tramite QR code, fra le prime in Italia, che mette a disposizione contenuti nutrizionali, ambientali e dedicati al consumo responsabile.

Lo stesso quadro orienta le azioni rivolte all'esterno. Nel 2024 circa 250 studenti di scuole toscane, inclusi istituti alberghieri, hanno partecipato a percorsi realizzati con biologi nutrizionisti, pensati per restituire il valore culturale del vino senza tacerne le componenti di rischio. Sul fronte della sicurezza stradale, la partecipazione alla campagna "In Vino Virtus" insieme all'Unione Italiana Vini e alla Polizia di Stato ha affrontato i rischi della guida in stato di ebbrezza; sul versante della ricerca, fra il 2020 e il 2024, il finanziamento di una borsa di studio presso il SERT ha sostenuto lo studio delle patologie alcol-correlate. La presenza alle principali fiere di settore e l'adesione al Wine in Moderation Day dell'8 novembre 2025 completano un perimetro di azione che dialoga anche con gli operatori della filiera.

Il ruolo delle imprese nella promozione di una cultura del consumo consapevole

Il consumo di alcol si colloca oggi all'intersezione fra salute pubblica, evoluzione culturale e responsabilità d'impresa. In questo scenario il ruolo delle aziende del settore si è progressivamente trasformato: per lungo tempo essere sostenibili ha significato soprattutto contenere o azzerare l'impatto negativo dei propri processi sull'ambiente e sulla società, mentre oggi alle imprese viene chiesto di compiere un passo ulteriore, contribuendo in modo attivo alla diffusione di comportamenti consapevoli. Questa evoluzione è particolarmente rilevante in un comparto come quello vitivinicolo, in cui il prodotto si lega a un patrimonio culturale e conviviale di lungo periodo: promuovere il consumo consapevole significa allora tenere insieme due dimensioni, il riconoscimento del valore sociale del vino e la trasparenza sui rischi connessi all'abuso. È un equilibrio che richiede continuità, una certa misura nella comunicazione e un confronto costante con i diversi soggetti interessati, perché agisce su abitudini che si formano nel tempo. L'esperienza di Ruffino mostra come il bere responsabile possa essere integrato in una strategia ESG che mette a sistema evidenze scientifiche, formazione interna, dialogo con il consumatore e iniziative educative sul territorio. Più in generale, il contributo delle imprese diventa significativo quando si inserisce in una rete di relazioni con istituzioni, associazioni di categoria, mondo della ricerca e scuole, in coerenza con le priorità definite a livello internazionale dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Nel caso di Ruffino questa apertura prende forma in strumenti operativi precisi: fra questi l'analisi di materialità, costruita attraverso il

confronto con dipendenti, fornitori, clienti, associazioni di categoria e comunità di riferimento, e il raccordo con i quadri europei e nazionali più recenti, dal Green Deal con la Strategia Farm to Fork al disciplinare nazionale per la sostenibilità della filiera vitivinicola, introdotto nel 2022. Non a caso, fra i nove obiettivi su cui Ruffino dichiara un impegno diretto figura anche il rafforzamento della prevenzione dell'uso nocivo di alcol: un riferimento che colloca il bere responsabile fra le priorità dello sviluppo sostenibile e non lo confina a un tema secondario. È in questa cornice condivisa che la promozione di una cultura del consumo consapevole può tradursi in un cambiamento durevole, capace di connettere tradizione e innovazione e di generare valore per il territorio e per la filiera.

4. Ermes Sapienza.
Le più recenti attività al servizio delle imprese

4.1. E-learning e competitività aziendale: il supporto di Ermes a Piazza Copernico

A cura di **Nicola Cucari, Victoria Giannetti**

Per molti anni l'e-learning è stato considerato soprattutto una soluzione efficiente per ridurre costi, tempi e vincoli logistici della formazione aziendale. Questa interpretazione conserva ancora una sua validità, ma oggi non è più sufficiente a descrivere ciò che sta accadendo nel mercato. La formazione digitale non rappresenta più soltanto un canale alternativo all'aula, ma sta diventando un ecosistema complesso, nel quale contenuti, tecnologie, dati, progettazione didattica e obiettivi organizzativi si integrano per generare valore misurabile.

