

# CIVILTÀ DEL LAVORO

Federazione Nazionale



Cavalieri del Lavoro

numero 4-5 - settembre • ottobre 2025



## CAVALIERI DEL LAVORO

Ugo Salerno è il nuovo Presidente

L'ONDA LUNGA DEI DAZI

AGRITECH, DRONI E ALGORITMI

La rivoluzione è in campo

MOBILITÀ DEI TALENTI

Expat, la ricerca della Federazione  
sui laureati eccellenti



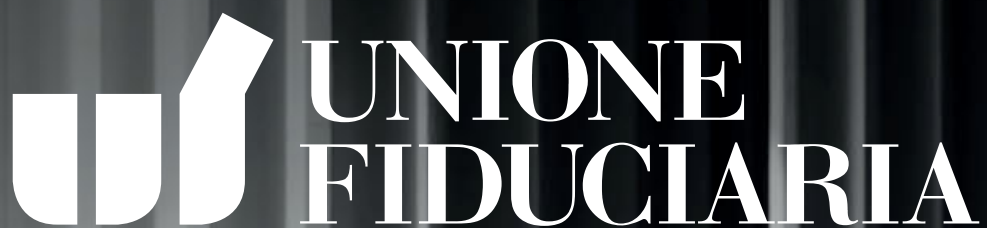
LA CERIMONIA AL QUIRINALE

Sergio Mattarella: Imprese responsabili di crescita civile



I CAVALIERI DEL LAVORO  
IN QUESTO NUMERO:

Marilisa Allegrini, Angiola Monica Beltrame,  
Stefania Brancaccio, Urbano Cairo,  
Gianfranco Carbonato, Enrico Colavita,  
Giampaolo Dallara, Valentino Mercati,  
Luciano Rabboni, Valter Scavolini,  
Maurizio Sella, Enrico Zobebe



**Il tuo patrimonio  
è la nostra priorità.  
La nostra indipendenza  
è la tua sicurezza.**

Da oltre 65 anni, offriamo **servizi fiduciari e a supporto dei patrimoni**, operando con **professionalità e assenza di conflitti di interesse**.

Grazie alla nostra **indipendenza** e alla **competenza** di oltre 100 professionisti, perseguiamo il **migliore interesse dei nostri clienti** rispondendo anche alle esigenze più complesse in ambito di **amministrazione fiduciaria di beni, di passaggio di ricchezza fra generazioni e di tutela e ottimizzazione del patrimonio personale, familiare e aziendale**.

MANDATI FIDUCIARI CON E SENZA INTESTAZIONE | AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA DI STRUMENTI FINANZIARI DEPOSITATI PRESSO BANCHE ITALIANE ED ESTERE | AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA DI POLIZZE ASSICURATIVE VITA | MANDATI FIDUCIARI DI GARANZIA E ESCROW AGREEMENTS | AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA DI PARTECIPAZIONI SOCIETARIE ITALIANE ED ESTERE | AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA DI IMMOBILI ESTERI | SOSTITUZIONE DI IMPOSTA | TRUST | WEALTH PLANNING | ACCOUNT AGGREGATION, SUPERVISIONE DEGLI INVESTIMENTI FINANZIARI | RECUPERO DELLA DOPPIA IMPOSIZIONE SU DIVIDENDI ESTERI | FISCALITÀ SU VALUTE DIVERSE DALL'EURO

[unionefiduciaria.it](http://unionefiduciaria.it)  

**Unione Fiduciaria.**  
**La forza dell'indipendenza,  
il futuro della tradizione.**

# DE CECCO

— Mugnai dal 1831 —



## L'ECCELLENZA STA NEL METODO

*Da sempre, De Cecco è sinonimo  
di pasta di qualità superiore.*

*Il motivo?*

*Il nostro Metodo.*



*I migliori grani duri macinati nel nostro mulino*

*Semola a grana grossa*

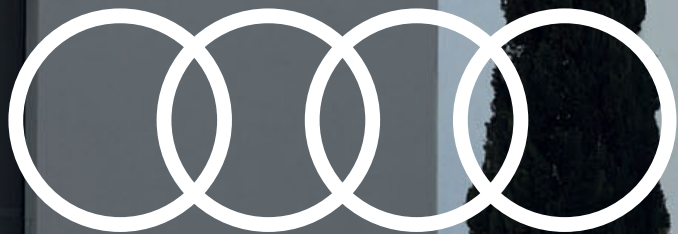
*Acqua fredda di montagna*

*Trafilatura ruvida al bronzo*

*Lenta essiccazione a bassa temperatura*

Scopri di più





## Audi *for* business

Più tempo per te e per il business della tua azienda, con i modelli ibridi plug-in, benzina, diesel.

Audi supporta i responsabili delle flotte aziendali con servizi esclusivi per la gestione del parco auto, come la **consulenza personalizzata**, un **fleet manager dedicato** e la qualità e l'esperienza di **Audi Service**.

Scopri di più su [audi.it/business](https://www.audi.it/business)

Fare impresa, guidati dall'avanguardia.

# Q3 Ibrida plug-in, benzina, diesel.

Audi Financial Services finanzia la vostra Audi.



Audi è Partner di



CONFINDUSTRIA

Audi Q3 e-hybrid. Consumo di carburante (l/100 km) ciclo combinato (WLTP): 1,7 - 2,1. Autonomia ciclo di prova combinato (Km): 106 - 119. Emissioni CO<sub>2</sub>(g/km) ciclo combinato (WLTP): 39 - 49.

I valori indicativi relativi al consumo di carburante e alle emissioni di CO<sub>2</sub> e/o, in caso di modello ibrido plug-in, al consumo di energia elettrica, sono rilevati dal Costruttore in base al metodo di omologazione WLTP (Regolamento UE 2017/1151 e successive modifiche e integrazioni). I valori di emissioni CO<sub>2</sub> nel ciclo combinato sono rilevanti ai fini della verifica dell'eventuale applicazione dell'Ecotassa/Ecobonus, e relativo calcolo. Eventuali equipaggiamenti e accessori aggiuntivi, lo stile di guida e altri fattori non tecnici, possono modificare i predetti valori. Per ulteriori informazioni sui predetti valori, vi invitiamo a rivolgervi alle Concessionarie Audi e a consultare il sito [audi.it](http://audi.it).

È disponibile gratuitamente presso ogni Concessionaria una guida relativa al risparmio di carburante e alle emissioni di CO<sub>2</sub>, che riporta i valori inerenti a tutti i nuovi modelli di veicoli.

45<sup>ANNI</sup>

# FACCIAMO DECOLLARE I PROGETTI PIÙ AMBIZIOSI.

BEST PEOPLE BEST BUSINESS

Con gli strumenti giusti, le idee possono emergere anche nei contesti più competitivi.  
Per questo noi del Gruppo Banca Finint, grazie a un team di oltre 800 professionisti e a soluzioni finanziarie evolute,  
dal 1980 offriamo a imprenditori, aziende e investitori tutto il nostro supporto.  
Per dare forza e futuro a chi costruisce valore.



BANCA FININT



FININT  
INVESTMENTS



FININT  
PRIVATE BANK



FININT  
REVALUE



TECH-LA



GRUPPO  
BANCA FININT



Anno LXX - n. 4-5

Civiltà del Lavoro

Periodico della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

#### Direttore

Cavaliere del Lavoro Ugo Salerno

#### Comitato Editoriale

Presidente: Francesco Rosario Averna

Cavalieri del Lavoro: Alessandro Bastagli, Daniela Gennaro Guadalupi, Paolo Gentilini, Maria Luigia Lacatena, Clara Maddalena, Sebastiano Messina, Guido Ottolenghi, Debora Paglieri, Emmanuele Romanengo, Olga Urbani

#### Hanno collaborato a questo numero i Cavalieri del Lavoro:

Marilisa Allegrini, Angiola Monica Beltrame, Stefania Brancaccio, Urbano Cairo, Gianfranco Carbonato, Enrico Colavita, Giampaolo Dallara, Valentino Mercati, Luciano Rabboni, Valter Scavolini, Maurizio Sella, Enrico Zobebe

#### Direttore responsabile

ai fini della legge della stampa Paolo Mazzanti

#### Direttore editoriale

Franco Caramazza

#### Coordinamento per le attività istituzionali

Carlo Quintino Sella

#### Coordinamento editoriale

Cristian Fuschetto

#### Coordinamento redazionale

Paola Centi

#### Redazione

Flaminia Berrettini, Clara Danieli, Cristian Fuschetto, Brunella Giugliano, Giovanni Papa, Silvia Tartamella

#### Progetto grafico

Marco Neugebauer e Roberto Randi (thesymbol.it)

#### Impaginazione

Emmegi Group Srl  
Via F. Confalonieri 36 - 20124 Milano

#### Concessionaria Pubblicità

Confindustria Servizi SpA  
Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma  
Tel. 06 5903263  
l.saggese.con@confindustria.it

#### Stampa

Boccia Industria Grafica SpA  
Via Tiberio Claudio Felice, 7 - 84131 Salerno

#### Foto

123RF, AGF, Stefano Guidoni, Imagoeconomica, Shutterstock  
Foto di copertina: Sven Hansche @ Shutterstock

#### Gli inserzionisti di questo numero

Audi, Banca Finit, Banca Intesa Sanpaolo, Banca Popolare Sondrio, Birra Forst, Bracco, De Matteis Agroalimentare, Elettronica, Enel, Ferrari F.Ili Lunelli, Fiasconaro, Hotel Villa D'Este, La Scolca, Mirato, Pastificio De Cecco, Save, Strepavara, Terna, Unione Fiduciaria

Autorizzazione Tribunale di Roma

n. 4845 del 28-9-1955

Autorizzazione per il web Tribunale di Roma n. 294/2013

Finito di stampare il 10 novembre 2025  
civiltadellavoro@cavalieridellavoro.it

9

## EDITORIALE

Navigare nell'incertezza

11

## ASSEMBLEA

Ugo Salerno nuovo presidente

di Paolo Mazzanti

13

## L'INTERVENTO

I nostri valori al servizio del bene comune

di Ugo SALERNO

## PRIMO PIANO | Cerimonia al Quirinale



16

Imprese responsabili di crescita civile

di Sergio MATTARELLA

19

Buon lavoro, via maestra  
per coesione e sviluppo

di Enrico ZOBELE

22

L'Italia che innova e compete

di Adolfo URSO

24

Gli Alfieri del Lavoro 2025

Interviste a cura di Silvia Tartamella

## FOCUS 1 | Commercio internazionale L'onda lunga dei dazi

29

La nuova normalità.

Le politiche trumpiane dureranno a lungo

Intervista a Carlo BASTASIN di Paolo Mazzanti



Edition 2025



# Birra di Natale CHRISTMAS BREW

Dal colore marcatamente ambrato, gradevolmente luppolata e dall'inimitabile aroma di malto, questa birra speciale è l'accompagnamento ideale per le festività natalizie.

La 22<sup>a</sup> edizione limitata della bottiglia in vetro da 2 litri della Birra di Natale FORST invita gli ammiratori ad immergersi in un mondo in cui il simbolismo sacro, la tradizione birraia e l'atmosfera contemplativa si fondono in armonia artistica.

Contenuto 2 L  
nella pratica confezione regalo



In vendita presso tutti i Mercatini di Natale dell'Alto Adige, i Grossisti FORST, nei Ristoranti-Birrerie FORST, nel FORST Shop, Shop online di FORST e nella Foresta Natalizia di Birra FORST.

33

## L'Europa sia il nuovo difensore del libero mercato

A colloquio con Lucia Tajoli di Silvia Tartamella

36

## L'Italia del vino non si arrende

di Marilisa ALLEGRINI

38

## Export di macchine utensili. Impatto sostenibile

di Gianfranco CARBONATO

40

## Eccellenza e qualità per non perdere mercati

di Valter SCAVOLINI

### FOCUS 2 | Agroindustria Terra e algoritmi



45

## IA, genetica e droni. L'agricoltura cambia volto

A colloquio con Pier Sandro COCCONCELLI di Paolo Mazzanti

48

## L'innovazione che nutre il Made in Italy

Intervista a Paolo MASCARINO di Brunella Giugliano

52

## La via italiana al futuro dell'alimentare

di Enrico COLAVITA

54

## Natura e tecnologia per una nuova cultura del vivente

di Valentino MERCATI

57

## La dolce scienza del gelato

di Luciano RABBONI

### FOCUS 3 | Expat

Risorse capitali. La forza di attrarre il futuro



63

## Mobilità dei talenti e sfida per il Paese

di Cristiana PALADINI, Sara CAPUZZI e Niccolò CASNICI

66

## Come cambiare rotta

di Stefania BRANCACCIO

68

## Serve un'Italia che creda nelle persone

di Angiola Monica BELTRAME

### ARCHIVIO STORICO

71

## Il futuro dell'Europa In ricordo di Alfredo Diana

### FONDAZIONE / ARTE / LIBRI

74

## Fondazione Caterina Dallara Un nuovo inizio nel segno del territorio

78

## Premio Cairo 2025 Pane e arte, vince l'essenza

di Brunella Giugliano

80

## Fondatori di impresa Il nuovo libro della Collana "Storia di Cavalieri del Lavoro"

82

## Gavetta, visione, coraggio: fondatori che hanno saputo andare lontano

di Maurizio SELLA

# JEFF WALL. PHOTOGRAPHS

A CURA DI DAVID CAMPANY

9 OTTOBRE 2025 –  
1 FEBBRAIO 2026

Gallerie d'Italia - Torino  
Piazza San Carlo, 156

con il Patrocinio di



GALLERIEDITALIA.COM

GALLERIE D'ITALIA  
TORINO

INTESA  SANPAOLO

Jeff Wall, After 'Invisible Man' by Ralph Ellison, the Prologue 1999-2001, Courtesy of the artist

TRA AUMENTO DELL'IMPREVEDIBILITÀ E SEGNALI DI SPERANZA

# NAVIGARE nell'incertezza

**P**rima la fragile tregua a Gaza, poi l'accordo (vedremo quanto solido) fra Trump e Xi Jinping su dazi e terre rare: due segnali di speranza in un mondo caotico che ha ridotto le certezze e aumentato l'imprevedibilità. Resta da sanare l'enorme ferita dell'aggressione russa all'Ucraina, con il rosario quotidiano di bombardamenti e vittime, di cui non si riesce a vedere la fine. Putin ha sinora rifiutato gli inviti di Trump al cessate il fuoco per avviare le trattative. In compenso, ha esultato per il successo della sperimentazione di due nuovi missili a propulsione nucleare e a gittata praticamente illimitata. Per tutta risposta, Trump ha annunciato la ripresa dei test nucleari che gli Usa avevano bloccato nel 1992. Intanto l'Ue discute l'utilizzo dei 140 miliardi di riserve della banca centrale russa congelate in Belgio per fornire a Kiev nuovi prestiti.

In questo quadro internazionale in cui si alternano poche luci e molte ombre, l'economia mondiale rallenta, anche se il rischio di una recessione globale sembra per ora accantonato, e se gli squilibri americani (aumento del deficit e del deficit commerciale) permangono nonostante i dazi che hanno fatto incassare oltre 500 miliardi al tesoro Usa, ma rischiano di rimettere in moto l'inflazione. Ormai è chiaro che con i dazi dovremo convivere a lungo, col rischio di subire ritorsioni improprie da parte della Casa Bianca, come i dazi aumentati sulla pasta per presunti comportamenti commercialmente scorretti da parte di alcuni produttori o come l'aumento delle tariffe al Canada per lo spot pubblicitario canadese in cui Reagan si pronuncia contro i dazi che ha fatto infuriare Trump. Le nostre imprese esportatrici per ora reggono, anche se i timori sono elevati: per questo Confindustria ha chiesto all'Europa misure urgenti per la competitività e al nostro governo un piano triennale di incentivi per gli investimenti da 8 miliardi l'anno (totale 24 miliardi).

Nella Legge di Bilancio in corso di discussione in Parlamento sono previste misure parziali che, secondo alcune associazioni imprenditoriali, saranno di difficile utilizzo pratico e avranno dunque un effetto limitato sugli investimenti e sul recupero di produttività, che è il vero problema della nostra economia produttiva. All'aumento dell'occupazione, infatti, non sta corrispondendo un parallelo aumento del Pil, che ristagna allo 0,5%. E questo significa che si creano nuovi posti di lavoro in settori (turismo, ristorazione, servizi) a bassa produttività. Alla lunga, questo rischia di impoverire il Paese, che qualcuno ha definito "di camerieri, cuochi e affittacamere" per l'enorme espansione degli affitti brevi su Airbnb.

Sarebbe dunque necessaria una nuova stagione di investimenti innovativi per affrontare la "grande transizione" digitale e ambientale. Ma il governo non ha molte risorse da impiegare a questo scopo perché deve portare a termine il risanamento del bilancio pubblico, portare il deficit sotto il 3% del Pil, uscire dalla procedura europea d'infrazione e utilizzare i benefici concessi dal nuovo Patto di stabilità, a partire dai maggiori limiti per l'indebitamento per le spese per la difesa.

In realtà, ci sarebbe una strada per conciliare risanamento dei conti pubblici e maggiori incentivi per gli investimenti: ridurre la spesa pubblica improduttiva e convogliare le risorse verso la crescita. Ma questo comporterebbe una approfondita revisione della spesa pubblica, nazionale e territoriale, una vera "spending review" strutturale, che non si può improvvisare sotto Legge di Bilancio. E richiederebbe un clima politico meno conflittuale e più costruttivo, che purtroppo non si vede all'orizzonte. Anzi, la conflittualità politica è destinata ad aumentare con il referendum sulla separazione delle carriere dei magistrati che si terrà in primavera, cui seguirà la campagna elettorale per le politiche del 2027.

In questo clima politico surriscaldato toccherà alle imprese e alle loro organizzazioni, compresi i Cavalieri del Lavoro, richiamare il Paese ai veri problemi, alla ragionevolezza, alla responsabilità. Lo ha ricordato il nuovo presidente della Federazione nazionale Ugo Salerno nell'intervento all'assemblea del 24 ottobre scorso che lo ha eletto: "Il Presidente della Repubblica – ha detto Salerno – ci ha fatto un'implicita richiesta di aiuto quando ci ha chiesto di incidere sulla comunità diffondendo i valori che sono alla base della nostra attività d'impresa: coniugare il profitto con la responsabilità sociale". Mentre il presidente emerito Maurizio Sella, nella Relazione all'Assemblea, ha ricordato che le imprese dei Cavalieri del Lavoro sono quelle che crescono, assumono e innovano di più. I Cavalieri hanno dunque il compito civile di richiamare la politica e i cittadini a occuparsi dei veri problemi del Paese e continueranno a farlo col prossimo Convegno Nazionale che si terrà a Firenze a fine marzo dedicato al lavoro, con particolare attenzione ai giovani, che a decine di migliaia (e sono spesso i migliori), lasciano l'Italia per andare a lavorare all'estero perché qui non trovano condizioni d'impiego soddisfacenti. Un altro segnale d'allarme per la nostra Italia. 🇮🇹 (P.M.)

# UGO SALERNO NUOVO PRESIDENTE

**D**ue applausi scroscianti hanno punteggiato l'Assemblea annuale della Federazione nazionale dei Cavalieri del Lavoro che si è tenuta il 24 ottobre presso l'auditorium dell'Abi a Roma.

Il primo applauso ha salutato e ringraziato Maurizio Sella (purtroppo assente per indisposizione) per i suoi sei anni di presidenza, che hanno ulteriormente accresciuto la reputazione dei Cavalieri del Lavoro e portato all'attenzione del Paese, anche attraverso i convegni nazionali, temi fondamentali come la "grande transizione" (digitale, etica e sociale), la sostenibilità e l'energia, il futuro del lavoro e la necessità di procedere verso gli Stati Uniti d'Europa.

Il secondo applauso ha accolto l'elezione del nuovo Presidente della Federazione, Ugo Salerno, presidente del Gruppo Ligure e presidente del Gruppo Rina, del nuovo Consiglio direttivo, del nuovo Tesoriere e del nuovo Collegio dei Probiviri. Nelle pagine a seguire, una sintesi del suo intervento.

Prima dell'elezione, il vice presidente Zobeles ha letto la relazione del Presidente Sella, che ha sottolineato il "metodo collegiale" che ha ispirato il suo mandato.

"Il metodo della collegialità – ha scritto Sella – ci ha consentito di valorizzare ogni contributo, di raccogliere e fare tesoro delle diverse competenze e sensibilità, di promuovere un confronto costante, di rafforzare la coesione interna e rendere ciascun consigliere e ciascun Cavaliere del Lavoro partecipe, in modo pieno e consapevole, alla vita dell'associazione".

Dopo aver ricordato la creazione del Comitato scientifico della Federazione (composto da Ferruccio de Bortoli, Carlo Cottarelli, Enrico Giovannini e Cesare Valli), che ha spesso collaborato con quello del Collegio universitario Lamaro Pozzani (composto da Sebastiano Maffettone, Patrizio Bianchi e Luigi Nicolais), Sella ha sottolineato l'altro principio che ha ispirato il suo mandato: la "lealtà istituzionale". "Sin dall'inizio, e in linea di continuità con la precedente presidenza di Antonio D'Amato – si legge nella relazione – abbiamo improntato ogni forma di dialogo e di confronto al principio della lealtà istituzionale e al rispetto del ruolo di ciascuno. Questa apertura e questa disposizione non hanno mai significato rinuncia o cedimento rispetto ai nostri principi. Con altrettanto rigore, infatti, abbiamo sempre



*Ugo Salerno, Presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro*

mantenuto – anche nell’attività di selezione delle candidature, condotta anch’essa con il metodo della collegialità – la fermezza delle nostre posizioni, a tutela dei valori e del prestigio della nostra onorificenza. Tale condotta, e la fermezza che abbiamo manifestato quando necessario, non solo hanno confermato la nostra autorevolezza presso le istituzioni con le quali siamo chiamati a collaborare, ma hanno avuto il più alto riconoscimento nelle parole del Presidente della Repubblica, che in più occasioni ha sottolineato come i Cavalieri del Lavoro incarnino un modello di riferimento per l’intera comunità nazionale, in quanto interpreti autentici della funzione sociale dell’impresa”.

### IL BILANCIO DELLE ATTIVITÀ

La relazione di Sella ha ricordato poi le tre direttrici che hanno guidato l’attività della Federazione negli ultimi sei anni.

La prima direttrice è stata rafforzare la riconoscibilità dei valori distintivi dell’onorificenza e ha portato alla pubblicazione dei volumi “Fare impresa, coltivare valori. Frasi e citazioni di Cavalieri del Lavoro” e “L’Ordine al Merito del Lavoro”.

La seconda direttrice – evidenziare la rilevanza del contributo dei Cavalieri del Lavoro alla crescita economica e sociale del Paese – è stata realizzata principalmente con il Progetto “Base Dati”. “Per la prima volta – si legge nella relazione – abbiamo potuto misurare il valore generato dalle aziende dei Cavalieri del Lavoro e, attraverso l’analisi dei bilanci degli ultimi sette esercizi delle aziende da noi guidate, lo abbiamo comparato al tessuto imprenditoriale italiano. Il Progetto ‘Base Dati’ è stato condotto in collaborazione con Crif Ratings e ha dato vita a cinque rapporti annuali. I dati del Rapporto 2024 dimostrano come le aziende dei Cavalieri del Lavoro, pur rappresentando solo lo 0,04% delle 900mila imprese di capitali italiane, contribuiscono per il 5% al Pil nazionale, evidenziando una capacità di generare valore ben superiore alla media. Sul fronte occupazionale, le aziende dei Cavalieri del Lavoro hanno mostrato un trend di crescita stabile, registrando un aumento del personale del + 4%, in controtendenza rispetto alla leggera contrazione del contesto nazionale. Viene confermata la crescita mediana del fatturato del +5,5%, superiore al dato di riferimento (+4,9%) e una crescita dell’Ebitda del +10%, ben al di sopra del benchmark nazionale (+2,6%). Anche i livelli di Ebitda Margin si confermano ben superiori rispetto al dato italiano (12% verso il 9,5%)”.

La terza direttrice è stata accrescere la visibilità dei Cavalieri del Lavoro presso l’opinione pubblica attraverso un’intensa attività di comunicazione ed editoriale.

“In questa cornice – si legge nella relazione – nel 2022 abbiamo inaugurato la collana editoriale ‘Storie di Cavalieri del Lavoro’, oggi articolata in tre volumi. Il primo volume, dal titolo ‘Famiglia e impresa’, raccoglie le storie di 75 famiglie imprenditoriali che annoverano almeno due Cavalieri del Lavoro. Nel 2024, in occasione del 60° anniversario della nomina della prima donna Cavaliere del Lavoro, Gilberta Gabrielli Minganti, abbiamo arricchito la collana editoriale ‘Storie di Cavalieri del Lavoro’ con il secondo volume ‘Donne e impresa’ che ha evidenziato, attraverso le storie imprenditoriali e le vicende personali delle 25 donne insignite nel Novecento, il contributo femminile al progresso dell’economia produttiva e al miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro del Paese. Nel 2025 la collana editoriale è proseguita con la pubblicazione del terzo volume ‘Fondatori di impresa’, che racconta l’eccellenza dell’imprenditorialità italiana attraverso le storie e le voci di chi, spesso partendo dal nulla, ha creato una importante realtà d’impresa ed è arrivato a ricevere l’onorificenza di Cavaliere del Lavoro. La maggior parte dei fondatori ha iniziato a lavorare giovanissimo, intorno ai 19 anni, e per oltre un decennio ha ricoperto ruoli operativi. Ben l’88% ha fatto la gavetta: un apprendistato vissuto non come un ostacolo, ma come un metodo di formazione, capace di forgiare l’attitudine al lavoro e al sacrificio. Non una fase di passaggio, ma la vera scuola di leadership, legittimazione e resilienza. La gavetta è un processo identitario”.

L’Assemblea ha ricordato con un minuto di silenzio i Cavalieri del Lavoro scomparsi nell’ultimo anno, a partire dal Cavaliere Alfredo Diana, che ha guidato la Federazione per vent’anni (dal 1981 al 2001) ed è stato ministro, senatore ed europarlamentare.

Nel corso del dibattito il Cavaliere Vittorio Di Paola, già presidente del Gruppo centrale, ha sottolineato la necessità di rispettare, nella scelta dei presidenti, la consuetudine di alternare esponenti del Nord e del Centrosud. 🇮🇹 (P.M.)

# I NOSTRI VALORI AL SERVIZIO del bene comune

*Pubblichiamo una sintesi dell'intervento del neo eletto Presidente della Federazione Ugo Salerno, tenuto all'Assemblea Ordinaria dei Cavalieri del Lavoro del 24 ottobre 2025*

**S**ono commosso per la fiducia che mi avete dimostrato, una fiducia che proviene da persone che io ammiro profondamente. E per me, questa fiducia, rappresenta un valore assoluto e un impegno di grande responsabilità.

Essere Presidente della Federazione non è un successo personale: è un incarico che si assume con spirito di servizio. È un impegno che arricchisce, perché ricevere la fiducia dei propri colleghi è una delle più grandi gratificazioni che si possano ricevere.

