

CIVILTÀ DEL LAVORO

Federazione Nazionale



Cavalieri del Lavoro

numero 6 - novembre • dicembre 2025

NEUTRALITÀ TECNOLOGICA: CHIAVE PER COMPETERE

Automotive, proposte per tornare a crescere

VISIONE E RESPONSABILITÀ, NUOVE SFIDE PER LE FILIERE

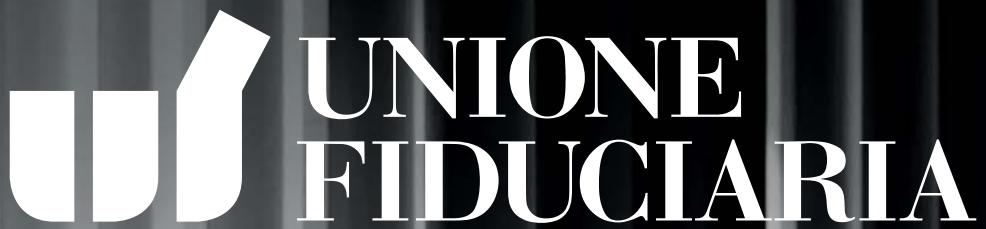
INDUSTRIA TURISTICA, È TEMPO DELLA QUALITÀ

INTERVISTA AI NEO CAVALIERI
DEL LAVORO 2025



I CAVALIERI DEL LAVORO
IN QUESTO NUMERO:

Ali Reza Arabnia, Marco Bonometti,
Armando Enzo De Matteis, Francesco Mutti,
Luca Pietro Guido Patanè, Umberto Quadrino,
Nicola Risatti, Ugo Salerno, Bruno Vianello



**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

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

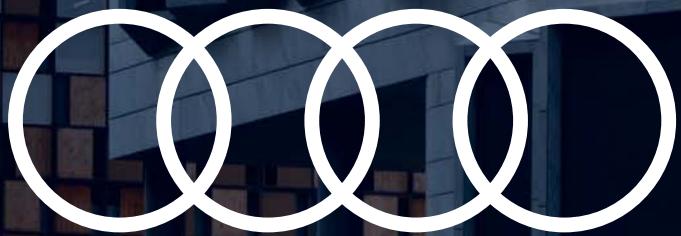


Il tuo futuro è la nostra impresa

Sviluppiamo iniziative, progetti
e soluzioni di formazione
a supporto di ogni realtà
imprenditoriale, investendo
nelle persone e nelle tecnologie
che fanno del futuro la loro impresa.



  intesasanpaolo.com



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

Fare impresa, guidati dall'avanguardia.

Q5 Ibrida plug-in, benzina, diesel.



Audi Financial Services finanzia la vostra Audi.

Audi è Partner di



CONFINDUSTRIA

Gamma Audi Q5 Sportback e-hybrid. Consumo di carburante (l/100 km) ciclo combinato (WLTP): 2,5 - 3,3. Emissioni CO₂ (g/km) ciclo combinato (WLTP): 56 - 76. Autonomia elettrica ciclo di prova combinato (Km): 82 - 100. Consumo elettrico (kWh/100 km) ciclo combinato (WLTP): 15,5 - 16,8. I valori indicativi relativi al consumo di carburante e alle emissioni di CO₂ e/o, in caso di modello ibrido plug-in, al consumo di energia elettrica, sono rilevati dal Costruttore in base al metodo di omologazione WLTP (Regolamento UE 2017/1151 e successive modifiche e integrazioni). I valori di emissioni CO₂ nel ciclo combinato sono rilevanti ai fini della verifica dell'eventuale applicazione dell'Ecotassa/Ecobonus, e relativo calcolo. Eventuali equipaggiamenti e accessori aggiuntivi, lo stile di guida e altri fattori non tecnici, possono modificare i predetti valori. Per ulteriori informazioni sui predetti valori, vi invitiamo a rivolgervi alle Concessionarie Audi e a consultare il sito audi.it. È disponibile gratuitamente presso ogni Concessionaria una guida relativa al risparmio di carburante e alle emissioni di CO₂, che riporta i valori inerenti a tutti i nuovi modelli di veicoli.

ALLA FORZA CHE CI UNISCE

PER UNA NUOVA STAGIONE DI SUCCESSI.



| BIRRA UFFICIALE





Anno LXX - n. 6

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, Clara Maddalena, Eduardo Montefusco, Sebastiano Messina, Costanza Musso, Guido Ottolenghi, Debora Paglieri

Hanno collaborato a questo numero i Cavalieri del Lavoro:

Ali Reza Arabinia, Marco Bonometti, Armando Enzo De Matteis, Francesco Mutti, Luca Pietro Guido Patanè, Umberto Quadrino, Nicola Risatti, Ugo Salerno, Bruno Vianello

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, Imagoeconomico, Shutterstock

Foto di copertina: TechAnimationStock @ Shutterstock

Gli inserzionisti di questo numero

Audi, Banca Intesa Sanpaolo, Banca Passadore, Banca Popolare Sondrio, Bennet, Birra Forst, Buzzi Unicem, Caroli Hotels, Carvico, D'Amico società di navigazione, Enercom, Epta, Euroitalia, Fairplast, Ferrari F.Illi Lunelli, Fontana Luigi, Ing. Ferrari, Lamborghini, OMR Holding, Pastificio De Cecco, Samer & CO. Shipping, Scavolini, Società Italiana per le Condotte d'Acqua 1880, Starhotels, Strepvara, Terna, Unione Fiduciaria, Zucchetti

Autorizzazione Tribunale di Roma
n. 4845 del 28-9-1955

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

Finito di stampare il 15 gennaio 2026
civiltadellavoro@cavalieridelavoro.it

9

EDITORIALI

L'impegno dei Cavalieri del Lavoro per il Paese.
Scelte che decidono il futuro

di Ugo SALERNO

11

Le prospettive per l'anno appena iniziato.
Il 2026 tra incertezza e impegno

di Paolo Mazzanti

PRIMO PIANO

Neutralità tecnologica

Chiave per la competitività



16

Valorizzare il Made in Europe

Intervista a Roberto VAVASSORI di Paolo Mazzanti

21

I territori rischiano
la deindustrializzazione

A colloquio con Guido GUIDESI

24

Automotive, un manifesto
per una visione strategica

di Ali Reza ARABNIA

29

Ascoltare l'industria per correggere la rotta

di Marco BONOMETTI

33

Auto elettriche: stop or go?

di Umberto QUADRINO

37

La soluzione c'è e si chiama motore ibrido

di Bruno VIANELLO



Corporate e private banking,
dal 1888.

bancapassadore.it

FOCUS 1 | Filiere sostenibili
Responsabilità e visione a 360 gradi



41
Trasparenza e valore
perché la responsabilità conviene

Intervista a Stefano POGUTZ di Brunella Giugliano

46
Il patto che valorizza le persone,
know how e territori

di Armando Enzo DE MATTEIS

48
Filiera stretta.
Metodo di lavoro quotidiano

di Francesco MUTTI

FOCUS 2 | Turismo, oltre i flussi:
Il tempo della qualità



53
Costruire valore per i territori e le persone

Intervista ad Alessandra PRIANTE di Brunella Giugliano

57
“Turismo delle Radici”
tra genealogia e viaggi

A colloquio con Giovanni Maria DE VITA di Paolo Mazzanti

61
Target internazionali.
Flussi in crescita, pilastro dell'economia

di Luca Pietro Guido PATANÈ

64
Qualità e servizi.
Così costruiamo una cultura industriale

di Nicola RISATTI

INTERVISTE



67
A colloquio con i neo Cavalieri del Lavoro
del 2025

VITA ASSOCIAТИVA

119
L'inaugurazione dell'anno accademico
del Collegio “Lamaro Pozzani”
Siate innovatori. Cogliete il vostro tempo

di Silvia Tartamella

123
La presentazione del Rapporto Cnel
Lavorare all'estero attrae i giovani italiani

di Clara Danieli

LIBRI

127
Andrea Illy
La società rigenerativa.
Un nuovo modello di progresso





Samer&Co. shipping



OVER
A CENTURY
IN SHIPPING.



Ship Agency



International
Freight Forwarding



Port Terminals



Insurance &
Claims

samer.com

L'IMPEGNO DEI CAVALIERI DEL LAVORO PER IL PAESE

Scelte che decidono IL FUTURO

di Ugo SALERNO

I mondo del lavoro e dell'impresa sta entrando in una nuova fase storica. Non si tratta di una transizione graduale, ma di un cambiamento profondo che ridefinisce in modo trasversale tecnologie, processi produttivi, competenze, equilibri economici e contesti geopolitici. Le decisioni che oggi vengono assunte in questi ambiti determineranno la capacità dei paesi di crescere, competere e garantire coesione sociale nel lungo periodo.

L'Intelligenza artificiale è il primo snodo di questo nuovo paradigma. Oggi non cambia soltanto il modo in cui produciamo e lavoriamo: cambiano le condizioni stesse attraverso cui conosciamo e interpretiamo la realtà, sempre più filtrate dalle tecnologie digitali e dall'IA. La sua adozione nei processi produttivi sta già trasformando in modo radicale i fattori alla base della competitività. Un esempio concreto dell'impatto dell'IA sull'organizzazione delle imprese e sui modelli di lavoro viene dal mondo dell'industria tecnologica.

Jensen Huang, amministratore delegato di Nvidia, tra i più importanti player globali dell'innovazione, immagina un futuro in cui migliaia di lavoratori umani operano fianco a fianco con milioni di agenti digitali. Ha prefigurato per la sua azienda l'inedito status della "più grande piccola azienda al mondo", con 50mila dipendenti affiancati da 100 milioni di agenti. Un rapporto di duemila agenti AI per ogni dipendente umano che, nella sua visione, dovrebbe moltiplicare esponenzialmente la capacità produttiva dell'organizzazione. È l'idea di una forza lavoro ibrida, in cui l'Intelligenza artificiale non esegue soltanto ordini, ma agisce come "collega digitale".

È questo il senso profondo di quella che viene definita rivoluzione agentica. Un passaggio che riguarda certamente la produttività, ma che prima ancora investe il modo in cui si esercitano la decisione e la responsabilità. È qui che si gioca una sfida decisiva: l'innovazione non può tradursi in una rinuncia al giudizio umano, né in una deresponsabilizzazione diffusa. Governare l'Intelligenza artificiale non significa negarne i rischi, ma sottrarli alla retorica dell'emergenza permanente e ricongurli nell'alveo della decisione razionale. È una responsabilità che chiama direttamente in causa il mondo produttivo, anche perché questa trasformazione sta avanzando principalmente su gambe americane e asiatiche, mentre l'Europa rischia di restare spettatrice e utilizzatrice di modelli tecnologici sviluppati altrove.

In questo scenario, il capitale umano torna a essere la vera infrastruttura strategica del Paese. Le scelte sulla formazione dei giovani, sull'orientamento all'imprenditorialità e sulla valorizzazione delle competenze – in particolare quelle scientifiche e tecnologiche – determinano la qualità della crescita futura.

Il depauperamento di capitale umano, aggravato dal fenomeno degli expat, rappresenta una fragilità strutturale che l'Italia non può permettersi di ignorare.

A queste trasformazioni si intreccia la questione energetica. La sicurezza degli approvvigionamenti e la sostenibilità ambientale non sono più temi separabili. I dati più recenti sul cambiamento clima-

tico impongono un approccio realistico e responsabile, capace di coniugare transizione energetica, sviluppo industriale e competitività del sistema produttivo. I numeri dimostrano che il percorso intrapreso finora è ancora insufficiente e che servono scelte più efficaci, fondate su competenza, investimenti e visione di lungo periodo.

Infine, nessuna di queste sfide può essere affrontata in modo efficace in una dimensione esclusivamente nazionale. Il rafforzamento dell'integrazione europea rappresenta una condizione necessaria per sostenere la competitività, garantire stabilità economica e sociale e preservare il ruolo dell'Europa in un contesto globale sempre più frammentato e competitivo.

In un tempo di cambiamenti rapidi, il lavoro resta il fondamento della nostra democrazia economica. Custodirne il valore, governare l'innovazione e contribuire al dibattito pubblico con competenza e spirito costruttivo è parte integrante della responsabilità che deriva dall'essere Cavalieri del Lavoro. La Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro è una realtà unica nel panorama italiano. Riunisce mondi produttivi diversi – industria, agricoltura, commercio, artigianato, servizi, credito, assicurazioni – e proprio per questo rappresenta il sistema economico del Paese nella sua interezza, nelle sue eccellenze e nelle sue responsabilità.

L'onorificenza conferita dal Capo dello Stato riconosce risultati imprenditoriali e meriti personali, ma non si esaurisce in un premio. Al contrario, è un affidamento. Essere Cavalieri del Lavoro significa assumere una responsabilità pubblica: continuare a contribuire allo sviluppo economico e civile dell'Italia, mettendo competenze, esperienza e visione al servizio del bene comune.

È da questa responsabilità che prende forma il nostro impegno ed è in questa direzione – nel solco tracciato dal mio compianto predecessore Maurizio Sella – che intendo orientare il mio incarico di Presidenza e l'azione della Federazione: favorire e governare l'impatto dell'Intelligenza artificiale sul lavoro, investire sul futuro dei giovani e delle competenze, affrontare con realismo la transizione energetica e rafforzare il ruolo dell'Europa come spazio di competitività, stabilità e coesione.

È su questo terreno che si misurano oggi la nostra credibilità e il nostro contributo al futuro del Paese. ☩

LE PROSPETTIVE PER L'ANNO APPENA INIZIATO

IL 2026 tra incertezza e impegno

di Paolo Mazzanti

Nel 2026 il principale fattore di instabilità globale potrebbe non essere uno scontro diretto tra grandi potenze, ma la trasformazione interna degli Stati Uniti e il conseguente indebolimento dell'ordine internazionale costruito nel dopoguerra attorno a Washington. È quanto emerge dal rapporto "Top Risks 2026" di Eurasia Group, uno dei maggiori centri di analisi geopolitiche, che individua nell'evoluzione della politica americana il rischio sistemico numero uno per l'economia e la sicurezza globale. Altri rischi indicati da Eurasia Group riguardano il crescente divario tecnologico tra i paesi; la politica estera americana ispirata alla "dottrina Donroe" con interventi militari diretti in America Latina; l'indebolimento dell'Europa e dell'asse franco-tedesco; il confronto tra Russia e Nato non solo in Ucraina ma anche con cyber-attacchi diretti; l'interventismo economico sempre più spinto degli Usa (a partire dalla pretesa gestione del petrolio venezuelano); il rischio che la Cina entri in una spirale deflazionistica di sovrapproduzione, alto deficit pubblico e bassa domanda interna; l'espansione rapida dell'Intelligenza artificiale senza regole adeguate; la fragilità degli accordi commerciali nordamericani e, infine, l'acqua come nuova fonte di conflitto geopolitico soprattutto tra Paesi fragili. "Il 2026 è un anno di svolta – ha affermato il presidente di Eurasia Group, Ian Bremmer –. Ma la maggior fonte di instabilità globale non saranno la Cina, la Russia, l'Iran o i circa 60 conflitti che bruciano in tutto il pianeta. Saranno gli Stati Uniti, cioè il fatto che il Paese più potente del mondo, lo stesso che ha costruito e guidato l'ordine globale del dopoguerra, sta ora attivamente smantellando quell'ordine".