È dentro questo scenario che si inserisce l'attività realizzata da Ermes con Piazza Copernico, realtà italiana attiva da anni nell'e-learning corporate, con una presenza consolidata presso banche, assicurazioni e grandi imprese. Il percorso non si è limitato a una ricognizione del settore, ma ha avuto l'obiettivo di interpretare il posizionamento dell'azienda alla luce delle principali traiettorie economiche, tecnologiche, organizzative e culturali che stanno ridefinendo il futuro della formazione digitale. In altre parole, non si è trattato soltanto di osservare il mercato, ma di comprendere come un operatore già strutturato possa rafforzare il proprio ruolo in una fase in cui le aspettative dei clienti corporate stanno cambiando rapidamente.

La scelta di Piazza Copernico di avvalersi del supporto di Ermes segnala una consapevolezza importante. In una fase di trasformazione accelerata, presidiare un mercato non basta più. Occorre saperne leggere l'evoluzione, distinguere le tendenze strutturali dalle mode temporanee e tradurre i segnali di cambiamento in scelte coerenti sul piano manageriale, tecnologico e commerciale. È proprio in questo spazio che si colloca il contributo di Ermes, che unisce metodo analitico, sensibilità accademica e capacità di orientamento strategico.

L'e-learning non è più una componente accessoria delle politiche HR, ma una leva di competitività aziendale. Questa evoluzione nasce dalla convergenza di più fattori. Da un lato, le imprese sono chiamate a generare più valore con risorse limitate e cercano soluzioni capaci di rendere la forma-

zione più scalabile, accessibile e sostenibile dal punto di vista economico. Dall'altro, la trasformazione digitale ha reso le piattaforme formative sempre più integrate con sistemi HR, analytics, ambienti collaborativi e soluzioni di intelligenza artificiale. A ciò si aggiunge un cambiamento organizzativo più ampio, perché la formazione non è più un evento episodico, confinato a un'aula o a un calendario predefinito, ma diventa un processo continuo, distribuito e progressivamente integrato nei flussi di lavoro.

Per imprese globali, ibride o articolate su più sedi, questa trasformazione rappresenta un passaggio decisivo. L'e-learning consente di standardizzare contenuti, garantire compliance, sostenere l'upskilling e rendere disponibili moduli formativi brevi nel momento in cui le competenze servono davvero. Tuttavia, l'efficienza non è più l'unico criterio di valutazione. Le imprese chiedono esperienze formative capaci di coinvolgere le persone, favorire la memorizzazione, rafforzare la motivazione e, soprattutto, produrre effetti osservabili sui comportamenti professionali.

È qui che emerge una prima discontinuità. Il vantaggio competitivo, nel settore dell'e-learning, non risiede più esclusivamente nella piattaforma o nel catalogo formativo. Le imprese non cercano semplicemente corsi digitali, ma partner capaci di contribuire alla crescita delle competenze e alla misurazione dell'impatto. Per anni, molte organizzazioni hanno valutato la formazione attraverso indicatori di base, come il numero di corsi erogati, i tassi di completamento, le ore di formazione e gli accessi alla piattaforma. Queste metriche restano utili, ma non bastano più. La domanda centrale è diventata un'altra. *Ciò che le persone apprendono viene davvero applicato nel lavoro?*

Questa domanda sposta l'e-learning su un piano più propriamente manageriale. Il valore della formazione non si misura soltanto nella fruizione del contenuto, ma nella capacità di modificare comportamenti, migliorare decisioni, rafforzare competenze operative e sostenere gli obiettivi aziendali. Il passaggio dal prodotto alla performance è quindi il vero punto di svolta. Non basta offrire una soluzione formativa. Occorre mostrare quale cambiamento quella soluzione produce nel cliente.

Questa riflessione non riguarda soltanto l'e-learning, ma è estendibile a molti mercati business to business. Nella consulenza ESG, per esempio, le imprese non cercano più solo report o rendicontazioni, ma strumenti per integrare la sostenibilità nei processi decisionali. Nella sanità digitale, le piattaforme non vengono valutate soltanto per le loro funzionalità, ma per la capacità di migliorare continuità assistenziale, organizzazione dei ser-

vizi e qualità dell'esperienza del paziente. Nel fintech, la tecnologia deve tradursi in fiducia, accessibilità e qualità decisionale. Nella cybersecurity, il valore non è soltanto nella protezione tecnica, ma nella costruzione di comportamenti organizzativi più consapevoli. In tutti questi casi, il mercato premia sempre meno chi vende strumenti isolati e sempre più chi dimostra impatto.