La nostra Federazione è un'organizzazione unica nel suo genere. Riunisce molteplici realtà economiche – industria, agricoltura, commercio, artigianato, servizi, credito, assicurazioni – rappresentando l'intero tessuto produttivo del Paese, nella sua varietà e nelle sue eccellenze.

Siamo stati scelti per i risultati delle aziende che guidiamo, per i nostri meriti personali e per la correttezza con cui operiamo. Questo ci rende una associazione trasversale capace di contribuire al bene del Paese nel suo complesso.

Quando il Presidente della Repubblica ci consegna la pergamena e la Croce dell'Ordine "al Merito del Lavoro", non si limita a premiarci per ciò che abbiamo realizzato. Ci affida, implicitamente, una richiesta di impegno: quella di continuare a contribuire alla crescita economica e sociale della comunità, mettendo la nostra esperienza e i nostri valori al servizio del bene comune.

Noi Cavalieri del Lavoro sappiamo coniugare il profitto con la responsabilità sociale. Le analisi condotte da società come la Harvard Business School dimostrano che le imprese più attente ai propri stakeholder — le cosiddette *stakeholder champions* — sono anche quelle che crescono di più e generano i migliori risultati economici.

Abbiamo approfondito più volte il tema del lavoro, ricordo il Convegno Nazionale di Bari del 2024, e lo approfondiremo nuovamente nel corso dei lavori del prossimo Convegno Nazionale di Firenze, nel 2026. Il tema del lavoro è il cuore della nostra identità. Oggi però assistiamo a un fenomeno preoccupante: la fuga di giovani talenti. Ogni anno l'Italia perde circa 90.000 giovani laureati che abbiamo formato con le nostre risorse e che, all'estero, trovano successo e riconoscimento. È una perdita che dobbiamo affrontare con responsabilità.

Come Federazione, abbiamo il dovere di far sentire la nostra voce su questi temi, accanto a quella del Presidente della Repubblica. Siamo stati scelti da lui e i valori che egli rappresenta sono anche i nostri. Abbiamo il diritto – e soprattutto il dovere — di contribuire al dibattito pubblico con proposte, competenza e spirito costruttivo.

Viviamo un'epoca di cambiamenti rapidissimi. Eraclito, 2500 anni fa, diceva che tutto scorre; ma oggi la velocità del cambiamento ha raggiunto livelli che a volte faticiamo a controllare. Pensiamo all'intelligenza artificiale: uno strumento straordinario, che dobbiamo imparare a utilizzare con consapevolezza. Dobbiamo far sì che resti sempre uno strumento nelle nostre mani. Il progresso non può essere fermato: va compreso e governato.

Altro tema cruciale è quello della transizione energetica. È un tema complesso, che presenta molte sfaccettature, ma che rappresenta una vera emergenza. Trent'anni fa, l'86% dell'energia era prodotta da combustibili fossili. Oggi, nel 2025, siamo ancora all'82%. In tre decenni abbiamo ridotto la dipendenza solo del 4%. È evidente che la strada non è ancora quella giusta. Dobbiamo lavorare insieme, con competenza e realismo, per contribuire a un cambiamento efficace.

Infine, il pensiero va al tema della natalità e dell'immigrazione, che il Presidente della Repubblica ha richiamato questa mattina. Nel 2025 si registrano soltanto 369.000 nascite, a fronte di un numero di decessi molto superiore.

È un dato che impone una riflessione profonda. Non possiamo aprire le porte indiscriminatamente, ma non possiamo nemmeno rinunciare alle opportunità. Serve equilibrio, visione e responsabilità per rafforzare il nostro Paese.

Mi fermo qui. Non voglio sottrarvi altro tempo, ma voglio dirvi ancora una cosa: sono profondamente onorato della fiducia che mi avete accordato. È un onore rappresentare persone che ammiro e che incarnano il meglio dell'Italia: l'Italia che crea, che innova, che costruisce il futuro.

Dobbiamo esserne orgogliosi. E dobbiamo restare uniti, amici, solidali, pronti ad aiutarci l'un l'altro.

Grazie di cuore a tutti. 🙏



*Il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella,  
il Vice Presidente della Federazione Enrico Zobe,  
il Ministro delle Imprese e del Made in Italy Adolfo Urso  
con i 25 Cavalieri del Lavoro nominati nel 2025*

PRIMO PIANO

# Cerimonia al QUIRINALE



Sul sito della Federazione sono disponibili gallery fotografiche, video e rassegna stampa integrale  
della cerimonia di consegna delle Onorificenze ai Cavalieri del Lavoro 2025



---

“La responsabilità dell’impresa non si esaurisce nell’aumento dei profitti. Si tratta, piuttosto, di un legame forte che unisce il progresso economico alla crescita civile di un Paese. Legame ancor più visibile in aziende come quelle guidate da Cavalieri del Lavoro”. Il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella sottolinea il legame tra sviluppo economico e crescita civile in occasione della cerimonia di consegna delle onorificenze ai Cavalieri del Lavoro tenuta lo scorso 24 ottobre. Pubblichiamo i discorsi del Presidente Mattarella, del vice presidente della Federazione Enrico Zobele, del ministro delle Imprese e del Made in Italy Adolfo Urso, le interviste a quattro Alfieri del Lavoro e l’elenco completo con le schede degli Alfieri del Lavoro 2025

---

# Imprese responsabili DI CRESCITA CIVILE

di Sergio MATTARELLA

**R**ivolgo un saluto ai nuovi Cavalieri del Lavoro e ai Cavalieri che hanno quest'anno compiuto venticinque anni dalla nomina.

E un saluto ai giovani Alfieri, rinnovando a tutti loro le congratulazioni per i riconoscimenti meritati. Invio un saluto di grande cordialità a Maurizio Sella, che oggi non è potuto essere qui con noi e che conclude il suo mandato, così proficuo, di Presidente della Federazione nazionale dei Cavalieri del Lavoro.



*Sergio Mattarella, Presidente della Repubblica*

A tutti i presenti un caloroso benvenuto. Questa tradizionale cerimonia ha molti significati: si pone in grande evidenza quello dell'incontro tra generazioni: imprenditori che hanno dimostrato capacità nella guida di aziende e studenti che hanno raggiunto punte di eccellenza per proseguire con efficacia gli studi, in attesa di assumere responsabilità nella società di domani.

I Cavalieri del Lavoro da lungo tempo sono impegnati nel Collegio universitario Lamaro Pozzani a sostenere la formazione di giovani, ed è ben noto che la formazione è il vettore più potente per entrare con soddisfazione nel mondo del lavoro.

Simbolicamente il vostro impegno si rinnova con questa cerimonia, nella quale la vicinanza tra Cavalieri e Alfieri manifesta un investimento che continua e che, al tempo stesso, si propone di includere e di innovare.

La responsabilità dell'impresa non si esaurisce nell'aumento dei profitti.

Si tratta, piuttosto, di un legame forte che unisce il progresso economico alla crescita civile di un Paese. Legame ancor più visibile in aziende come quelle guidate da Cavalieri del Lavoro.

Le imprese generano futuro e, in questo percorso, la capacità di guardare oltre i vantaggi contingenti è un moltiplicatore di valore.

Ecco la ragione per la quale, con la vostra Federazione avete, con lungimiranza, dedicato tanto impegno alla riflessione sull'Europa, affiancandovi uno sguardo ancora più ampio.

Le scellerate guerre in atto, i crescenti squilibri geopolitici, le pericolose chiusure protezionistiche che alterano il mercato, stanno producendo danni – come in ogni continente – anche alle economie europee. Inclusa quella italiana.

Il Centro Studi di Confindustria ha stimato, nei giorni scorsi, un potenziale danno di notevole spessore derivante dalle politiche dei dazi introdotti.

Contrastare le iniziative che intendono forzare il diritto internazionale e il libero commercio richiede di poter contare su adeguata massa critica e questa, per noi, si chiama Unione Europea.

Soltanto l'Europa, nel suo insieme, ha le dimensioni per affrontare da protagonista questo tempo difficile.

È di grande importanza che i Cavalieri del Lavoro – come



ha sottolineato il Cavalier Zobe – diano al processo di unità europea una convinta priorità nei loro programmi. Qualche anno addietro dalla Santa Sede – con le parole di Papa Francesco – è stata proposta una efficace immagine per rappresentare l’avvio di una fase di “guerra mondiale a pezzi”. Guerra frammentata ma non meno pericolosa.

Vorrei raccogliere quell’immagine per metterne a fuoco una analoga: stiamo assistendo a conflitti e iniziative che sembrano porre pesantemente a rischio, – voler fare a pezzi – l’ordine internazionale così faticosamente costruito sulle macerie della Seconda guerra mondiale. Questo ordine, sorto sulla base delle condizioni del mondo degli anni cinquanta, va rielaborato, in corrispondenza al mondo così diverso di oggi, ma va preservato. Siamo, ancora una volta, di fronte al dilemma: come utilizzare le risorse? Per distruggere o per costruire? O, per distruggere per poter costruire a propria convenienza? Quasi che il lungo periodo di cooperazione non avesse, invece, dimostrato gli importanti traguardi raggiunti da una umanità in pace.

Taluni comportamenti sembrano suggeriti da una lettura distorta se non addirittura opposta della lezione di Jose-

ph Schumpeter. Per l’economista austriaco “distruzione creatrice” era - è - l’effetto della capacità di innovazione delle imprese e non la sua premessa. È l’innovazione che, al centro dei processi, promuove crescita e progresso. In fasi di questa natura emerge ancora di più il ruolo degli imprenditori, dei capitani di impresa, delle imprese, nel concorrere, con la loro azione, alla definizione del bene comune, dell’interesse del Paese, della comunità internazionale.

La responsabilità sociale appartiene a tutti.

Siamo, ancora una volta,  
di fronte al dilemma:  
come utilizzare le risorse?  
Per distruggere o per costruire?  
O, per distruggere per poter  
costruire a propria convenienza?

L'Europa è il nostro destino, il destino che abbiamo – saggiamente – scelto.

Ben lo sanno i giovani, che si sentono cittadini europei oltre che del proprio Paese. L'Erasmus – insieme alla libera circolazione, alle regole di Schengen – è stato per tanti uno straordinario motore di incontro, di conoscenze, di crescita, di formidabile dinamismo.

A questo riguardo desidero ricordare e rinnovare riconoscenza nei confronti di Sofia Corradi, recentemente scomparsa, che del programma Erasmus fu l'ideatrice: promuovendo una grande, efficace innovazione per il Continente e per i suoi giovani.

L'innovazione è oggi – ancor più che nel passato – il cuore dell'indirizzo di un Paese e di un Continente che vogliono dire la loro nel mondo, così come lo sono sostenibilità ambientale e sociale.

Inclusione è parola chiave della sostenibilità.

L'andamento demografico oggi – lo abbiamo ulteriormente avuto confermato, nei giorni scorsi – non consente superficialità di analisi. Tra gli altri ne consegue, nel medio periodo, un aspetto: quello di evitare una perdita ampia, rilevante di lavoratori attivi e un impoverimento strutturale del welfare.

Questo aspetto si aggiunge a quello, di prioritaria grande preoccupazione, dell'invecchiamento progressivo e rapido della nostra popolazione e del futuro dell'Italia. In queste riflessioni si inserisce quanto poc'anzi ha detto il Cavalier Zobebe a proposito dell'immigrazione – fenomeno epocale in tutti i continenti – che si presenta nella sua complessità e anche nel suo contributo allo sviluppo. Il lavoro italiano vive già per circa il 10% di presenza straniera, con due milioni e mezzo di lavoratori. Si tratta di un apporto ampio alla ricchezza nazionale.

Nelle politiche migratorie – che ci auguriamo trovino finalmente l'Unione Europea più consapevole che in passato della loro dimensione sovranazionale – si pone da molto tempo l'esigenza di un sistema per regolare in mo-

Nelle politiche migratorie  
si pone da molto tempo  
l'esigenza di un sistema  
per regolare in modo positivo  
il fenomeno,  
come tanti imprenditori  
hanno da tempo compreso



do positivo il fenomeno e, in questo ambito – come tanti imprenditori hanno da tempo compreso – sono centrali la questione della formazione e della legalità degli accessi. Ne conseguirebbe, oltre al contrasto al disordine dell'immigrazione clandestina, una sconfitta dei crudeli trafficanti di esseri umani, la cui azione criminale provoca, quasi giorno per giorno, vittime innocenti che non possono lasciare indifferenti le nostre coscienze.

Va aggiunto che l'integrazione non è semplicemente esercizio di umanità e investimento sul futuro. È una sfida importante per la nostra convivenza civile, per la capacità di perseguire gli obiettivi di coesione sociale indicati dalla Costituzione, nell'affermazione di principi come libertà ed eguaglianza.

Vi ringrazio per quel che fate, per le vostre attività di impresa. Per il vostro impegno nella Federazione dei Cavalieri del Lavoro.

Auguro a tutti voi – Cavalieri del Lavoro e studenti – di continuare con il medesimo spirito e con lo sguardo sempre rivolto all'avvenire.

Auguri! 

# BUON LAVORO

## via maestra per coesione e sviluppo

di Enrico ZOBELE

**G**li spunti che seguono dovevano rappresentare un intervento di particolare significato del Presidente Maurizio Sella in questa solenne cerimonia. Oggi infatti si conclude, per termini statutori, il suo mandato di sei anni alla guida della Federazione. Desidero in questa sede rivolgere a Maurizio, che non può essere presente oggi per una indisposizione, il nostro più affettuoso ringraziamento e rappresentargli tutta la nostra vicinanza.

Questa cerimonia, che ogni anno si rinnova nel cuore delle istituzioni, ha una suggestione unica: getta un ponte, con le fondamenta basate sul merito, tra due generazioni, i venticinque nuovi Cavalieri del Lavoro e i venticinque Alfieri del Lavoro. Una vita di lavoro e di responsabilità di chi fa impresa, che incontra l'impegno e la promessa delle nuove energie del Paese.

Malgrado il quadro geopolitico, l'economia italiana è in una fase incoraggiante: l'occupazione è ai massimi storici, il debito pubblico, pur elevato, è sotto controllo, anche lo spread si mantiene su livelli contenuti, segno di fiducia dei mercati nella solidità del Paese. È un quadro positivo. Per proseguire su questa strada resta aperta la questione decisiva di migliorare la produttività, investendo massicciamente in settori e tecnologie innovative, destinate a modificare in profondità i processi produttivi che ne hanno bisogno. Gli scenari aperti dall'Intelligenza Artificiale, così come dalle nuove composizioni delle forme di produzione e utilizzo di energia, non possono e non debbono trovarci impreparati.

A questo si aggiunge un dato demografico che non possiamo ignorare: oggi l'Italia ha una popolazione di 58 milioni di abitanti, ma senza l'apporto dell'immigrazione saremmo circa 8 milioni in meno, con una struttura della popolazione contraddistinta dal fenomeno della denatalità da una parte e dell'invecchiamento dall'altra. È un tema che rende ancora più cruciale e urgente investire

*Enrico Zobe, Vice Presidente Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro*

sul capitale umano, sull'inclusione e sulla capacità di attrarre nuove energie e risorse dall'esterno.

Come Cavalieri del Lavoro avvertiamo la responsabilità non solo di contribuire alla crescita del sistema produttivo, ma anche di indicare temi e questioni che riteniamo cruciali per lo sviluppo e l'avanzamento civile ed economico del Paese. Nei nostri convegni nazionali degli ultimi anni abbiamo approfonditamente discusso della sostenibilità come condizione essenziale dello sviluppo, delle opportunità della transizione digitale e tecnologica, del lavoro in forte e continua evoluzione ma punto fermo della dignità individuale e dell'integrazione sociale, e da ultimo dell'Europa come unico orizzonte possibile di libertà, democrazia e sicurezza.

Signor Presidente, lo dico facendo mie le sue straordinarie parole: "l'Europa è, al tempo stesso, necessità e responsabilità. Le forze imprenditoriali e quelle sociali, il mondo della cultura e la società civile europea devono



**ELTGROUP**

eltgroup.net



# ELT Group. Ready to take the Electromagnetic Spectrum forward.

Global protection through excellent expertise on EMS.

Defence | Homeland Security | Cyber | Biodefence | Space

avvertire la necessità e la responsabilità di sentirsi partecipi e costruttori, non spettatori inermi e intimoriti". È una visione che sentiamo profondamente nostra: l'Europa è la nostra casa comune e il nostro destino e per questo al nostro ultimo Convegno nazionale a Venezia è emerso con forza l'unanime appello dei Cavalieri del Lavoro sulla necessità di completare, aggiornando, il percorso storico dell'Unione dando vita agli Stati Uniti d'Europa, l'obiettivo dei nostri padri fondatori.

Con il nostro lavoro e le nostre imprese siamo determinati a questa sfida storica: sosteniamo il completamento del progetto comune europeo, senza paura dei cambiamenti che dovremo affrontare e che sono necessari. Lavoriamo in direzione di un'Europa delle persone e delle imprese, del lavoro e dei talenti, dell'innovazione e della sostenibilità. E torno a citare le Sue parole: "senza cedere all'idea di un mondo lacerato, composto soltanto di avversari, nemici, vassalli o clientes, né all'idea di società frammentate".

Dobbiamo avere il coraggio di completare il mercato unico dei capitali, per dare respiro agli investimenti e sostegno alle imprese innovative, e il coraggio di accelerare sulle startup tecnologiche e sulla ricerca.

Torniamo a essere pionieri e non rassegniamoci a ruoli di retroguardia.

Le imprese e i lavoratori hanno un ruolo decisivo nel percorso di crescita delle nostre società. Con il loro impegno creano benessere diffuso, favoriscono l'innovazione, aprono mercati e opportunità. Così facendo non solo generano e distribuiscono ricchezza, ma rafforzano la qualità della nostra democrazia.

La Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro in questi anni ha dato vita ad una collana editoriale intitolata *Storie di Cavalieri del Lavoro*, nell'ambito della quale sono stati pubblicati tre volumi: *Famiglia e Impresa*, *Donna e Impresa* e *Fondatori d'Impresa*.

In queste pagine sono state raccontate circa 250 storie imprenditoriali, che compongono un significativo affresco dell'eccellenza dell'imprenditoria italiana, fatta di idee, intuizioni, visioni e valori solidi e profondi.

È una lettura istruttiva da tanti punti di vista. Cito un dato significativo: dall'ultimo volume dedicato ai fondatori d'impresa emerge che l'88% ha imparato il mestiere sul campo.

Dal volume emerge inoltre che molti fondatori di impresa in particolare sono partiti anche da condizioni modeste, il che dimostra la potenza dell'impresa quale strumento di ascensore sociale.

Da un'altra ricerca che la Federazione ha condotto col Cnel e la Conferenza Nazionale dei Collegi Universita-



*Il Presidente della Repubblica consegna il Collare al nuovo Decano dell'Ordine Giovanni Arvedi*

ri di Merito emerge che sempre più laureati, in particolare nelle discipline Stem, guardano all'estero in cerca di percorsi di crescita e realizzazione. Questo fenomeno fa riflettere sulla necessità di rendere il nostro sistema produttivo più attrattivo, offrendo opportunità di crescita e sviluppo professionale, flessibilità organizzativa e un equilibrato bilanciamento tra vita e lavoro.

Lo spirito che ha reso l'Italia una delle più grandi potenze industriali del mondo deve continuare a vivere nei giovani di oggi. Sta a noi impegnarci con determinazione per farlo risplendere ancora, accompagnando le nuove generazioni in un percorso di crescita che valorizzi il loro talento e il loro lavoro.

Signor Presidente, desidero esprimere la nostra più profonda gratitudine a Lei, che ha seguito con puntuale attenzione e sollecita vicinanza il nostro lavoro. Le sue parole di considerazione per le nostre attività, a cominciare dall'iniziativa del Collegio Universitario "Lamaro Pozzani" dei Cavalieri del Lavoro, ci incoraggiano a intraprendere nuove azioni volte a promuovere e a contribuire lo sviluppo economico, la crescita culturale e il progresso sociale.

Ai Cavalieri del Lavoro rivolgo un augurio sincero: che il nostro impegno diventi testimonianza viva che buona impresa e buon lavoro sono la via maestra per costruire crescita e coesione. Siate esempio concreto della funzione sociale dell'impresa.

È con questa convinzione che i Cavalieri del Lavoro continueranno a servire il Paese, nella fedeltà ai valori che ci uniscono e nell'obiettivo comune di consegnare alle nuove generazioni un'Italia e un'Europa migliori. 

# L'ITALIA che innova e compete

di Adolfo URSO

**R**ivolgo il mio più cordiale saluto che ovviamente estendo al Cavaliere Presidente Maurizio Sella, con cui abbiamo, in maniera estremamente proficua, collaborato in questi tre anni.

Porgo le mie più vive congratulazioni ai nuovi Cavalieri del Lavoro e ai giovani Alfieri.

La cerimonia odierna, che si rinnova di anno in anno, rappresenta l'occasione più propizia per riflettere sull'apporto virtuoso che l'individuo, la persona, può recare alla società. L'attività di impresa, che rappresenta per voi l'essenza stessa di una vita consacrata al lavoro e all'impegno, viene celebrata oggi come coronamento di singole, straordinarie storie, le quali coesistono vicendevolmente nel grande mosaico dell'imprenditoria italiana. Il talento che vi accomuna, insieme alla profonda etica del lavoro, che contraddistingue la nostra civiltà, l'*homo faber fortunae suae*, è alla base del conferimento di questa onorificenza sin dalla sua origine. Non potrebbe essere altrimenti, considerato che oggi più che mai, risulta imprescindibile tributare la giusta ricompensa al merito e all'inventiva, motori della libera iniziativa d'impresa. Ed è altrettanto fondamentale evidenziare quanto preziosa sia la singolarità di ciascuna storia di successo e passione che trova oggi il giusto riconoscimento.

Con sei donne insignite  
del titolo, raggiungiamo  
uno dei numeri  
più alti nella storia  
dell'onorificenza. Si conferma  
una tendenza strutturale



Adolfo Urso, Ministro delle Imprese e del Made in Italy

Questa sessione, peraltro, signor Presidente, grazie alle scelte da lei operate all'interno di una selezione di nomi, che spero sia stata sufficientemente comprensiva, fa emergere in tutta evidenza alcune prospettive di crescita del sistema produttivo italiano.

Un primo elemento riguarda la presenza femminile tra i nominati. Con sei donne insignite del titolo, raggiungiamo uno dei numeri più alti nella storia dell'onorificenza. Già lo scorso anno i dati erano stati incoraggianti, ma questo nuovo traguardo, signor Presidente, conferma una tendenza strutturale, in quanto cresce sensibilmente il numero delle candidature femminili e si consolida la presenza delle donne alla guida di imprese. L'Italia è oggi il Paese dell'Ue con la più alta percentuale di imprenditrici, pari al 22% del totale. Un primato che riflette anche un passaggio generazionale importante, talvolta difficile, in cui le donne hanno assunto un ruolo crescente dal punto di vista economico, gestionale e decisionale.



Questo dato ci incoraggia a proseguire lungo la strada intrapresa. A questo proposito stiamo lavorando con politiche e misure specifiche per creare le condizioni affinché l'imprenditoria femminile possa consolidarsi ulteriormente e diventare un elemento strutturale del nostro sistema produttivo.

Un secondo elemento significativo è la rappresentanza territoriale di tutte le aree geografiche del Paese, a testimonianza della distribuzione omogenea di storie di eccellenza in ogni distretto produttivo italiano. Ed è proprio in questo contesto che occorre sottolineare l'importante contributo dell'imprenditoria italiana reso a favore del Mezzogiorno, a conferma di una presenza industriale che va sempre più sostenuta e incoraggiata. È un dato che evidenzia come stia emergendo un modello produttivo multipolare in cui i territori, con le loro differenti specificità e vocazioni, partecipano ciascuno con il proprio contributo alla crescita complessiva dell'Italia. Un ulteriore aspetto da sottolineare è quello dell'innovazione, che contraddistingue sia i settori tradizionali che i nuovi comparti ad alta intensità tecnologica. Terziario avanzato, energia digitale e aerospazio partecipano alla crescita e testimoniano la capacità dell'industria italiana di evolversi e di affrontare con successo le sfide del futuro, che passano per una diversificazione produttiva e commerciale. L'impresa italiana cresce, nonostante le complessità dell'attuale momento storico, sui mercati internazionali. In un decennio siamo passati dall'ottavo posto, come Paese esportatore, alla quinta posizione dello scorso an-

no, e quest'anno siamo testa a testa con il Giappone per conquistare la quarta posizione nell'export globale. Dopo Cina, Stati Uniti, Germania, vi è la piccola Italia che non ha certamente le stesse dimensioni demografiche ed economiche dei giganti.

E questo è merito sicuramente vostro, dell'esempio che avete dato ogni giorno calcando gli scenari internazionali e portando come esempio l'impresa e il prodotto italiano. È significativo anche l'indice di attrattività del nostro Paese.

L'Italia in questi anni ha scalato molte posizioni. Tre anni fa eravamo al ventitreesimo posto, come indice di attrattività, quest'anno siamo al sedicesimo posto. Abbiamo scalato sette posizioni mentre altri Paesi perdevano posizione.

Nel caos mondiale è l'Italia che oggi si fa largo con l'eccellenza del suo Made in Italy, con imprese capaci di stare nel mondo, di evitare i rischi della destrutturazione, di evitare i rischi della competizione globale, ma anche di cogliere le nuove opportunità.

Per questo, Signor Presidente, credo che sia molto importante il segnale che viene dato oggi, grazie ai nuovi Cavalieri del Lavoro, grazie ai giovani Alfieri del Lavoro, al loro esempio, al loro studio, alla loro eccellenza; sembrano davvero in questo caso i portatori di quello che può essere il nuovo miracolo dell'esperienza italiana, la conoscenza, l'innovazione, la dedizione, il servizio, il concepire, come dice la nostra Costituzione, l'impresa al servizio della società. 

# ALFIERI DEL LAVORO 2025

Ogni anno, in occasione della cerimonia per i 25 nuovi Cavalieri del Lavoro, il Presidente della Repubblica assegna il Premio Alfieri del Lavoro ai migliori studenti d'Italia. Questo titolo rappresenta un legame simbolico tra le generazioni, sottolineando l'impegno e i risultati raggiunti dai giovani negli studi, dagli imprenditori nel lavoro. Per accedere alla selezione gli studenti devono avere riportato la votazione minima di 9/10 al diploma di licenza media, devono aver raggiunto almeno 8/10 di media per ciascuno dei primi quattro anni della scuola superiore e aver conseguito la votazione di 100/100 all'esame di Stato. Le segnalazioni del 2025 sono giunte da tutte le Regioni. I premiati, non più di uno per provincia, hanno una media che va da 9,83 a 10.