Il problema dell'Italia e dell'Europa in questo 2026 "di svolta" è quello di affrontare le nuove sfide mantenendo come punti fermi un atlantismo e un europeismo che non possono più essere dati per scontati, ma debbono essere difesi, riaffermati e ricostruiti giorno dopo giorno. Cruciale sarà ovviamente l'atteggiamento da tenere nei confronti di Trump: va sottolineata la nostra fedeltà al rapporto transatlantico con gli Usa, ma nel contempo la Casa Bianca va richiamata al rispetto del diritto internazionale e delle alleanze, a cominciare dalla Nato.

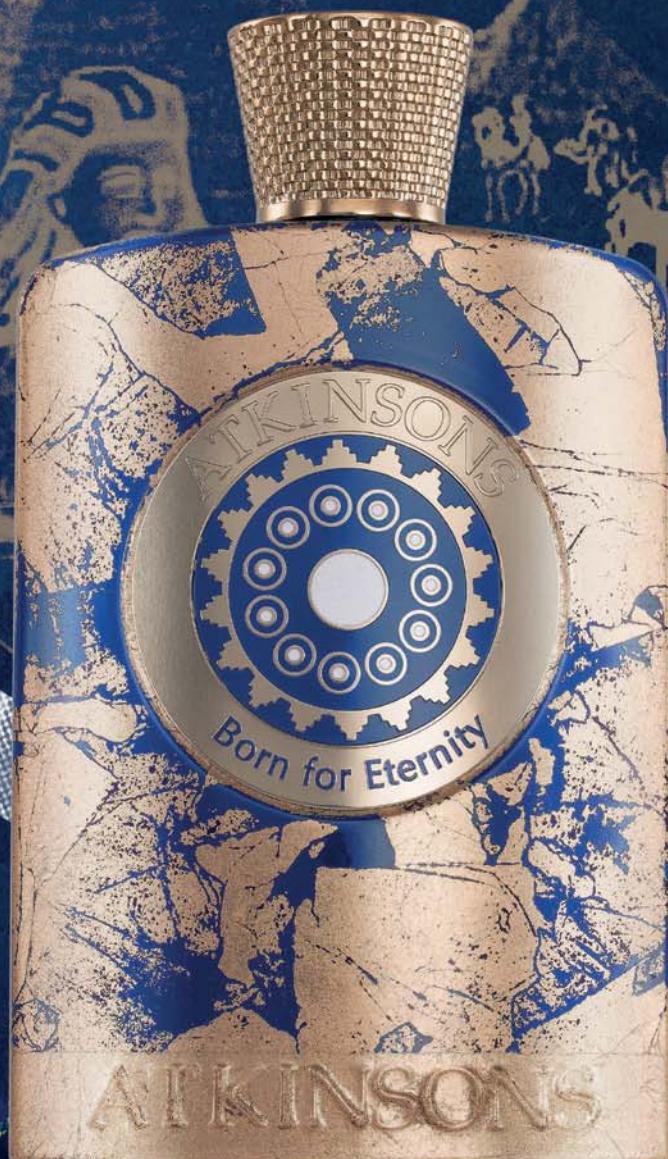
Il ruolo europeo, soprattutto dei cosiddetti "volenterosi", è stato sinora utile per proseguire il sostegno all'Ucraina, cui la Ue ha garantito a fine dicembre un prestito da 90 miliardi per continuare a fronteggiare gli attacchi di Mosca. Così come il nodo della Groenlandia si potrebbe affrontare senza rischi di fratture irrimediabili, favorendo un maggior intervento della Nato nell'Artico.

L'aumento dell'incertezza geopolitica impone poi all'Europa un maggior grado di coesione, nella difesa, nell'innovazione, nell'energia, nella competitività, nella raccolta e gestione del risparmio. Anche l'Unione deve diventare a suo modo una "superpotenza", per difendere il diritto internazionale e il multilateralismo minacciato dal ritorno alla politica di potenza di Usa, Russia e, sia pure in misura più economica che militare, Cina.

Come hanno indicato i Cavalieri del Lavoro, è giunto davvero il tempo di realizzare gli Stati Uniti d'Europa.

ATKINSONS

LONDON 1799



Born for Eternity
PARFUM INTENSE



SCOPRI LA
COLLEZIONE

Nel nostro Paese il 2026 si è aperto con un'economia tra luci e ombre, con la finanza pubblica avviata verso l'uscita dalla procedura d'infrazione europea per deficit eccessivo, ma con una crescita ancora asfittica, inchiodata allo zero virgola, una pressione fiscale e contributiva elevata (42,8%) e contemporaneamente un debito pubblico in aumento almeno fino al prossimo anno.

La Legge di Bilancio ha inserito all'ultimo momento misure per il sostegno degli investimenti industriali, mentre a livello europeo è stato fatto un altro passo, sia pure ancora insufficiente, per il superamento delle regole del Green Deal più penalizzanti per l'industria automobilistica (cui dedichiamo particolare attenzione in questo numero di "Civiltà del Lavoro"). Il sistema produttivo continua a dimostrare vitalità, anche nelle esportazioni, nonostante i dazi imposti da Trump. Il mercato del lavoro vive una situazione ambivalente: negli ultimi mesi sono cresciuti gli occupati, ma non la produttività del lavoro; aumentano i lavoratori anziani (sopra i 50 anni) e sono decine di migliaia i giovani che lasciano l'Italia per cercare sistemazione all'estero. Temi che saranno affrontati nel Convegno Nazionale dei Cavalieri del Lavoro del 21 marzo a Firenze.

Lo scenario politico è dominato dal referendum sulla separazione delle carriere in magistratura, che sta accendendo la conflittualità fra la maggioranza e l'opposizione. L'esito del referendum sarà importante per definire i rapporti di forza in vista delle elezioni politiche del 2027 che daranno vita al nuovo Parlamento, cui spetterà il compito di eleggere nel 2029, alla scadenza del secondo mandato di Sergio Mattarella, il nuovo Capo dello Stato. Sarà dunque un anno di sfide e incertezze non solo internazionali, ma anche interne. Toccherà alla società civile, e in primo luogo alle imprese, bilanciare l'incertezza con un sempre maggiore impegno per lo sviluppo e la coesione del Paese. 



PRIMO PIANO

NEUTRALITÀ TECNOLOGICA

Chiave per la competitività



La transizione dell'industria automobilistica europea è entrata in una fase decisiva, in cui obiettivi ambientali, competitività industriale e tenuta occupazionale devono trovare un nuovo equilibrio. Il Green Deal, la neutralità tecnologica e il ruolo delle filiere sono al centro di un confronto che coinvolge imprese, territori e istituzioni. In questo Primo Piano ne discutono Roberto Vavassori, presidente di Anfia, Guido Guidesi, presidente dell'Alleanza delle 40 Regioni Europee dell'Automotive, e i Cavalieri del Lavoro Ali Reza Arabnia, Marco Bonometti, Umberto Quadrino e Bruno Vianello, che analizzano scenari, tecnologie e possibili soluzioni per il futuro della mobilità europea

Valorizzare IL MADE IN EUROPE

Intervista a Roberto VAVASSORI
di Paolo Mazzanti

L'industria dell'auto in grave crisi sta combattendo per il rilancio. Le sfide sono molte. La prima è quella di conciliare la decarbonizzazione del Green Deal europeo con la tenuta del mercato, che assorbe poche auto elettriche. Il 16 dicembre la Commissione europea ha presentato alcune proposte che modificano le regole precedenti.

li leggeri con una riduzione dell'obiettivo di CO₂ per il 2030 dal 50% al 40%. Previsti obiettivi di emissioni zero e incentivi per le flotte aziendali. Si punta, infine, ad aumentare la competitività dell'industria europea delle batterie, con prestiti a tasso zero per 1,8 miliardi. Del rilancio dell'industria dell'auto parliamo con Roberto Vavassori, presidente di Anfia, l'associazione italiana delle imprese dell'automotive.

Presidente Vavassori, quali sono le richieste dell'industria dell'automotive per affrontare la decarbonizzazione e come giudica le proposte della Commissione sulla revisione del Green Deal?

Dalla Commissione sono giunti timidi segnali positivi. Ma la politica europea deve dimostrare più coraggio, perché c'è ancora molta strada da fare. Nel complesso, non possiamo che ritenere il pacchetto poco risolutivo dei problemi di mercato e poco incisivo rispetto alle tanto annunciate intenzioni di rafforzare la competitività dell'industria europea.

Le nostre richieste minime sono tre. Primo: attuare una vera neutralità tecnologica per consentire la produzione e la vendita di auto con motori endotermici anche dopo il 2035 utilizzando carburanti a basse emissioni come i biofuel. Secondo: valorizzare il Made in Europe nei componenti, per evitare che, come accaduto sinora, gli incentivi per l'acquisto di vetture a basse emissioni vadano a vetture non europee. Terzo: varare un piano decennale di sostituzione di autoveicoli per svecchiare il parco auto europeo. Oggi in Europa circolano 250 milioni di veicoli con età media di 12,5 anni, il che significa che abbiamo auto e camion con più di 20 anni. Se riuscissimo a sostituire tre milioni di veicoli aggiuntivi all'anno per dieci anni, per un totale di 30 milioni di veicoli, ridurremmo l'emissione in atmosfera di 600 milioni di tonnellate di CO₂.



Roberto Vavassori, Presidente Anfia

Si prevede che al 2035 i produttori dovranno rispettare un obiettivo di riduzione di emissioni non più del 100% ma del 90%, mentre il restante 10% dovrà essere compensato con l'uso di acciaio "verde" prodotto nell'Ue e da combustibili rinnovabili di origine non biologica, biocarburanti e biogas. Inoltre, i costruttori potranno beneficiare di super crediti per le piccole auto elettriche a prezzi accessibili prodotte nell'Ue. Si prevede un'ulteriore flessibilità per il segmento dei veicoli commercia-

Quali sono i rischi per l'industria dell'automotive italiana ed europea se le vostre proposte non verranno accolte?

Rischiamo la sopravvivenza stessa del settore automotive che è strategico non solo per le sue dimensioni, ma anche perché nell'automotive si incontrano le diverse filiere industriali, dalla siderurgia all'Intelligenza artificiale, dalla plastica alla robotica.

L'auto è sempre più un concentrato di tecnologie, fino alla sfida della guida autonoma. Senza l'industria automobilistica la stessa indipendenza economica, la stessa autonomia tecnologica dell'Europa verrebbero messe in discussione.

L'innovazione tecnologica sarà in grado di azzerare le emissioni anche con i futuri motori termici?

L'innovazione sta facendo progressi ogni giorno nel settore dei biocarburanti, carburanti non di origine fossile, plug-in hybrid, range extender, calcolati col sistema del *life cycle assessment*, che possano essere omologati e venduti dopo il 2035 e che sono già in grado di abbattere le emissioni climatiche. Un esempio l'abbiamo in casa: abbiamo già realizzato, nel silenzio, senza tanta pubblicità, nel nostro Paese 1.600 punti di ricarica di Hvo, *hydrogenated vegetable oil*, in grado di sostituire il diesel tradizionale nei veicoli commerciali.

L'automobile è sempre più un concentrato di tecnologie. Nell'industria dell'automotive si incontrano le diverse filiere industriali, dalla siderurgia all'Intelligenza artificiale, dalla plastica alla robotica

Ecco, questo è un esempio che abbiamo portato alla Commissione europea per confermarle che vogliamo essere pionieri di sostenibilità.

Che cosa dovrebbe fare di più il governo nazionale per sostenere la transizione ambientale nella mobilità?

Intanto deve continuare a sostenere la revisione del Green Deal in Europa. Poi dovrebbe rilanciare il "tavolo dell'automotive" insieme al "Piano Italia" di Stellantis per tornare a produrre almeno un milione di veicoli all'anno nel nostro Paese. Ci vorrebbe poi un piano pluriennale per i contratti di ricerca e sviluppo.



Vivimi



Dalla cucina al bagno,
dalla cabina armadio al living

Poetica design Vuesse



10 Anni di assistenza garantita per la tua Cucina
5 Anni di garanzia per i tuoi Elettrodomestici

SCAVOLINI™

La più amata dagli italiani



**Abbiamo già realizzato
nel nostro Paese, senza tanta
pubblicità, 1.600 punti
di ricarica di Hvo, hydrogenated
vegetable oil, in grado
di sostituire il diesel tradizionale
nei veicoli commerciali**

Inoltre, occorre semplificare e accelerare il sistema delle autorizzazioni, prendendo ad esempio ciò che si è fatto nella Zes, la Zona economica speciale del Sud, dove si è arrivati a 31 giorni medi per le autorizzazioni, mentre nelle altre Regioni a volte si attendono anni.

Inoltre, sarebbe utile non annunciare con troppo anticipo piani di incentivazione al ricambio di vetture, che hanno l'effetto immediato di bloccare il mercato finché non vengono varati, come accaduto con l'ultimo piano di sussidi per l'acquisto di auto elettriche da 597 milioni. E, infine, bisogna fare ogni sforzo per ridurre il costo del lavoro. Ma qui la politica sembra andare in senso opposto. Pensi che la decisione quasi unanime del Parlamento di istituire festa nazionale il 4 ottobre, commemorazione di San Francesco, avrà un costo per il settore privato di 3,8 miliardi di euro. E ci sono paesi europei in cui si lavora un mese all'anno più che da noi.

Anche il settore automotive soffre per gli alti prezzi dell'energia. Che cosa si potrebbe fare di più?
Anche su questo tema fondamentale dobbiamo accelerare e prendere esempio dai paesi più efficienti, come Spagna e Polonia. Per esempio, è un anno e mezzo che attendiamo una misura come l'*Energy release*, per ridurre il prezzo dell'energia ai grandi consumatori.

A dicembre avete sollevato il tema del carico fiscale sul settore auto. Che dati sono emersi?

Nel 2024 il carico fiscale complessivo sulla motorizzazione in Italia è stato di 83,04 miliardi, in crescita del 4,5% sul 2023 e pari al 13,4% del gettito fiscale nazionale complessivo. È l'incidenza più alta tra i maggiori paesi europei ed è un ulteriore fattore di difficoltà per il settore. Questi i capitoli principali: il prelievo sui carburanti è stato di 39,73 miliardi; dall'Iva su manutenzione e riparazione, ricambi, accessori e pneumatici sono arrivati 14,05 miliardi; nel complesso, le tasse sull'acquisto di autoveicoli hanno fruttato 9,78 miliardi e dal bollo sono arrivati 7,48 miliardi.

Per il 2025 prevediamo che il carico fiscale sia rimasto stabile a 83 miliardi anche perché, secondo le ultime previsioni, il mercato auto chiuderà il 2025 con una contrazione intorno al 2,5%.

Per invertire questa tendenza al declino anche il fisco deve fare la sua parte.

lead the future.