Anche la tecnologia deve essere letta dentro questa prospettiva. Intelligenza artificiale, realtà aumentata, realtà virtuale, automazione e piattaforme data-driven stanno trasformando profondamente il modo in cui si progetta e si distribuisce la formazione. Tuttavia, la tecnologia non genera valore da sola. Può amplificare la qualità dell'esperienza formativa, rendere i percorsi più personalizzati e migliorare la capacità di analisi, ma produce risultati solo se è accompagnata da un solido disegno pedagogico e organizzativo.

Il rischio, altrimenti, è quello di costruire piattaforme tecnologicamente avanzate ma didatticamente deboli, ricche di funzionalità ma incapaci di incidere realmente sul modo in cui le persone apprendono e lavorano. La questione non è adottare la tecnologia più recente, ma comprendere quale problema del cliente essa consenta di risolvere, quale esperienza migliori, quale decisione abiliti e quale cambiamento renda possibile. In questo senso, l'innovazione tecnologica deve essere sempre ricondotta a una domanda strategica, perché la tecnologia è una leva, non una strategia in sé.

L'evoluzione più interessante è quella verso modelli nei quali digitale, interazione, simulazione ed esperienza si integrano. La formazione non è più soltanto contenuto da assorbire, ma ambiente da vivere. Questo vale soprattutto nei percorsi corporate, dove l'apprendimento deve essere collegato a casi concreti, decisioni reali, problemi ricorrenti e competenze immediatamente trasferibili. Per questo motivo, la qualità della Learning Experience diventa uno dei principali fattori distintivi. Non basta offrire contenuti corretti, aggiornati o facilmente accessibili. Ciò che conta è costruire esperienze formative fluide, coinvolgenti e personalizzate. Per un'impresa, questo significa ridurre le barriere all'accesso, facilitare la fruizione, rendere i percorsi coerenti con i bisogni individuali e creare una connessione esplicita tra contenuto, ruolo professionale e obiettivi aziendali. Un percorso ben progettato non si limita a trasferire informazioni, ma accompagna il discente nella comprensione del valore pratico di ciò che sta apprendendo. Storytelling, interattività, microlearning, simulazioni e personalizzazione diventano così componenti centrali di una nuova

grammatica della formazione aziendale. Il principio ha una portata più ampia. In molti settori, l'esperienza dell'utente non è più un elemento accessorio, ma una componente del valore. Questo vale per i servizi finanziari, per la consulenza, per il turismo, per la pubblica amministrazione e per i servizi digitali. Le organizzazioni che comprendono questo passaggio riescono a spostare la competizione dal solo contenuto dell'offerta alla qualità della relazione costruita con il cliente o con l'utente finale.

Un altro tema centrale riguarda i dati. Nel settore e-learning, i dati non sono più soltanto strumenti di monitoraggio, ma diventano una risorsa strategica nella relazione tra provider e imprese clienti. Un sistema formativo evoluto deve essere in grado di produrre informazioni utili su progressi, criticità, bisogni emergenti, livelli di engagement e applicazione delle competenze. La reportistica non può limitarsi a descrivere ciò che è accaduto, ma deve aiutare l'impresa a prendere decisioni migliori.

Molte organizzazioni utilizzano ancora dati di base e non sfruttano pienamente il potenziale degli analytics comportamentali o predittivi. Anche la gestione delle competenze risulta spesso frammentata, poco integrata con i sistemi HR e scarsamente collegata alla pianificazione strategica. Per i provider, questa è una grande opportunità. La capacità di trasformare la misurazione in consulenza può diventare uno dei principali fattori di differenziazione, perché permette di aiutare il cliente a comprendere dove sta crescendo il capitale umano, dove emergono gap di competenza e quali percorsi possono generare maggiore impatto.

Il dato diventa davvero strategico quando smette di essere una semplice fotografia del passato e diventa uno strumento per orientare il futuro. Anche questa riflessione supera il perimetro dell'e-learning. In molti settori, le imprese dispongono di grandi quantità di dati, ma non sempre riescono a trasformarli in apprendimento organizzativo. La maturità data-driven si raggiunge quando il dato supporta decisioni migliori, rafforza la fiducia tra fornitore e cliente e consente di costruire servizi più pertinenti.