## Serena Affaitati

Diploma Liceo Internazionale – Scuola Europea di Francoforte (Germania)  
Media triennio: 9,86  
Scelta: Medicina e Chirurgia, Università di Padova

## Alessandro Altieri

Diploma Scientifico (Lode)  
Istituto di Istruzione Superiore “Ilaria Alpi – Eugenio Montale” di Rutigliano (BA)  
Media quadriennio: 10  
Scelta: Biologia, Università di Napoli “Federico II” – Scuola Superiore Meridionale di Napoli

## Giada Baratto

Diploma Scientifico (Lode) – Istituto di Istruzione Superiore “Cattaneo – Mattei” di Monselice (PD)  
Media quadriennio: 9,98  
Scelta: Medicina e Chirurgia, Università di Padova

## Giorgio Basilotta

Diploma Scientifico (Lode) – Istituto di Istruzione Superiore “Leonardo” di Giarre (CT)  
Media quadriennio: 10  
Scelta: Medicina e Chirurgia, Università di Pavia

## Alessandro Bellusci

Diploma Classico (Lode) – Liceo Classico “Massimo D’Azeglio” di Torino  
Media quadriennio: 10  
Scelta: Matematica per l’Ingegneria, Politecnico di Torino

## Lorenzo Benericetti

Diploma Scientifico (Lode) – Liceo Scientifico “Marconi” di San Miniato (PI)  
Media quadriennio: 9,93  
Scelta: Ingegneria aerospaziale, Università di Pisa – Scuola Superiore Sant’Anna di Pisa

## Alice Bordet

Diploma Scientifico (Lode) – Liceo Scientifico “Alfredo Oriani” di Ravenna  
Media quadriennio: 9,83  
Scelta: Medicina e Chirurgia in lingua inglese, Università di Bologna – Collegio Superiore di Bologna

## Alfredo Marco Caccamo

Diploma Scientifico (Lode) – Liceo Scientifico “Leonardo Da Vinci” di Reggio Calabria  
Media quadriennio: 10  
Scelta: Giurisprudenza, Università Mediterranea di Reggio Calabria

## Davide Cassella Guerrino

Diploma Classico (Lode) – Liceo Statale “Galileo Galilei” di Piedimonte Matese (CE)  
Media quadriennio: 10  
Scelta: Lettere Antiche, Università di Pisa – Scuola Normale Superiore di Pisa

## Alisia Gabriela Di Panfilo

Diploma Scientifico (Lode) – Liceo Scientifico – Convitto “M. Delfico” di Teramo  
Media quadriennio: 10  
Scelta: Medicina e Chirurgia, Università dell’Aquila

## Stella Ferla

Diploma Scientifico (Lode) – Istituto di Istruzione Superiore “Racchetti – Da Vinci” di Crema (CR)  
Media quadriennio: 9,98  
Scelta: Ingegneria Biomedica, Politecnico di Milano

## Emma Gasser

Diploma Linguistico (Lode) – Liceo Linguistico di Merano (BZ)  
Media quadriennio: 9,96  
Scelta: Giurisprudenza – Diritto italiano, Università di Innsbruck (Austria)

**Giorgio Giglio**

Diploma Scientifico (Lode) – Liceo Scientifico  
“Federigo Enriques” di Roma  
Media quadriennio: 10  
Scelta: Fisica, Università di Roma “La Sapienza”

**Luisa Iorio**

Diploma Scientifico (Lode) – Istituto  
“Maria Montessori” di Somma Vesuviana (NA)  
Media quadriennio: 9,98  
Scelta: Ingegneria Meccanica, Università “Federico II”  
di Napoli

**Valentino Lai**

Diploma Linguistico – Istituto Globale Sant’Antioco  
di Sant’Antioco (SU)  
Media quadriennio: 9,98  
Scelta: Lingue, Università di Cagliari

**Maria Teresa Leone**

Diploma Scientifico – Istituto  
“Sacro Cuore di Gesù” di Siena  
Media quadriennio: 9,94  
Scelta: Psicologia, Università di Amsterdam (Olanda)

**Andrea Manica**

Diploma Tecnico Informatica (Lode) – Istituto di Istruzione  
Superiore “Majorana” di Martina Franca (TA)  
Media quadriennio: 9,95  
Scelta: Informatica, Università di Bari “Aldo Moro”

**Filippo Nicotra**

Diploma Scientifico (Lode) – Istituto di Istruzione  
Superiore “Majorana – Cascino” di Piazza Armerina (EN)  
Media quadriennio: 10  
Scelta: Giurisprudenza, Università di Enna “Kore”

**Tiziano Pilz**

Diploma Scientifico (Lode) – Istituto Paritario  
“Aleardi” di Verona  
Media triennio: 10  
Scelta: Ingegneria Aerospaziale, Università Tecnica  
di Monaco (Germania)

**Gaia Ruggiero**

Diploma Scientifico (Lode) – Liceo Scientifico  
“Leonardo Da Vinci” di Pescara  
Media quadriennio: 10  
Scelta: Medicina e Chirurgia, Università di Chieti

**Martina Sechi**

Diploma Scientifico (Lode) – Istituto di Istruzione  
Superiore “Mariano IV D’Arborea” di Oristano  
Media quadriennio: 10  
Scelta: Neuroscienze, Università di Bristol  
(Regno Unito)

**Sofia Soldavini**

Diploma Tecnico Economico (Lode) – Istituto Tecnico  
Economico “Enrico Tosi” di Busto Arsizio (VA)  
Media triennio: 10  
Scelta: Economia delle Imprese e dei Mercati,  
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

**Lucrezia Luciana Teti**

Diploma Tecnico Amministrazione (Lode) – Istituto  
di Istruzione Superiore “Marconi” di Tortona (AL)  
Media quadriennio: 9,85  
Scelta: Economia Aziendale, Università del Piemonte  
Orientale di Alessandria

**Vittorio Antonio Trobia**

Diploma Scientifico (Lode) – Istituto di Istruzione  
Superiore “Ettore Majorana” di Brindisi  
Media triennio: 10  
Scelta: Medicina e Chirurgia in lingua inglese, Università  
di Bari, Collegio Universitario Poggiolevente di Bari

**Hoara Vaira**

Diploma Classico (Lode) – Istituto di Istruzione  
Superiore “Guido Nolfi” di Fano (PU)  
Media quadriennio: 10  
Scelta: Medicina e Chirurgia, Università di Bologna

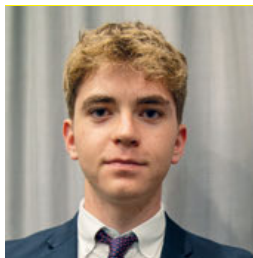
## “AMO LA RICERCA E IL CONFRONTO SOGNO DI DIVENTARE PROF”

**ALESSANDRO BELLUSCI**

MATEMATICA PER L'INGEGNERIA

### Quali emozioni ha provato al Quirinale?

Mi sono reso davvero conto di quanto stava per accadere solo nel momento in cui ho incrociato lo sguardo del Presidente della Repubblica, che mi attendeva sul palchetto per premiarci. In quel momento ho sentito il proverbiale cuore in gola. E sono rimasto molto sorpreso quando ha deciso di parlarmi per congratularsi della mia scelta universitaria, che ha definito una “scelta di futuro”.



### Ha scelto Matematica per l'Ingegneria al Politecnico di Torino. Quali sono le applicazioni di questo settore disciplinare?

Il mio corso di laurea vuole superare la tradizionale divisione tra scienze pure e scienze ingegneristiche. Infatti, mi fornirà una formazione solidissima su tutte le discipline di base – la matematica in particolare – ma orientate ai settori di maggior interesse tecnologico: l'analisi statistica, i metodi di ottimizzazione, l'Intelligenza artificiale, il quantum computing.

### Istituti di ricerca, aziende, università. Se potesse scegliere, dove vorrebbe lavorare?

Sicuramente l'università. Si tratta dell'unico ambiente in cui potrei coniugare due attività che io amo molto: da un lato la ricerca, dall'altro il confronto con i giovani e l'insegnamento. Tutte le volte che mi sono trovato a tenere una lezione o ad aiutare dei compagni in difficoltà, ho sempre sentito che avrei voluto farlo per tutta la vita.

### Ha partecipato a diverse Olimpiadi scolastiche. Le piace la competizione?

Mi piace la competizione con me stesso; essere migliore degli altri non mi interessa affatto. Ho partecipato a Olimpiadi di quasi tutte le materie, ma sempre con lo spirito di mettermi in discussione e capire quali fossero le mie reali competenze. In effetti, per vincerne più di qualcuna avrei dovuto concentrarmi solo su certe discipline e rinunciare a tutte le altre.

### Sport e musica sono le sue passioni. Continuerà a coltivarle durante gli studi universitari?

Certamente: è anche grazie all'attività fisica e allo studio della chitarra classica che ottengo la lucidità mentale e il benessere necessari a studiare con profitto. 🎸

## “VOGLIO IMPEGNARMI A RENDERE IL MONDO UN POSTO MIGLIORE”

**ALICE BORDET**

MEDICINA E CHIRURGIA IN LINGUA INGLESE

### Qual è il ricordo più bello della giornata al Quirinale?

Potrà apparire sorprendente, ma il momento che ho preferito è stato dopo la cerimonia, quando tutti si sono alzati ed è rimasto il tempo di scambiare qualche parola con persone che altrimenti non avrei mai incontrato: Cavalieri, autorità, perfino il Prefetto della mia città!

### Studia Medicina e chirurgia in lingua inglese all'Università di Bologna. Quando nasce questa sua passione?

All'origine della mia scelta sta probabilmente l'altra mia grande passione: la lettura. Ho avuto la fortuna di imbattermi in un testo magnifico, “Pappagalli verdi”, del fondatore di Emergency Gino Strada. Grazie a quell'incontro, ho intrapreso i miei studi universitari con il sogno, forse ingenuo ma sincero, di diventare medico umanitario.

### In che modo vorrebbe dare il suo contributo nella professione medica?

Voglio impegnarmi a rendere il mondo un posto migliore: una meta ambiziosa ma raggiungibile per innumerevoli sentieri. Tanto un laboratorio di ricerca quanto una corsia ospedaliera mi paiono dei buoni punti di partenza; ad oggi, la mia unica certezza è il desiderio di vivere almeno un'esperienza al servizio di una Ong.



### Italia, Europa ... Dove si immagina nel suo futuro?

Essendo francese per metà, mi sento profondamente europea; sono inoltre convinta che lo stile di vita del nostro Vecchio Continente sia privilegiato e da privilegiare. Per questi motivi, vedo l'Europa e in special modo i miei due paesi d'origine come le basi della mia vita futura, senza però escludere missioni umanitarie in zone di crisi.

### Nel suo curriculum spiccano tante attività di volontariato. Ci racconta le esperienze più significative?

Da diversi anni, mi piace cogliere le occasioni per dare una mano attorno a me. Nella mia città, sono tesserata Arci e ho partecipato più volte al progetto di volontariato “Magliette gialle”, organizzato ogni estate dal Comune. Durante le vacanze, sono partita anche per due campi di Libera Terra e per un'esperienza di volontariato europea in Francia. Queste esperienze mi hanno insegnato il piacere di sentirsi utile assieme agli altri. 🎒

## “QUANDO STUDIO LA MATEMATICA I MIEI OCCHI BRILLANO”

ANDREA MANICA

INFORMATICA

**Che cosa ha provato quando ha appreso di essere stato nominato Alfiere del Lavoro?**

È stata semplicemente l'emozione più grande della mia vita. Ero in viaggio con una delegazione della mia scuola e, appena sceso dal treno, ho ricevuto la telefonata. Ho sentito una felicità profonda, una gratitudine immensa per tutto il percorso compiuto. La mia prima reazione è stata abbracciare con forza la mia dirigente scolastica e insieme siamo scoppiati in lacrime.



**Per l'università ha scelto informatica. Che cosa la appassiona di questa disciplina?**

Quando studio informatica “i miei occhi brillano”. Amo la possibilità di poter creare ciò che prima esisteva solo nella mia mente, ma anche di risolvere problemi reali attraverso l'uso intelligente della tecnologia.

**Con il suo istituto ha lavorato al progetto “Majorana al Polo Nord”. Che tipo di esperienza è stata e che cosa le ha insegnato?**

È stato uno dei momenti più formativi della mia esperienza scolastica. Il progetto mi ha permesso di confrontarmi con un problema reale, lontano da casa – a ben 2.500 km – e di applicare concretamente le conoscenze apprese. Il dispositivo, realizzato in collaborazione con l'Iia-Cnr nell'ambito del progetto Escore, aveva come obiettivo la misurazione dell'altezza del manto nevoso in condizioni ambientali estreme. Ho imparato quanto la tecnologia possa essere uno strumento fondamentale nella ricerca scientifica e mi sono sentito un piccolo ricercatore impegnato a contribuire a qualcosa di grande.

**Dal punto di vista professionale, dove le piacerebbe trovarsi fra dieci anni?**

Mi vedo nel campo dell'Intelligenza artificiale applicata alla sicurezza informatica. Credo che la protezione dei dati e delle infrastrutture digitali sarà una delle sfide cruciali del futuro e l'IA potrà offrire strumenti sempre più efficaci per affrontarla.

**C'è una passione, un hobby oppure uno sport che le piace quanto l'informatica?**

Sì, sono molto appassionato di calcio, in particolare della squadra della mia città, che seguo con entusiasmo fin da bambino. Inoltre, mi piace viaggiare, soprattutto nei paesi del Nord Europa. 🇪🇺

## “IL MIO MODELLO? LA MONTALCINI UNA VITA PER LA SCIENZA (E LA LIBERTÀ)”

MARTINA SECHI

NEUROSCIENZE

**Qual è il suo ricordo più bello della giornata al Quirinale?**

Indubbiamente la possibilità di incontrare e stringere la mano al Presidente della Repubblica, che per me rappresenta un pilastro della cultura. È stato un onore e un momento emozionante che non dimenticherò mai.

**Studia Neuroscienze all'Università di Bristol. Come è nata questa scelta e che lavoro le piacerebbe fare?**

Il sistema nervoso mi affascina non solo dal punto di vista puramente biologico, ma anche per l'impatto comportamentale e di conseguenza sulle relazioni interpersonali. Le Neuroscienze mi consentono di bilanciare la mia curiosità scientifica con il mio lato empatico e si tratta di un settore in crescita. Mi piacerebbe diventare ricercatrice e divulgatrice per lo sviluppo di nuove terapie per le malattie neurodegenerative.

**Nel settore della ricerca c'è qualche figura contemporanea, oppure del passato, a cui guarda come modello?**

Rita Levi Montalcini, come scienziata e come persona, per aver dedicato tutta la sua vita alla ricerca, in un ambito affine a quello che vorrei esplorare, e per aver sempre lottato per la parità di genere, aprendo le porte del settore ad una nuova generazione di donne “libere pensatrici”.



**Durante il periodo scolastico ha trascorso un anno negli Stati Uniti. Mi dica tre aggettivi per definire questa esperienza. Inoltre, la consiglierebbe?**

Formativa, stimolante, indimenticabile. Sì, la consiglierei, in quanto

consente di confrontarsi con una cultura e con una società differente, aiuta ad acquisire un'indipendenza che facilita il passaggio dalla scuola superiore all'università e lascia una collezione di ricordi indelebili. Si rivela ancora più utile quando si decide di proseguire gli studi all'estero.

**A quali interessi e attività non intende rinunciare nonostante gli studi complessi?**

Non intendo rinunciare allo sport e ai miei hobby, in particolare al disegno e alla lettura, perché ritengo sia giusto e salutare trovare un equilibrio tra lo studio e attività alternative, altrettanto importanti per la propria crescita personale e per relazionarsi con gli altri. 🎨📖



FOCUS 1

COMMERCIO INTERNAZIONALE

# L'ONDA LUNGA DEI DAZI

I dazi americani colpiscono settori strategici dell'export italiano e riaprono lo spettro di una guerra commerciale globale. Gli economisti Carlo Bastasin e Lucia Tajoli analizzano ripercussioni geopolitiche e mettono in evidenza la natura “strutturale” delle nuove politiche Usa. I Cavalieri del Lavoro Marilisa Allegrini, Gianfranco Carbonato e Valter Scavolini raccontano gli effetti nei settori del vino, della meccanica e dell'arredo, tra resilienza e ricerca di nuovi mercati

# LA NUOVA NORMALITÀ

## Le politiche trumpiane dureranno a lungo

Intervista a Carlo BASTASIN  
di Paolo Mazzanti

**C**oi dazi introdotti da Trump dovremo convivere a lungo sperando che non degenerino in una guerra commerciale di tutti contro tutti. Come dovranno comportarsi le imprese esportatrici, l'Italia e l'Europa? Ne parliamo con l'economista Carlo Bastasin, docente alla Luiss Guido Carli di Roma e membro del Centro di ricerche di Washington Brookings Institution.

**In agosto l'export italiano negli Stati Uniti si è ridotto del 21,2%. È un effetto congiunturale del boom di export dei mesi precedenti all'imposizione dei dazi oppure un effetto strutturale dei dazi stessi. E che cosa ci si può aspettare per i prossimi mesi?**

Su quello che è successo ad agosto, posso solo affidarmi alla valutazione dell'Istat, secondo cui se si guarda al trimestre giugno-agosto 2025, rispetto al precedente, l'export è pressoché stazionario (-0,1%). Dopo due mesi consecutivi di forte crescita congiunturale, la profonda riduzione ad agosto dell'export verso i paesi extra Ue sarebbe spiegata dalle minori vendite di beni strumentali e beni di consumo non durevoli.

Per il futuro, sappiamo che l'economia italiana è vulnerabile ai dazi americani, in considerazione del fatto che gli Stati Uniti sono il secondo mercato di sbocco dei nostri beni. In alcuni settori l'impatto si sentirà di più, a cominciare dall'acciaio e dall'alluminio, sempre che si chiariscano le modalità di applicazione dei dazi.

Tuttavia, una previsione accurata è impossibile. Agosto appartiene già a un'era remota. Non vi è certezza della solidità degli accordi annunciati ad aprile e poi a luglio e i calcoli sull'impatto della politica commerciale trumpiana vanno rifatti alla luce degli annunci di fine settembre, che sono davvero dirompenti.

Dopo le trattative bilaterali seguite agli annunci del "Liberation Day", a settembre c'è stata una riapertura de-



Carlo Bastasin

gli annunci sui dazi, con tre post di Trump sul suo social medium, spostando l'accento sui settori produttivi e non più sugli Stati.

Questo genere di tecnica negoziale è disastroso. La strategia che colpiva i singoli Stati era strumentale a negoziati extra-economici, ma aveva dato luogo a una vorticoso ricomposizione dei flussi globali, per cui l'export della Cina verso gli Stati Uniti calava, ma aumentava quello della Cina verso il Vietnam e quello del Vietnam verso gli Stati Uniti, lasciando le cose più o meno come all'inizio. I dazi sui settori sono tutta un'altra questione. Il loro impatto è mirato e determinato dalla pressione dei lobbisti americani. Lo abbiamo visto il 4 ottobre con l'annuncio di dazi specifici al 107% sulla pasta italiana, a prima vista privi di altra giustificazione se non quella legata al protezionismo dei produttori americani.

È un meccanismo che dà alla Casa Bianca un enorme potere nei confronti degli attori economici americani. Trump

può favorire i suoi amici, i suoi finanziatori e i suoi soci e danneggiare gli altri. L'assenza di chiarezza sui criteri con cui l'amministrazione decide crea ulteriore incertezza. Gli indici di Economic and Policy Uncertainty sono già ai massimi storici, ma possono peggiorare. Anche le condizioni dell'economia americana sono incerte, troppo appese alla bolla finanziaria che alimenta gli investimenti in Intelligenza artificiale.

Credo che i prossimi dodici mesi, prima delle elezioni di metà mandato, saranno segnati da ulteriori escalation di incertezza politica, istituzionale e quindi finanziaria.

**L'accordo Usa-Ue sui dazi al 15% siglato fra Trump e Von der Leyen in agosto in Scozia è stato molto controverso. Secondo alcuni è stato il male minore, secondo altri è stato una capitolazione. Si sarebbe potuto fare meglio?**

L'accordo con von der Leyen è stato esteticamente deprecabile. Ma ciò che si è visto è solo una parte dell'accordo. Sappiamo che la parte non comunicata riguardava le garanzie di sicurezza nel confronto con la Russia. Argomento su cui ufficialmente von der Leyen non aveva titolo per negoziare, per questo infatti non è stato pubblicizzato, ma che era parte sostanziale delle trattative bilaterali tra Washington e Bruxelles. Non sono rimasto sorpreso che il giorno dopo l'accordo, Trump abbia cominciato a dichiararsi pubblicamente deluso da Putin. C'è un argomento, abbastanza elegante, secondo cui qualsiasi aliquota inferiore a quella media del resto del

## I dazi stanno producendo grandi entrate fiscali al bilancio americano. Scott Bessent, il segretario al Tesoro, parla di 500 miliardi di dollari all'anno

mondo sia un vantaggio per l'Europa i cui esportatori si trovano in minor svantaggio relativo rispetto agli altri. In realtà, i calcoli sono più complicati e la quantità di "diversione" dei flussi di commercio rende difficile calcolare l'aliquota su tutte le componenti dei singoli prodotti. I cinesi, per esempio, hanno aperto flussi commerciali perfino con la Giordania e sfido chiunque a capire quale sia il "prezzo interno" in quella catena del valore. Perfino la Gran Bretagna, che sembrava avvantaggiata da un'aliquota più bassa di quella europea, ha scoperto che nei calcoli non si era tenuto conto dell'applicazione della clausola sul paese più favorito. Ora, comunque, se si apre l'era dei dazi settoriali, bisognerà rifare tutti i calcoli.

**Che cosa dovrebbero fare le imprese esportatrici per fronteggiare i dazi?**

Non è possibile dare una risposta unica per i diversi settori. Ogni settore e perfino ogni prodotto è un caso a



*Il presidente Donald J. Trump e la presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen durante un vertice bilaterale per discutere i dazi tra Unione Europea e Stati Uniti 27 luglio 2025 Turnberry, Scozia*

parte. In questo senso è difficile affidarsi a una trattativa “ministeriale”, che dovrebbe rappresentare i produttori italiani di alimentari e quelli di acciaio allo stesso modo. Nella mia esperienza ho visto molti produttori di beni finali fissare i prezzi in America cercando un eccesso di profitto immediato. Questa tentazione va terminata. Sui beni finali gli esportatori italiani devono assorbire una parte del costo dei dazi, i profitti scenderanno un poco, ma il mercato sarà preservato. Sulle catene di distribuzione bisogna invece trattare non come singola azienda, ma dubito che le associazioni di categoria italiane abbiano le capacità necessarie.

**Secondo l’Ocse il dazio medio statunitense è al 19,5%, il livello più alto dai primi anni Trenta. Che cosa si può prevedere per il futuro? Potrebbe aumentare ancora?**

Chi pensa che la politica commerciale di Trump rappresenti un problema passeggero e che si attenuerà qualora la presidenza di Trump perdesse slancio – per esempio con le elezioni di metà mandato tra un anno – deve ragionare sul fatto che i dazi stanno producendo grandi entrate fiscali al bilancio americano. Scott Bessent, il segretario al Tesoro, parla di 500 miliardi di dollari all’anno. Forse saranno di meno, ma anche se si tratta di tasse che pagano in gran parte gli stessi americani, un ammontare fiscale di questo ordine di grandezza rappresenta una fonte di entrate a cui nessun presidente dopo Trump rinuncerà a cuor leggero.

Per sostituirlo, sarebbe necessario applicare un’imposta sul valore aggiunto o tagliare servizi essenziali. La permanenza dei dazi è tanto più probabile in considerazione del pessimo stato delle finanze pubbliche di Washington.

**L’economia americana non sembra aver risentito negativamente dei dazi, almeno per ora. Si stima un leggero calo della crescita e un aumento dell’inflazione. Ma i mercati finanziari non sembrano preoccuparsene. Che cosa si può prevedere per il prossimo anno?**

L’economia americana è divisa in due. Da un lato gli enormi investimenti nell’Intelligenza artificiale, che pure rappresentano ancora una scommessa, e dall’altro il resto dell’economia, che nel corso del 2025 starebbe crescendo di un misero 0,1% secondo l’economista Jason Furman. Le previsioni di crescita per i prossimi mesi e anni sono dunque interamente dipendenti dal successo o meno dell’Intelligenza artificiale e dalla capacità di trasformare gli altri settori. Inoltre, è difficile giudicare l’impatto economico dei soli dazi perché l’amministrazione contemporaneamente all’imposizione dei dazi (tasse) ha anche assicurato ampi tagli fiscali (meno tasse).



*Dipartimento del Tesoro degli Stati Uniti d’America*

L’impatto dei dazi, però, non è solo quello sulle entrate, ma produce una perdita di efficienza dell’economia, che Maurice Obstfeld calcola equivalente a un terzo delle stesse entrate fiscali. Inoltre, il sistema fiscale diventerà più regressivo con conseguenze sui consumi.

In generale, credo non sia confutata ancora la previsione di chi ritiene che a regime si avrà uno shock macroeconomico composto da minore attività economica e maggiore inflazione.

**Si sostiene che per compensare il minore export in Usa l’Italia dovrebbe incrementare i rapporti commerciali con altre aree del mondo, come il Mercosur, l’India e la Cina. È una strategia possibile? E sarà sufficiente?**

Kenneth Arrow, uno dei più sofisticati economisti matematici del Novecento, che vinse il premio Nobel con la sua teoria del portafoglio, prendeva in giro sé stesso dicendo che aveva vinto il premio sostenendo che non si debbano tenere tutte le uova nello stesso paniere.

Il buon senso è una buona guida quando le previsioni sono particolarmente incerte e quindi diversificare i rischi politico-istituzionali aprendo i commerci a nuovi mercati è buona pratica. In fondo, il commercio americano rappresenta circa il 20% del commercio globale. Ne resta un 80% da valorizzare. Tuttavia, i rischi che si manifestano nell’economia più grande del mondo finiscono per riverberarsi su tutto il pianeta.

Io credo che le imprese italiane ed europee debbano porsi il problema di affiancare i ragionamenti strategici dei governi europei. Qual è il ruolo dell’Europa? Quale sarà lo scenario euro-asiatico una volta conclusa l’aggressione russa in Ucraina? Quale genere di mercato si aprirà allora per le imprese europee? Gli interrogativi sono grandi e non è il momento di dare risposte piccole. 