Mutti Quisimangia | Ristorante Aziendale | Montechiarugolo (PR)



Realizziamo opere d'avanguardia
e ne assicuriamo l'eccellenza
nella gestione e nella manutenzione,
per garantire massima efficienza
e sostenibilità nel tempo.

www.ingferrari.it

 INGFERRARI[®]

General Contractor | Impianti | Facility Management

I TERRITORI RISCHIANO la deindustrializzazione

Intervista a Guido GUIDESI

La competitività dell'industria automobilistica europea incide sul futuro di vaste aree dell'Europa, che rischiano la deindustrializzazione. Per questo motivo è nata l'Alleanza delle 40 regioni europee dell'automotive, presieduta dall'assessore allo Sviluppo economico della Regione Lombardia Guido Guidesi, con il quale affrontiamo il tema della revisione del Green Deal.

Qual è la posizione dell'Alleanza delle 40 regioni europee dell'automotive che lei presiede sul Green Deal e sul passaggio all'auto elettrica?

La posizione sulla quale abbiamo trovato la sintesi è quella della piena "neutralità tecnologica" e del sostegno all'industria automobilistica europea e alla sua filiera. Anche noi vogliamo una "mobilità sostenibile" ma per salvare l'industria europea a quella mobilità bisogna contribuire attraverso tutte le trazioni, compreso quella termica alimentata con i biocarburanti. Non abbiamo mai detto "no" all'elettrico, ma abbiamo sempre detto no al "solo elettrico". All'interno dell'Alleanza, a parte un paio di "fondamentalisti ideologici", le regioni condividono tutte questa posizione.

Alla mobilità bisogna contribuire attraverso tutte le trazioni, compreso quella termica alimentata con i biocarburanti. Non abbiamo mai detto "no" all'elettrico, ma abbiamo sempre detto no al "solo elettrico"



Guido Guidesi, Presidente Alleanza 40 Regioni Europee dell'Automotive

Come si potrebbe raggiungere la decarbonizzazione nella mobilità?

Lasciando liberi di agire i nostri ecosistemi, la ricerca e le aziende, che sono sempre state in grado di raggiungere gli obiettivi sorprendendoci con il loro ingegno. Omologare tutto ad un'unica soluzione vuol dire far vincere chi ha il minor costo produttivo, quindi i cinesi.

Omologare tutto ad un'unica soluzione vuole anche dire limitare l'innovazione, per cui limitare il nostro ecosistema.

Avete proposto un diverso sistema di calcolo delle emissioni nel settore della mobilità. Di che si tratta?

Ci sono diverse interpretazioni sui sistemi di calcolo delle emissioni, per cui ci sono una serie di possibilità da valutare.

La Commissione europea ne ha scelta una e ha deciso che quella fosse la regola. Noi abbiamo fatto una se-

IL BRAND ITALIANO DELLO SHOPPING.



La Lombardia è la prima regione manifatturiera d'Europa, noi vogliamo continuare ad esserlo tutelando l'ambiente; le regole europee però non ci consentono di farlo



rie di proposte avallate dalla parte scientifica, segno che anche in campo scientifico non ci sia una posizione unanime.

Per esempio, nell'automotive il calcolo delle emissioni lo si fa solo sull'uso del prodotto (auto), mentre negli altri settori lo si fa su tutto il processo produttivo e di smaltimento; già questo è incoerente.

Quali sono i rischi dei diversi territori, a partire dalla Lombardia, se non si attuasse un approccio più pragmatico?

Avremmo una mobilità sostenibile fatta di auto cinesi e milioni di disoccupati europei. Rischiamo il più grande suicidio della storia industriale.

Al di là dell'industria dell'automotive, qual è la situazione della transizione ambientale per gli altri compatti dell'industria lombarda?

La Lombardia è la prima regione manifatturiera d'Europa, noi vogliamo continuare ad esserlo tutelando l'ambiente; le regole europee però non ci consentono di farlo perché oggi chi ha fatto la transizione green non è competitivo a causa di regole rigide e dei costi. O la Commissione europea mette mano a regole sbagliate fatte da tecnocrati che non conoscono la realtà, oppure in Europa gli obiettivi ambientali si raggiungeranno attraverso la desertificazione industriale.

Al posto di imporre strade omologate, lascino libere le aziende e le sostengano; in questo modo certamente le imprese saranno sostenibili e competitive. Noi non molleremo la presa, perché la politica in Europa deve riprendere la guida che per troppi anni è stata lasciata ai tecnici. ☺ (P.M.)

AUTOMOTIVE, UN MANIFESTO

per una visione strategica



di Ali Reza ARABNIA

D

a più di cinque anni, ho l'onore di rappresentare e coordinare i colleghi Cavalieri del Lavoro che operano nel settore automotive a livello nazionale e internazionale.

Dal 2020 ad oggi abbiamo avuto 44 zoom-call con cadenza mensile a cui hanno partecipato costantemente oltre 25 Cavalieri del Lavoro insieme ai rappresentanti di categoria di Anfia, Confindustria e Clepa.

Abbiamo iniziato con l'obiettivo primario di esaminare diverse vie per poter aiutare la filiera dell'auto nell'affrontare la trasformazione energetica. Fin da subito ci siamo resi conto che, prima di tutto, dovevamo conoscerci meglio a vicenda per valutare le opportunità di integrazione industriale; parallelamente necessitavamo di arricchire il nostro sapere sulle discipline che influenzavano il percorso, come ad esempio, le fonti di energia (rinnovabili, nucleare di ultime generazioni, e-fuel, biocarburanti, idrogeno, eccetera); esaminare la situazione geo-politica, la crisi demografica, le macro e micro-infrastrutture, l'analisi di mercato, le tendenze comportamentali riguardo gli acquisto d'auto, le strategie delle case automobilistiche, le nuove tecnologie e le tendenze in corso (elettrico, guida autonoma, batterie alternative, eccetera).



Ali Reza Arabnia

Al termine di ciascuno di questi incontri, la sintesi delle diverse posizioni e opinioni veniva presentata ai rappresentanti di categoria con suggerimenti pratici nell'ottica di esporli e farli valere negli incontri operativi con gli enti competenti italiani e europei.

Tutto questo non in polemica con l'obiettivo strategico della riduzione dell'impatto ambientale della Comunità europea, ma con l'intento di invitare i vari rappresentanti ad avere una visione sistematica a livello economico, sociale e tecnologico.

Abbiamo avuto moltissimi dibattiti e riflessioni su come portare avanti questa battaglia di buon senso.



L'EUROPA CHE VORREMMO PER IL FUTURO DELL'AUTOMOTIVE: ASPETTATIVE E PROPOSTE PER IL SETTORE

1. Sostegno a una politica industriale europea per l'automotive

Previsione di un "Fondo per la Competitività" e la semplificazione degli IPCEI (Progetti Importanti di Interesse Comune Europeo) per supportare le PMI nella transizione.

2. Promozione della neutralità tecnologica

Adottare un approccio che non favorisca esclusivamente l'elettrico, ma consideri anche altre tecnologie, per evitare la dipendenza da fornitori asiatici e salvaguardare l'occupazione.

3. Piano straordinario di investimenti in infrastrutture e logistica

Avviare un piano nazionale con fondi europei per ammodernare le infrastrutture, semplificare la logistica e ridurre i costi per le imprese. Contribuire al potenziamento delle reti di distribuzione elettrica urbana in media tensione: migliorare la capacità e l'affidabilità delle infrastrutture elettriche nelle città, adeguandole all'aumento della domanda energetica legata alla mobilità elettrica e ai sistemi di ricarica.

4. Fondi per la ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie per batterie innovative

In particolare, finanziamenti mirati alla realizzazione di batterie allo stato solido o flusso redox di Vanadio (VRFB - Vanadium Redox Flow Battery), capaci di offrire maggiore sicurezza, efficienza energetica e durata rispetto alle tecnologie attuali. Sostegno economico per la progettazione e l'avvio di grandi impianti di produzione di batterie elettriche su larga scala, con l'obiettivo di rafforzare l'indipendenza tecnologica e produttiva europea. Intanto, investire in filiere europee per materiali critici e per il riciclo delle batterie per veicoli elettrici, riducendo la dipendenza da altri paesi extra-Ue.

5. Contributi per l'installazione di colonnine di ricarica per veicoli elettrici

Agevolazioni economiche destinate all'ampliamento della rete di punti di ricarica pubblici e privati, per facilitare la diffusione della mobilità elettrica e ridurre l'autonomia limitata dei veicoli.

6. Liberalizzazione dell'ultimo miglio nelle connessioni condominiali

Rimozione delle attuali barriere normative che limitano la concorrenza nella gestione delle infrastrutture di rete negli edifici residenziali, favorendo l'accesso a più operatori per migliorare la qualità del servizio.

7. Sviluppo di centrali elettriche a basso impatto ambientale

Promozione della costruzione di impianti di produzione energetica con emissioni ridotte o nulle, basati su fonti rinnovabili o tecnologie avanzate per la cattura e il riutilizzo della CO₂.

8. Riforma degli incentivi per privilegiare la produzione europea

Favorire veicoli prodotti con componenti europei, considerando anche l'impronta ecologica e la cybersecurity. Incentivare il rinnovo del parco circolante in Italia promuovendo l'acquisto di veicoli conformi agli standard Euro 6, al fine di sostituire l'attuale parco circolante caratterizzato da un'età media superiore ai dodici anni. Tale misura contribuirebbe a ridurre l'impatto ambientale e a stimolare positivamente il mercato del lavoro.

9. Creazione di cluster e poli tecnologici per rafforzare la filiera

Favorire l'aggregazione tra imprese attraverso cluster di ricerca, sviluppo e produzione per aumentare la competitività e l'efficienza dell'intera filiera.

10. Salvaguardia della manifattura europea per la sicurezza nazionale

Proteggere e valorizzare il settore automotive per garantire la salvaguardia della capacità manifatturiera. Consolidare il know-how tecnologico sviluppato a ogni livello, assicurando la flessibilità produttiva necessaria per rispondere non solo alle esigenze di mercato, ma anche a eventuali richieste di natura strategica e bellica. Mantenere alta la competitività industriale e rafforzare la resilienza del Paese in contesti di emergenza. ☈

DE CECCO

—Mugnai dal 1831—



dececco.com

**PER OTTENERE
GRANDI RISULTATI,
BISOGNA SAPER
ASPETTARE.**



Lenta Essiccazione

Scopri la qualità superiore della pasta De Cecco, essiccata lentamente e a bassa temperatura: un metodo che valorizza il sapore e le qualità nutrizionali.

Sinner e De Cecco, fatti della stessa pasta.

**PASTA UFFICIALE di
Jannik SINNER**

Jannik Sinner



Pardis Innovation Centre, il centro R&D di Geico a Cinisello Balsamo

Da qui l'origine del Manifesto preparato da noi e presentato dal Cavaliere del Lavoro Bonometti nel Convegno Nazionale tenutosi a Venezia.

Tuttavia, siamo industriali e di conseguenza non siamo abituati a mollare. La battaglia andrà avanti perché sentiamo la responsabilità verso il Paese e l'Europa.

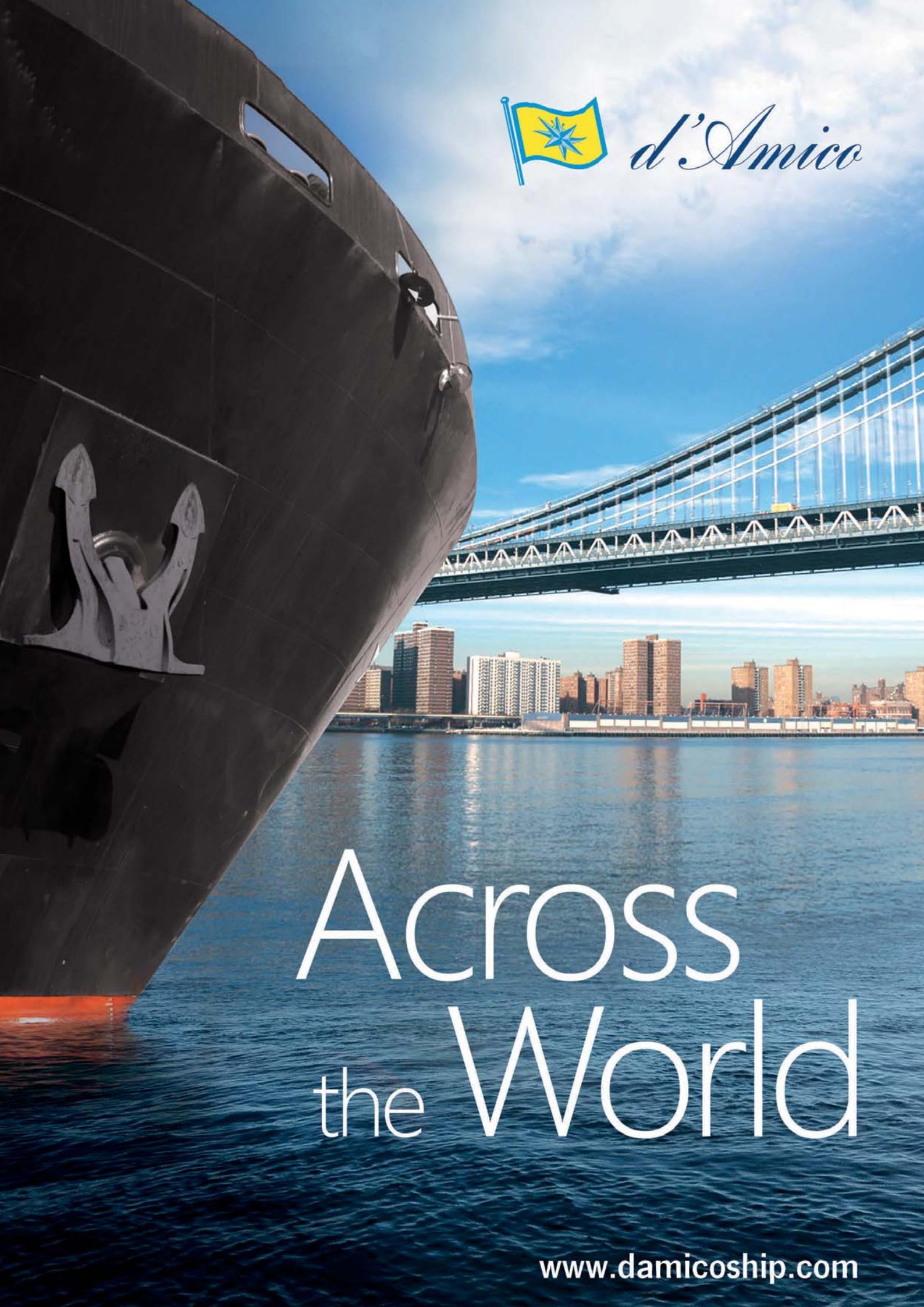
Con la perseveranza e la creatività che distingue gli imprenditori italiani, sono certo che riusciremo a trovare e proporre delle soluzioni sensate che siano realisticamente raggiungibili per arrivare agli obiettivi ambientali cari a tutti noi ma ricordando ai nostri amici politici di Bruxelles che, nell'ambiente, ci sono anche le persone.💡

Un manifesto per un automotive europeo competitivo e sostenibile: neutralità tecnologica, politica industriale, investimenti e filiere sono le leve per governare la transizione senza perdere lavoro e know how


Ali Reza Arabnia è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2014. È chairman e ceo della società Gecofin, holding di Geico, uno dei leader mondiali nella progettazione e fornitura alle case automobilistiche di impianti completi per il trattamento e verniciatura delle scocche auto. Fortemente orientato all'innovazione tecnologica, ha creato nel 2009 il Pardis Innovation Centre, considerato un polo tecnologico fra i più avanzati al mondo



d'Amico



Across
the World

ASCOLTARE L'INDUSTRIA

per correggere la rotta



di Marco BONOMETTI

Quando mi chiedono quali siano davvero le sfide dell'automotive, io non parto da grafici, decreti o slogan politici. Parto dalla vita, dal lavoro, dalle persone. È sempre stato così: anche quando mi riferisco ai numeri enormi, alle industrie globali, ai miliardi di investimenti o alle politiche europee, il mio pensiero torna alla fatica delle officine, alle mani che si sporcano lavorando, agli occhi di chi entra presto al mattino e ne esce quando è già buio. Per me l'automotive non è un settore: è un mondo, una comunità, quasi una cultura.