Sul piano tecnico, il settore sta vivendo un'evoluzione significativa. I tradizionali Learning Management System stanno progressivamente lasciando spazio a modelli più evoluti di Learning Experience Platform e a ecosistemi integrati di Talent Management. Il valore non è più nella singola funzione, ma nell'integrazione tra processi. Le aziende cercano soluzioni modulari, flessibili e scalabili, capaci di adattarsi a diversi livelli di maturità digitale. Per molte organizzazioni, soprattutto di piccole e medie dimensioni, la priorità non è adottare il sistema più sofisticato, ma capire quali dati siano

già disponibili, quali informazioni servano davvero e quali automatismi possano generare efficienza. In questo quadro, API, connettori preconfigurati e strumenti di automazione possono facilitare l'integrazione tra LMS e sistemi HR, rendendo più fluida la gestione dell'onboarding, della formazione obbligatoria e dell'aggiornamento dei dossier individuali delle competenze. Anche gli authoring tool rappresentano un'area di sviluppo strategica, perché consentono di produrre contenuti più interattivi, accessibili, aggiornabili e coerenti con bisogni specifici dei clienti. Per un provider, non si tratta più soltanto di vendere contenuti, ma di dimostrare la capacità di costruire esperienze formative migliori, più rapide da aggiornare e più vicine alle esigenze delle organizzazioni.

Tutto questo conduce a una questione spesso sottovalutata, ma decisiva. Il vero valore della formazione non sta nel completamento di un corso, ma nel trasferimento dell'apprendimento. Il transfer of learning indica il grado in cui le competenze apprese in un percorso formativo vengono effettivamente applicate nel lavoro. La letteratura recente evidenzia che questo passaggio non è automatico. Il fatto che una persona completi un corso non significa necessariamente che cambierà il proprio comportamento professionale. Il trasferimento dipende da una combinazione di fattori che riguardano la progettazione del corso, l'ambiente organizzativo, il supporto del management, le caratteristiche individuali del discente, la competenza digitale e l'atteggiamento verso la tecnologia. È più probabile quando i percorsi sono collegati a problemi reali, distribuiti nel tempo e accompagnati da follow-up, micro-simulazioni, reminder, coaching o momenti di confronto. Al contrario, una cultura aziendale debole, l'assenza di supporto manageriale e la mancanza di feedback possono ridurre in modo significativo i benefici formativi.

Per le imprese, il messaggio è molto chiaro. Non basta acquistare formazione, bisogna creare le condizioni organizzative affinché la formazione produca cambiamento.

Nel caso di Piazza Copernico, l'attività svolta da Ermes ha permesso di leggere il posizionamento dell'azienda all'interno di queste trasformazioni. La scelta di coinvolgere Ermes va letta proprio dentro questa fase di forte evoluzione. Quando un'azienda dispone di una base clienti consolidata, ma opera in un mercato sottoposto a forte cambiamento, il rischio è interpretare la continuità commerciale come garanzia sufficiente per il futuro. In realtà, proprio i momenti di solidità sono spesso quelli più adatti per ripensare il posizionamento, rafforzare il modello di servizio e preparare

nuove direttrici di sviluppo. Ermes ha supportato Piazza Copernico in questa prospettiva, valorizzando una posizione già rilevante e contribuendo a trasformarla in una piattaforma di crescita più evoluta.
Il metodo adottato parte dalla lettura dello scenario, individua i driver di cambiamento, analizza il posizionamento dell'organizzazione, riconosce gli asset esistenti e costruisce traiettorie di evoluzione coerenti. Non si tratta di applicare ricette standard, ma di accompagnare l'impresa nella costruzione di una visione strategica fondata sulle sue specificità. In mercati complessi, la crescita non dipende solo dalla qualità dell'offerta esistente, ma dalla capacità di reinterpretarla alla luce dei cambiamenti in corso. È in questo spazio che Ermes posiziona il proprio contributo, unendo analisi, metodo, visione e orientamento all'impatto.

Finito di stampare nel mese di luglio 2026
da **Poligrafica Fusco SRLU**