Villa La Massa



VILLA D'ESTE  
LAGO DI COMO

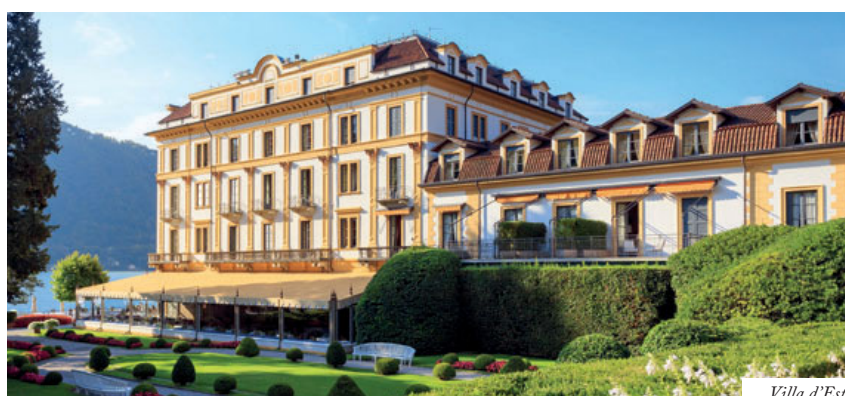
<https://www.villadeste.com>  
IG: @villadestelakecomo

## NASCE “VILLA D’ESTE LA COLLEZIONE”

Il nuovo brand riunisce le eccellenze del gruppo che fa capo a Villa d’Este e ne valorizza storia e fascino, guardando al futuro

Villa d’Este, icona internazionale dell’ospitalità di lusso con oltre 150 anni di storia, presenta **Villa d’Este La Collezione**, il nuovo brand che riunisce le eccellenze del gruppo. Oltre a Villa d’Este sul Lago di Como e a Villa La Massa a Firenze, il portfolio si arricchirà con **Palazzo Venezia a Como** e **Miralago Luxury Apartments a Cernobbio**. Il brand nasce per valorizzare un patrimonio di luoghi straordinari accomunati da eccellenza italiana e attenzione al territorio. A Como e Cernobbio, Villa d’Este consolida il suo ruolo di ambasciatrice del Lago di Como, rafforzando la presenza con nuovi progetti.

**Palazzo Venezia**, in Piazza Cavour a Como, affacciato sul lago e vicino al Duomo, aprirà il 6 dicembre 2025 come primo hotel 5 stelle del circuito The Leading Hotels of the World in città. L’ospitalità sarà intima ed esclusiva, con camere e suite pensate per comfort e riservatezza, in un equilibrio tra eleganza classica



Villa d’Este

e sensibilità contemporanea. L’**Altariva Restaurant & Bar**, rooftop panoramico guidato dall’Executive Chef Alessandro Rinaldi, proporrà una cucina contemporanea radicata nel territorio, reinterpretando con creatività i sapori locali attraverso ingredienti selezionati.

Nel giugno 2026 sarà la volta dei **Miralago Luxury Apartments** a Cernobbio, otto residenze di lusso nate dalla trasformazione dell’Hotel Miralago, progettate per offrire il calore di una casa unito ai servizi di un hotel 5 stelle. Gli apparta-

menti includono unità Classic One-Bedroom e Deluxe Two-Bedroom, combinabili per creare residenze fino a tre camere con viste sul lago. L’offerta gastronomica prevede il **Miralago Caffè**, aperto dalla colazione all’aperitivo, servizio di Breakfast Delivery e chef dedicato su richiesta. Gli ospiti avranno inoltre accesso privilegiato alle strutture della vicina Villa d’Este, tra cui Sporting Club, piscine, campi da tennis e Golf Club.

Guardando al futuro, Villa d’Este La Collezione prevede importanti progetti di sviluppo: la ristrutturazione completa di **Villa Belinzaghi** e il restauro dello storico **Hotel Regina Olga** a Cernobbio. Villa Belinzaghi, costruita nel 1860 dal conte Giulio Belinzaghi, tornerà al suo splendore con quattro suite, due ristoranti, un destination bar con cigar lounge e una spa privata con piscina interna e immersa nel verde del giardino. L’Hotel Regina Olga offrirà circa 50 camere, ristorante e bar con ampi spazi all’aperto, diventando nuovamente un’icona dell’ospitalità sul lago.



# L'Europa sia il nuovo difensore DEL LIBERO MERCATO

Intervista a Lucia TAJOLI  
di Silvia Tartamella

**G**li esperti l'hanno ribattezzata "weaponization", ovvero l'uso degli scambi commerciali internazionali come arma e strumento di pressione politica.

È la strategia che il presidente Donald Trump ha scelto di adottare fin dall'inizio del suo secondo mandato attraverso annunci shock, passi indietro e nuovi strali, lanciati preferibilmente su Truth, il social

**L'impegno finanziario è così elevato che, a meno di non averlo programmato per altre ragioni, difficilmente un'impresa investirà soltanto per evitare l'impatto dei dazi**

network di sua proprietà. L'obiettivo politico è favorire la reindustrializzazione degli Stati Uniti, costringendo le imprese straniere a trasferire la produzione.

Lucia Tajoli è professoressa ordinaria di Politica economica presso il Dipartimento di ingegneria gestionale del Politecnico di Milano e nello stesso ateneo fa parte del Comitato scientifico dell'Osservatorio sull'Export Digitale; è anche Senior Associate Research Fellow presso Ispi. A lei abbiamo chiesto che cosa pensa di questa situazione.

**Professoressa Tajoli, quella che sta perseguendo Trump è una strategia che può avere successo? Davvero le imprese, secondo lei, si trasferiranno negli Stati Uniti? Non credo molto all'efficacia di questa politica perché**

la decisione di andare a produrre negli Usa dipende da tanti fattori. Il fatto di poter scavalcare i dazi può essere un elemento, ma non è quello decisivo.

Lo scorso settembre gli Stati Uniti hanno espulso e rimpatriato quasi 500 lavoratori sudcoreani impegnati in Georgia, in un cantiere per la costruzione di una fabbrica di batterie della Hyundai-LG. Episodi come quello scoraggiano gli investimenti perché questi ultimi hanno bisogno di un mercato del lavoro che funzioni, di trovare la manodopera necessaria. Se questa non c'è, se non ci sono le *skills* che servono, probabilmente un'azienda da quell'investimento non lo fa, a prescindere dai dazi.

**Alla luce di ciò, il rischio che le imprese europee, e quindi anche italiane, si adeguino e trasferiscano i loro stabilimenti è dunque reale oppure no?**

Secondo me si tratta di un rischio più immaginato che effettivo e che in ogni caso riguarderà alcuni settori speci-



Lucia Tajoli

Con gli Usa non c'è stato un fronte unico e questo ha ridotto la forza negoziale. I singoli paesi hanno un'importanza relativa, è l'Unione quella che dovrebbe pesare

fici. Per esempio, è possibile che alcune imprese già presenti in territorio americano e che già erano sottoposte a vincoli sull'importazione di alcuni prodotti agroalimentari cercheranno di spostare la produzione.

Mi sembra più difficile, invece, che vengano fatti degli investimenti ex novo. L'incertezza è tale e l'impegno finanziario così elevato che, a meno di non averlo programmato per altre ragioni, difficilmente un'impresa investirà soltanto per evitare l'impatto dei dazi.

**Come valuta la risposta che l'Unione europea ha dato finora alla politica commerciale di Trump?**

Si poteva fare meglio, si poteva fare di più. Il negoziato a mio avviso è stato molto debole. Non dobbiamo dimenticare che quello europeo per gli Stati Uniti è il mercato più grande al mondo, soprattutto in una serie di settori

riguardanti i servizi come finanza e hi-tech. L'Ue avrebbe potuto usare questa leva per negoziare un po' di più, invece ha cercato soltanto di limitare gli effetti negativi senza ottenere granché in cambio dagli Stati Uniti. Rispetto alle minacce iniziali i dazi sono stati più bassi, ma restano comunque molto più alti se paragonati a quelli della precedente amministrazione Trump.

**Da parte europea, che cosa ha determinato la debolezza di questo negoziato?**

Purtroppo, come al solito, hanno pesato le divisioni intraeuropee. Ogni paese aveva interesse a cercare di proteggere qualche sua particolare industria, non c'è stato un fronte unico e questo ha ridotto la forza negoziale. I singoli paesi hanno un'importanza relativa, è l'Unione europea nel suo insieme quella che dovrebbe pesare.

**Alla luce di ciò la ricerca di nuovi mercati, e ci riferiamo in particolare all'intesa con il Mercosur che è giunta all'ultima fase di approvazione istituzionale, potrebbe essere sufficiente per mitigare gli effetti dei dazi imposti dall'amministrazione Trump?**

Sì, ricercare nuovi mercati è sicuramente importante e potrebbe essere anche sufficiente. Non dimentichiamo che il mercato americano rappresenta circa il 15% di quello mondiale, su tutto il resto si può lavorare e si può recuperare molto perché le imprese italiane sono ancora poco presenti, ad esempio, sui mercati asiatici. E lì si può fare molto.



Dal dopoguerra ad oggi  
gli Usa sono stati i difensori  
di un sistema di mercati aperti,  
di regole sugli scambi e così via.  
Oggi non lo sono più.  
Tocca all'Europa



**Ma in quel caso il vantaggio di aprire un nuovo mercato non sarebbe annullato dai maggiori costi sostenuti per il trasporto e la logistica?**

Ovviamente occorre organizzarsi. Sono mercati difficili per le piccole imprese, sia per gli aspetti che ha ricordato lei, sia per barriere anche di altro tipo. Tuttavia, è possibile beneficiarne e non dobbiamo dimenticare che sono mercati che stanno crescendo molto più rapidamente di quelli dei paesi avanzati. Bisogna organizzarsi in gruppi di imprese, in reti, e non è una cosa che si riesce a fare dall'oggi al domani.

Nonostante ciò, ritengo che possano benissimo compensare quello che si perde sul mercato americano.

**A parte la ricerca di nuovi mercati, quali altri strumenti potrebbe mettere in campo l'Europa per rispondere all'instabilità generale che il presidente Trump sta portando nella politica commerciale?**

Secondo me sarebbe molto importante per l'Unione europea prendere il posto che è stato lasciato vacante dagli Stati Uniti nell'indirizzare le regole del commercio internazionale a livello globale. Dal dopoguerra ad oggi gli Usa sono stati i difensori di un sistema di mercati aperti, di regole sugli scambi e così via. Oggi non lo sono più. L'Unione europea dovrebbe difendere questo tipo di assetto globale perché è nel suo interesse e in quello di tutti i mercati emergenti; potrebbe quindi tirarsi dietro una serie di paesi per continuare ad avere un mercato aperto.

**Parlando delle imprese italiane, secondo il Centro Studi Confindustria gli Stati Uniti sono la prima destinazione extraeuropea dei flussi italiani di beni e servizi e investimenti diretti all'estero. Secondo lei, possono reggere l'impatto dei dazi americani?**

A mio avviso possono reggere, anche se naturalmente ci sono esposizioni differenti tra imprese e fra settori.

Occorre tempo per aumentare la diversificazione, ma se ne parlava già da tempo, ben prima del secondo mandato di Trump. Le imprese italiane tendono un po' troppo a stare sui mercati vicini, conosciuti.

**Come si comportano le imprese di altri paesi come Francia e Germania? Sono più coraggiose nell'esplorare nuovi mercati?**

Lo sono e per diverse ragioni. Da un lato sono mediamente più grandi, dall'altro ci sono forti legami con le ex colonie, come nel caso francese, che rendono queste aree geografiche più familiari. Rispetto a noi, quindi, Francia e Germania hanno dei vantaggi, ma non sono insuperabili. Gli Stati Uniti sono sicuramente importanti, ma il loro peso sul mercato mondiale è in declino già da tempo e per questo motivo credo davvero che sia necessario guardare oltre.

**Lei insegna politica economica. Rispetto a soli dieci anni fa lo scenario internazionale è cambiato. Come commentano i giovani, i suoi studenti, questa fase di passaggio?**

Sono forse meno perplessi di noi. Noi siamo abituati a un determinato scenario globale, per loro è meno ovvio che le cose stiano in un certo modo. Al Politecnico abbiamo studenti che vanno a studiare in Cina con la stessa disinvoltura con la quale vanno negli Stati Uniti. In generale, sono molto meno preoccupati da un riequilibrio mondiale. 🐞

# L'ITALIA DEL VINO non si arrende



di Marilisa ALLEGRINI

I dazi imposti dagli Stati Uniti sui vini europei rappresentano, a mio avviso, una delle sfide più significative degli ultimi anni per il comparto vitivinicolo italiano. È una misura che rischia di compromettere quote di mercato costruite con decenni di lavoro, investimenti e relazioni commerciali.

Per noi produttori italiani – parte di un Paese che è il primo esportatore mondiale in valore e il secondo in volume – il mercato americano rappresenta un asset imprescindibile. Nel 2024 l'export di vino italiano verso gli Usa ha superato 1,9 miliardi di euro, pari al 24% dell'export totale: è facile comprendere, dunque, quanto la misura dei dazi ci preoccupi. Le ricadute, inoltre, non si limitano al nostro Paese: anche l'intera filiera americana – importatori, distributori, negozi e ristoranti – rischia di essere penalizzata. Siamo di fronte a una sfida che certamente non avevamo previsto, ma che stiamo affrontando con fermezza e lucidità. Innanzitutto, rafforzando i rapporti con i nostri importatori, che rappresentano il primo presidio del nostro vino nei mercati esteri. Loro sono i nostri ambasciatori: conoscono il mercato, le preferenze dei consumatori e possono aiutarci a orientare meglio le strategie di promozione e distribuzione. È necessario intensificare il dialogo con i partner commerciali d'oltreoceano, costruendo rapporti più solidi e trasparenti. Credo, tuttavia, che sia necessario ripensare anche gli strumenti a disposizione delle aziende. Penso agli Ocm (Organizzazione Comune di Mercato del settore vitivinicolo), che rappre-

sentano il principale strumento comunitario per sostenere la competitività delle nostre imprese sui mercati internazionali, in particolare quelli extra Ue. Grazie a questi fondi Ocm, che sono già previsti, possiamo realizzare azioni di promozione, formazione e valorizzazione, contribuendo a consolidare la presenza dei vini europei all'estero, anche in paesi così delicati oggi come gli Stati Uniti.

Lo strumento esiste già, ma l'accesso ai fondi è spesso ostacolato da normative complesse, procedure amministrative onerose, differenze regionali e costi gestionali elevati. Per renderli davvero fruibili da tutte le aziende, grandi e piccole, serve assolutamente realizzare una semplificazione, concreta e quanto mai urgente.



Marilisa Allegrini



*Villa Della Torre, Fumane*

Oggi più che mai, penso sia necessaria un'azione corale che unisca istituzioni e imprese. L'obiettivo deve essere quello di trasformare una fase critica in un'opportunità di rafforzamento strategico. Solo così, con un impegno condiviso, potremo restare competitivi e continuare a portare l'eccellenza del vino italiano sui mercati internazionali.

Non mi stancherò mai di ribadire, inoltre, che l'Italia vanta degli asset che la rendono unica: l'agroalimentare di eccellenza, una storia millenaria, il patrimonio artistico e culturale senza eguali. Senza alcuna presunzione, e anche alla luce delle innumerevoli conferme di apprezzamento che ho potuto raccogliere lo scorso mese durante un viaggio negli Stati Uniti tra Chicago, New York e Washington, ritengo innegabile che nessun altro paese possa contare su un insieme così straordinario di valori.

A questo proposito, noi possiamo e dobbiamo trasformare chi ci visita in un autentico "ambassador" del nostro territorio. Per farlo abbiamo a disposizione uno strumento d'eccezione: l'enoturismo. È però indispensabile poter contare su un paese efficiente e accogliente, ol-

tre che su aziende pronte e in grado di offrire un'ospitalità di altissimo livello.

La prontezza e la velocità di azione sono fondamentali. Ma il nostro settore vitivinicolo ha già dimostrato, in passato, di saper reagire e affrontare le difficoltà. Dobbiamo continuare a farlo con uno spirito di maggiore coesione e una visione innovativa.

Semplificare la burocrazia, consolidare i rapporti con i nostri partner e, soprattutto, fare sistema, dimostrando un'Europa unita, significherà continuare a crescere e a dare forza e valore al nostro vino che è uno dei prodotti – e dei simboli – più identitari del Made in Italy nel mondo. 🍷



**Marilisa Allegrini** è stata nominata *Cavaliere del Lavoro* nel 2020. Entrata nel mondo del vino nel 1983, è dal 2024 presidente del Gruppo Marilisa Allegrini. L'azienda raggruppa le tre tenute di famiglia – Villa Della Torre, Poggio Al Tesoro e San Polo – con circa 105 ettari di terreni vitati, oltre 800.000 bottiglie prodotte ogni anno e circa 20 etichette esportate in 62 paesi

# Export di macchine utensili IMPATTO SOSTENIBILE



di Gianfranco CARBONATO

L'industria manifatturiera italiana ed europea sta attraversando una fase di grave incertezza indotta da tre cause principali. Le conseguenze di una politica europea sbagliata sul tema del *Green deal* (che sta mettendo in ginocchio il settore automotive e l'indotto) e, contemporaneamente, l'assenza di linee guida di politica industriale sui grandi temi del futuro quali energia, difesa e IA.



Gianfranco Carbonato

L'invasione del mercato europeo da parte di prodotti cinesi venduti spesso in dumping per attenuare il problema della sovracapacità produttiva creata dagli incentivi del piano *China 2025* nei settori batterie, pannelli fotovoltaici, auto Bev, cantieristica navale, macchinari industriali, ecc. Le incertezze suscitate nel commercio mondiale dalle politiche americane sui dazi all'importazione, introdotti in modo erratico e spesso offensivo e tuttora utilizzati come minaccia o ritorsione in ambito di tematiche geopolitiche quali le forniture di armi all'Ucraina, l'acquisto di gas dalla Russia o il mancato rispetto degli obiettivi di investimento sulla difesa. Quindi il tema dei dazi americani è purtroppo solo uno dei problemi che la nostra industria deve affrontare e su cui mi soffermerò nel prosieguo.

Le motivazioni principali dei dazi sono il parziale riequilibrio della bilancia commerciale Usa, che sta portando il debito americano a livelli di guardia con conseguente indebolimento del dollaro (altro problema non trascurabile da affrontare) e l'incentivazione al *reshoring* di attività manifatturiere, in particolare in settori strategici quali i semiconduttori. Dubito infatti che vi sia un massiccio *reshoring* di attività più ordinarie, visti gli alti costi e la difficile reperibilità della manodopera negli Stati Uniti nonché il blocco sostanziale all'immigrazione. A distanza di quasi sei mesi dal *Liberation Day*, gli accordi raggiunti con l'Unione europea sul 15% di dazi sono a mio parere tollerabili (se, ovviamente, non ci saranno ulteriori insapprimenti) per una serie di motivi: il mercato americano non è particolarmente *price-sensitive*, manca in molti settori una vera concorrenza locale, l'incremento di prezzo al clien-

## A distanza di quasi sei mesi dal Liberation Day, gli accordi raggiunti con l'Unione europea sul 15% di dazi sono a mio parere tollerabili

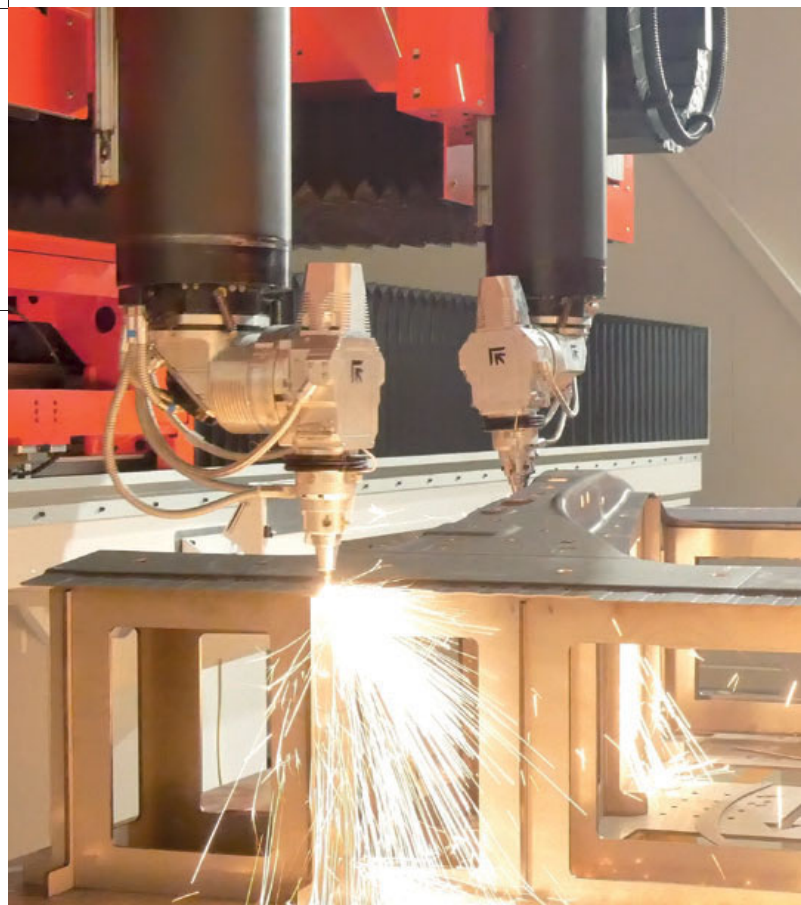
te finale sarà presumibilmente ripartito fra costruttori, importatori e consumatori/clienti finali.

Il settore delle macchine utensili, al quale Prima Industrie appartiene con i suoi sistemi laser e di lavorazione della lamiera, pur in una fase di rallentamento indotta dai mercati tedesco e cinese, mi pare si stia dimostrando molto resiliente sul tema dei dazi statunitensi.

A metà settembre ho visitato la fiera Fabtech a Chicago, dove ho avuto modo di incontrare numerosi clienti e concorrenti e debbo dire che il tema dei dazi non è stato uno dei principali argomenti di conversazione. Tutti sembravano stupiti dalla presenza di una quindicina di costruttori cinesi (i dazi con la Cina sono al 30%) e la battuta che circolava era che i dazi li avrebbe pagati il governo cinese.

Prima Industrie, che da tre anni è la più grande azienda di macchine utensili in Italia, ha una presenza consolidata e importante sul mercato americano, che rappresenta oggi oltre il 35% del proprio giro d'affari. Una parte del fatturato americano viene già realizzata in loco nello stabilimento di Minneapolis e attraverso le attività di servizio svolte dal nostro headquarter di Chicago, mentre la parte più rilevante è esportata dai nostri stabilimenti in Italia e Finlandia. Su questa parte il tema dei dazi e dell'indebolimento del dollaro è stato affrontato con un intervento sui prezzi e sulle condizioni di fornitura. Anche in considerazione del nostro posizionamento nella fascia alta di mercato (macchine laser tridimensionali e sistemi flessibili per la lavorazione della lamiera) non ci attendiamo al momento un impatto significativamente negativo sulle nostre attività americane.

In conclusione, riteniamo sostenibile la situazione attuale, auspicandone stabilità, anche in relazione alla mancanza di concorrenti locali. Italia, Germania e Giappone, ovvero i tre principali paesi esportatori negli Stati Uniti di macchine utensili, sono sullo stesso piano in termini doganali (anzi, teoricamente potrebbero trarne vantaggio rispetto a Cina e Svizzera). Il mercato americano non dà al momento segnali di rallentamento e, anzi, alcuni settori



Giga Laser Next

quali aerospace e data centers sono in grande sviluppo. Il fatto che la nostra economia non possa fare a meno del mercato Usa non ci deve frenare nella ricerca di mercati alternativi (che forse sarebbe meglio definire aggiuntivi). L'India, ad esempio, ha un grande potenziale inesperto da 20 anni e pare stia finalmente decollando. L'Arabia Saudita sta facendo grandi investimenti. Il Vietnam è l'economia emergente nel mercato Asean. Quindi il mondo presenta grandi opportunità e sono certo che il talento delle imprese italiane sarà in grado di coglierle. 



**Gianfranco Carbonato** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2007. È fondatore e presidente di Prima Industrie, a capo di un gruppo leader a livello mondiale nel settore delle macchine laser e per la lavorazione della lamiera, delle sorgenti laser, dell'elettronica industriale e dell'additive manufacturing. Oltre 1.900 dipendenti, con stabilimenti produttivi in Italia, Finlandia, Cina e Stati Uniti e una vasta rete distributiva in tutto il mondo

# ECCELLENZA E QUALITÀ per non perdere mercati



di Valter SCAVOLINI

I dazi sulle importazioni europee rappresentano un elemento di cambiamento nel quadro commerciale globale, imponendo alle imprese un adattamento rapido e consapevole.

Gli Stati Uniti rappresentano per noi un mercato prioritario e la nostra strategia si muove su due direzioni principali. Da un lato, monitoriamo con attenzione le dinamiche internazionali, valutando soluzioni alternative e scenari di diversificazione, per mantenere inalterata la nostra competitività. Dall'altro lato, lavoriamo per consolidare la presenza sul territorio americano, grazie a una rete capillare costruita in oltre 25 anni di attività e alla filiale diretta, Scavolini USA, attiva dal 2007.

Oggi contiamo su un network solido, che copre le principali città statunitensi – da New York a Los Angeles, da Miami a Chicago – e che ci consente di mantenere un presidio costante e qualificato sul territorio.

L'esperienza ci ha insegnato che i momenti di incertezza, se affrontati con spirito proattivo, possono generare nuove opportunità. Per questo stiamo rafforzando i servizi di supporto alla vendita e puntando su partnership selezionate, così da garantire al consumatore americano un'offerta sempre più vicina alle sue esigenze, senza compromettere la qualità e l'identità del nostro prodotto.

Non va dimenticato che il Made in Italy gode negli Stati Uniti di una reputazione consoli-

data e distintiva: qualità, design, autenticità e attenzione al dettaglio sono valori profondamente riconosciuti dal pubblico, che privilegia fornitori affidabili e capaci di garantire valore nel tempo. Il consumatore americano è particolarmente sensibile al fascino della cucina italiana e Scavolini, grazie all'elevata qualità dei materiali e a un design curato nei minimi particolari, è percepita come marchio ambasciatore dello stile e dell'eccellenza italiana nel mondo.

In questa fase ci aspettiamo un mercato più selettivo, sia nel segmento contract – dove potrebbe emergere una selezione più rigorosa dei partner, privilegiando i fornitori capaci di offrire soluzioni personalizzate – sia nel residenziale, dove



Valter Scavolini



Sede Scavolini

## In questo clima di imprevedibilità sarà determinante dialogare con i partner locali e ottimizzare la filiera

il cliente continuerà a ricercare ambienti che uniscano estetica, funzionalità e comfort, elementi che da sempre ispirano i nostri progetti.

La nostra priorità è continuare a garantire l'eccellenza del prodotto Made in Italy, tutelando un'identità produttiva che da oltre 60 anni è il cuore di Scavolini.

Ci troviamo certamente in un momento complesso sul piano geopolitico: la pandemia, la crisi delle materie prime ed energetica e il contesto internazionale segnato dalle guerre ci hanno insegnato a sviluppare resilienza e a mantenere un approccio flessibile.

In questo clima di imprevedibilità, anche di fronte a possibili incrementi tariffari, sarà determinante dialogare con i partner locali, ottimizzare la filiera e offrire soluzioni capaci di minimizzare gli impatti sul consumatore finale. Parallelamente stiamo ampliando la nostra presenza nei mercati europei, del Medio Oriente e del Far East, che rappresentano per noi aree di interesse e in cui siamo già presenti con progetti strutturati.