Ed è proprio per questo che certe scelte europee mi preoccupano. Vedo un continente che rischia di perdere non solo fabbriche, ma identità. La transizione ecologica non è un errore: è un dovere. Ma ciò che considero pericoloso è il modo in cui viene condotta, la velocità con cui si pretende di stravolgere un intero sistema industriale senza chiedersi se quella velocità sia compatibile con la realtà produttiva, con i costi energetici, con i limiti tecnologici e – soprattutto – con le persone. Da anni ripeto che il 2035, come data per lo stop ai motori endotermici, non è un obiettivo: è un muro. E non lo dico per difendere il passato, ma perché conosco questo settore, vivendolo tutti i giorni. Ho camminato per decenni nelle sue linee di produzione, so quante competenze servono, quante filiere si muovono insieme, quanta energia richiede una trasformazione reale. E so quanto una scelta sbagliata possa travolgere milioni di lavoratori che non hanno colpe se le decisioni politiche vengono prese più sull'onda dell'ideologia che sulla concretezza industriale.

Quando parlo dell'elettrico sono ben consapevole: non lo rifiuto, anzi, lo considero parte del futuro. Ma non l'unico futuro possibile. Una tecnologia non diventa sostenibile solo perché la si dichiara per legge. L'elettrico può funzionare in molti contesti e deve essere sviluppato e reso più accessibile, ma non può essere imposto come unica via se mancano energia pulita, infrastrutture di ricarica, una filiera europea delle batterie e una rete elettrica adeguata. Il mercato e i clienti non sono disposti a farsi dire quale auto devono acquistare. Nelle mie riflessioni ritorna spesso l'immagine di un'Europa che corre più veloce delle pro-



Marco Bonometti



L

Tonino Lamborghini

TOWER
BATUMI

INVESTIRE IN GEORGIA



FK DEVELOPMENT



Scopri di più

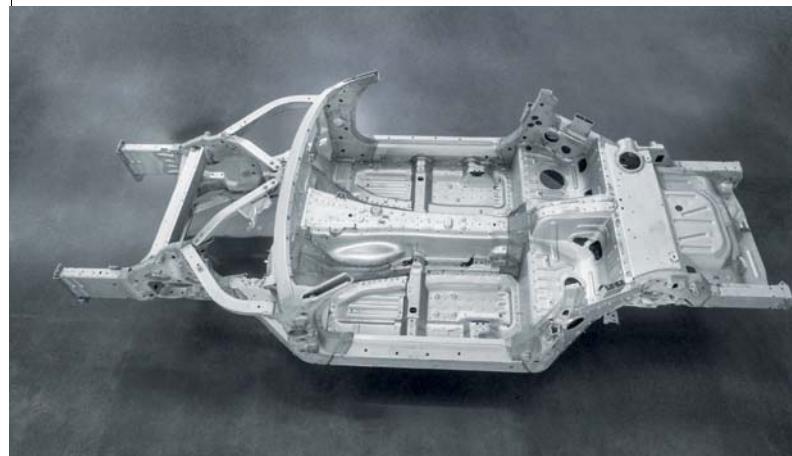
prie gambe e in modo scomposto, annunciando rivoluzioni senza preparare il terreno per realizzarle. Le normative che cambiano troppo spesso, gli investimenti che sono spesso annunciati ma non realizzati, una politica che sembra inseguire il consenso immediato invece di una strategia di lungo periodo.

Nel frattempo, Stati Uniti, Cina e India consolidano ecosistemi industriali solidi e orientati alla leadership. E oggi, di fronte a tensioni commerciali crescenti e al protezionismo dei due giganti Usa e Cina, diventa urgente difendere davvero il Made in Europe, realizzando una politica industriale europea per veicoli e componenti. So bene che nessun settore può restare immobile. L'automotive europeo, che occupa 13 milioni di lavoratori, investe 84 miliardi l'anno in ricerca e sviluppo, genera più dell'8% del Pil e circa 400 miliardi di entrate fiscali, sta vivendo una rivoluzione paragonabile a quella della catena di montaggio fordista. Ma affrontarla imponendo un'unica tecnologia significa trasformare un'opportunità in un'occasione sprecata.

La svolta può avvenire solo attraverso la neutralità tecnologica. Lasciare alle imprese la libertà di innovare in più direzioni. Non guidare il mercato con divieti, ma con la ricerca. Non cancellare ciò che funziona, ma migliorarlo. Non porre alternative false, ma sviluppare tutto ciò che può contribuire alla sostenibilità: biocarburanti avanzati, e-fuel, idrogeno, ibridi evoluti, endotermici efficienti, recupero energetico, materiali leggeri e riciclati. E in tutto questo non dimentico mai il lavoro. Ogni decisione presa su un foglio Excel ricade, prima o poi, sulla pelle delle persone. Quando penso ai milioni di lavoratori della filiera automotive, non vedo numeri: vedo volti, competenze, famiglie, storie. Vedo chi ha costruito competenze per quarant'anni e oggi teme di perdere tutto a causa di regole imposte dall'alto.

La transizione europea non tiene conto dell'impatto sociale. Si immagina di cambiare un sistema industriale gigantesco come si aggiorna un software. Ma l'industria non è un software: è fatta di persone, macchine, filiere, costi, territori, comunità. Ogni innovazione richiede tempo, investimenti, pianificazione, formazione. E chi vive da sempre in questo mondo sa bene quanto sia difficile cambiare un singolo processo produttivo, figuriamoci un intero continente.

Nonostante tutto rimango un ottimista. Non ingenuo, ma pragmatico. Credo che l'Europa debba correggere la rotta, migliorare il Green Deal senza rinnegarlo, ascoltare l'industria non per obbedirle, ma perché senza industria non c'è lavoro, non c'è crescita, non c'è benessere. Bisogna decidere in fretta, perché il tempo sta finendo.



Quando penso al futuro non vedo scenari catastrofici: vedo possibilità. Credo che l'Italia abbia ancora talenti, competenze e imprese capaci di essere protagoniste. Ma serve non sovraccaricare l'industria di regole impossibili da rispettare. Serve credere nella manifattura, nel suo valore sociale e culturale. Serve ricordare che senza investimenti – nelle tecnologie, nelle persone, nell'energia – nessuna transizione può funzionare.

Nel mio percorso ho cercato di contribuire a queste sfide investendo nella mia azienda in trasformazione dei processi, produzione di telai più leggeri, riduzione del numero di componenti, nell'uso dell'alluminio riciclato, ottenendo la riduzione del 60% delle emissioni di CO₂, negli ultimi anni. Non ho mai dimenticato la centralità della persona con la formazione continua e lo sviluppo di una filiera produttiva integrata capace di competere a livello globale. È la dimostrazione concreta che deve esserci il cambiamento, se lo si prepara con metodo e realismo e non imposto per legge.

Alla fine, tutto si riduce a un principio semplice quanto profondo: il futuro non si impone, si costruisce. E si costruisce solo se non si lascia indietro nessuno. Non l'industria. Non il lavoro. Non l'Europa. ☺



Marco Bonometti è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2012. È presidente e amministratore delegato di OMR Holding, sotto la sua guida l'azienda, fondata dal nonno nel 1919, è diventata un Gruppo industriale internazionale con oltre 3.900 dipendenti e con una rete globale innovativa di 9 aziende in Italia e 6 nel mondo. Il Gruppo è attivo principalmente nella componentistica per autovetture, veicoli industriali e mezzi di movimento da terra



Viktoria Yarova, Roma, 2022. ©Vincent Peters

WHAT REALLY MATTERS IS
WHO YOU CELEBRATE WITH

FERRARI
TRENTO

Auto elettriche: STOP OR GO?



di Umberto QUADRINO

La recente decisione dell'Unione europea di modificare la normativa riguardante il divieto di vendita delle vetture con motore termico a partire dal 2035 ha ricevuto più critiche che applausi. In generale i sostenitori di una revisione degli obiettivi hanno giudicato i cambiamenti troppo timidi e limitati, complicati e non rispondenti alle esigenze dell'industria automobilistica europea.

Per capire il dibattito è utile fare un passo indietro e ricordare come è stato impostato il Green Deal, di cui l'auto elettrica è solo uno dei capitoli. Il Green Deal è nato per azzerare le emissioni di CO₂ al 2050. Per raggiungere questo obiettivo occorre elettrificare non solo i trasporti (ecco l'auto elettrica!), ma anche gli edifici civili e commerciali (riscaldamento e condizionamento elettrico) e l'industria (ad esempio adottando fornì elettrici anziché altofornì per produrre acciaio).

L'elettrificazione dell'economia è necessaria perché solo l'energia elettrica può essere prodotta da rinnovabili e le rinnovabili non producono CO₂ come i combustibili fossili. Il paradigma del Green Deal fu inizialmente criticato perché le rinnovabili avevano un costo di produzione dell'energia elevato. Si obiettava che il Green Deal era un lusso per ricchi e che avrebbe danneggiato la competitività dell'industria europea. Ma negli anni lo scenario è profondamente cambiato: grazie ai forti investimenti degli anni passati il costo dell'energia prodotta da rinnovabili, e soprattutto dal solare, è enormemente sceso.

Oggi il costo dell'energia solare è di gran lunga inferiore al costo delle fonti termiche come il gas, e notevolmente inferiore al nucleare, che nell'ultimo decennio ha subito un fortissimo aumento dei costi. Quindi oggi il Green Deal non viene più messo in discussione: sia dal punto di vista del costo che del rischio geopolitico (il sole, il vento e l'acqua non si importano), sia per l'impatto ambientale, le rinnovabili si sono rivelate la fonte più conveniente di produzione dell'energia. Il dibattito, caso mai, è su quale fonte puntare per quel 25-30% del mix energetico non copribile con le rinnovabili, il nucleare di nuova genera-



Umberto Quadrino



BEYOND INNOVATION. THE EPTA SUSTAINABLE SYSTEM.

Epta è un gruppo multinazionale specializzato nella refrigerazione commerciale per il Retail, F&B e Ho.Re.Ca. Il nostro impegno per produrre soluzioni innovative e sostenibili raggiunge oltre **100** paesi, grazie al contributo di circa **8,000** dipendenti e **11** stabilimenti produttivi.

27,7 milioni di Euro
investiti in tecnologie e innovazioni nel 2024

270 dipendenti
dedicati ai centri R&D

100%
del portafoglio prodotti disponibile
con refrigeranti naturali

>3.000
installazioni naturali a **CO₂**,
nel mondo



ne o il gas con la cattura della CO₂. La competizione tra queste due fonti è oggi quanto mai aperta e si deciderà sulla base dei costi.

Se questo è lo scenario energetico di base, che cosa succederà nel mondo dell'automobile? L'auto elettrica ha indubbi vantaggi di costo e di performance rispetto all'auto con motore termico: ha meno componenti ed il motore elettrico costa meno, la manutenzione e il costo di esercizio sono inferiori.

Ma il tallone di Achille dell'auto elettrica sono le batterie: sono costose, l'autonomia lascia a desiderare, le infrastrutture di ricarica non sono capillari. Per le batterie sta succedendo quello che in questi anni è successo per i pannelli solari: il costo si sta riducendo rapidamente con l'aumento della scala di produzione, l'autonomia aumenta e gli investimenti in colonnine si stanno sviluppando. I costi delle auto elettriche già oggi si avvicinano a quelli dell'equivalente modello a benzina ed il costo di esercizio è inferiore. Insomma, credo che alla fine a decidere sarà il mercato, non i regolamenti Ue: se l'auto elettrica costa come quella a benzina o di meno, ha un costo di esercizio inferiore e in più non inquina, è facile immaginare quale sarà l'esito finale. Proprio come è successo per le rinnovabili nel mix energetico.

Personalmente ritengo che, come per il mix energetico non ha senso pensare ad una generazione totalmente da rinnovabili (gli obiettivi del Piano Italiano energia e clima indicano per le rinnovabili un target del 75% circa), così non avrebbe senso pensare ad un trasporto al 100% elettrico. Ci dev'essere spazio per i biocarburanti, i carburanti sintetici, per l'idrogeno, insomma per i combusti-

bili a basse o nulle emissioni. Questa è la cosiddetta "parità tecnologica" di cui si sente tanto parlare. Ma questi combustibili alternativi hanno oggi un problema di costo che sembra insormontabile con le attuali tecnologie. Sarà quindi il mercato a scegliere le soluzioni più performanti, meno costose sia come acquisto che come esercizio e meno inquinanti (volutamente ho messo all'ultimo posto nelle scelte del consumatore gli aspetti ambientali). Le case automobilistiche europee dovranno valutare le tendenze del mercato e scommettere sulle tecnologie che riterranno vincenti. Ma dovranno fare delle scelte: mi sembra improbabile che riescano a sviluppare due tipi di motorizzazioni e di veicoli per tutte le gamme di trasporto. Sarà dalla loro lungimiranza che dipenderà la sopravvivenza dell'industria automobilistica europea. Altri competitor hanno già fatto le loro scelte. ☺

Umberto Quadrino è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2005. Ha ricoperto la carica di amministratore delegato di Edison dal 2001 al 2011. Sotto la sua guida Edison diventa secondo operatore italiano nei settori dell'energia elettrica e del gas e si impegna in uno dei più significativi programmi di investimento in Europa nel settore elettrico e nella realizzazione di infrastrutture strategiche per la sicurezza energetica europea. Attualmente è presidente di Tages, società di asset management che controlla Tages Capital Sgr che distribuisce e gestisce i Fondi Tages Helios dedicati ad investimenti in energie rinnovabili e nella transizione energetica. È presidente dell'Associazione Amici dell'Accademia dei Lincei



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.