Grazie a relazioni commerciali solide e durature, siamo

riusciti finora ad affrontare dazi al 15%, ma eventuali percentuali superiori, come quelle annunciate più recentemente, rischierebbero di generare problemi difficili da fronteggiare. Affineremo comunque tutte le strategie distributive e organizzative, per competere anche in scenari più complessi.

Scavolini affronta questa fase con fiducia: sappiamo di poter contare su un patrimonio di credibilità, su relazioni consolidate e su una capacità di innovazione che ci ha permesso di crescere costantemente in Italia e nel mondo. Continueremo a lavorare per offrire sistemi d'arredo (cucine, bagni, living, cabine armadio) che siano ambasciatori dello stile e della qualità italiana, confermando la nostra volontà di restare un punto di riferimento affidabile per i mercati globali. 

**Valter Scavolini è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 1993. Ha fondato nel 1961, con il fratello Elvino, un'azienda specializzata nella produzione artigianale di cucine. Nel tempo Scavolini ha ampliato la propria offerta all'arredo bagno, alla zona living, alle cabine armadio e agli spazi esterni. Il percorso di internazionalizzazione ha portato all'apertura di oltre 300 punti vendita all'estero, nonché alla creazione di Scavolini USA, di un ufficio di rappresentanza a Shanghai, della branch UK e di Scavolini France. Oggi l'azienda conta oltre 720 dipendenti**





Diana Bracco, Presidente e CEO del Gruppo Bracco

**FB** Fondazione Bracco

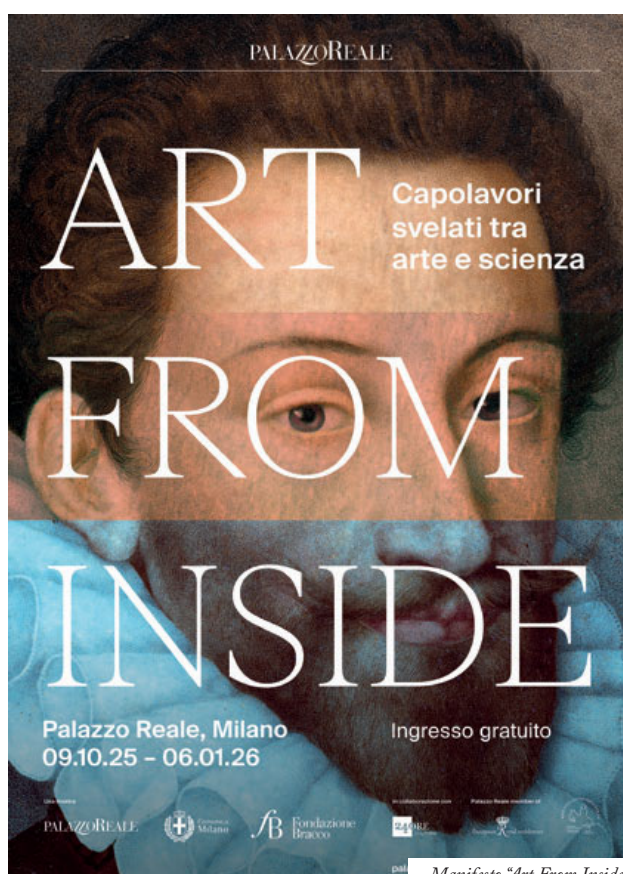
[www.fondazionebracco.com](http://www.fondazionebracco.com)  
[www.linkedin.com/company/fondazionebracco](https://www.linkedin.com/company/fondazionebracco)  
[www.facebook.com/fondazionebracco](https://www.facebook.com/fondazionebracco)  
[www.instagram.com/fondazionebracco/](https://www.instagram.com/fondazionebracco/)

## ART FROM INSIDE. CAPOLAVORI SVELATI TRA ARTE E SCIENZA

Al Palazzo Reale di Milano una mostra multimediale ideata da Fondazione Bracco svela cosa si nasconde dietro a nove capolavori dell'arte dal '400 al '700. Grazie alle più avanzate tecniche di imaging diagnostico, l'esposizione racconta il percorso creativo di grandi maestri, come Caravaggio, Pollaiuolo e Piero della Francesca, dall'idea iniziale dell'opera alla versione finale attraverso pentimenti, modifiche e rifacimenti.

Che cosa si nasconde "dentro" un'opera d'arte? La mostra *"Art from Inside. Capolavori svelati tra arte e scienza"* visitabile a Palazzo Reale di Milano fino al 6 gennaio 2026, propone una domanda solo apparentemente semplice, ma che apre a un intero universo. Dietro e dentro un'opera d'arte, infatti, c'è un mondo di segreti, ricerca, restauro, tutela e valorizzazione su cui raramente il pubblico è invitato a riflettere.

Promossa dal Comune di Milano-Cultura e prodotta da Palazzo Reale e Fondazione Bracco, in collaborazione con 24 ORE Cultura-Gruppo 24 ORE, la mostra coniuga arte, ricerca e alta divulgazione. Il percorso espositivo accompagna il visitatore in un viaggio affascinante nell'arte tra Quattrocento e Settecento, svelando - grazie a riproduzioni in scala 1:1 e ad analisi diagnostiche



Manifesto "Art From Inside"

non invasive (stratigrafie, radiografie, tac, infrarossi, ultravioletti, imaging iperspettrale) - gli strati nascosti di nove capolavori, attraverso un racconto immersivo e multimediale. In questo dialogo tra arte e scienza, la tecnologia si fa strumento di lettura e meraviglia, permettendo di accedere a dimensioni normalmente non visibili.

Grazie a un'accurata indagine scientifica - curata dal team coordinato da Isabella Castiglioni, Professoressa Ordinaria di Fisica Applicata presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e Direttore scientifico Centro Diagnostico Italiano-CDI, con la consulenza dello storico dell'arte Stefano Zuffi - ogni opera rivela appunto una "vita segreta": decisioni nascoste, pentimenti, cambi di committenza, variazioni compositive e stratificazioni tecniche. Tutti elementi che sfuggono all'osservazione diretta e sono rimasti per secoli celati sotto la superficie.

*"Per noi l'arte e la scienza sono due facce dello stesso amore per il sapere e il bello che, da sempre, accende il desiderio degli uomini",* afferma Diana Bracco, Presidente di Fondazione Bracco e del Gruppo Bracco. *"Con questa mostra sottolineiamo egregiamente il valore delle tecniche di imaging diagnostico, di cui siamo leader nel mondo, per valorizzare il nostro straordinario patrimonio culturale. Il visitatore verificherà concretamente che le tecnologie per la cura del corpo umano sono anche preziosi strumenti per prendersi cura delle opere d'arte, del loro restauro e della loro conservazione. Con questo progetto interdisciplinare",* conclude Diana Bracco, *"offriamo al grande pubblico e in particolare ai più giovani l'opportunità di accedere a dimensioni normalmente invisibili, sotterranee, ma fondamentali. Per questo abbiamo voluto rendere la visita gratuita e aperta a tutti: se la conoscenza diventa un patrimonio condiviso genera un impatto profondo e duraturo*



*Madonna con il Bambino di Giovanni Antonio Boltraffio 1490 C  
(analisi diagnostiche in infrarosso falso colore © Fotodarte Giuseppe e Luciano Malcangi)*

*nella comunità".*

*"Questa è una mostra senza oggetti artistici 'fisici' - ricorda lo storico dell'arte Stefano Zuffi - ma che restituisce alle opere d'arte la loro essenza di oggetti materiali, con tutte le peculiarità e anche le problematiche degli oggetti fisici. La loro concretezza non toglie niente alla bellezza idealizzata dell'opera creativa del genio, ma non è eterna, deve essere tutelata, protetta, difesa. Le opere d'arte non sono immagini, sono oggetti".*

Si va dal preziosissimo mobile dipinto *Primo scomparto dell'Armadio degli Argenti* (1450 circa) del Beato Angelico al *San Nicola da Tolentino* (1469 circa) di Piero della Francesca, dal *Ritratto di giovane donna* (1470-75) di Piero del Pollaiuolo alla *Madonna della rosa* (1490 circa) di Giovanni Antonio Boltraffio. Cento anni dopo, Caravaggio dipinse *La buona ventura* (luglio 1597) e *Riposo durante la fuga in Egitto* (primavera 1597), per poi arrivare ai due ritratti se-

centeschi di Giovanna Garzoni, *Ritratto di Carlo Emanuele I di Savoia* e *Ritratto di Emanuele Filiberto di Savoia* (1632-1637).

La scelta di utilizzare come immagine guida della mostra proprio quest'opera è frutto di una decisione consapevole e programmatica. *"Anche in questo, l'esposizione rende visibile ciò che spesso è rimasto invisibile: l'autorialità femminile, troppo a lungo sottovalutata, negata o dimenticata"* sottolinea Diana Bracco. *"Scegliere un'opera di Giovanna Garzoni come simbolo della mostra significa anche restituire voce a una donna che, in un'epoca ostile, ha saputo imporsi con forza e rigore. È un omaggio alla libertà creativa e un riconoscimento al lavoro di questa straordinaria artista, in linea con l'impegno di Fondazione Bracco di valorizzare le competenze femminili, dare spazio a nuove prospettive e promuovere una cultura della parità anche attraverso i linguaggi dell'arte e della scienza".*



FOCUS 2

AGROINDUSTRIA

# TERRA E ALGORITMI

Droni, tecniche di evoluzione assistita e sistemi digitali stanno ridisegnando la produzione agricola e la filiera del cibo, migliorando sostenibilità, redditività e sicurezza alimentare.

Ne parliamo con lo scienziato Pier Sandro Cocconcetti e Paolo Mascarino, presidente di Federalimentare. Seguono gli interventi dei Cavalieri del Lavoro Enrico Colavita, Valentino Mercati e Luciano Rabboni

# IA, GENETICA E DRONI

## L'agricoltura cambia volto

A colloquio con Pier Sandro COCCONCELLI  
di Paolo Mazzanti

**L'**agricoltura, considerata un settore tradizionale, si sta trasformando profondamente grazie all'innovazione, fondamentale per affrontare la sfida del cambiamento climatico e per migliorare la salute. Ne parliamo con il professor Pier Sandro Cocconcelli, docente di microbiologia degli alimenti e preside della Facoltà di Scienze agrarie, alimentari e ambientali dell'Università Cattolica.

**Professor Cocconcelli, quali sono le nuove tecnologie agricole più interessanti?**

L'evoluzione della ricerca nelle scienze agroalimentari ha permesso un rapido trasferimento di diverse tecnologie

Tra le tecnologie più interessanti oggi in uso ci sono i sistemi di supporto alle decisioni per gli interventi con agrofarmaci basati su reti neurali

innovative al settore agricolo, dando origine a quella che oggi è definita agricoltura di precisione.

Tra le tecnologie più interessanti possiamo annoverare i sistemi di supporto alle decisioni per gli interventi con agrofarmaci basati su reti neurali e Intelligenza artificiale, le tecnologie di agricoltura di precisione per l'irrigazione, l'impiego di droni, l'agricoltura rigenerativa e l'uso di biostimolanti per la crescita delle piante.



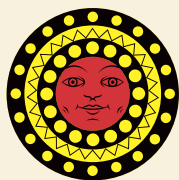
*Pier Sandro Cocconcelli*

Di estremo interesse sono anche le Tecniche di evoluzione assistita (Tea), basate su approcci di "genome editing", che consentono di sviluppare nuove varietà vegetali. Nel settore dell'allevamento, l'innovazione orientata al benessere animale rappresenta un ulteriore ambito di grande potenzialità per avere produzioni sempre più sostenibili, esempio riducendo l'emissione di gas serra.

**Quali sono i maggiori problemi agricoli che possono essere affrontati grazie all'innovazione?**

Le sfide che il settore agroalimentare deve affrontare sono molteplici: la redditività delle produzioni, la stabilità dei mercati – spesso influenzata da fattori internazionali fuori dal controllo dell'imprenditore agricolo – il cambiamento climatico e la comparsa di parassiti alloctoni (come la cimice asiatica).

L'innovazione, mirata a mantenere la produttività del sistema agroalimentare aumentandone al contempo la so-



# ARMANDO

## LA CURA DEL GRANO

### **È seminare cultura del grano**

Noi di Pasta Armando crediamo nella filiera italiana del grano duro. Per questo da 15 anni ci impegniamo a difendere l'agricoltura italiana e dare un futuro alla coltivazione del grano nel nostro Paese.

### **È coltivare valore**

Abbiamo creato un disciplinare ispirato ai valori dell'eccellenza, dell'innovazione, della sostenibilità economica, sociale e ambientale, che oggi consente a centinaia di aziende agricole italiane di produrre grano di qualità superiore, sicuro e privo di residui di pesticidi e glifosato.

### **È far crescere il territorio e le persone**

Il nostro patto con gli agricoltori ha migliorato la resa di coltivazione del 15%, aumentato la redditività per ettaro e favorito la produttività del terreno. Ma non solo. Abbiamo investito per garantire agli agricoltori un prezzo minimo per fare crescere anche la loro sicurezza economica.

### **È raccogliere risultati**

Ai tanti risultati si aggiunge quello forse più importante: la forza del legame creato tra tutti gli attori della filiera.

Oggi si sentono parte di una missione comune: nutrire l'Italia con prodotti d'eccellenza, prendersi cura delle persone attraverso la cura del grano e della terra.

### **È la cura del grano che fa bene a tutta l'Italia**

In un contesto dove non può esserci ancora autosufficienza produttiva, vogliamo dimostrare che migliorare la coltivazione del grano italiano è non solo possibile, ma oggi più che mai indispensabile.

Per gli agricoltori italiani, per un'eccellenza del Made in Italy come la pasta e per tutto il Paese.

**PASTA DI GRANO DI FILIERA  
100% ITALIANO**





stenibilità, rappresenta la migliore strategia per affrontare con successo queste sfide.

**Il cambiamento climatico rischia di modificare il nostro panorama agricolo: Chiquita ha avviato una piantagione di banane in Sicilia, mentre in Gran Bretagna stanno piantando la vite. Più rischi o più opportunità?** Direi più rischi che opportunità. Il cambiamento climatico è uno dei principali fattori di rischio per il sistema agroalimentare: gli eventi estremi, come alluvioni o siccità, che negli ultimi anni hanno colpito diverse regioni italiane, possono compromettere completamente la produttività agricola. Sono quindi necessarie misure di mitigazione, che possono includere il cambiamento delle specie vegetali coltivate o lo sviluppo di nuove varietà, anche attraverso l'uso delle Tea, più adatte alle nuove condizioni climatiche.

**L'innovazione può favorire anche la salute, con cibi più sani?**

Certamente. A livello mondiale, e in particolare nell'Unione europea, cresce l'interesse verso alimenti sempre più sani, con l'obiettivo di ridurre l'impatto globale delle tossinfezioni alimentari.

La ricerca scientifica e l'innovazione tecnologica consentono già oggi la produzione di alimenti più salubri, ma è necessario che tali innovazioni si diffondano in tutte le regioni del mondo.

I sistemi alimentari si basano spesso su materie prime agricole prodotte in altre regioni del pianeta, come caffè e cacao, ed è quindi fondamentale che le tecnologie per la

produzione di alimenti sicuri vengano condivise globalmente, per un miglioramento complessivo della *food safety*.

**Come si posiziona il nostro Paese nella ricerca agricola?** Il livello della ricerca italiana è in costante miglioramento. I progetti di ricerca finanziati dal Pnrr, come AgriTech e OnFoods, hanno ulteriormente accelerato lo sviluppo di studi e innovazioni nel settore agroalimentare, permettendo negli ultimi anni di investire maggiormente nei giovani ricercatori, che rappresentano il vero motore della ricerca e dell'innovazione.

**Le imprese agricole italiane, moltissime di piccole e piccolissime dimensioni, sono pronte a utilizzare le innovazioni e che cosa si potrebbe fare di più per sostenerle?** Sì, la maggior parte delle imprese – in particolare quelle gestite da giovani imprenditori – è pronta ad accogliere l'innovazione.

Il sistema produttivo nazionale, sebbene caratterizzato da piccole e medie imprese, ha sempre dimostrato una notevole capacità di innovazione, anche nel settore agroalimentare.

È tuttavia necessario favorire ulteriormente il rapido trasferimento delle tecnologie, promuovendo il dialogo tra centri di ricerca, università, associazioni di produttori e imprese agroalimentari. In questo senso, le diverse forme di supporto alla ricerca e al trasferimento tecnologico, finanziate dall'Unione europea, dal governo nazionale e dalle regioni, rappresentano strumenti particolarmente efficaci. 

# L'INNOVAZIONE che nutre il Made in Italy

Intervista a Paolo MASCARINO  
di Brunella Giugliano

“C on quasi 200 miliardi di euro di fatturato annuo e oltre 57 miliardi di export, l'industria alimentare è un comparto con fondamentali molto solidi, in costante crescita, e che si posiziona tra le prime manifatture del Paese. L'innovazione tecnologica sta trasformando la filiera su due fronti cruciali: ottimizzazione della produzione e incremento della sostenibilità”. È quanto sostiene Paolo Mascarino, presidente di Federalimentare, che descrive lo stato di salute dell'industria alimentare italiana.

“La nostra forza distintiva – continua – è la straordinaria abilità dei nostri imprenditori di trasformare le materie prime in prodotti alimentari inimitabili e dal gusto unico, di alta qualità, sicuri e sostenibili, radicati nel territorio e nelle diverse culture alimentari del nostro Paese, coniugando tradizione e innovazione: è questa l'eccellenza del nostro Made in Italy”.



Paolo Mascarino

Le imprese alimentari sono molto attente ai temi “green” e stanno compiendo passi concreti per la sostenibilità dei processi produttivi

## In che modo l'AgriTech sta cambiando il settore agro-alimentare?

Si tratta di una vera e propria rivoluzione. Tecnologie avanzate (IA, IoT, robotica) stanno rendendo l'agricoltura più efficace ed efficiente. L'agricoltura di precisione, con sensori e sistemi digitali per il monitoraggio in tempo reale, permette di ridurre sprechi e costi, aumentando la produttività.

Sul fronte green, l'AgriTech è la chiave per affrontare i cambiamenti climatici, consentendo l'uso efficiente delle risorse e riducendo significativamente il consumo idrico e l'impatto ambientale. Settori come l'Agribiotech e le Tecniche di evoluzione assistita (Tea) promettono colture capaci di resistere ai cambiamenti climatici, offrire maggiore valore nutrizionale e migliorare l'impatto ambientale.

## Se dovesse fare una fotografia dello stato attuale, in cosa il sistema italiano è realmente all'avanguardia e dove c'è, invece, un ritardo strutturale rispetto ai competitor globali?

Siamo sicuramente avanti in tecnologie come la robotica, la blockchain per la tracciabilità e lo sviluppo di nuovi materiali biodegradabili. Le applicazioni più promettenti mirano all'ottimizzazione della produzione, alla sicu-



rezza e alla personalizzazione. Tuttavia, siamo penalizzati da gap strutturali: l'eccessivo costo dell'energia, la mancanza di sinergie strutturali tra il mondo delle imprese e quello della ricerca e la scarsità di investimenti nel foodtech rispetto ai competitor europei.

Un dato recente (2024) indica che in Italia sono stati investiti solo 106 milioni di euro per le startup del settore AgriFoodTech, solo lo 0,005% del Pil, inferiori a Francia, Germania e Regno Unito. Superare questi ritardi è indispensabile per consolidare il nostro primato qualitativo.

**Transizione ecologica ed efficienza energetica: come si comportano le imprese alimentari e quanto investe oggi il comparto in innovazione, digitalizzazione e tecnologie di nuova generazione?**

Le imprese alimentari sono molto attente ai temi "green" e stanno compiendo passi concreti per la sostenibilità dei processi produttivi. La filiera dispone di potenti driver tecnologici – le tecniche di evoluzione assistita, l'agricoltura 5.0, la digitalizzazione e le filiere circolari – per affrontare la transizione ecologica. Le aziende, pur essendo energivore, sono già molto efficienti: assorbono meno di un decimo dei consumi finali di energia dell'intera industria italiana. L'industria investe in tecnologie che vanno dall'eco-progettazione degli imballaggi alla produzione di biogas/biometano dagli scarti. Il riciclo

degli imballi ha già raggiunto e superato gli obiettivi europei fissati per il 2030.

Infine, non va dimenticata la creazione della ReRITT (Reti per la Ricerca, l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico), una grande alleanza tra il mondo della ricerca, le università e le imprese, che ha preso vita grazie anche al Cluster Agrifood Nazionale (CL.A.N.), (ndr, Paolo Mascarino presiede anche il CL.A.N.), assicurando che ci sia un forte e sinergico legame tra la domanda d'innovazione da parte delle imprese e l'offerta delle soluzioni sviluppate dal mondo della ricerca.

**Parliamo di giovani e formazione. Il settore alimentare riesce ad attrarre nuove competenze?**

Le risorse umane e l'aggiornamento continuo delle loro competenze sono il patrimonio più importante per la crescita del settore. Le aziende cercano talenti che uniscano soft skill a competenze digitali, scientifiche e tecniche in biotecnologie e sicurezza alimentare.

Federalimentare promuove attivamente iniziative rivolte agli studenti (come Ecotrophelia Italia e il Premio "What for?") per rafforzare i legami tra università, centri di ricerca e imprese. Il settore ha un enorme potenziale di attrazione, ma è necessario orientare la ricerca verso tematiche di interesse industriale per inserire talenti esperti e motivati.

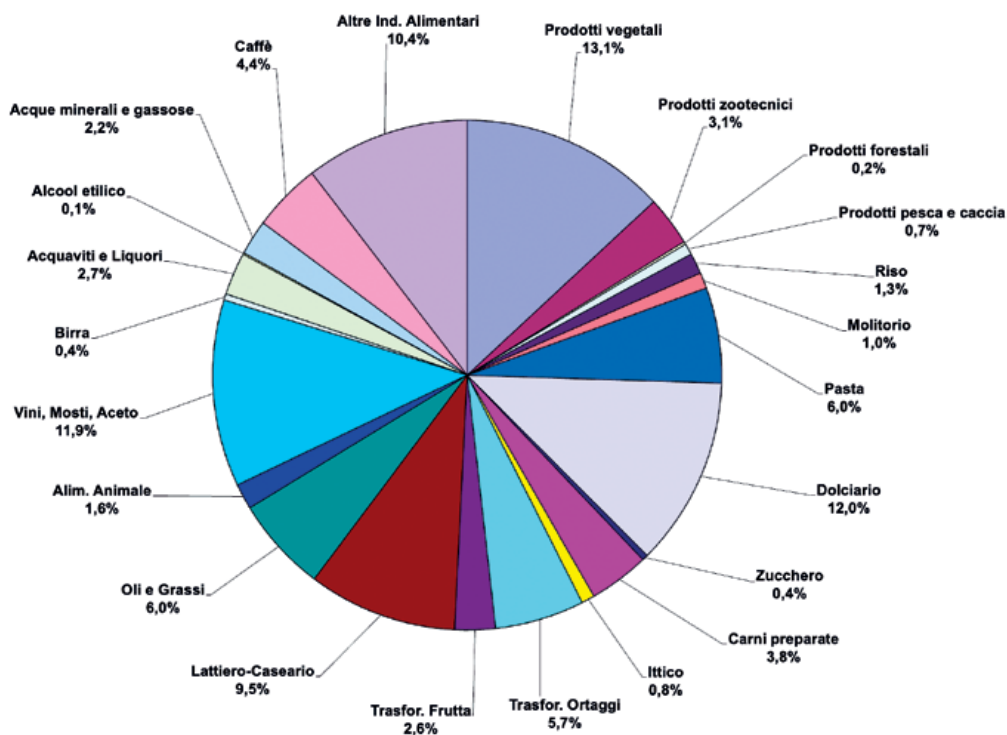
# THE GAVI



DISCOVER THE EMOTIONS

## EXPORT ALIMENTARE MONDO - COMPOSIZIONE GENNAIO-LUGLIO 2025

(milioni di euro e in %)



Fonte: elaborazione Federalimentare su dati Istat

**La sicurezza alimentare e la qualità dei prodotti restano al centro dell'attenzione dei consumatori. Come l'innovazione tecnologica contribuisce a garantire standard sempre più elevati?**

Il successo globale del *food* italiano si basa anche sulla fiducia che i consumatori rivolgono ai nostri prodotti, frutto di standard e sistemi di controllo rigorosissimi. L'industria investe quasi quattro miliardi di euro del fatturato in ricerca e sviluppo per innovazione e sicurezza. In questo quadro, l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione sono cruciali: guidano i processi verso standard elevati e sviluppano strumenti di tracciabilità evoluti, essenziali per individuare e isolare tempestivamente le non conformità.

È fondamentale lavorare in stretta sinergia con la filiera agricola, rafforzare la promozione del sistema delle produzioni a qualità normata (Ig, Dop, ecc.) per valorizzare le tipicità e continuare a garantire la massima qualità e sicurezza dei nostri prodotti sui mercati globali.

**Guardando al futuro, quale visione ha per l'industria alimentare italiana nei prossimi dieci anni?**

Nei prossimi dieci anni, l'industria alimentare italiana sarà stimolata da grandi trasformazioni: innovazione, sostenibilità, cambiamento climatico e digitalizzazione avanzata (come l'IA). Questi fenomeni influenzeranno i consumatori di tutto il mondo, ed anche le loro scelte alimentari. La sfida cruciale sarà continuare a evolvere e innovare senza dimenticare la nostra identità e le nostre radici culturali. L'IA ottimizzerà i processi, ma il successo dipenderà dal saper mantenere il valore unico e autentico che il mondo riconosce ai nostri prodotti, un patrimonio di gusto e sapori che si riflette pienamente anche nella recente candidatura della cucina italiana a Patrimonio Immateriale dell'Unesco. Il nostro vero vantaggio competitivo è lo straordinario ingegno e la creatività dei nostri imprenditori e delle nostre imprese, un valore inestimabile che va preservato e trasmesso alle nuove generazioni e che l'IA non potrà imitare facilmente. 🍷

# LA VIA ITALIANA al futuro dell'alimentare



di Enrico COLAVITA

L'industria alimentare italiana è un settore trainante non solo per l'economia del Paese, ma anche per l'immagine dell'Italia nel mondo. È un comparto che custodisce un patrimonio di conoscenze e pratiche secolari e che, al tempo stesso, deve confrontarsi con la velocità dei cambiamenti globali: nuove abitudini di consumo, sfide ambientali crescenti e mercati internazionali sempre più competitivi. In questo scenario, l'innovazione non è una scelta opzionale, ma una necessità vitale per garantire crescita, qualità e sostenibilità.