LA SOLUZIONE C'È e si chiama motore ibrido



di Bruno VIANELLO

Da ormai sei anni, la mia azienda, leader mondiale nel settore della diagnostica automotive, è protagonista anche nel settore delle motorizzazioni alternative. Ho infatti realizzato una nuova divisione, Texa e-powertrain, espressamente dedicata alla progettazione e produzione di propulsori, inverter e centraline controllo veicolo per vetture elettriche ed ibride. Le Lamborghini Revuelto e Temerario, ad esempio, montano la nostra componentistica, così come altre importanti vetture coperte invece da segreto contrattuale.

Anticipo questo per chiarire come, da un punto di vista industriale, Texa sia perfettamente in linea con le tecnologie più avanzate del settore e per nulla preoccupata dai cambiamenti in arrivo, che anzi costituiranno ulteriori grandi opportunità.

Quale Cavaliere del Lavoro profondamente innamorato del proprio Paese, sono invece, viceversa, molto preoccupato per il paventato obbligo del “tutto elettrico”.

Grazie al cielo, proprio al momento della chiusura di questo mio intervento, è stato annunciato un auspicabile ammorbidente per l’uscita di produzione dei veicoli endotermici, anche se al momento non chiaramente definito nei contorni e non ancora approvato dal Parlamento europeo.

Non c’è nessun dubbio da parte mia circa l’importanza della lotta al cambiamento climatico, ma la data del 2035 per il definitivo stop alle auto alimentate a benzina e gasolio è decisamente prematura per tutta la comunità europea, e in particolare per l’Italia.

In nome della sostenibilità, si getterebbero via decine di anni di preziosissimo know how tecnologico europeo nella produzione di raffinati propulsori benzina e diesel ormai capaci, peraltro, di raggiungere livelli ridottissimi di inquinamento. In generale, la sfida del tutto elettrico significa infilarsi in una competizione dove partiamo sconfitti, non disponendo di quei materiali necessari alla produzione di batterie di cui i cinesi hanno fatto incetta in Africa con una sorta di neocolonialismo.

La soluzione che personalmente sostengo, ancora più convincente del paventato 90% di riduzione delle emissioni allo scarico ora proposto, consiste nel favorire lo sviluppo



Bruno Vianello



PIXELL



CONDOTTE 1880

DA 145 ANNI CREIAMO PONTI VERSO IL FUTURO

Fin dalla fondazione, il 7 aprile 1880, in 144 anni sono state realizzate grandi opere e importanti infrastrutture, portando l'eccellenza italiana nel mondo e affrontando sfide audaci con progetti che hanno spesso superato i confini nazionali. Dai primi decenni sono stati costruiti ponti, strade, ferrovie, dighe, porti, gallerie, metropolitane, con impegno costante verso la qualità e l'innovazione. Un patrimonio di esperienza e competenza che proietta Condotte 1880 verso nuove sfide.

www.condotte1880.com

In foto: Ponte Roosevelt sul Fiume St. Lucie – Florida – USA



Sede della Texa e-powertrain

e la produzione di veicoli ibridi che possano essere utilizzati obbligatoriamente nella modalità “full electric” in città, integrando nella vettura una centralina con Gps. Si tratterebbe di un rilevatore di posizione vincolato solo al veicolo, non in grado quindi di trasmettere a terzi la sua posizione (per preservarne la privacy degli occupanti), ma destinato solo a disattivare il motore endotermico una volta varcata la soglia cittadina. Viceversa, nell’uso extraurbano, la medesima centralina Gps opererebbe al contrario, consentendo il movimento anche grazie al propulsore endotermico.

Potremmo così preservare la nostra eccellenza nella costruzione del motore a scoppio, sviluppando, nel frattempo, tecnologie innovative, soprattutto sul fronte delle batterie e dei carburanti sintetici, con questi ultimi che potrebbero teoricamente permettere di trasformare in “emissioni zero” i veicoli più vecchi. Saremmo così in grado di raggiungere gli obiettivi “green” senza passare attraverso il completo e onerosissimo rinnovo del parco circolante, preservando l’Europa da una ulteriore invasione di macchine elettriche asiatiche.

In ogni caso, penso vada sottolineato che, ancora prima di entrare in vigore, questa normativa ha già creato danni incredibili ai fabbricanti europei di automobili e a tutto il settore della componentistica.

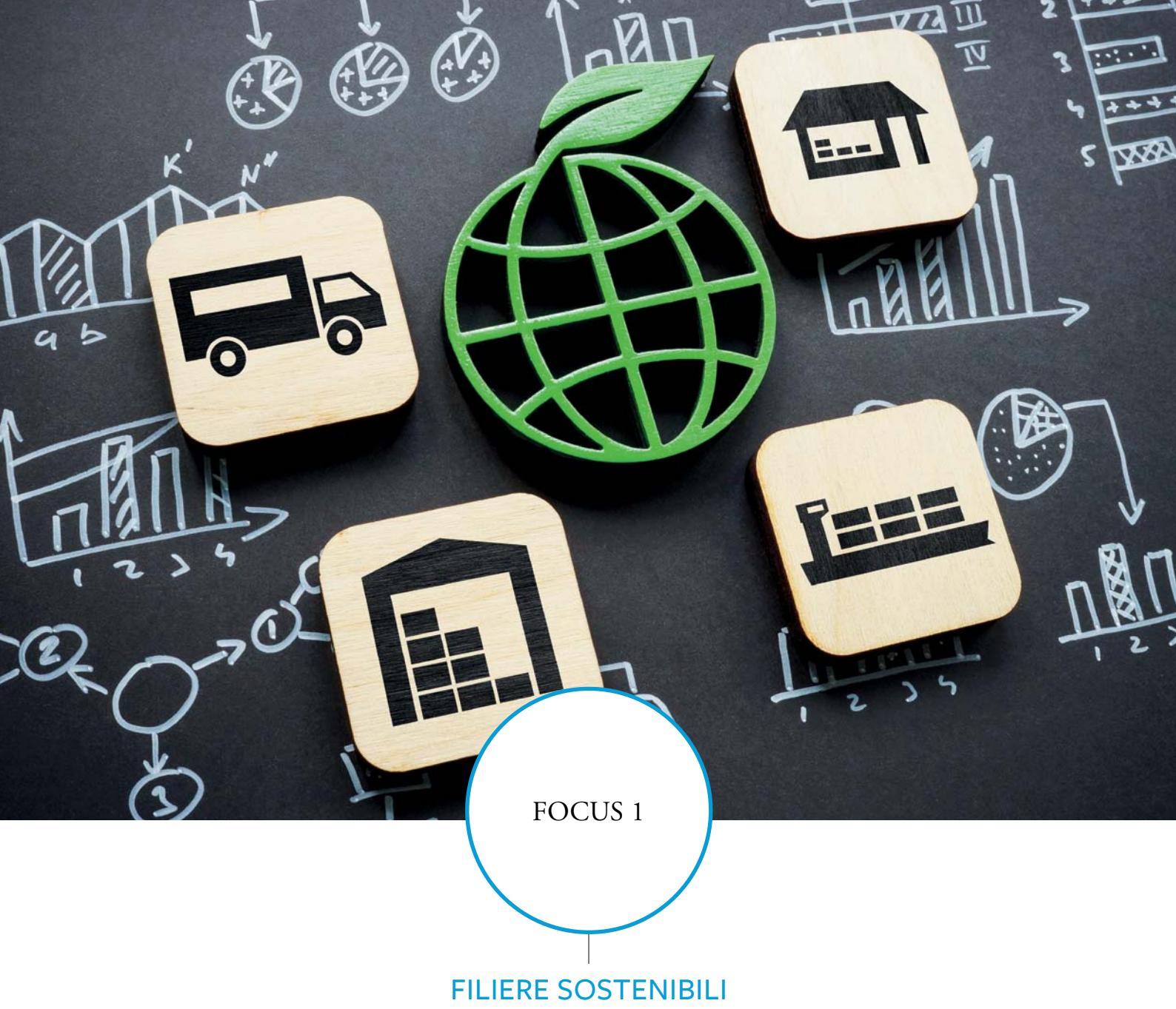
La situazione è ancora peggiore in Italia, dove il comparto vive da anni una grande crisi. Per rendere l’idea, vale la pena ricordare che a inizio anni ’90 in Italia si costruivano quasi due milioni di veicoli, oltretutto di grande qualità e capaci di dominare il mercato; nello scorso anno si è scesi a poco più di 300 mila, superati da Ungheria e Romania e doppiati da Slovacchia e Repubblica Ceca. Nel frattempo, aziende storiche e strategiche come Pirelli, Magneti Marelli, Iveco sono finite sotto controllo stra-

niero, per non parlare delle vicissitudini di Fiat Stellantis. Questa situazione, di cui una enorme responsabilità pesa sulla politica nostrana, incapace negli anni passati di elaborare un vero piano strategico per il comparto, si abbatte con particolare gravità in questo momento di transizione. Non sono un caso gli allarmi lanciati dalle associazioni di rappresentanza: senza adeguate politiche di accompagnamento, la svolta green rischia di produrre conseguenze devastanti: si stima che il 65% dei 150 mila addetti italiani attuali sia concentrato su tecnologie unicamente applicabili ad auto a combustione interna.

Colgo l’occasione per esplicitare anche un concetto più generale, ovvero che è necessario riequilibrare il commercio mondiale. La stessa Cina dovrebbe prendere atto della necessità di rallentare il proprio espansionismo, perché la storia ci insegna che l’impoverimento e la marginalizzazione delle nazioni genera situazioni che possono sfociare in vere e proprie guerre, non più solo commerciali. Direi che i segnali di tensione stanno decisamente aumentando. ☺

Bruno Vianello è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2023. È fondatore e presidente di TEXA, tra i leader mondiali nella progettazione e realizzazione di dispositivi per la diagnosi e la telediagnosi, analizzatori gas di scarico e stazioni per la manutenzione degli impianti di condizionamento dedicati ad autovetture, mezzi pesanti, motocicli, imbarcazioni, mezzi agricoli e di sofisticati sistemi Powertrain per veicoli a propulsione ibrida ed elettrica. TEXA opera con uno stabilimento a Monastier di Treviso, investe ogni anno il 13% del fatturato in ricerca e sviluppo, detiene 102 brevetti ed occupa oltre 1.000 dipendenti, di cui 750 in Italia





RESPONSABILITÀ E VISIONE a 360 gradi

Con la sfida della sostenibilità il sistema produttivo italiano è chiamato a compiere un ulteriore salto e a maturare un approccio strategico che sia attento agli aspetti ambientali, sociali ed economici. Servono scelte consapevoli che incidano sui modelli industriali e sulla governance delle filiere. Dall'adozione degli standard Esg all'uso della tecnologia, il professor Stefano Pogutz spiega come si muove il Paese e avverte sui rischi da non sottovalutare. A seguire i Cavalieri del Lavoro Armando Enzo De Matteis e Francesco Mutti raccontano la loro esperienza nel settore agroalimentare e l'importanza di un modus operandi che valorizzi le persone e i territori

TRASPARENZA E VALORE

perché la responsabilità conviene

Intervista a Stefano POGUTZ
di Brunella Giugliano

Rendere una filiera sostenibile oggi significa affrontare una trasformazione profonda che coinvolge modelli industriali, governance, tecnologie e sostenibilità. Non si tratta più soltanto di adeguarsi a norme e standard, ma di costruire catene del valore capaci di generare competitività nel lungo periodo, rispondendo alle attese di investitori, mercati e comunità. Ne è convinto Stefano Pogutz, docente di Practice Corporate Sustainability alla SDA Bocconi, che analizza l'evoluzione delle filiere e le sfide che attendono il sistema produttivo italiano.

Cosa significa oggi rendere una filiera davvero sostenibile, oltre la semplice compliance normativa?

Parlare di filiera sostenibile significa considerare le diverse fasi del ciclo di vita di un prodotto: dalle materie prime alla trasformazione, dalla logistica fino alla conclusione della vita utile, secondo un approccio “dalla culla alla tomba”. Inoltre, la sostenibilità richiede di sviluppare una strategia che lavori su molteplici dimensioni – ambientali, sociali ed economiche – e su più livelli, dal locale al globale, in modo tracciabile e trasparente. La compliance normativa rappresenta la base di riferimento imprescindibile; tuttavia, da molti anni è chiaro che sostenibilità vuole dire andare oltre il semplice rispetto delle regole, integrandosi nelle scelte strategiche, nei modelli di business e nei processi decisionali delle imprese.

Le imprese italiane, spesso organizzate in distretti, hanno filiere molto articolate: quali punti di forza e quali fragilità emergono quando entrano sotto la lente degli investitori globali?

Il modello dei distretti ha rappresentato a lungo un punto di eccellenza del sistema industriale italiano, garantendo



Stefano Pogutz, docente di Practice Corporate Sustainability alla SDA Bocconi

innovazione, qualità, flessibilità e capacità di adattamento ai cambiamenti dei mercati. Sul fronte della sostenibilità, i distretti sono stati spesso laboratori di sperimentazione di pratiche d'avanguardia, dall'adozione delle norme ISO all'efficienza energetica e alla sicurezza sul lavoro, riuscendo a coinvolgere anche piccole e medie imprese che, singolarmente, avrebbero avuto maggiori difficoltà ad affrontare questi temi. La prossimità geografica ha favorito la diffusione di buone pratiche, la condivisione di conoscenze e investimenti comuni.

Sul piano sociale, il radicamento territoriale ha contribuito alla stabilità occupazionale, alla tutela del capitale umano e alla trasmissione di competenze specialistiche. Inoltre, la collaborazione tra imprese ha storicamente favorito forme di governance informali che hanno garantito comportamenti responsabili lungo la filiera. Le fragilità riguardano però la forte frammentazione, che rende complesso misurare, monitorare e rendicontare



FONTANA GRUPPO
FASTENING THE FUTURE



DESIGN AND TECHNOLOGY For high performances

Fontana Gruppo is the top supplier for several of the world's leading automotive brands. Fontana focuses on custom engineering that incorporates unique value-added fastening design solutions.



www.gruppofontana.it

La capacità di rimanere competitivi dipenderà sempre più dal ruolo delle imprese capofila nel rafforzare la governance

gli impatti ambientali e sociali. Molte Pmi dispongono di risorse limitate per investire in sistemi di tracciabilità e per rispondere agli standard di due diligence, esponendo l'intera filiera a rischi reputazionali e regolatori. La capacità di rimanere competitivi dipenderà sempre più dal ruolo delle imprese capofila nel rafforzare la governance e nel trasformare pratiche storicamente virtuose ma implicite in sistemi esplicativi, misurabili e comunicabili.

I modelli di business circolari sono già una realtà nelle filiere o restano ancora casi isolati?

L'Italia è un Paese virtuoso per quanto riguarda la capacità di recupero e riciclo, anche in ragione della scarsità di materie prime. In filiere come acciaio, alluminio, oli esausti e vetro si raggiungono livelli di riciclo superiori all'80-90%. Nel settore degli imballaggi il tasso di riciclo

ha superato il 76% nel 2024, andando oltre gli obiettivi europei. Esistono poi comparti, come quello del mobile e dell'arredo, in cui l'eccellenza del design si coniuga con modelli circolari avanzati: oltre il 90% dei pannelli truciolari è prodotto con legno riciclato.

Restano tuttavia ampi margini di miglioramento, ad esempio semplificando la frammentazione normativa, velocizzando iter autorizzativi spesso lenti e colmando i gap di competenze ancora presenti in molti settori industriali.