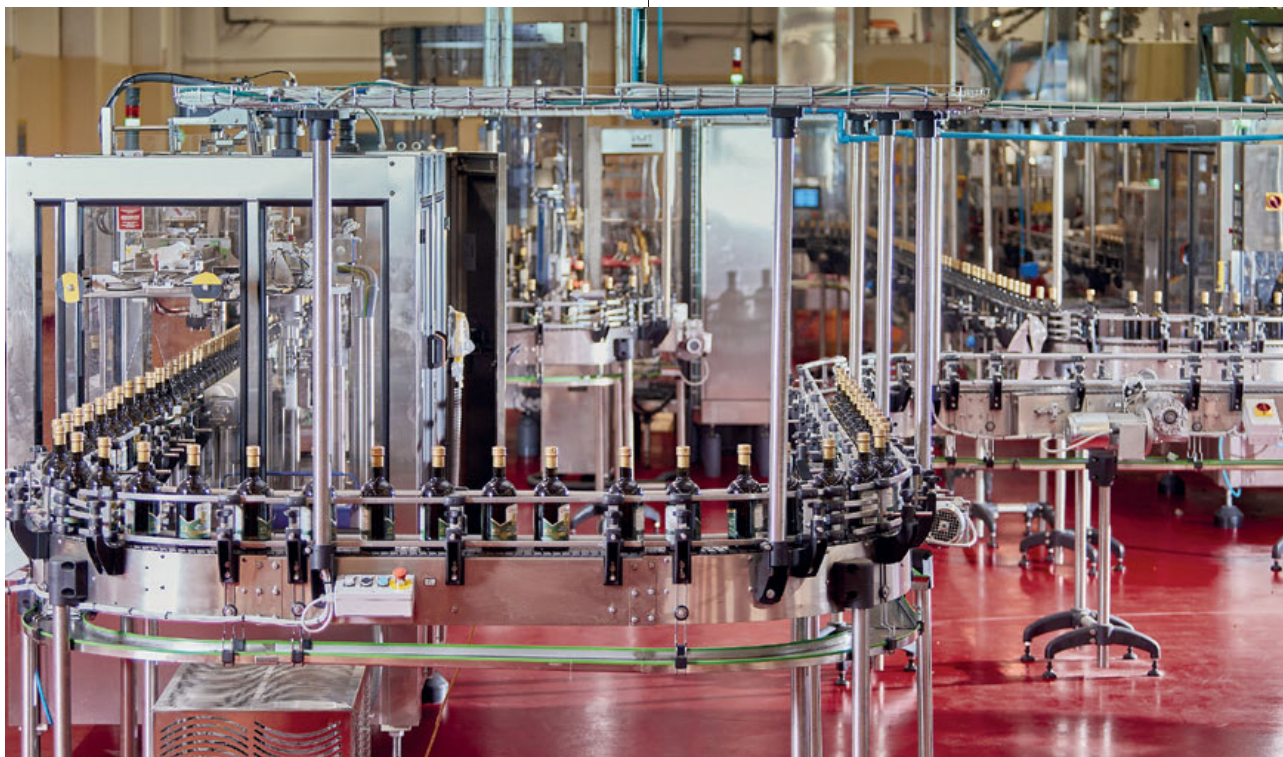
Il cibo è identità, cultura e benessere, ma è anche un campo in cui la tecnologia può fare la differenza, dalla ricerca delle materie prime fino alla tavola. In Colavita abbiamo sempre creduto che l'innovazione non debba sostituire la tradizione, bensì potenziarla. Per questo investiamo costantemente in ricerca e sviluppo: innovare significa saper custodire ciò che rende unico il Made in Italy, migliorandolo grazie a strumenti più efficienti, sostenibili e sicuri.

Un aspetto fondamentale riguarda i processi produttivi. Negli ultimi anni abbiamo rafforzato i nostri processi produttivi con l'obiettivo di garantire standard qualitativi sempre più elevati e costanti. L'attenzione alla materia prima e il controllo di ogni fase della lavorazione ci permettono di assicurare al consumatore un

prodotto che unisce gusto autentico, sicurezza alimentare e trasparenza lungo la filiera. Innovare, per noi, significa anche ridurre l'impatto ambientale. La sostenibilità è ormai parte integrante delle strategie industriali: il consumatore non guarda più soltanto al prodotto, ma anche alla responsabilità con cui viene realizzato. Abbiamo introdotto packaging riciclabili, ridotto l'uso della plastica e adottato soluzioni logistiche che ottimizzano i trasporti e limitano le emissioni. Negli stabilimenti abbiamo investito in fonti energetiche rinnovabili, con l'obiettivo di rendere i cicli produttivi sempre più circolari. Ma innovare non significa soltanto adottare nuove tecnologie: significa anche mantenere viva la capacità di rispondere ai cambiamenti sociali e culturali. Il consumatore di oggi



Enrico Colavita



Il nostro settore  
ha una responsabilità sociale  
crescente: contribuire  
a diffondere un approccio al cibo  
più consapevole

è sempre più attento alla qualità, alla provenienza e alla sicurezza degli alimenti. Per questo poniamo grande attenzione alla qualità delle materie prime e al legame con il territorio, elementi che rendono l'olio extra vergine non solo un alimento, ma un simbolo di benessere e identità culturale italiana. Allo stesso tempo, rispondiamo alle esigenze della ristorazione moderna con formati smart e soluzioni personalizzate per mercati internazionali in continua evoluzione.

La spinta innovativa porta benefici evidenti: per i consumatori, che possono contare su prodotti più sicuri, buoni e sostenibili; per le imprese, che trovano nell'innovazione uno strumento di competitività, capace di rafforzare la presenza sui mercati globali; per l'intero sistema Paese, che attraverso l'industria alimentare può esportare non solo beni, ma valori e cultura. Investire in innovazione significa inoltre creare valore condiviso: posti di lavoro qualificati, conoscenza applicata sul territorio e una filiera più resiliente.

*Processo di imbottigliamento*

Il nostro settore ha una responsabilità sociale crescente: contribuire a diffondere un approccio al cibo più consapevole, che sappia valorizzare la qualità e al tempo stesso rispettare le risorse naturali. È questa la direzione in cui Colavita intende muoversi: continuare a fare dell'innovazione un ponte tra tradizione e futuro, tra l'Italia e il mondo. La tradizione non è un ostacolo, ma il fondamento su cui costruire il progresso. È la radice che dà forza al nuovo, l'elemento che rende autentica ogni innovazione. Guardando al futuro, crediamo che l'industria alimentare italiana possa consolidare la sua leadership globale solo mantenendo questa rotta: unire eccellenza e responsabilità. Innovare significa offrire prodotti che rispettano il territorio, rispondono alle aspettative dei consumatori e rafforzano quel patrimonio di fiducia che rende il nostro Paese un punto di riferimento nel mondo. 🇮🇹



*Enrico Colavita è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2015. Ha saputo trasformare il piccolo frantoio familiare in una realtà presente nella produzione a livello internazionale dell'olio di oliva per uso alimentare, soprattutto negli Stati Uniti e in Canada, Giappone, Brasile, Australia, Malaysia ed Europa. Realizza l'80% del fatturato in più di 70 paesi all'estero, oltre 150 i dipendenti*

# NATURA E TECNOLOGIA per una nuova “cultura del vivente”



di Valentino MERCATI

**P**arlare di innovazione in campo alimentare significa, in primo luogo, rendersi conto che il confine tra alimentazione e salute appare sempre più una linea di convergenza piuttosto che di separazione. Ho fondato l'azienda Aboca nel 1978 e, nel 2012, il suo spin off Bios-Therapy, Physiological Systems for Health Spa, con l'obiettivo di comprendere il ruolo delle matrici naturali, nell'alimentazione come nella terapia, attraverso le conoscenze omiche di biologia molecolare e cellulare.

In questo percorso siamo passati da una visione biochimica ad una biofisica ed è su queste basi che oggi possiamo formulare proposte innovative sul posizionamento di mercato dell'intero settore agroindustriale.

Questo posizionamento si collega con la filosofia dell'umanesimo rinascimentale, nato a Sansepolcro con Piero Della Francesca, ponendosi come alternativa scientificamente valida ai presupposti di fondo della nostra società, che ci hanno portato a definire la nostra era come Antropocene ed in cui, fin dagli inizi del XVI secolo, si è fatto affidamento all'artificialità di materia e pensiero.

È questo il punto di partenza di qualsiasi innovazione per il sistema agroindustriale: comprendere come i prodotti delle nostre attività, in quanto entità naturali e/o artificiali, riescano ad interconnettersi con il vivente, rispettandone la peculiare programmazione cellulare.

L'emergere sempre più evidente di malattie croniche degenerative causate da infiammazioni croniche o deficit del nostro sistema immunitario, richiedono una nuova lettura, resa oggi possibile dalle nuove tecnologie; in particolare, mi riferisco alle scienze genomiche che possiamo vedere, in una logica evolutiva, come superiori a quelle del dominio del fuoco, alla scoperta della ruota, della parola e della scrittura.

Queste innovazioni presuppongono un cambiamento radicale non solo a livello scientifico ma anche sociale, per passare da un capitalismo del “carpe diem” alla visione di una economia realmente capace di adattarsi all'ecosistema e al concetto di valore nel tempo.



Valentino Mercati

Immagino un futuro in cui sarà prevalente la consapevolezza che è l'intelligenza naturale a potersi interconnettere con il metabolismo del vivente, in un tutto integrato fra il regno minerale, vegetale e animale



BiosTherapy, gruppo ricercatori

Già oggi, d'altra parte, il valore di una società benefit, consapevole della propria funzione economico sociale, non potrà prescindere dal salvaguardare gli interessi della comunità vivente ma anche quelli delle generazioni future. Si parla tanto di sostenibilità ma, al di là della nozione di CO<sub>2</sub>, poco altro viene rilevato; mi riferisco alle cause del degrado ambientale e della perdita di biodiversità, ben conosciute ma oscurate dai media, che attengono alla non biodegradabilità delle sostanze chimiche che vengono immesse nell'ambiente.

Credo che ogni innovazione produttiva che riesca a differenziarsi per il rispetto del vivente potrà trovare un consumatore attento, ma anche una filiera sociosanitaria sempre più pronta a vigilare sui costi derivanti dalle artificialità della filiera alimentare.

L'attuale filiera agro-biochimica-industriale nasce con la missione di sopperire alla fame nel mondo, mentre oggi il messaggio si sta già convertendo a produzioni alimentari capaci di riequilibrare il sistema vivente, all'interno del concetto di *one-health*.

Per questo, immagino un futuro in cui sarà prevalente la consapevolezza che è l'intelligenza naturale, con le forze epigenetiche dell'autoassemblaggio della materia, a poter-



si interconnettere con il metabolismo del vivente, in un tutto integrato fra il regno minerale, vegetale e animale. Questo scenario già in essere si può esemplificare attraverso alcune esperienze del nostro Gruppo, che ci auguriamo possano essere riprese sia dal settore agricolo che da quello agroindustriale e sanitario.

Nel settore sanitario, in cui operano Aboca e BiosTherapy, l'esperienza in atto riguarda la superiorità bioattiva di matrici naturali, depositarie di acidi nucleici e ribonucleici (nonché di catalizzatori naturali), rispetto ai prodotti artificiali chimici o biotech.



Credo che ogni innovazione produttiva che riesca a differenziarsi per il rispetto del vivente potrà trovare un consumatore attento

Ma non parlo solo di terapia; le nostre esperienze vanno oltre e spero possano servire a dimostrare che il nostro messaggio è, in realtà, alla portata di tutti. Vi faccio qualche esempio; partiamo dall'allevamento bovino di razze brade, lasciate vivere con ricoveri solo di emergenza, sia in pianura che in collina, senza alimentazione di cereali convenzionali e/o Ogm ma solo con foraggi; il costo di queste pratiche è comparabile, se non più vantaggioso, a quelle convenzionali e il mercato di riferimento non sarà solo quello di una distribuzione di alta gamma ma anche quello sanitario, contro le sindromi metaboliche, in modo particolare in pediatria.

La seconda esperienza che mi viene in mente è inerente al settore del vino, dove per i prodotti di qualità in cui si fa vendemmia di selezione sarà oltremodo vantaggioso non aggiungere solfiti chimici come conservanti.

Ciò è oggi tecnicamente possibile e i vantaggi sul mercato non saranno solo le superiori caratteristiche organolettiche, ma anche il fatto di poter contare su una clientela selezionata, quale quella della popolazione mondiale al-

lergica a queste sostanze, stimata oggi intorno all'8-10%. Un altro possibile ambito di lavoro è, ad esempio, la fornitura di alimenti senza alcun residuo chimico, destinati ai malati di Mcs (sensibilità chimica multipla), intolleranza potenzialmente causa di invalidità, parziale o totale. Questa esigenza sta emergendo in maniera esponenziale e la risposta non può che venire da un nuovo modo di fare agricoltura.

Lo scenario fin qui esposto prende atto di una visione strategica diversa da quella normalmente accettata. In questo nuovo quadro strategico, una possibile via di uscita appare la capacità di combinare le tecnologie più moderne, dalle piattaforme omiche all'Intelligenza artificiale, con il riconoscimento dell'intelligenza naturale da porre alla base di un nuovo sistema agroindustriale. 🌱



**Valentino Mercati** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2014. Fondatore di Aboca, azienda leader nella produzione di dispositivi medici e integratori alimentari a base di sistemi di sostanze naturali, ideatore e fondatore di Bios-Therapy, Physiological Systems for Health, società di ricerca specializzata nell'ambito della biologia dei sistemi. Presidente onorario della capogruppo, che segue una produzione biologica verticalizzata di più di 70 specie di piante medicinali

# LA DOLCE SCIENZA del gelato



di Luciano RABBONI

**D**a poco laureato in biologia, ho subito accettato l'incarico di insegnante di matematica presso il liceo classico della mia città. Contemporaneamente, nel tempo libero, collaboravo con un professore di Scienze dell'alimentazione dell'Università di Parma, che nel suo laboratorio privato eseguiva analisi di controllo sugli alimenti venduti nei supermercati. In quel periodo, mia zia gestiva una piccola azienda produttrice di coni per gelato e, sapendo che lavoravo nel settore alimentare, mi chiese di aiutarla a sviluppare nuovi gusti. Accettai, anche se non avevo alcuna esperienza in merito. Così iniziai a lavorare in un piccolo garage di 20 metri quadrati che mio padre mi aveva messo a disposizione: mi dedicavo a sperimentazioni innovative nel settore dei gusti per gelato.

Negli anni '60 i gusti classici del gelato erano pochi e semplici e per realizzarli si utilizzava come legante l'uovo. Era un metodo tradizionale per produrre gelato in modo artigianale. Solo con l'arrivo dei semilavorati e degli ingredienti specifici per gelateria, il settore ha conosciuto un vero e proprio sviluppo, in grado di soddisfare una clientela sempre più curiosa di scoprire nuovi gusti di stagione. Durante una fiera, un importatore mi chiese di creare un nuovo prodotto. Per caso, nel mio stand di soli quindici metri quadrati, avevo un prodotto sperimentale contenente cacao. Ebbi un'idea di applicazione particolare e quando versai la miscela liquida fredda in macchina per gelato, rimasi sorpreso perché al contatto con il movimento delle pale il prodotto si indurì improvvisamente e si "stracciò". Così è nata la stracciatella. Come potete immaginare, fu un successo travolgente in Germania e successivamente in tutto il mondo.

Oltre alla stracciatella, ricordo che uno dei prodotti che hanno contribuito all'ingresso della PreGel nelle gelaterie furono le paste di frutta concentrate, fondamentali per aiutare il gelatiere a creare dei sorbetti di frutta e per rinforzare il gusto di gelato alla frutta presente in vaschetta. All'epoca, il gelato alla frutta veniva prodotto esclusivamente con frutta fresca, che è senz'altro buona, ma una volta addizionata con zucchero e acqua perdeva in intensità di sapore.



Luciano Rabboni

# Abbiamo tagliato il traguardo.

Con oltre **30 milioni di Open Meter** collegati alla nostra rete **in tutta Italia**, si è conclusa la fase di sostituzione massiva dei contatori elettronici di prima generazione, per accompagnare consumatori e produttori nel percorso verso **l'efficienza energetica**.

**Scopri di più su Open Meter, vai su [e-distribuzione.it](http://e-distribuzione.it).**



e-distribuzione



Sede PreGel

Negli anni '60, osservando il mercato, mi resi conto della necessità di sviluppare prodotti a base di frutta concentrata, che allora erano poco valorizzati. I gusti più comuni erano vaniglia, cioccolato, crema e nocciola, ma si avvertiva il bisogno di gusti più freschi come alternativa ai classici. Soprattutto d'estate, l'abbinamento tra gusti classici e fruttati risultava vincente. Iniziai quindi ad acquistare frutta, cercando un modo per conservarne tutta la freschezza, e sviluppai un prodotto che, una volta aggiunto alla miscela, dava vita a un gelato dalla struttura cremosa e dal sapore autentico. Da lì iniziò la distribuzione delle nostre paste di frutta in tutto il mondo.

Ma il momento di massimo successo per PreGel fu senza dubbio quello dello yogurt. Ricordo che un pomeriggio di domenica ero solo in laboratorio e, mescolando alcuni ingredienti, nacque un sapore inaspettato e unico. Con grande sorpresa il gelato allo yogurt fu un enorme successo, prima in Germania e poi in tutto il mondo. In seguito, ovviamente, abbiamo sviluppato molti altri prodotti. Credo che il successo delle gelaterie italiane nel mondo sia merito di tutti quei gelatieri e aziende italiane che, con passione e dedizione, hanno creato gusti nuovi e originali. I nuovi sapori hanno stimolato la curiosità del consumatore e accresciuto la domanda di gelato.

Per essere in grado di raggiungere i nostri clienti nel modo più efficiente possibile abbiamo investito in innovazione anche nella parte logistica. Con il Polo Agroalimentare di Arceto di Scandiano abbiamo a disposizione un centro logistico altamente automatizzato che ci permette di ridurre i consumi di energia, di ottimizzare il flusso dei trasporti e di aumentare la qualità del servizio di consegna a livello globale. Lo stabilimento si estende su una superficie

di 114.700 metri quadrati, che ospita 1.573 mq di pannelli solari con una potenza erogata di 300 kw e che si inserisce senza disturbare nel contesto paesaggistico circostante grazie alla presenza di oltre 5.210 alberi e arbusti. Il magazzino si avvale delle tecnologie più moderne, che permettono di affidare più dell'80% del lavoro a robot di ultima generazione.

L'innovazione di prodotto non significa soltanto creare qualcosa di nuovo, ma saper trasformare un'intuizione in realtà, spingendo i confini dell'immaginazione per rispondere ai bisogni di domani. L'innovazione ha sempre guidato il mio percorso professionale e quello della mia azienda, ma anche il pensare in modo diverso. Ho iniziato sperimentando, senza alcuna esperienza, ma con una fortissima determinazione nel raggiungere risultati positivi. La mia conoscenza della microbiologia ha avuto un ruolo dominante nel mio percorso perché mi ha aiutato nel realizzare i prodotti PreGel. Questa forza mi ha permesso di superare le difficoltà e mi ha spinto a pensare in modo diverso. 🐝



**Luciano Rabboni** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2019. È presidente e amministratore delegato della PreGel, da lui fondata partendo da un piccolo laboratorio nel garage del padre. Oggi l'azienda è leader mondiale nella produzione e commercializzazione di prodotti semilavorati per la gelateria artigianale, raggiungere un export del 75% ed è presente in oltre 130 paesi con 700 i dipendenti



SINCE 1902

Viktorina Yarova, Roma, 2022. © Vincent-Peters

WHAT REALLY MATTERS IS  
WHO YOU CELEBRATE WITH

# FERRARI

TRENTO



FOCUS 3

EXPAT

# RISORSE CAPITALI

## La forza di attrarre il futuro

Il fenomeno degli expat come cartina di tornasole delle trasformazioni sociali ed economiche italiane. Dalla ricerca condotta dalla Federazione con i Collegi Universitari di Merito e in collaborazione con il Cnel emerge un'Italia che forma talenti ma fatica a trattenerli. Segue l'approfondimento degli autori della ricerca e gli interventi dei Cavalieri del Lavoro Stefania Brancaccio e Angiola Monica Beltrame



**Banca Popolare  
di Sondrio**

Gruppo BPER Banca

# SPORTELLO UNICO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Soluzioni personalizzate  
a supporto dell'espansione  
della nostra clientela  
sui mercati esteri

- SISTEMI DI PAGAMENTO  
E GESTIONE LIQUIDITÀ
- TRADE FINANCE
- COPERTURA RISCHI FINANZIARI
- SERVIZI  
PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE



Scopri  
**BUSINESS  
SCHOOL**

la piattaforma  
di apprendimento per il  
**COMMERCIO  
ESTERO**

Inquadra  
il QR Code



| foto: Adobe Stock

**Servizio  
Internazionale**  
[businessclass@popso.it](mailto:businessclass@popso.it)  
[popso.it](http://popso.it)



**#StayLocalBeGlobal**

# MOBILITÀ DEI TALENTI e sfida per il Paese

di Cristiana PALADINI, Sara CAPUZZI e Niccolò CASNICI

**L**a mobilità dei giovani laureati e dei professionisti altamente qualificati rappresenta da anni uno dei nodi cruciali del dibattito sullo sviluppo del Paese. Le migrazioni spinte da opportunità professionali e sistemi più meritocratici all'estero mettono in luce un fenomeno strutturale che interroga le politiche di formazione e occupazione italiane.

In questo contesto, gli ex alunni e le ex alunne dei Collegi Universitari di Merito costituiscono un osservatorio privilegiato, ancora poco esplorato. Provenienti da tutto il territorio nazionale – e in alcuni casi anche dall'estero – questi giovani si formano in ambienti residenziali orientati all'eccellenza accademica, alla responsabilità sociale e all'apertura internazionale. È plausibile che tale background favorisca una maggiore propensione alla mobilità, ma la vera domanda riguarda come queste esperienze si traducano nel mercato del lavoro: chi parte, chi resta, chi torna, e perché.

Per rispondere a questi interrogativi, il Centro Studi Socialis – su incarico della Federazione Nazionale dei Cava-

lieri del Lavoro, in collaborazione con la Conferenza dei Collegi Universitari di Merito italiani – ha realizzato una ricerca che ha coinvolto studenti ed ex studenti di 57 Collegi di Merito. L'obiettivo: restituire una fotografia aggiornata delle traiettorie formative e professionali di questo segmento di eccellenza.

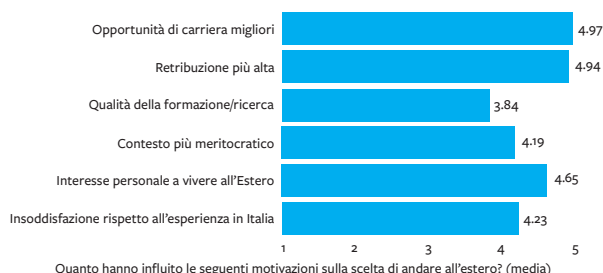
## IDENTIKIT DEI LAUREATI COINVOLTI

Il profilo socio-demografico del campione è eterogeneo. Leggera la prevalenza maschile, mentre la maggioranza dei rispondenti vive oggi in Italia (69%); il restante 31% risiede all'estero. Durante gli anni di studio, il 29% ha svolto un'attività lavorativa, nella maggior parte dei casi coerente con il percorso accademico. Oltre la metà degli intervistati ha maturato già in università un'esperienza internazionale – in particolare programmi Erasmus o tirocini all'estero – di durata medio-breve. Dopo la laurea, il 43% ha proseguito la propria esperienza fuori dall'Italia, scegliendo periodi più lunghi e destinazioni diversificate. Sul piano occupazionale, il 56% del campione risulta oggi occupato, a cui si aggiunge un 4% di studenti lavoratori. L'ingresso nel mercato del lavoro è rapido: il 43% trova il primo impiego prima della laurea e un ulteriore 36% entro tre mesi dal conseguimento del titolo. Tra gli occupati prevalgono i ruoli impiegatizi nel settore privato (48%) e pubblico (27%); seguono ricercatori universitari (11%), liberi professionisti (8%) e, in misura minore, dirigenti e imprenditori. La maggior parte lavora in Italia (65%), mentre il 35% ha un impiego stabile all'estero, con una presenza significativa in Svizzera, Stati Uniti, Regno Unito, Francia, Germania e Paesi Bassi.

## PERCHÉ SI PARTE, PERCHÉ SI RIENTRA

Le motivazioni che spingono i laureati dei Collegi di Merito a trasferirsi all'estero sono principalmente professionali ed economiche: opportunità di carriera più di-

### MOTIVAZIONI ESTERO



Fonte: Centro Studi Socialis

# LE PRIME PISTE CHE VEDRAI ALLE OLIMPIADI



Barabino & Partners Design



**POLO AEROPORTUALE DEL NORDEST.  
NOI SIAMO PRONTI.**

Aeroporti di **Venezia Treviso Verona Brescia**

VeneziaAirport

TrevisoAirport

Verona  Aeroporto  
Garda Aeroporti

### MOTIVAZIONI RIENTRO IN ITALIA



Fonte: Centro Studi Socialis

namiche, stipendi più competitivi e contesti lavorativi meritocratici rappresentano i driver principali della mobilità. A questi si aggiunge la volontà personale di vivere un'esperienza internazionale e di misurarsi in ambienti più stimolanti.

Le ragioni del rientro, invece, sono di tutt'altra natura. Tra coloro che hanno deciso di tornare in Italia dopo un periodo all'estero, prevalgono motivazioni personali e familiari. Solo il 7% dichiara di essere rientrato per un'offerta di lavoro migliorativa. Nonostante ciò, anche tra chi è tornato permane una forte apertura verso nuove esperienze internazionali: la mobilità, dunque, non si esaurisce, ma resta una prospettiva possibile.

### SODDISFAZIONE LAVORATIVA E DIFFERENZE DI GENERE

L'indagine ha valutato la soddisfazione lavorativa, analizzando diverse dimensioni del benessere professionale. Nel complesso, il livello di soddisfazione risulta medio-alto, con punteggi più elevati per condizioni fisiche di lavoro, stabilità dell'impiego, orario e rapporti con i colleghi. Le criticità emergono negli ambiti organizzativi e manageriali: la relazione tra dirigenti e dipendenti, la trasparenza nella gestione aziendale e le possibilità di promozione ottengono valutazioni inferiori.

Il confronto per genere sul livello di soddisfazione generale verso il lavoro non evidenzia differenze statisticamente significative, ma l'analisi delle singole dimensioni rivela variazioni interessanti. Gli uomini mostrano punteggi lievemente più alti nella libertà di scegliere il metodo di lavoro, nella responsabilità affidata e nelle possibilità di promozione, mentre le donne risultano mediamente più soddisfatte dell'orario di lavoro.

Le differenze diventano più marcate se si incrociano i livelli di soddisfazione lavorativa con il Paese in cui il lavoro

è svolto. Complessivamente, la soddisfazione è più alta per chi opera all'estero. Le dimensioni che rendono più attrattivo il lavoro fuori dall'Italia riguardano lo stipendio, la libertà di metodo, le relazioni tra management e dipendenti, la gestione aziendale e l'ascolto delle proposte. Questi scarti rimandano a temi noti: stagnazione salariale, limitata trasparenza dei percorsi di carriera e una cultura organizzativa talvolta poco meritocratica. Non si tratta soltanto di "stipendi più alti altrove", ma di un complesso di opportunità formative, crescita professionale e pratiche manageriali percepite come più favorevoli.