Quanto la tecnologia (tracciabilità, dati, Intelligenza artificiale) sta cambiando la gestione delle filiere sostenibili?

Digitale e Intelligenza artificiale stanno rendendo la tracciabilità il nuovo standard della qualità industriale. I dati satellitari permettono di monitorare ciò che accade sul campo, dallo stato di salute delle colture alla lotta alla deforestazione, mentre l'IA consente di analizzare i mercati in tempo reale e ottimizzare la gestione della domanda e dei volumi produttivi.

La tecnologia diventa così un potente fattore abilitante, capace di trasformare la trasparenza in responsabilità e l'efficienza in impatto reale.

Gli investimenti Esg stanno incidendo concretamente sulle scelte delle imprese lungo la supply chain?

Nonostante una fase storica complessa in cui il tema Esg





**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
popso.it



#StayLocalBeGlobal

sembra aver perso centralità nel dibattito pubblico, due driver continuano a incidere sulle scelte delle imprese. Da un lato, i comportamenti di consumo, con il crescente peso di *millennials* e generazione Z; dall'altro, la finanza, che affronta l'Esg in termini di rischio e di ritorno nel medio-lungo periodo.

Alcune aziende agiscono come veri e propri "attivisti", guidando le trasformazioni e trascinando le proprie filiere. Altre, invece, rinviano o disinvestono, con il rischio di una perdita di competitività nel tempo.

Quali saranno, secondo lei, i tre principali rischi di filiera nei prossimi cinque anni?

Il primo riguarda il cambiamento climatico e la disponibilità di risorse, con impatti sulla qualità delle materie prime e sulla continuità produttiva.

Senza dati certificati, tracciabilità e passaporti di prodotto, molte filiere rischiano di essere escluse dai mercati internazionali

Il secondo è legato alla carenza di competenze, che limita la capacità di innovare e integrare nuove tecnologie. Il terzo concerne l'adozione dell'innovazione digitale: senza dati certificati, tracciabilità e passaporti di prodotto, molte filiere rischiano di essere escluse dai mercati internazionali. ☈

RAPPORTO 4.MANAGER, LE FILIERE DEL FUTURO SARANNO ECOSISTEMI DI SAPERE

I 3 dicembre l'Osservatorio 4.Manager ha presentato il rapporto "Le filiere produttive nell'era della conoscenza aumentata".

La fotografia complessiva parla di oltre 17 milioni di occupati, quasi 500 miliardi di export e un valore complessivo di 2.600 miliardi di euro. Un patrimonio fondamentale che deve sapersi adattare alle sfide del futuro trasformando le imprese capofila in "hub strategici del sistema", ovvero modelli sempre più in grado di generare, trasferire e proteggere conoscenza lungo le catene del valore. Da dove cominciare?

Lo studio individua alcune aree di miglioramento prioritarie, a partire da una maggiore digitalizzazione e, nello specifico, una maggiore integrazione dell'IA nei processi produttivi, oggi ferma all'8,2% a fronte di una media europea del 13,5%. Un tema che si intreccia a sua volta con la sicurezza informatica dal momento che "filiere digitalizzate richiedono infrastrutture resistenti – si legge nella nota stampa – e capacità di prevenire attacchi che possono compromettere flussi informativi strategici".

I nuovi scenari che si delineano necessitano al contempo di competenze adeguate.

Il Rapporto evidenzia il disallineamento tra domanda e offerta di profili qualificati, soprattutto nelle posizioni ad alta complessità. Nel 2024 quasi il 10% delle nuove assunzioni

dirigenziali riguarda i Supply Chain Manager (ovvero profili che combinano competenze manageriali e specializzazioni in Ict, dati e sostenibilità), ma oltre il 50% delle imprese segnala difficoltà nel reperirli. "Il nostro sistema produttivo ha gli asset per abitare il futuro: creatività, tecnologia, filiere che generano valore – afferma Stefano Cuzzilla, presidente di 4.Manager –. Ma nella quinta rivoluzione industriale la competitività cresce solo se questi asset si parlano. Quando saperi e competenze circolano, il sistema diventa generativo, non estrattivo". ☈



Il patto che valorizza le persone, KNOW HOW E TERRITORI



di Armando Enzo De MATTEIS

N

el panorama odierno dell'agroalimentare, il concetto di "filiera" ha assunto una rilevanza cruciale. Non si tratta più solo di una sequenza di passaggi produttivi, ma di un vero e proprio ecosistema di valori, dove la trasparenza, la qualità e la sostenibilità si intrecciano per creare un prodotto che sia eccellente non solo nel gusto, ma anche nella sua etica.

Una filiera ben costruita è garanzia di controllo, di tracciabilità e, soprattutto, di un legame autentico con la terra e con le persone che la lavorano. Questa convinzione è il principio che ha reso la Filiera Armando centrale nell'attività della nostra azienda, la De Matteis Agroalimentare Spa Società Benefit, e ci ha permesso di dare vita al marchio di pasta premium, Armando, realizzato esclusivamente con il nostro grano 100% italiano.

La Filiera Armando, a cui ho voluto dare il mio nome, è nata nel 2010 dall'idea condivisa con i miei figli che per produrre pasta di qualità con grano 100% italiano fosse necessario formare e supportare direttamente gli agricoltori. Da lì l'iniziativa di creare una filiera diretta, che prevedesse contratti con ogni sin-



Armando Enzo De Matteis

golo coltivatore e un rigoroso disciplinare da rispettare, accompagnato da formazione e supporto in campo. Siamo partiti con 100 agricoltori della zona e ora le aziende agricole coinvolte sono 900 in nove regioni. Quest'anno la Filiera ha compiuto quindici anni di attività, confermandosi come una realtà solida e raggiungendo un traguardo importante: un lavoro faticoso, ma di cui sono profondamente orgoglioso e su cui investiamo tutto il nostro impegno.

Il patto diretto con gli agricoltori per la produzione di Pasta Armando è il pilastro su cui si fonda la nostra filiera, il cui obiettivo è in primis quello di garantire una fornitura di grano dall'alto contenuto proteico (14,5%). Un risultato a cui contribuisce appunto l'osservanza del disciplinare di coltivazione che va a tutela del prodotto, del consumatore finale e del territorio. Dal canto nostro, come azienda, ci impegniamo a fornire l'assistenza in campo di agronomi dedicati e ad acquistare il raccolto a un prezzo minimo garantito, che aumenta proporzio-



Lo stabilimento di De Matteis Agroalimentare SB di Flumeri (Av), sede dell'azienda

nalmente alla qualità del raccolto, con particolare riferimento all'indice proteico e al rispetto del disciplinare. Grazie alla cura che gli agricoltori mettono nei campi, alla disponibilità di un impianto di molitura integrato al pastificio e ad un sofisticato sistema di controlli che rende tracciabile il grano in tutto il suo percorso, Pasta Armando è la prima pasta da agricoltura convenzionale ad aver ottenuto la certificazione di "Metodo zero residui di pesticidi e glifosato".

Attraverso l'esecuzione del contratto di Filiera Armando, nei primi 15 anni di vita della filiera la De Matteis Agroalimentare Società Benefit ha riversato sul territorio in cui operano gli agricoltori aderenti circa 15 milioni di euro complessivi, equivalenti al maggior valore riconosciuto al grano di filiera per effetto della sua superiore qualità. Il nostro obiettivo a lungo termine è quello di ridare fiducia alle "Famiglie del Grano", incentivando i giovani a proseguire l'attività di famiglia preservando tradizioni e know how preziosi per il territorio.

Dal 2023 la Filiera Armando è diventata ancora più centrale nel progetto della De Matteis Agroalimentare, venendo inserita fra i punti del nuovo Statuto di Società Benefit che ufficializza gli impegni dell'azienda volti a garantire lo sviluppo del territorio e la salvaguardia dell'equilibrio tra uomo e natura. Tra gli obiettivi primari definiti dallo Statuto rientrano infatti la tutela e lo sviluppo del territorio, la salvaguardia dell'ambiente, oltre al benessere e alla crescita del personale. Quest'ultima priorità si traduce nel riconoscimento dell'impegno lavorativo dei dipendenti, nella promozione del rispetto e del supporto reciproco.

L'azienda, fondata nel 1993 a Flumeri, in provincia di Avellino, dove tutt'ora ha la sua sede, è oggi uno dei principali player nel mercato della pasta secca in Italia e nel mondo, con esportazioni in oltre 55 paesi, una filiale commerciale negli Stati Uniti e un fatturato complessivo di oltre 240 milioni nel 2024.

L'impianto di molitura con annesso pastificio è divenuto nel tempo un insediamento industriale all'avanguardia, su cui continuiamo a investire. L'innovazione è, d'altra parte, un elemento chiave dell'azienda, che ha come obiettivo quello di creare prodotti di eccellenza per il consumatore attraverso cicli virtuosi che coinvolgono positivamente le persone e le economie dei territori interessati dalla coltivazione, come ben sintetizzato dal nostro logo: De Matteis Land, People, Pasta. ☺

Armando Enzo De Matteis è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2014. È presidente di De Matteis Agroalimentare, azienda specializzata nella produzione di pasta di qualità con il marchio Armando che raggiunge una produzione annua di 190.000 tonnellate, per l'80% destinate all'estero. È presidente inoltre di Elcon Megarad, azienda per la produzione di connessioni elettriche, giunti e terminali di bassa, media ed alta tensione, destinate al mercato mondiale dell'elettricità e dell'elettronica. Il Gruppo industriale occupa complessivamente circa 500 dipendenti



FILIERA STRETTA

Metodo di lavoro quotidiano

di Francesco MUTTI

Nel dibattito sulla sostenibilità il tema delle filiere è oggi centrale. Non solo perché rappresenta una leva competitiva per il sistema industriale italiano, ma perché è lì che si giocano questioni decisive di trasparenza, qualità, tutela del lavoro e rispetto dell'ambiente. In Mutti, azienda che da oltre 125 anni trasforma pomodoro 100% italiano, la filiera non è mai stata un elemento accessorio: è il cuore stesso del nostro modello industriale. Operiamo secondo quello che definiamo una "filiera stretta", basata su relazioni dirette, durature e trasparenti con circa 800 famiglie di agricoltori italiani. Non coltiviamo direttamente il pomodoro, ma lo selezioniamo, lo paghiamo e lo trasformiamo assumendoci una responsabilità chiara lungo tutto il processo, dalla scelta dei terreni fino al prodotto finito. Il pomodoro entra nei nostri stabilimenti entro tre ore dalla raccolta: un dato operativo che racconta bene quanto la prossimità geografica e la programmazione condivisa siano fattori chiave di qualità, ma anche di controllo e tracciabilità.

La sostenibilità sociale della filiera è stata una priorità ancora prima che diventasse un tema di agenda pubblica. La completa conversione alla raccolta meccanizzata – raggiunta al Nord già nel 1995 e al Sud nel 2018 – ha consentito di eliminare alla radice il rischio di sfruttamento della manodopera bracciantile, fenomeno purtroppo diffuso in alcune aree del Paese. A questo si affianca un sistema di certificazioni etiche e di audit indipendenti. Crediamo però che la responsabilità non si esaurisca nel rispetto delle regole. Per questo riconosciamo agli agricoltori un *premium price* legato alla qualità della materia prima: nel solo 2025, il sovrapprezzo medio è stato pari a circa il 10% rispetto al mercato, per un valore complessivo di circa nove milioni di euro redistribuiti lungo la filiera. È una scelta industriale precisa: premiare la qualità significa rendere economicamente sostenibile il miglioramento continuo delle pratiche agricole.

Sul fronte ambientale, nel 2023 abbiamo definito la Mutti Green Strategy, una strategia che interviene lungo tutta la filiera – dalla coltivazione alla trasformazione, fino al packaging e alla logistica – con obiettivi di miglioramento su biodiversità, cambiamenti climatici, econo-



Francesco Mutti



Il modello industriale italiano ha un grande punto di forza: la capacità di costruire valore nel tempo attraverso relazioni, competenze e radicamento territoriale

mia circolare e risorse idriche. Investiamo in strumenti digitali come i sistemi di supporto alle decisioni per gli agricoltori, che consentono di ottimizzare l'uso di acqua e agrofarmaci, migliorando al tempo stesso qualità e resilienza delle colture.

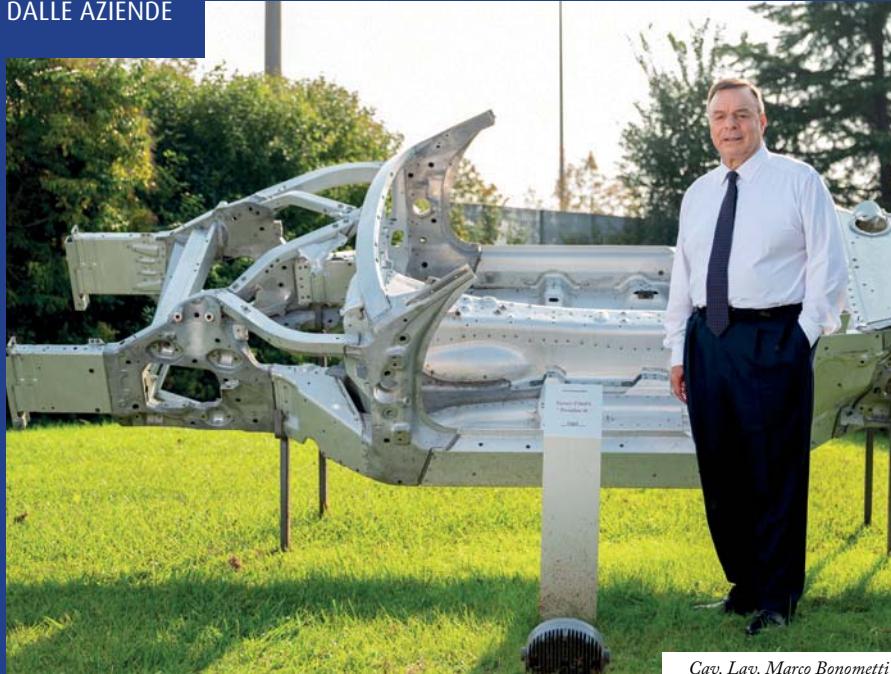
La trasparenza resta il presupposto di tutto. La tracciabilità al singolo appezzamento, certificata secondo standard internazionali, e l'investimento in metodi scientifici per la verifica dell'origine del pomodoro rispondono a un'esigenza crescente di chiarezza da parte dei consumatori e del mercato. Una filiera sostenibile non è tale se non è anche comprensibile e verificabile.

Il modello industriale italiano ha un grande punto di forza: la capacità di costruire valore nel tempo attraverso relazioni, competenze e radicamento territoriale. Ma proprio per questo deve continuare a investire in filiere responsabili, capaci di coniugare competitività e impatto positivo.

In Mutti siamo convinti che la sostenibilità non sia un obiettivo da dichiarare, ma un metodo di lavoro quotidiano. È una scelta di lungo periodo, che richiede coerenza, investimenti e, soprattutto, assunzione di responsabilità. ☺

Francesco Mutti, nominato Cavaliere del Lavoro nel 2017, è amministratore delegato del Gruppo Mutti, azienda di famiglia leader nei derivati del pomodoro. Sotto la sua guida vengono realizzati importanti investimenti per garantire la qualità del prodotto e dei processi, sono utilizzati infatti solo pomodori 100% italiani, no ogm e coltivati in aree certificate. Grazie alle innovazioni introdotte ha ridotto del 4,6% l'impronta idrica e del 27% le emissioni di CO₂ lungo l'intera filiera





Cav. Lav. Marco Bonometti



Instagram: omr_automotive
Facebook: OMRAutomotive
Linkedin: OMR Automotive

OMR AUTOMOTIVE: un secolo di industria, innovazione e visione realistica del futuro

Il Gruppo **OMR Automotive** rappresenta una delle storie industriali più significative del panorama italiano. Nato nel 1919 come piccola officina specializzata in macchine per la lavorazione del marmo, il gruppo ha attraversato generazioni, crisi e trasformazioni epocali, crescendo fino a diventare una multinazionale della componentistica automotive presente in cinque continenti, con oltre 3.800 collaboratori e 15 stabilimenti produttivi. Una crescita alimentata da un principio che non è mai cambiato in oltre un secolo: «*Per restare competitivi bisogna investire, sempre, anche quando*

il contesto è incerto», come ricorda spesso il Cav. Marco Bonometti. Oggi **OMR Automotive** è leader globale nella produzione di componenti per motori, trasmissioni, parti strutturali e telai completi. La sua forza risiede in un modello produttivo unico: una filiera integrata che parte dalla ricerca e sviluppo e arriva fino alle fusioni in ghisa e alluminio, alle lavorazioni meccaniche, all'assemblaggio e ai test finali. Una verticalizzazione rara, che permette di controllare ogni passaggio e garantire qualità e reattività ai principali costruttori mondiali. Come sottolinea Bonometti, «*Il*

nostro segreto è sempre stato quello di tenere dentro casa tutto ciò che è strategico: solo così possiamo garantire ai clienti precisione, affidabilità e tempi certi.»

In questo percorso di innovazione continua, **OMR Automotive** ha raggiunto un traguardo che sintetizza perfettamente la sua capacità di unire tradizione industriale e visione del futuro: è stata la **prima azienda al mondo a realizzare un telaio completamente in alluminio riciclato**. Un risultato che coniuga leggerezza, riduzione dei consumi, minore impatto ambientale e vera economia circolare.



Foto esterno della fabbrica di Rezzato



Basamenti motore

Lo stesso Bonometti lo definisce «un orgoglio tecnologico italiano e una dimostrazione che la sostenibilità non si dichiara: si realizza con ingegno, ricerca e investimenti». È un primato che testimonia la capacità del gruppo non di inseguire la transizione ecologica, ma di **anticiparla attraverso soluzioni concrete**.

Ed è proprio forte di questa esperienza che il Cav. Bonometti parla oggi del futuro dell'automotive con un'autorevolezza rara. «Ho visto questo settore cambiare più volte – dai motori tradizionali all'elettronica, dalla globalizzazione all'ingresso della Cina – ma mai come adesso siamo davanti a una trasformazione così radicale.» Per questo Bonometti invita l'Europa a non commettere errori irreversibili. Non è contrario alla sostenibilità, tutt'altro. «La sostenibilità è un dovere morale e industriale», afferma. «Ma non può diventare un dogma. La sostenibilità vera deve essere alla portata delle imprese, dei lavoratori e dei consumatori.»

Le sue critiche al Green Deal europeo nascono proprio da questa convinzione. Bonometti ne riconosce lo spirito, ma ne denuncia i limiti operativi: «Stiamo correndo più veloce della realtà. L'Europa non ha energia sufficiente, non ha infrastrutture adeguate, non ha una filiera delle batterie. Eppure vogliamo imporre l'elettrico come unica strada. Non funziona così.» Secondo lui, la transizione ecologica va accompagnata, non impo-

sta. «Non possiamo pensare che un continente fondato sull'industria meccanica passi all'elettrico totale in pochi anni senza provocare una macelleria sociale. Ci sono milioni di lavoratori che perderanno il posto se non costruiamo alternative credibili.»

Da anni il Cavaliere sostiene la necessità della neutralità tecnologica. «La decarbonizzazione non si fa con un'unica tecnologia. L'elettrico è una parte del futuro, ma non è il futuro intero. Abbiamo carburanti sintetici, biocarburanti, idrogeno, ibrido, endotermici evoluti. Perché eliminarli?» Per Bonometti, la vera innovazione nasce dalla coesistenza, dalla competizione e dal miglioramento continuo, non da una scelta politica che privilegia un'unica opzione senza considerarne i limiti.

Intanto OMR Automotive continua a rappresentare un esempio di resilienza e lungimiranza. L'azienda investe in processi digitali, automazione avanzata, materiali leggeri, efficienza energetica e nuovi prodotti per la mobilità del futuro. Ma senza rinunciare a ciò che l'ha resa grande: la qualità, la precisione, la cultura industriale e il pragmatismo. «La nostra forza è essere solidi e flessibili allo stesso tempo. Cambiamo quando serve, ma senza perdere ciò che siamo», afferma Bonometti. In questo equilibrio tra tradizione e futuro, il messaggio che il Cavaliere lancia all'Europa è chiaro: «La transizione non può essere subita. Va guidata con competenza, realismo e rispetto per chi lavora. La mobilità del futuro non si costruisce con gli slogan, ma con tutte le tecnologie disponibili.»

E OMR Automotive, che ha firmato il primo telaio in alluminio riciclato e continua a investire in sostenibilità concreta, dimostra con i fatti che questa visione è non solo possibile, ma già in cammino. L'azienda resta fedele alla sua storia e al suo territorio, ma guarda al mondo con una determinazione che l'accompagna da più di un secolo: innovare senza perdere l'anima, crescere senza rinunciare ai valori, costruire il futuro rispettando il lavoro e la comunità.





FOCUS 2

TURISMO, OLTRE I FLUSSI:

IL TEMPO DELLA QUALITÀ

Il turismo italiano vive una fase di crescita e trasformazione che impone di andare oltre la lettura dei soli flussi. Attrattività, qualità dell'offerta e sostenibilità diventano leve decisive per generare valore diffuso e duraturo. In questo focus ne parliamo con Alessandra Priante, presidente di Enit, che analizza lo stato di salute del settore e le strategie per governarne l'evoluzione. A seguire, Giovanni Maria De Vita approfondisce il ruolo del "turismo delle radici" come opportunità per borghi e aree interne. Completano il quadro gli interventi dei Cavalieri del Lavoro Luca Patanè e Nicola Risatti, che offrono uno sguardo sulle dinamiche della domanda internazionale, del business travel e sull'evoluzione dei servizi e dei modelli organizzativi dell'ospitalità

COSTRUIRE VALORE

per i territori e le persone

Intervista ad Alessandra PRIANTE
di Brunella Giugliano

Numeri in crescita, domanda internazionale solida e un posizionamento che continua a fare dell'Italia una delle destinazioni più ambite al mondo. Ma per Alessandra Priante, presidente di Enit, il successo del turismo non può essere misurato solo in termini di flussi. La vera sfida è trasformare l'attrattività in sviluppo sostenibile, diffuso e duraturo, capace di generare valore per imprese, territori e comunità. Priante analizza lo stato di salute del settore e delinea le leve strategiche per governarne l'evoluzione – dalla destagionalizzazione alla gestione dei flussi – e il ruolo chiave degli imprenditori nel costruire un modello turistico più competitivo, responsabile e orientato al futuro.

Presidente, che momento vive oggi il turismo italiano?

Il turismo italiano gode di ottima salute, ma non possiamo limitarci a leggere i dati quantitativi. I flussi sono tornati solidi e l'Italia continua a essere tra le destinazioni più desiderate al mondo, ma la vera sfida è trasformare questa attrattività in valore duraturo per i territori, le imprese e le comunità.

Solo tra dicembre e gennaio si stimano quattro milioni di arrivi aeroportuali internazionali per una spesa pari a 3,5 miliardi di euro, a testimonianza di quanto siamo attrattivi.

Quali sono i fattori strutturali dell'attrattività italiana?

L'Italia è un unicum: patrimonio culturale diffuso, paesaggi straordinari, identità territoriali fortissime, stile di vita, enogastronomia. A questi si affiancano nuovi elementi di appeal: l'autenticità delle esperienze, la qualità delle relazioni, il turismo legato al lusso, al benessere, alla natura e alla cultura del saper fare.

Per fare un solo esempio, la cucina italiana, divenuta tra l'altro patrimonio Unesco, traina il turismo enogastronomico: +176% nei soggiorni, 2,4 milioni di presenze e 395,5 milioni di euro di spesa internazionale, in aumento del



Alessandra Priante, presidente Enit

+9%. Da esperienze di nicchia a inizio anni Duemila, le motivazioni di viaggio dei visitatori stranieri per l'enogastronomia, oggi, rappresentano una tendenza consolidata.

Turismo esperienziale e sostenibile: come evolve l'offerta?

L'offerta italiana sta maturando. Sempre più imprese e destinazioni comprendono che sostenibilità non significa rinuncia, ma qualità: esperienze più lente, più consapevoli, più rispettose dei luoghi e delle persone. L'enoturismo, i cammini, il turismo rurale e quello culturale ne sono esempi concreti.

Overtourism: quali strategie funzionano davvero?

La prima strategia è provare a smettere di dare un'etichetta a una forma di inefficienza, quasi sia un fenomeno "esogeno" e non governabile. In generale, non esistono soluzioni semplici. Servono politiche integrate: gestione dei flussi, uso intelligente dei dati, prenotazio-

L'ospitalità nel Salento, dal 1966



CAROLI Hotels



booking@carolihotels.it ~ +39 0833 202536 ~ www.carolihotels.it



L'obiettivo non è respingere i visitatori, ma distribuire meglio i benefici del turismo. Se pensiamo che il 75% dei turisti si concentra solamente sul 4% del territorio italiano, abbiamo modo di fronteggiare questo fenomeno

ne dei servizi, diversificazione dell'offerta e soprattutto cooperazione tra livelli istituzionali.

L'obiettivo non è respingere i visitatori, ma distribuire meglio i benefici del turismo. Se pensiamo che il 75% dei turisti si concentra solamente sul 4% del territorio italiano, abbiamo modo di fronteggiare questo fenomeno.

Diversificazione e destagionalizzazione sono decisive? Assolutamente sì. Borghi, aree interne, itinerari lenti e turismo outdoor rappresentano una grande opportunità per riequilibrare i flussi e creare sviluppo diffuso. La destagionalizzazione è una leva strategica per migliorare la sostenibilità economica e sociale del settore. Già da prima dell'estate avevamo notato come i trend stessero cambiando: montagna e lago crescono in termini di arrivi internazionali.

Cosa chiedono oggi gli imprenditori del turismo?

Chiedono competenze, strumenti e visione. La formazione è centrale, così come la digitalizzazione e l'accesso agli investimenti. Ma soprattutto chiedono stabilità e una strategia chiara che valorizzi chi lavora bene.

Come si è chiuso il 2025?

Il 2025 conferma una crescita solida, con segnali positivi sulla spesa media e sulla qualità della domanda. Indicatori chiave restano la permanenza media, la distribuzione territoriale dei flussi e l'impatto economico sulle filiere locali. Quello turistico rappresenta un settore che, si stima, entro la fine di quest'anno genererà 3,2 milioni di posti di lavoro e raggiungerà 237,4 miliardi di Pil.

Quali scenari per il 2026?

Il contesto internazionale resta complesso, ma il turismo dimostra ancora una volta una grande capacità di resilienza. L'Italia è super ben posizionata, a patto di continuare a investire in qualità, sostenibilità e cooperazione pubblico-privato.

Un messaggio agli imprenditori del turismo.

Il turismo non è solo un settore economico: è un patto con i territori e con le persone. Chi investe in qualità, rispetto e innovazione sta costruendo il futuro del Paese.



HOTEL GABRIELLI
VENEZIA



A new chapter of Venetian luxury hospitality unfolds

Once a heaven for intellectuals and artists like Franz Kafka and Sigmund Freud, **Hotel Gabrielli**, home to one of the city's largest private gardens and stunning terraces overlooking the lagoon, has recently reopened its doors following a masterful renovation.

Now part of **Starhotels Collezione**, a collection of sophisticated properties boasting legendary histories, the hotel joins a curated portfolio that includes **Helvetia & Bristol** in Florence and **Hotel d'Inghilterra** in Rome.

“TURISMO DELLE RADICI”

tra genealogia e viaggi

A colloquio con Giovanni Maria DE VITA
di Paolo Mazzanti

Sempre più stranieri di origine italiana sono attratti dal cosiddetto “turismo delle radici”, che si sta rivelando un importante motore di sviluppo turistico. Parliamo infatti di circa 80 milioni di italo-descendenti che vogliono scoprire le proprie origini. È proprio pensando a loro che è nato “Italea”, il programma del ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione internazionale: fornisce consulenza e assistenza, annovera oltre 800 Comuni aderenti al progetto e può contare sulla Rete dei Musei dell’Immigrazione. Ne parliamo con il responsabile del programma, il Consigliere d’Ambasciata Giovanni Maria De Vita.

Come è nata l’idea del “turismo delle radici”?

L’idea del turismo delle radici nasce dalla consapevolezza che circa 80 milioni di italo-descendenti nel mondo conservano un legame profondo con i luoghi delle loro origini. Questo interesse, sempre più evidente negli ultimi anni, è stato riconosciuto dal ministero degli Affari esteri già nel 2018, quando venne istituito il primo tavolo tecnico dedicato al tema. Attorno a quel tavolo, soggetti pubblici e privati hanno iniziato a dialogare per definire una strategia capace di trasformare il desiderio di ritrovare le proprie radici in un vero prodotto turistico, con ricadute positive sia culturali sia economiche.

Dal 2022 questo lavoro si è concretizzato nel progetto Pnrr “Il Turismo delle Radici”, finanziato dal Next-GenerationUe, che ha dato avvio a un’azione coordinata su tutto il territorio nazionale. Il programma “Italea”, lanciato nel 2024 in occasione dell’Anno delle Radici Italiane nel Mondo, nasce proprio con l’obiettivo di offrire agli italo-descendenti un percorso strutturato attraverso cui riscoprire la propria storia familiare, valorizzando allo stesso tempo borghi, aree interne e luoghi spesso esclusi dai circuiti del turismo di massa. Il nome “Italea”, evocando la talea botanica da cui si ge-

nerano nuove radici, simboleggia perfettamente il viaggio di ritorno verso la “pianta madre”.

Qual è il contributo del turismo delle radici al flusso turistico complessivo nel nostro Paese?