### L'ESTERO RIDUCE LE DISUGUAGLIANZE

L'analisi congiunta di genere e luogo di lavoro evidenzia come le differenze tra uomini e donne siano più accentuate in Italia e si attenuino – o si invertano – all'estero. Le donne in Italia riportano livelli di soddisfazione inferiori rispetto agli uomini in merito a responsabilità affidate, promozioni e autonomia, mentre in contesti internazionali le disparità si riducono. Ciò suggerisce che i contesti esteri risultano più inclusivi e valorizzano meglio le competenze femminili.

I soggetti formati nei Collegi di Merito mostrano una propensione non marginale alla mobilità internazionale, favorita da esperienze pregresse durante gli studi. Le spinte all'emigrazione sono principalmente professionali ed economiche: il mercato del lavoro italiano fatica a trattenere profili ad alta qualificazione a causa della bassa attrattività in termini di condizioni organizzative e opportunità di crescita.

L'Italia continua a formare giovani di talento che spesso trovano altrove le condizioni più favorevoli per crescere e affermarsi. L'esperienza collegiale, con la sua vocazione internazionale e meritocratica, sembra fungere da trampolino verso una mobilità spesso considerata irreversibile, più per necessità che per scelta.

### DALLA FUGA DEI CERVELLI ALLA CIRCOLAZIONE DEI TALENTI

La percezione del divario tra il sistema occupazionale italiano e i contesti esteri non si misura solo in termini economici, ma anche culturali e organizzativi, fattori che interpellano tanto il mondo accademico quanto quello politico e imprenditoriale.

Se da un lato la qualità della formazione nei Collegi di Merito rappresenta un'eccellenza riconosciuta, dall'altro il Paese fatica ancora a trattenere questo capitale umano prezioso. Colmare tale divario sarà la sfida dei prossimi anni: trasformare la mobilità internazionale da fuga a scelta, e da perdita a risorsa condivisa. 

# COME CAMBIARE ROTTA



di Stefania BRANCACCIO

Q

uando si evoca il termine *expat* si corre il rischio di ridurre la questione a una categoria tecnica, a un fenomeno da grafico statistico o a una voce nei rapporti macroeconomici. Eppure, dietro quella parola apparentemente neutra, si celano storie concrete: vite di giovani uomini e donne che non hanno rinnegato il loro Paese, ma che altrove hanno intravisto

ciò che qui non trovavano. Non è una fuga, è piuttosto una ricerca di futuro. È questa la verità più scomoda: essa costringe la nostra società a misurarsi con le proprie inadempienze, con le promesse mancate, con il divario tra il potenziale e la realtà. Rubare il futuro ai giovani resta il peccato più grave di una comunità che si pretende civile. Le competenze che emigrano non sono semplicemente la somma di anni di studio o di sacrifici familiari, ma rappresentano un capitale umano e morale che viene sottratto al tessuto produttivo e sociale. Ogni giovane che parte lascia un vuoto che non riguarda soltanto l'azienda, ma la vita quotidiana dei quartieri, dei paesi, delle comunità che lentamente si inaridiscono. Se all'estero trovano retribuzioni proporzionate, prospettive di carriera più rapide, case accessibili e servizi affidabili, allora la vera domanda non è perché scelgono di andare, bensì perché noi non siamo stati capaci di restare attraenti. Un Paese mostra la propria forza quando consente ai suoi giovani di crescere senza dover varcare i confini.

Invertire la rotta significa restituire fiducia. Una fiducia che non si conquista con bonus effimeri o slogan pubblicitari, ma che si costruisce pazientemente, giorno dopo giorno, nella coerenza delle istituzioni, nella responsabilità delle imprese, nella capacità della società di riconoscere i giovani non come un problema da gestire, ma come il baricentro da cui ripartire. Non è sufficiente offrire un salario: occorre delineare un progetto di vita. Servono politiche abitative accessibili, retribuzioni dignitose, servizi che non costringano a sacrificare l'equilibrio tra lavoro e famiglia. Ma serve soprattutto un cambio di mentalità: educare al futuro non è addestrare lavoratori, è coltivare immaginazione, alimentare fiducia, generare speranza. Nel nostro percorso in Coelmo abbiamo scelto di percorrere questa strada. Decisioni tal-



Stefania Brancaccio

Creare le condizioni perché un giovane non sia costretto a scegliere tra il Paese natale e il proprio futuro. Un Paese diventa attrattivo quando non obbliga all'espatrio



Produzione Coelmo

volta difficili sotto il profilo economico ci hanno permesso di attrarre e trattenere giovani talenti in un territorio che troppo spesso viene narrato soltanto per le sue fragilità. Abbiamo introdotto strumenti di welfare aziendale, avviato un dialogo costante con le università, investito nella formazione continua, ottenuto certificazioni di responsabilità sociale. Ma soprattutto abbiamo voluto trasmettere l'idea che lavorare con noi significa essere parte di una storia comune, contribuire a costruire un futuro condiviso, qui, senza la necessità di andare altrove. Ecco, dunque, il nodo centrale: creare le condizioni perché un giovane non sia costretto a scegliere tra il Paese natale e il proprio futuro. Un Paese diventa attrattivo quando non obbliga all'espatrio per crescere, quando riesce a richiamare chi è partito, quando trasforma il talento in appartenenza. La qualità di un sistema si misura non soltanto nella capacità di trattenere i migliori, ma anche nella possibilità di restituire dignità a chi desidera tornare. L'Italia non può diventare soltanto un luogo di memorie da raccontare in vacanza: deve restare lo spazio in cui immaginare il domani, fondare imprese, costruire famiglie, generare innovazione. Se tanti giovani scelgono di partire è perché inseguono un orizzonte più ampio. Il nostro dovere è ampliare quell'orizzonte qui, con atti concreti di cambiamen-

to, dimostrando che restare non equivale a rinunciare, ma significa scommettere. Non bastano illusioni, servono nuove regole e la volontà di applicarle: nella scuola, nella giustizia, nel lavoro. Finché il vecchio mondo non troverà la forza di riscrivere sé stesso, sarà impossibile realizzare un vero cambiamento.

Il futuro dell'Italia non può restare confinato nei ricordi di chi è partito: deve incarnarsi nelle mani di chi sceglie di restare. Gli imprenditori hanno una responsabilità precisa: custodire i talenti, offrire opportunità, generare speranza. Un Paese cresce davvero solo quando i suoi giovani non sognano di partire, ma desiderano restare per edificare insieme ciò che manca. Dove le radici non devono essere tagliate per far fiorire i rami. 

**Stefania Brancaccio** è stata nominata Cavaliere del Lavoro nel 2009. È vice presidente di Coelmo, società produttrice di gruppi elettrogeni industriali e marini. Con quattro stabilimenti in Campania, uffici di rappresentanza in Europa e Medio Oriente e distributori nei maggiori paesi del mondo, Coelmo ha una produzione che supera le 2.000 unità annue con 159 i dipendenti 

# SERVE UN'ITALIA che creda nelle persone



di Angiola Monica BELTRAME

A

ttivo dal 1896 nel settore siderurgico, AFV Gruppo Beltrame è oggi leader europeo nella produzione di laminati mercantili e profili. Da oltre un secolo rappresenta un punto di riferimento per eccellenza, innovazione e responsabilità sociale. Un gruppo solido e dinamico che ha saputo evolversi nel tempo, anticipando i cambiamenti e mettendo sempre le persone al centro.

Nel Dna di Beltrame c'è la consapevolezza che l'azienda non è solo produzione e numeri, ma un ecosistema di competenze, passione e valori. L'acciaio che realizziamo è il frutto di una fusione non solo di materie prime, ma anche di energie umane che ogni giorno si incontrano e si completano. Un'azienda, dopotutto, è fatta di persone e di capacità che si fondono, proprio come l'acciaio.

Eppure, oggi più che mai, l'Italia si trova davanti a un dato che deve far riflettere. Tra il 2011 e il 2023 oltre 550mila giovani italiani tra i 18 e i 34 anni hanno scelto di emigrare. Solo tra il 2022 e il 2023 sono partiti 100mila ragazzi e il 43,1% di loro possiede una laurea. Sono numeri che parlano da soli e che descrivono una perdita immensa di talento, competenza e futuro. Questa fuga di cervelli non è soltanto un fenomeno sociale, ma una vera emorragia di capitale umano per il nostro Paese e per il tessuto industriale italiano. Ogni giovane che parte porta con sé un pezzo di potenziale collettivo, un'occasione di crescita che sfugge, una prospettiva di innovazione che non trova spazio.

Come azienda, sentiamo forte la responsabilità di contribuire al cambiamento, di creare le condizioni perché le persone possano trovare qui le stesse opportunità e stimoli che spesso cercano altrove.

In AFV Beltrame lavoriamo ogni giorno per costruire un ecosistema aziendale in cui innovazione, opportunità e qualità della vita lavorativa siano i pilastri fondamentali. Crediamo che solo un ambiente che valorizza il benessere e la crescita personale possa generare risultati sostenibili nel tempo.

Per questo investiamo costantemente in formazione continua a tutti i livelli, affinché ogni collaboratore possa accrescere le proprie competenze e sentirsi parte di un percorso condiviso. Parallelamente, of-



Angiola Monica Beltrame

friamo strumenti di welfare aziendale mirati e concreti, costruiti intorno a due valori essenziali: tempo e salute. Abbiamo introdotto servizi direttamente in azienda, pensati per migliorare l'equilibrio tra vita professionale e personale, ridurre lo stress e favorire un approccio più umano e partecipativo al lavoro. Piccole azioni che, sommate, generano un grande impatto sul clima aziendale e sul senso di appartenenza.

Ma la nostra visione non si ferma qui. Costruire una cultura del merito è un impegno quotidiano: significa riconoscere e valorizzare il contributo di ciascuno, promuovendo trasparenza e fiducia nei processi di crescita interna. Per i più giovani, abbiamo sviluppato percorsi di lungo periodo che uniscono formazione, responsabilità e mobilità intraaziendale tra le diverse sedi del Gruppo in Europa, così da ampliare gli orizzonti professionali e culturali.

Tuttavia, le imprese da sole non possono bastare. La responsabilità è anche della politica e delle istituzioni, che devono saper costruire un sistema infrastrutturale, educativo e sociale capace di trattenere i talenti e di offrire reali prospettive di sviluppo. Serve un Paese che sappia credere nel proprio capitale umano, che investa in innovazione, in ricerca e nella



Billette

creazione di contesti dove le persone possano crescere, vivere bene e immaginare il proprio futuro qui. Solo unendo gli sforzi di imprese, istituzioni e società civile potremo trasformare questa sfida in opportunità, restituendo ai giovani la fiducia nel futuro e al Paese la forza del suo capitale più prezioso: le persone.

Il nostro obiettivo, come Gruppo Beltrame, è continuare a costruire valore attraverso le persone, fondendo tradizione e innovazione, passato e futuro, competenze e umanità. Perché un'azienda, proprio come l'acciaio che produce, è forte solo se le sue leghe, le persone, sono unite, solide e capaci di resistere al tempo. 



Siviera

**Angiola Monica Beltrame è stata nominata Cavaliere del Lavoro nel 2021. Amministratore di Beltrame Holding socio di maggioranza di AFV Acciaierie Beltrame, società del Gruppo Beltrame, fondata dal bisnonno, tra i principali produttori in Europa di laminati lunghi in acciaio. Il Gruppo opera con 4 acciaierie e 11 laminatoi in attività. Con una capacità produttiva superiore a tre milioni di tonnellate di acciai laminati l'anno, serve circa 40 paesi in Europa e nel Mediterraneo. Occupa circa 2.700 lavoratori**





Da sinistra vs destra: Antonella, Fausto, Agata, Cav. Lav. Nicola Fiasconaro



www.fiasconaro.com  
Facebook: Fiasconaro  
Instagram: fiasconaro\_artepasticcera  
LinkedIn: Fiasconaro Srl

## IL PANETTONE CHE ATTRAVERSA L'OCEANO. FIASCONARO PORTA LA SICILIA A NEW YORK

Nel cuore della Grande Mela, un piccolo tempio del Made in Italy racconterà tradizione, impresa familiare e cultura del gusto

Ci sono storie che non hanno bisogno di effetti speciali per diventare patrimonio collettivo. Bastano il saper fare, la memoria, il saper resistere alle stagioni. Quella di Fiasconaro, storica pasticceria di Castelbuono, nel cuore delle Madonie, è una di queste. Un'azienda di famiglia nata 70 anni fa in un laboratorio di paese, che oggi attraversa l'Atlantico per portare una rivisitazione siciliana del panettone nel cuore di New York, al 422 di West Broadway, a SoHo. Dal 16 ottobre (fino a gennaio) Fiasconaro apre la sua "casa" americana: un temporary store che racconterà al pubblico yankee il panettone come rito e come racconto, portando tra le vie di Manhattan l'odore del dolce appena sfornato e la storia di una famiglia che ha trasformato la dolcezza in identità. Non è un debutto commerciale – gli USA sono già il primo mercato estero, con il 13% del fatturato – ma un gesto simbolico: un "Natale mediterraneo" a New York. Già, perché in Italia, il panettone non è solo un dolce. È un profumo che riempie la casa, l'odore delle feste in salotto, il gesto del taglio. Fiasconaro l'ha trasformato in linguaggio universale, fondendo tecnica lombarda e poesia siciliana: manna delle Madonie, pistacchi di Sicilia, agrumi, Marsala. Ha preso una tradizione milanese e l'ha fatta viaggiare ovunque, sulle ali della fantasia. Ora la porta nella città dove tutto si fonde: New York. Un Paese che conosce da

tempo il "made in Castelbuono". Non sorprende che nel 2023 uno dei suoi panettoni sia stato scelto come dono ufficiale per il Presidente Biden. Un riconoscimento che spinge Fiasconaro a rafforzare la propria identità, non a snaturarla. Come racconta Agata Fiasconaro, Brand Manager: «Questo pop-up segna una tappa del nostro percorso di internazionalizzazione: vogliamo portare l'anima della Sicilia in America, restando fedeli alle origini». Nel nuovo spazio a SoHo tutto parlerà questa lingua: latte firmate Dolce&Gabbana, creme spalmabili, torroni, panettoni. Più che un negozio sarà un teatro del gusto, con degustazioni, esperienze immersive e collezioni regalo per un pubblico internazionale. Fiasconaro, del resto, non è un nome "di moda" o di passaggio. Ha camminato accanto a istituzioni, capi di Stato, Papi, persino nello spazio. È artigianale ma globale, territoriale e cosmopolita. La sua forza è continuare a essere una famiglia: Fausto cura lo showroom, Martino l'amministrazione, Nicola è il maestro pasticcere, suo figlio Mario la nuova generazione. «La tradizione è la nostra radice, ma per rispettarla bisogna lasciarla respirare» dice Nicola. «Ogni dolce che nasce a Castelbuono porta con sé un pezzo della nostra terra, del nostro modo di pensare la bellezza». Nonostante la crescita – oggi 33 milioni di euro di fatturato e presenza in oltre 65 Paesi – il cuore resta Castel-

buono, il borgo sulle Madonie che continua a essere centro produttivo e creativo: oltre 250 lavoratori, più del 45% del fatturato reinvestito sul territorio. Numeri che servono solo a confermare un'intuizione: si può crescere senza sradicarsi. L'azienda ha unito artigianalità e creatività anche grazie alla collaborazione con Dolce&Gabbana, che da 8 anni firma le iconiche latte colorate. Un incontro tra moda e pasticceria che ha trasformato il panettone da dolce tradizionale a oggetto culturale, simbolo di italianità contemporanea. «La sfida – spiega ancora Nicola – è crescere senza perdere l'anima. Essere artigiani e insieme globali. E portare la Sicilia nel mondo». E così quest'anno chi passerà per SoHo e si fermerà davanti a quella vetrina colorata di Sicilia, nell'aroma dolce che attraversa l'oceano ritroverà ciò che rende grande l'Italia: la capacità di unire bellezza, memoria e impresa.



Scarpatura del panettone



ARCHIVIO  
STORICO

*Alfredo Diana in occasione dell'inaugurazione  
dell'anno accademico del Collegio Universitario  
Lamaro Pozzani, 1975-1976*

# IL FUTURO DELL'EUROPA

## In ricordo di Alfredo Diana

*Pubblichiamo una sintesi dell'intervento tenuto il 24 maggio del 2019 dal Presidente emerito della Federazione,  
Alfredo Diana, al Collegio Universitario "Lamaro Pozzani"*

**S**ono nato a Roma da genitori italiani. Mio padre era diplomatico e aveva già servito in diverse capitali europee – Varsavia, Bucarest, Vienna – quindi possedeva una solida esperienza internazionale. Quando avevo tre anni ci trasferimmo a Washington, poi a Berlino e in seguito in Lussemburgo. A Berlino andai a scuola per la prima volta, naturalmente in tedesco. Imparai l'alfabeto in quella lingua e ancora

Ho conosciuto persone straordinarie, ho intrecciato amicizie durature e ho imparato a guardare all'Europa come all'obiettivo da perseguire

oggi, quando consulto un elenco telefonico, me lo ripeto in tedesco. Studiavo un po' di italiano con mia madre, ma un giorno scrissi "cane" con la K: fu allora deciso che dovevo andare in collegio in Italia.

C'era però anche un contesto più drammatico. Eravamo nel 1937-38: la "notte dei cristalli", l'Anschluss, l'annessione dell'Austria, l'omicidio del cancelliere austriaco. Tutto ciò contribuì alla decisione di farmi studiare in Italia.

### LA GUERRA E L'ESPERIENZA DELL'OCCUPAZIONE

La mia famiglia continuò a spostarsi: Lussemburgo, Olanda. E lì vivemmo l'arrivo dei tedeschi, che occuparono il Paese in poche ore atterrando con gli alianti, mentre gli olandesi avevano allagato i campi per impedire l'avanzata dei carri armati. La regina Guglielmina riuscì appena a fuggire in Inghilterra.

Non serviva più una ambasciata italiana e tornammo in Italia. Poi ci trasferimmo in Danimarca, ma anche lì arrivarono le truppe tedesche. A mio padre fu chiesto di rappresentare la Repubblica Sociale di Salò: rifiutò, e per questo fummo internati. Non dietro i fili spinati, ma chiusi in un albergo, dal quale potevamo uscire solo con permesso. Per noi ragazzi non fu un'esperienza felice, ma nemmeno troppo dura.

Un collaboratore di mio padre fuggì in barca in Svezia: la moglie era americana, nipote di un presidente degli Stati Uniti, e temeva ritorsioni. Noi fummo rimpatriati su un treno blindato. Ricordo la folla che ci salutava alla

stazione: eravamo ormai percepiti come danesi occupati, non più come rappresentanti dei tedeschi occupanti. Portavano provviste, era Natale, e qualcuno ci regalò perfino un pollo arrosto.

Questo mi colpì profondamente: gli amici diventavano nemici e viceversa, e io non riuscivo ad accettarlo. Credo che i padri fondatori dell'Europa abbiano vissuto esperienze simili: Schuman, alsaziano, diviso tra Francia e Germania; Adenauer, nato a Colonia al confine con il Benelux; De Gasperi, nato in Trentino austriaco, parlamentare a Vienna. Tutti loro, come me, conobbero la trasformazione improvvisa di rapporti tra popoli.

### LE PASSEGGIATE CON DE GASPERI

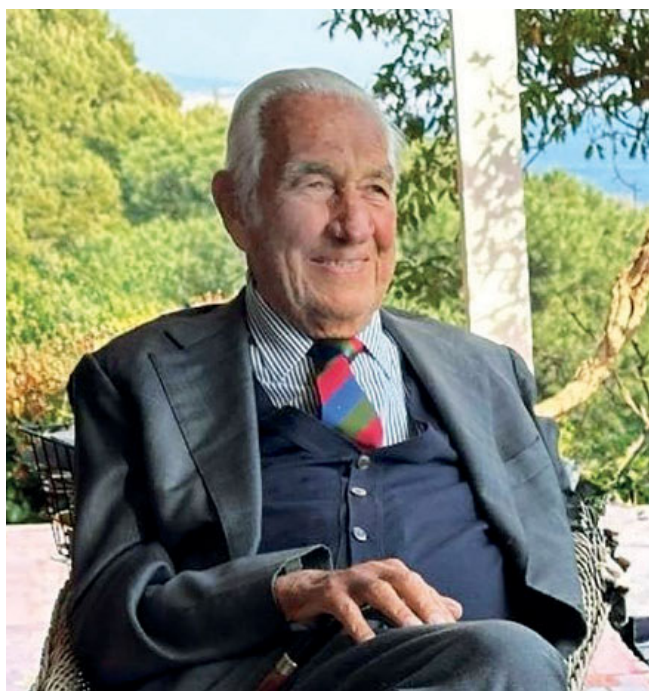
Dopo la guerra, mio padre fu nominato ambasciatore a Bruxelles da De Gasperi, allora Presidente del Consiglio e Ministro degli Esteri. In quegli anni si ponevano le basi del Mercato Comune Europeo, grazie anche a Paul-Henri Spaak, figura importante ma oggi poco ricordata.

De Gasperi, da buon trentino, amava passeggiare al mattino nei boschi. Mio padre, napoletano, non era incline a simili abitudini: così fui io ad accompagnarlo. Non erano semplici conversazioni, erano vere lezioni di Europa, sull'importanza di un mercato unico. Mi colpirono profondamente e costituirono per me un input decisivo. Quando nel 1957 furono firmati i Trattati di Roma, ero in Piazza del Campidoglio a festeggiare: sembrava un avvenimento di importanza storica.

### LA NASCITA DELLA POLITICA AGRICOLA COMUNE

Più tardi, da presidente di Confagricoltura, frequentai assiduamente Bruxelles. Dopo carbone e acciaio, l'Europa mise mano all'agricoltura. Una scelta non scontata: produrre automobili in un Paese o in un altro non cambia molto, ma coltivare grano o pomodori sì.

La Politica Agricola Comune fu una scommessa vinta: da continente deficitario di alimenti, l'Europa divenne eccedentaria. Ma i contributi agricoli pesavano per metà sul



Alfredo Diana (1930 - 2025)

De Gasperi, da buon trentino,  
amava passeggiare al mattino  
nei boschi. Mio padre,  
napoletano, non era incline  
a simili abitudini  
e così fui io ad accompagnarlo

bilancio europeo e non era facile difendere le esigenze dell'Italia mediterranea contro quelle dei Paesi continentali. Ricordo l'aiuto di Tommaso Padoa Schioppa, che ne capiva davvero. Mi disse: "Almeno tu vuoi imparare. Gli altri non vogliono neppure questo."

Quando si avvicinarono le prime elezioni del Parlamento Europeo, Confagricoltura mi propose come candidato indipendente. Inizialmente era previsto un collegio unico nazionale, poi furono creati cinque collegi: bisognava dunque avere l'appoggio di un partito. Io lo ebbi da Giovanni Marcora, ex Ministro dell'Agricoltura, leader della corrente di sinistra della Democrazia Cristiana.

All'inizio fui accolto con diffidenza: "Non è democristiano, non è lombardo, non è di sinistra, che viene a fare?". Ma poi la campagna elettorale si rivelò entusiasmante. Con dieci milioni di elettori, stimai che servissero 200 mila preferenze. In 40 giorni significava 5 mila voti al giorno, senza televisione. Consumai un treno di gomme per spostarmi ovunque. Alla fine ottenni oltre 256 mila preferenze: secondo solo a Zaccagnini. Un grande incoraggiamento.

#### UN PARLAMENTO E NON UN "PARLATORIO"

Arrivato al Parlamento europeo, fui però deluso: non aveva potere legislativo. Un Parlamento che non legifera è solo un parlatorio. Le decisioni venivano prese da Consiglio e Commissione. Noi potevamo solo approvare o bocciare il bilancio.

Ricordo Altiero Spinelli, firmatario del Manifesto di Ventotene. Ci si incontrava la sera al ristorante "Coccodrillo" di Strasburgo. Da lì nacque il "Club del Coccodrillo" e un manifesto che chiedeva più poteri per il Parlamento. Io lo firmai insieme a Gaiotti De Biasi, che fu rimproverata dal suo partito. Io, da indipendente, non ebbi problemi. Alla fine, il documento fu approvato anche dalla DC. Molti colleghi italiani erano assenti: tedeschi, francesi e inglesi invece erano sempre presenti e preparati. Gli italiani spesso mancavano, anche perché spostarsi da Sicilia o Sardegna non era semplice. Fu organizzato un aereo che partiva il lunedì e tornava il venerdì, ma spesso viaggiava mezzo vuoto.

La conoscenza delle lingue era un altro problema. In aula c'era la traduzione simultanea, ma gli accordi si facevano nei corridoi e lì bisognava sapersela cavare. L'Europa offriva corsi estivi di lingue a spese del Parlamento, ma pochi li frequentavano. Io cercai di perfezionare il mio tedesco. Dei colleghi italiani ero quasi l'unico. Si discusse persino di adottare una lingua unica. Con il tempo l'inglese sostituì il francese. Ora con la Brexit gli inglesi sembrano uscire, ma l'inglese resterà lingua franca. L'u-

## Arrivato al Parlamento europeo, fui però deluso: non aveva potere legislativo. Un Parlamento che non legifera è solo un parlatorio

scita del Regno Unito mi dispiace: gli inglesi erano ottimi parlamentari, sempre presenti e documentati. Hanno inventato la democrazia più dei greci, direi.

#### EUROPA, LA NOSTRA STRADA COMUNE

Quando fui eletto, votò oltre l'85% degli italiani. Nelle ultime elezioni poco più del 50%. Un calo di interesse che è un peccato, perché oggi il Parlamento europeo ha un ruolo maggiore. Io non sono pessimista come altri su quel che sarà il prossimo Parlamento, credo in effetti che alcune cose siano cambiate, nel senso che avevamo tutti la sensazione che l'Europa era governata dal binomio franco tedesco, che non c'è più.

La Merkel lascia, ma tutto sommato è la Germania che ha un ruolo assai diverso di prima, ha i suoi problemi anche di carattere economico. Lo stesso può dirsi della Francia. Il binomio franco tedesco, che sembrava essere destinato a governare l'Europa, nei fatti non c'è più. Credo che questo cambi un po' la situazione. L'euro, che era sotto accusa, non lo è più. Ora credo che tutto questo ci debba far riconsiderare che tante cose sono state fatte in questi anni, si parla sempre solo di critiche, ma tante cose sono state fatte e sono state fatte bene, il fatto di poter viaggiare in Europa senza portarsi dietro il cambio dei soldi, il fatto di potersi iscrivere alle università altrove, il fatto di vedere riconosciuti i nostri diplomati anche all'estero, sono fatti importanti.

Io credo che l'Europa in questi anni abbia contribuito non poco a ridurre i divari fra Paesi, non poco a risollevare le sorti di Paesi che erano troppo indietro, troppo in affanno. Credo che quest'Europa abbia non solo il diritto, ma abbia la necessità di continuare, in un momento nel quale sono i grandi blocchi quelli che ci comandano, non solo il blocco russo o il blocco americano, ma anche il blocco cinese, ma anche la Turchia, ma anche il Medio Oriente. Per parte mia, l'esperienza europea non è stata solo negativa: ho conosciuto persone straordinarie, ho intrecciato amicizie durature e ho imparato a guardare all'Europa come all'obiettivo da perseguire. 

## Fondazione Caterina Dallara

# UN NUOVO INIZIO nel segno del territorio

**U**n edificio elegante e ad ampie vetrate, sulle cui pareti spiccano leggere farfalle bianche e blu, dà il benvenuto a chi giunge a Varano de' Melegari, piccolo paese della Val Ceno in provincia di Parma. È la nuova sede della Fondazione Caterina Dallara, ente filantropico del Terzo settore, costituito nel 2021 dal Cavaliere del Lavoro Giampaolo Dallara e dalla figlia Angelica in memoria di Caterina.

L'inaugurazione, avvenuta il 21 giugno 2025, ha segnato un momento di grande significato per la comunità: insieme all'adiacente Parco dei Melograni, la struttura diventa il cuore pulsante delle attività della fondazione e un punto di riferimento per cittadini, istituzioni e realtà del territorio.

“La fondazione è per me il modo per restituire al territorio il tanto che ho ricevuto dalla comunità in cui vivo; e rappresenta la possibilità di ricordare concretamente mia figlia Caterina ed il suo impegno profuso per la nostra azienda”, ha dichiarato il Cavaliere del Lavoro Giampaolo Dallara, sottolineando il valore profondo di un progetto che tiene insieme memoria personale e impegno collettivo.



*Nuova sede della Fondazione Caterina Dallara*



Image Stefano Anzini

## Le iniziative della fondazione spaziano dall'educazione alla cultura, dall'inclusione alla tutela dell'ambiente, fino alla ricerca e alla rigenerazione urbana

La fondazione è dedicata a Caterina, donna libera, curiosa e appassionata, capace di sentirsi a casa ovunque e di trasformare ogni occasione in incontro e allegria. Con il lavoro e la dedizione all'azienda di famiglia, di cui era vice presidente e amministratrice delegata, ha promosso la crescita della Dallara sui mercati internazionali, interpretando con visione e coraggio un ruolo chiave nello sviluppo dell'impresa. Colpita da una malattia, ha lottato con straordinaria tenacia fino alla prematura scomparsa nel 2007, a soli 40 anni. Oggi le sue passioni e i suoi valori continuano a vivere attraverso la Fondazione, che ne raccoglie l'eredità morale e la trasforma in impegno per la collettività.

### ARCHITETTURA E SPAZI APERTI DA VIVERE

Gli obiettivi sono chiari e ambiziosi: generare opportunità di sviluppo socio-culturale per la Val Ceno e oltre, promuovendo progetti di utilità sociale, con una particolare attenzione alle nuove generazioni e alle persone

più fragili. Le iniziative della fondazione spaziano dall'educazione alla cultura, dall'inclusione alla tutela dell'ambiente, fino alla ricerca e alla rigenerazione urbana, contribuendo a creare un tessuto comunitario più coeso e attento ai bisogni di ciascuno.

Anche il linguaggio simbolico è parte integrante di questa visione. Il logo dell'ente, raffigurante farfalle azzurre in volo, esprime apertura, libertà di espressione e la forza dell'agire insieme, valori che guidano l'attività quotidiana della fondazione.

L'edificio della sede è stato progettato dall'architetto Alfonso Femia, autore anche della vicina Dallara Academy. Il nuovo spazio architettonico si inserisce con naturalezza nel paesaggio della Val Ceno, instaurando un dialogo armonioso con l'ambiente circostante. Ne è esempio il portico che si apre sul Parco dei Melograni, grande area verde realizzata per la comunità. Questo parco, inaugura-



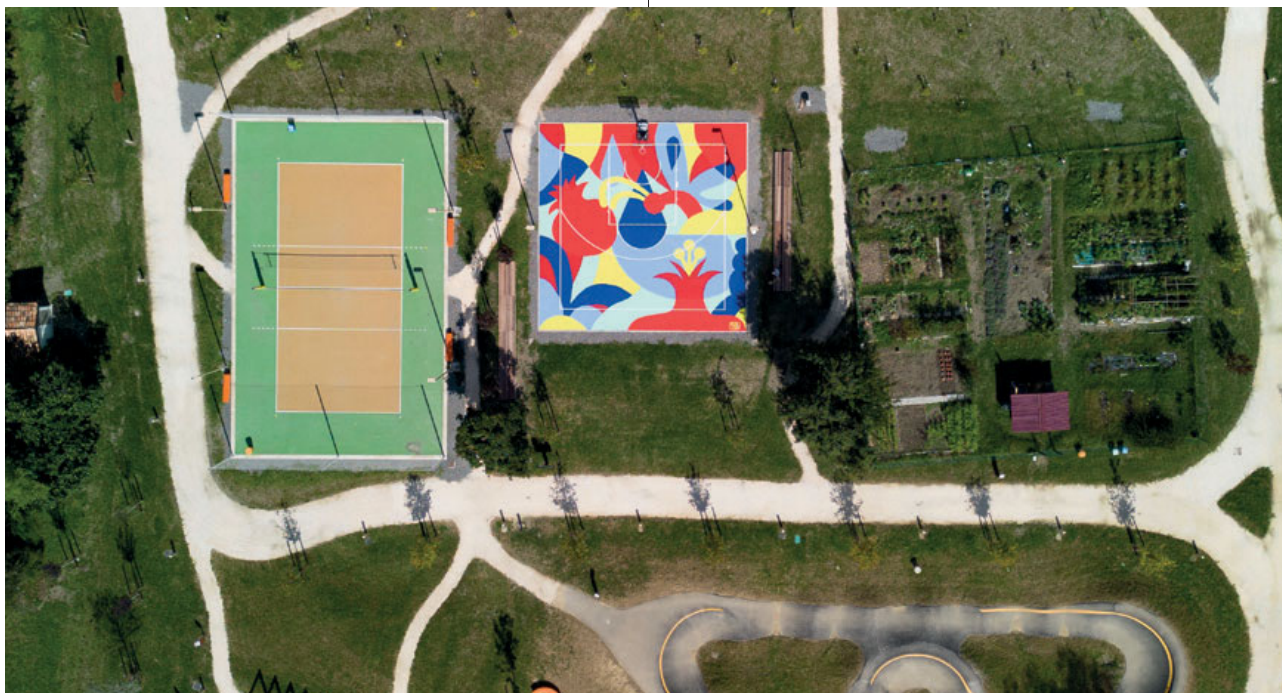


Foto parco dall'alto

to contestualmente alla sede, è il risultato di un percorso partecipativo avviato nel 2021 con il supporto tecnico di K-City, società specializzata in rigenerazione urbana. Coinvolgendo scuole, enti del Terzo settore, istituzioni e cittadini, si è voluto immaginare e dare forma a uno spazio inclusivo, generativo e capace di accogliere attività culturali, sociali ed educative.

La sede non si configura come un semplice contenitore da riempire, ma come un organismo vivo, un luogo da abitare e condividere. La sua ampia sala polivalente è a disposizione degli attori territoriali per ospitare corsi, laboratori, incontri e convegni, alimentando un calendario in continua evoluzione. Centrale rimane l'attenzione verso i giovani: la fondazione li coinvolge in percorsi di cittadinanza attiva, invitandoli a sentirsi protagonisti della comunità e a sviluppare consapevolezza e responsabilità. Sono diversi gli spazi oggi a disposizione delle nuove generazioni. L'aula studio, gestita da studenti e *smart workers*, è un ambiente pensato per il ritrovo e l'impegno, un luogo di concentrazione e di condivisione. All'esterno, le aree sportive del Parco dei Melograni offrono una *pump track* per bici e skateboard, un circuito jogging, un campo da pallavolo, una piazzetta multisport con campo da basket, oltre a zone dedicate al relax. Il campo da basket, in particolare, si distingue per la presenza di un'opera di street art firmata dal giovane artista locale Rise the Cat, realizzata attraverso un percorso laboratoriale che ha coinvolto direttamente i ragazzi.

A completare l'offerta del parco vi sono anche gli orti sociali, con una parcella riservata alla scuola materna, che rafforzano il legame tra generazioni e l'idea di comunità come bene condiviso.

Con la nuova sede e il Parco dei Melograni, la Fondazione Caterina Dallara si afferma come punto di riferimento per la Val Ceno: un luogo che custodisce la memoria trasformandola in futuro, capace di tradurre valori personali in bene comune e di dare concretezza all'idea che la cultura, l'educazione e la partecipazione possano diventare strumenti di crescita e coesione sociale. 



**Giampaolo Dallara** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2016. È fondatore e presidente di Dallara Group, attiva nella progettazione e produzione di vetture da competizione e ad alte prestazioni. Dopo aver lavorato alla Ferrari, passando poi a Maserati, Lamborghini, dove progetta la Miura e la De Tomaso. Nel 1972 fonda la Dallara Automobili da Competizione. I successi con le monoposto in diversi campionati internazionali, l'affermazione negli Usa con l'IndyCar e le vittorie alla 500 Miglia di Indianapolis, le consulenze per importanti costruttori, hanno portato l'azienda ad essere una delle più importanti realtà specializzate del Motorsport. 800 i dipendenti

# Premio Cairo 2025

## PANE E ARTE, VINCE L'ESSENZA

ARTE



Maria Giovanna Zanella, vincitrice della 24ª edizione del Premio Cairo Editore, con Urbano Cairo e Michele Bonuomo

È

di Brunella  
GIUGLIANO

la giovane artista Maria Giovanna Zanella la vincitrice della 24ª edizione del Premio Cairo, la più prestigiosa manifestazione italiana dedicata ai talenti under 40. Nata a Schio nel 1991, Zanella ha conquistato la giuria con *Buoni*, una sorprendente scultura rea-

lizzata interamente in pane.

Organizzato dal mensile *Arte* di Cairo Editore, diretto da Michele Bonuomo, il Premio Cairo è da oltre vent'anni una vetrina d'eccellenza per le nuove generazioni dell'arte contemporanea, offrendo visibilità, riconoscimento e un trampolino verso la scena internazionale.

L'opera, tra quelle realizzate dai venti artisti selezionati dalla redazione di ARTE per l'edizione 2025, è stata nominata vincitrice da una giuria di altissimo profilo, presieduta da Bruno Corà, presidente della Fondazione Palazzo Albizzini Collezione Burri di Città di Castello, e composta da personalità di spicco del mondo dell'arte: Luca Massimo Barbero, direttore dell'Istituto di Storia dell'Arte della Fondazione Giorgio Cini di Venezia; Mariolina Bassetti, chairman di Christie's Italia; Chiara Gatti, direttrice artistica del Museo MAN di Nuoro; Lorenzo Giusti, direttore della GAMeC di Bergamo; Gianfranco Maraniello, direttore dell'Area Musei di Arte Moderna e Contemporanea del Comune di Milano; Renata Cristina Mazzantini, direttrice della Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea

di Roma; e Emilio Isgrò, il maestro delle “cancellature”, tra i nomi italiani più noti nel panorama internazionale. Con *Buoni*, Maria Giovanna Zanella ha saputo unire materia e concetto, costruendo una riflessione poetica e sensuale sulla fisicità come luogo di vulnerabilità, desiderio e pulsione. La scultura, modellata con diverse tipologie di farina e lieviti e cotta in un forno appositamente costruito, restituisce forme che evocano massi organici, frammenti anatomici e concrezioni fossili.

Il risultato, in gran parte imprevedibile per le variazioni di temperatura e impasto, offre una ricchezza tattile e cromatica che fonde la spontaneità dell'arte primitiva con la complessità dell'estetica contemporanea.

La giuria ha premiato *Buoni* “per la capacità di restituirci all'essenzialità della vita con materiale semplice e con modo lieve, ma non privo di vigorosa invenzione linguistica”, riconoscendo nella giovane artista una voce capace di esprimere una nuova sensibilità attraverso gesti antichi e quotidiani.

All'autrice è stato assegnato un premio di 25mila euro e l'opera entrerà a far parte della Collezione del Premio Cairo. Dal 14 al 19 ottobre le opere dei venti finalisti – insieme all'intera Collezione del Premio Cairo, che raccoglie i lavori premiati dal 2000 a oggi – sono state esposte al pubblico, con ingresso gratuito, nelle sale del Museo della Permanente di Milano. Quest'anno l'iniziativa ha assunto un tono ancora più inclusivo, offrendo a studenti e docenti di accademie e istituti d'arte la possibilità di partecipare a visite guidate gratuite, per scoprire da vicino i linguaggi e le tendenze della giovane arte italiana.



Scultura realizzata interamente in pane

## Con Buoni, Maria Giovanna Zanella ha saputo unire materia e concetto, costruendo una riflessione poetica e sensuale sulla fisicità come luogo di vulnerabilità, desiderio e pulsione

“In un panorama artistico dove le opportunità per gli emergenti sono rare, il Premio Cairo da 25 anni rappresenta una concreta occasione per i giovani talenti: dimostrare il proprio valore davanti a una giuria di altissimo profilo, guidata solo dalla qualità delle opere – dichiara il Cavaliere del Lavoro Urbano Cairo, presidente di Cairo Editore –. Finora oltre 450 artisti hanno partecipato e almeno un terzo ha intrapreso un brillante percorso, approdando alla Biennale di Venezia e ad altre prestigiose mostre internazionali. Un traguardo che conferma il Premio Cairo come punto di riferimento per il futuro dell'arte”.

Nato nel 2000 dalla volontà di Urbano Cairo di sostenere i giovani artisti italiani e di far conoscere al pubblico nuovi protagonisti, tendenze e linguaggi della ricerca contemporanea, il Premio si è confermato nel tempo come la più autorevole opportunità per gli artisti under 40.

Un importante trampolino di lancio che offre ai partecipanti la duplice possibilità di consolidarsi nel panorama nazionale e internazionale e di vivere un'esperienza unica: essere selezionati dalla redazione di *Arte* e realizzare per l'occasione un'opera inedita. 

**Urbano Cairo** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2017. È presidente di Cairo Communication e delle controllate RCS, casa editrice dei quotidiani *Corriere della Sera*, *La Gazzetta dello Sport*, e in Spagna *El Mundo*, *Marca* ed *Expansion*, presidente inoltre di Cairo Editore, Cairo Pubblicità, La7, Cairo Publishing e *Il Trovatore*. Ricopre la stessa carica nel Torino FC 



LIBRI

*Il vice presidente della Federazione, Enrico Zobe, consegna al Presidente della Repubblica Sergio Mattarella il volume "Fondatori di Impresa. Storie di Cavalieri del Lavoro"*

# FONDATORI DI IMPRESA

## Storie di Cavalieri del Lavoro

**C'**è chi è partito da un'officina, chi da un garage, chi da una piccolissima attività, chi si è messo in proprio dopo una lunga esperienza da dipendente, e da lì ha costruito realtà imprenditoriali nazionali e internazionali con un impatto duraturo non solo sul piano economico ma anche sociale, culturale e territoriale. Dopo *Famiglia e Impresa* (2022) e *Donne e Impresa* (2024), *Fondatori d'Impresa* rappresenta il terzo capitolo della collana "Storie di Imprese e di Cavalieri del Lavoro", promossa dalla Federazione Nazionale dei

Articolato in due tomi raccolti in un cofanetto, il volume racconta l'eccellenza dell'imprenditorialità italiana attraverso le storie di 124 Cavalieri del Lavoro creatori di impresa

Cavalieri del Lavoro ed edito per i tipi di Marsilio Arte. Articolato in due tomi raccolti in un cofanetto, il volume racconta l'eccellenza dell'imprenditorialità italiana attraverso le storie di 124 Cavalieri del Lavoro creatori di impresa. Per ciascun protagonista è stata redatta una scheda storica che ricostruisce il percorso biografico e aziendale, accompagnata da un'intervista che restituisce la visione e i valori del fondatore, offrendo uno spaccato autentico della cultura del "fare" che ha segnato la storia economica del Paese.

La prima copia del volume è stata donata al Presidente della Repubblica Sergio Mattarella dal Vicepresidente della Federazione Enrico Zobelet lo scorso 24 ottobre, in occasione della Cerimonia di consegna delle onorificenze ai nuovi Cavalieri del Lavoro, in Quirinale. Il volume si apre con tre saggi che offrono chiavi di lettura complementari delle esperienze imprenditoriali raccolte. *Impresa come biografia. Chi sono i 124 Cavalieri del Lavoro fondatori d'impresa*, di Arturo Caione e Cristian Fuschetto, propone una lettura storica e sociologica dei dati emersi dalla ricerca condotta dalla Federazione, tracciando l'identikit del fondatore come figura cardine dell'economia italiana. *Impresa e trasformazione sociale. Fondatori, nascita di un nuovo ceto*, di Cesare Valli, interpreta la parabola del fondatore come quella di un innovatore capace di unire visione, competenza e responsabilità, generando progresso economico e coesione sociale. *Impresa come esercizio di cittadinanza. Valori, visione, intelligenza siste-*

*mica*, di Patrizio Bianchi e Valentina Mini, offre infine una riflessione sul ruolo dell'imprenditore come attore civico, evidenziando il nesso tra impresa, territorio e partecipazione alla vita democratica.

Le schede storiche sono state curate da Flaminia Berrettini, Arturo Caione e Brigida Mascitti. Le interviste sono state realizzate da Cristian Fuschetto e Paolo Mazzanti. 



# GAVETTA, VISIONE, CORAGGIO: fondatori che hanno saputo andare lontano

*Pubblichiamo la prefazione al volume di Maurizio Sella,  
Presidente emerito della Federazione*



I termine utopia è la maniera più comoda per liquidare quello che non si ha voglia, capacità o coraggio di fare. Un sogno sembra un sogno fino a quando non si comincia da qualche parte, solo allora diventa un proposito, cioè qualcosa di infinitamente più grande».



*Maurizio Sella, Presidente emerito della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro*

Trovo particolarmente utili queste parole di Michele Ferrero, Cavaliere del Lavoro e tra i fondatori d'impresa probabilmente più emblematici della storia del nostro Paese, perché esse esprimono in modo limpido e diretto uno dei tratti imprescindibili di chi fa impresa e, in particolare, di chi la crea: il coraggio del primo passo e di tutti quelli successivi.

La determinazione che conduce un mero sogno a tradursi in concreto proposito fa emergere anche un'altra vir-

tù fondamentale del leader: sapersi assumere la responsabilità di decidere rapidamente. Chi guida un'azienda lo sa bene, il momento della decisione è inevitabilmente un momento di solitudine. Lo ricordava con magistrale chiarezza Sergio Marchionne, anch'egli illustre Cavaliere del Lavoro, in un suo intervento all'Università Bocconi di Milano nel 2013. «Un vero leader deve decidere da solo e non c'è niente di più pauroso che riconoscere il fatto che sei solo, perché in quel momento la responsabilità e il peso delle decisioni che stai prendendo ti gravano, e ti rendi conto che non hai spazio per copriti, perché sei solo tu e la cosa da decidere. La prima volta che succede fa paura, per gli incoscienti no, per le persone che hanno una coscienza è il momento più pauroso nel crescere come leader. Ma poi uno si abitua». L'idea non basta. Il primo passo è fondamentale, ma deve essere accompagnato da determinazione, senso di responsabilità, fermezza, passione ed etica. Solo se si è corretti, se si fa buona impresa, è possibile andare lontano.

Il volume *Fondatori d'impresa. Storie di Cavalieri del Lavoro* è dedicato a chi ha fatto proprio questo: ha iniziato e ha saputo andare lontano. E spesso ha cominciato dal nulla o quasi. Tra i 124 protagonisti raccolti in questo libro c'è chi è partito da un'officina, da un garage, da una piccolissima attività. Da lì hanno costruito qualcosa che ha avuto un impatto duraturo, non solo economico ma anche sociale, culturale, territoriale. Essere fondatori significa saper immaginare il futuro. Significa anche, e soprattutto, saper assumere rischi.

In ogni intervista, questa capacità di visione e questo coraggio emergono con forza: la scelta di lasciare un posto sicuro per inseguire un'intuizione; la decisione di scommettere in un'area depressa, di puntare su una tecnologia fino ad allora poco esplorata e di reinvestire anche nei momenti di maggiore difficoltà, ben consapevoli che per consolidare l'azienda è impossibile fare pause ma è necessario crescere costantemente. Il futuro dell'impresa

## COLLANA STORIE DI IMPRESE E DI CAVALIERI DEL LAVORO



**Fondatori d'impresa.  
Storie di Cavalieri  
del Lavoro**



**Famiglia e impresa.  
Storie di Cavalieri  
del Lavoro**



**Donna e impresa.  
Storie di Cavalieri  
del Lavoro**

Con *Fondatori di Impresa*, dopo *Famiglia e Impresa* (2022) e *Donna e Impresa* (2024), si completa la trilogia della collana voluta dal Presidente emerito Maurizio Sella “Storie di imprese e di Cavalieri del Lavoro”, promossa dalla Federazione ed edita per i tipi di Marsilio Arte

italiana, in modo più ampio, è legato all'innovazione, alle competenze, alla mobilitazione di capitali. Ma è anche legato – profondamente – alla accensione di nuovi entusiasmi. E far conoscere le storie di chi ha scritto pagine importanti del capitalismo italiano, spesso senza clamori e riflettori, è uno strumento potente per alimentare questa energia positiva.

Quello che va sottolineato leggendo questi profili è il radicamento nella realtà: la maggior parte dei fondatori d'impresa riportati in questo volume ha cominciato a lavorare molto presto, intorno ai diciannove anni, spesso per oltre un decennio in ruoli umili e operativi. L'88% ha fatto la gavetta, ha cioè capito e imparato il mestiere lavorando, non solo come passaggio obbligato, ma come vero e proprio metodo di formazione. In quei primi anni, a contatto con la produzione, con i fornitori, con i clienti, si acquisisce esperienza tecnica, senso del limite, capacità di giudizio, intuizione, consapevolezza di cosa significhi guidare un'impresa. La gavetta è anche il tempo in cui si temprano l'attitudine al sacrificio e al lavoro, bussola non solo di un progetto d'impresa ma di una scelta esistenziale.

Molti di questi imprenditori non hanno conseguito titoli accademici. Solo il 26% è laureato. E tra i laureati, non sono pochi quelli che hanno fondato imprese in settori diversi da quelli studiati. Questo ci dice due cose importanti. La prima è che l'esperienza influenza fortemente e accresce

la formazione. La seconda è che quest'ultima non finisce mai: si impara lungo tutta la vita, nei laboratori come negli uffici, nei magazzini come nelle fiere di settore. È in questi contesti che si sviluppa anche una conoscenza profonda delle tecnologie e della loro potenziale evoluzione, dei processi produttivi e del prodotto, un sapere pratico che diventa vantaggio competitivo e che consente al fondatore di riconoscere le opportunità legate a un'innovazione, di ottimizzare i cicli operativi, di parlare la stessa lingua dei propri collaboratori, sapendoli capire.

In un tempo in cui le sfide globali disvelano una quantità straordinaria di opportunità, è fondamentale ricordare che l'impresa nasce prevalentemente da un'intuizione ma si afferma grazie a una cultura: la cultura del fare bene. Ed è questa cultura che i Cavalieri del Lavoro rappresentano in modo esemplare.

Questo volume vuole essere, dunque, non solo una raccolta di storie di imprenditori, ma un invito a guardare con rinnovata fiducia al futuro dell'imprenditorialità italiana, per larga parte fatta di piccole, medie e grandi imprese familiari. Il libro che avete tra le mani è un omaggio a chi ha iniziato, un'utile guida per i Cavalieri del Lavoro e per imprenditori meritevoli ma non ancora nominati Cavalieri del Lavoro. Esso, infine, è anche un incoraggiamento ai giovani, a chi sta per cominciare da zero e a chi deve affrontare la sfida di trasformare piccole attività in grandi imprese.



Breeze linea Freschezza Talcata



BREEZE



breezelife.it

# BREEZE

## LIBERA LA FRESCHEZZA

### La storia

Breeze è un marchio italiano di deodoranti che nasce negli anni '60 riscontrando un grande successo tra i consumatori. Il prodotto che decreta la nascita di Breeze è il deodorante Squeeze, innovativo sia nella formulazione che nel particolare pack bianco tondeggiante. L'erogazione del prodotto avviene semplicemente premendo la confezione (da qui il nome Squeeze).

I deodoranti squeeze sono apprezzati sia per l'efficacia deodorante che per la qualità dei loro profumi. Le fragranze si ispirano infatti al mondo dell'alta profumeria alcolica. Gli squeeze sono formulati senza gas e senza sali di alluminio, non occludono i pori e permettono alla pelle di "respirare" liberamente, garantendo freschezza e protezione per tutto il giorno.

### Le fragranze

Le fragranze sono uno degli aspetti fondamentali che ci guida nella scelta di un deodorante. Per Breeze, fin dalla nascita del brand, lo studio dei profumi è uno degli elementi più importanti nella realizzazione di un prodotto.

Le fragranze hanno un "potere" incredibile sulla mente e sulle sensazioni del corpo: ci sono composizioni olfattive che portano lontano, in grado addirittura di attivare la memoria e i ricordi del passato. Di solito si predilige una fragranza fresca e agrumata in estate ed una più calda e avvolgente nei mesi invernali.

### I deodoranti Breeze e le formule

Oltre agli squeeze Breeze offre ai consumatori numerose linee di deodoranti come spray, vapo e roll on, caratterizzati da formule ad elevato contenuto tecnologico sempre combinate a fragranze sofisticate.

Tutte le formule sono studiate per garantire una prolungata ed efficace azione deodorante, nel totale rispetto e protezione della pelle. Svolgono un'azione anti-macchie, aiutando a ridurre la formazione di aloni gialli sui tessuti chiari e di residui bianchi su pelle e tessuti scuri.

Tutte le formule sono testate dermatologicamente e sono studiate e prodotte in Italia.

freschezza  
& protezione



Breeze linea Blue



## Precisione, Innovazione, Persone.

**Nella mobilità del futuro, ogni dettaglio conta.**

In Streparava, coniughiamo tecnologia all'avanguardia e know-how industriale per garantire soluzioni d'eccellenza nel settore automotive.

**La nostra forza? Le persone.**

Ogni componente che produciamo nasce dall'impegno e dalla competenza di chi lavora con passione.

**AFFIDABILITÀ MADE IN ITALY**

**INNOVAZIONE E QUALITÀ CERTIFICATA**

**SOLUZIONI AVANZATE PER LA MOBILITÀ SOSTENIBILE**



streparava.com

# Abbiamo preso un impegno con il futuro dell'energia.

## PIANO INDUSTRIALE '24-'28

Più rapida. Più digitale. Più sostenibile. Più giusta.  
È la transizione energetica che vogliamo. Una sfida fondamentale  
per il futuro di tutti. Richiede a noi di Terna una visione più ampia  
e l'impegno a elevare a nuovi livelli d'eccellenza la nostra missione: trasmettere  
energia al Paese. Ecco perché il nostro Piano Industriale '24-'28 segna  
importanti primati e significative novità.  
**È l'energia che verrà. Oggi.**