Il turismo delle radici sta già contribuendo in modo molto significativo al sistema turistico italiano. L’interesse per l’Italia come Paese d’origine è in forte crescita e i dati raccolti nell’ambito del programma Italea ne sono una conferma concreta. Il portale ha superato i due milioni di visualizzazioni e raggiunto 166mila utenti unici; quasi diecimila persone hanno richiesto una ricerca genealogica o supporto per organizzare il proprio viaggio. Italea Card – la nostra carta fedeltà che consente di ottenere agevolazioni su alcuni servizi turistici – conta oltre tredicimila iscritti e più di settecento aziende hanno scelto di aderire al progetto, dai grandi player nazionali come ITA Airways e Trenitalia, fino a tante strutture ricettive, ristoranti e operatori locali.



Giovanni Maria De Vita, Consigliere d’Ambasciata

GALLERIE D'ITALIA

Un museo.
Quattro sedi.
Milano | Napoli | Torino | Vicenza

Dove la cultura è dialogo
tra **arte** e **società**.

GALLERIEDITALIA.COM

GALLERIE D'ITALIA

INTESA SANPAOLO

I viaggiatori delle radici generalmente soggiornano più a lungo, hanno una forte propensione alla spesa e cercano un contatto autentico con le comunità locali

Anche i territori hanno risposto con grande entusiasmo: più di 800 Comuni delle Radici sono oggi coinvolti attivamente e le iniziative realizzate nel 2024 hanno raggiunto un pubblico stimato di oltre un milione e mezzo di persone. Dal punto di vista qualitativo, questo tipo di turismo ha un valore ancora maggiore: i viaggiatori delle radici generalmente soggiornano più a lungo, hanno una forte propensione alla spesa e cercano un contatto autentico con le comunità locali. Si tratta di un turismo lento, rispettoso e sostenibile, capace di generare nuove economie proprio in quelle aree interne e in quei piccoli borghi che più di altri soffrono lo spopolamento e la marginalità rispetto alle rotte più battute.

Come promuovete il turismo delle radici presso i discendenti di italiani all'estero?

La promozione del turismo delle radici si basa su una strategia integrata che combina comunicazione globale, eventi internazionali e una forte presenza nei territori. Sul piano digitale è in corso una grande campagna internazionale che ha già raggiunto oltre 269 milioni di impression e quasi due milioni di click, accompagnata da contenuti editoriali e newsletter in quattro lingue e da una crescita costante dei canali social di Italea.

Parallelamente, abbiamo portato il progetto direttamente nelle comunità italiane nel mondo, con eventi e presentazioni nelle città che ospitano il maggior numero di italo-discendenti: da Toronto a San Paolo, da Buenos Aires a Melbourne, fino a New York, dove la partecipazione a manifestazioni identitarie come il Columbus Day ha garantito una visibilità straordinaria.

Una parte fondamentale del lavoro è svolta anche dalla rete delle Italee regionali, che dialogano quotidianamente con gli italo-discendenti, raccolgono richieste e costruiscono percorsi personalizzati. A questo si aggiunge il ruolo della rete diplomatica – ambasciate, consolati e istituti italiani di cultura – che contribuisce a coinvolgere media, associazioni, scuole e operatori turistici nei diversi paesi.

Che tipo di assistenza fornite ai discendenti di italiani che vogliono ricostruire le loro origini e genealogie?

L'assistenza offerta è molto approfondita e copre tutte le fasi del viaggio delle radici. Grazie alla presenza di venti gruppi regionali formati da genealogisti, travel designer, guide e professionisti della cultura locale, i discendenti vengono accompagnati nella ricostruzione della loro storia familiare attraverso ricerche genealogiche specializzate svolte negli archivi comunali, parrocchiali e di Stato.

A questo si affiancano percorsi completamente personalizzati che includono visite ai luoghi della famiglia, incontri con le comunità locali, laboratori dedicati a tradizioni regionali, antichi mestieri, cucina e dialetti.

Attraverso la collana "Guida alle Radici Italiane" abbiamo sviluppato itinerari tematici che permettono ai viaggiatori di scoprire il territorio seguendo un filo culturale legato alla storia dell'emigrazione. Le Italee regionali forniscono anche supporto logistico nell'organizzazione del viaggio, mentre Italea Card garantisce agevolazioni su trasporti, ospitalità, musei ed esperienze culturali. Un ruolo essenziale lo svolgono infine i Comuni delle Radici, che assicurano un'accoglienza dedicata e facilitano l'accesso agli archivi locali. L'obiettivo è sempre lo stesso: trasformare la ricerca delle origini in un'esperienza autentica, emozionante e su misura.

Che iniziative avete organizzato nei mesi scorsi e avete in previsione per il prossimo anno?

Nel 2024 e nell'anno appena trascorso Italea ha dato vita a un programma estremamente ricco. Le Italee regionali hanno organizzato oltre 260 eventi tra laboratori, seminari, festival, mostre e spettacoli, mentre i Comuni delle Radici hanno realizzato circa 700 iniziative che hanno coinvolto comunità locali e visitatori. A livello internazionale, Italea è stato protagonista di 27 grandi eventi tra Nord America, Sud America, Oceania ed Europa, contribuendo in modo decisivo alla diffusione del progetto oltreconfine. Abbiamo inoltre creato la Rete dei Musei dell'Emigrazione, rafforzato la comunicazione digitale e avviato una serie di viaggi delle radici con testimonial molto seguiti nei loro Paesi. Oggi la rete territoriale è ormai solida e pienamente operativa, mentre il ministero degli Esteri continuerà a guidare le attività di promozione e valorizzazione del turismo delle radici a livello nazionale e internazionale.

Le iniziative future sono già in preparazione: preferiamo non anticiparle, ma invitiamo tutti a seguirci sul sito www.italea.com e sui nostri canali social per scoprire le novità in arrivo. ☺



S stregarava



Precisione, Innovazione, Persone.

Nella mobilità del futuro, ogni dettaglio conta.

In Stregarava, 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



stregarava.com

TARGET INTERNAZIONALI

Flussi in crescita, pilastro dell'economia



di Luca Pietro Guido PATANÈ

I turismo in Italia sta vivendo una fase di forte ripresa, crescita e trasformazione, caratterizzata da alcune tendenze strutturali che ne definiscono il momento storico. Dopo la crisi legata alla pandemia, il settore ha registrato una ripartenza decisa già nel 2023, anno che ha segnato livelli record per arrivi e presenze negli esercizi ricettivi, superando i valori del 2019. Il 2025 può essere considerato l'anno del consolidamento: i dati Istat relativi al terzo trimestre indicano infatti un aumento delle presenze pari al +2,5% rispetto allo stesso periodo del 2024.

A rafforzare questo quadro contribuiscono anche le dinamiche del business travel, che mostrano segnali di solidità e continuità. Il Business Travel Trend, l'indice mensile realizzato dal Gruppo Uvet in collaborazione con il Centro Studi Promotor, evidenzia come ottobre 2025 abbia rappresentato il miglior mese degli ultimi cinque anni, con un valore pari a 115, in crescita sia rispetto a settembre 2025 sia rispetto a ottobre 2024. Anche il periodo gennaio-ottobre conferma un andamento positivo, con un indice medio di 105, superiore a quello registrato nello stesso periodo dell'anno precedente.

L'Italia si conferma una delle mete più attrattive a livello globale, con una crescita trainata in misura significativa dal turismo internazionale. Nel trimestre estivo la domanda estera ha registrato un aumento delle presenze pari al +5,0%, superando quella domestica e arrivando a rappresentare il 53,4% del totale.

I principali mercati di provenienza restano quelli storicamente consolidati: la Germania, che mantiene la leadership grazie alla prossimità geografica e a una tradizione di lungo periodo; gli Stati Uniti, ormai stabilmente al secondo posto, con una domanda caratterizzata da un'elevata capacità di spesa e da una forte attrazione per le città d'arte; la Francia, che continua a rappresentare un flusso rilevante e costante. A questi si affiancano Regno Unito, Svizzera e Austria, mentre si osserva una crescita significativa degli arrivi dal mondo arabo, in particolare dall'Arabia Saudita.

Nel complesso, il 2025 può essere letto come l'anno in cui il turismo ha dimostrato in modo evidente la propria resilienza e il ruo-



Luca Pietro Guido Patanè



ZUCCHETTI
Centro Sistemi



**40
ANNI
DI IDEE
PER IL FUTURO**

Soluzioni intelligenti per un futuro sostenibile

Pionieri della digitalizzazione, abbiamo verticalizzato le nostre competenze tecnologiche nel settore dell'industria e della sanità prima, per poi diversificare nell'automazione industriale, nella robotica da giardinaggio e nelle energie rinnovabili. Dal software in cloud all'intelligenza artificiale, dall'ecosostenibilità dei sistemi fotovoltaici ibridi ai sistemi di tracciabilità e monitoraggio dati, dalle piattaforme energetiche ai nuovi sistemi di navigazione satellitare dei robot rasaerba, eleviamo il valore della nostra offerta tecnologica con servizi qualificati di assistenza pre- e post-vendita.

Da 40 anni ZCS è al fianco delle imprese guidandole nel futuro con soluzioni innovative e sostenibili orientate alla transizione digitale ed energetica, consapevole che la differenza la fanno le persone.



ZCS
zcscompany.com





Alcune delle località dove hanno sede le strutture alberghiere del Gruppo Uvet



lo di pilastro dell'economia nazionale, chiudendo con risultati positivi e superiori alle attese, soprattutto in termini di presenze internazionali. Un andamento che trova riscontro anche nelle prospettive del business travel: secondo le analisi del Gruppo Uvet, il 2025 si è rivelato migliore del 2024 e le previsioni per il 2026 indicano una crescita ulteriore, seppur graduale, strettamente legata all'andamento dell'economia reale.

Accanto ai dati quantitativi, emerge con forza una trasformazione qualitativa della domanda. Il turismo si orienta sempre più verso l'esperienza: i viaggiatori ricercano proposte autentiche e personalizzate, legate alla cultura, all'enogastronomia, al benessere, ma anche ai grandi eventi sportivi e religiosi, come il Giubileo o le Olimpiadi e Paralimpiadi di Milano-Cortina 2026. In questo contesto, anche il viaggio d'affari evolve, integrando tecnologia, analisi dei dati e competenze umane per rispondere a esigenze sempre più complesse, in cui la professionalità resta centrale, soprattutto nella gestione degli imprevisti e dei contesti internazionali più articolati.

Grandi eventi, turismo culturale e viaggi d'affari giocano inoltre un ruolo strategico nella sfida della destagionalizzazione. Il turismo d'affari e congressuale rappresenta una colonna portante per le grandi città e per i distretti fieristici italiani, mentre il turismo culturale, formativo e religioso contribuisce a valorizzare anche i territori meno battuti, favorendo la diffusione dei flussi nelle stagioni intermedie e nel periodo invernale, grazie anche all'enogastronomia, allo sport e al benessere. In questo senso, il business travel si configura come un indicatore anticipatore dello stato di salute del sistema economico, coinvolgendo in modo crescente non solo le grandi aziende, ma anche il tessuto delle piccole e medie imprese.

A cinque anni dall'inizio della pandemia di Covid-19, il modo di approcciare il "prodotto viaggio" ha subito ulteriori mutazioni. Accanto alla crescente richiesta di personalizzazione e flessibilità, si afferma con forza il tema della sostenibilità, accompagnato da un rinnovato interesse per la natura e per forme di turismo più attente all'impatto locale.

Il quadro che emerge dal 2025 conferma il turismo come pilastro insostituibile dell'economia e dell'identità nazionale. La straordinaria attrattività dell'Italia, sostenuta in larga parte dalla domanda internazionale, impone tuttavia una riflessione che vada oltre la semplice contabilizzazione di arrivi e presenze. La vera sfida per consolidare e rafforzare questa leadership risiede nella capacità di governare il cambiamento, rispondendo alle nuove esigenze del mercato in termini di destagionalizzazione, qualità dell'esperienza e sostenibilità, e dotandosi di strumenti di analisi e di confronto capaci di accompagnare le scelte strategiche del Paese. ☺

Luca Pietro Guido Patanè è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2016. È presidente del Gruppo Uvet, uno dei principali leader nel settore dei viaggi aziendali. Nel 1996 ha aggregato le più grandi agenzie di viaggio italiane indipendenti nel primo segmento specializzato in viaggi d'affari. Ad oggi conta in Italia 1.000 agenzie di viaggio a brand Uvet Travel System e Last Minute Tour. Il Gruppo Uvet è presente in Francia, Svizzera, Romania, Stati Uniti d'America, UK ed in numerosi mercati nordeuropei



QUALITÀ E SERVIZI

Così costruiamo una cultura industriale



di Nicola RISATTI

L'offerta turistica italiana è destinata a evolversi verso modelli sempre più sostenibili, orientati alla tutela dei territori e delle comunità locali. Le principali tematiche riguardano la valorizzazione delle aree interne e dei borghi, attraverso la promozione del patrimonio culturale e artistico; la corretta integrazione tra cultura, natura ed enogastronomia; la gestione dell'overtourism nelle zone soggette a sovraffollamento; e, infine, investimenti significativi nella digitalizzazione, con sistemi rapidi, integrati ed efficienti in grado di migliorare i servizi e la pianificazione.

Negli ultimi anni, infatti, le abitudini di prenotazione sono cambiate in modo radicale: si prenota sempre più last minute, con un terzo delle vendite concentrate nei 3-4 giorni precedenti il soggiorno. Questa trasformazione rende indispensabile disporre di piattaforme tecnologiche avanzate, capaci di aggiornare in tempo reale disponibilità e tariffe su tutti i canali di vendita.

In Blu Hotels abbiamo investito in modo significativo nel cloud, implementando un applicativo digitale che ha permesso una migrazione centralizzata dei dati di tutte le strutture del Gruppo. Un progetto durato oltre un anno e che ha coinvolto più di 200 persone in un percorso formativo dedicato. Il nostro obiettivo è sviluppare una visione più strutturata del settore tu-



Nicola Risatti

ristico, favorendo la costruzione di una vera e propria cultura industriale. In questo senso riteniamo fondamentale adottare un approccio organizzativo e gestionale standardizzato e metodico, supportato da un uso sempre più sistematico dell'analisi dei dati e della ricerca. Sul fronte della sostenibilità, le nostre strutture operano da tempo con un orientamento al basso impatto ambientale e all'efficientamento energetico. Abbiamo istituito un reparto di Energy Management che monitora e ottimizza i consumi, e introdotto iniziative "plastic free", sostituendo i prodotti monouso con dispenser ricaricabili e riducendo l'uso di deter-sivi, così da minimizzare l'impatto sul territorio. Lo sviluppo territoriale resta un pilastro della filosofia del nostro Gruppo e procede di pari passo con l'impegno per un turismo so-



Alcune delle località in cui hanno sede strutture alberghiere del Gruppo Blu Hotels

stenibile. Valorizzare il territorio attraverso le strutture ricettive richiede un approccio integrato che esalta le risorse locali, coinvolga le comunità e preveda strategie di promozione efficaci. Il coinvolgimento delle comunità locali nel percorso di sviluppo degli hotel ci consente inoltre di instaurare rapporti duraturi con i consorzi turistici, con cui realizziamo insieme numerose attività. La qualità delle strutture è un elemento imprescindibile: gli hotel del nostro Gruppo garantiscono elevati standard qualitativi, definiti da procedure consolidate e da un costante controllo dei servizi offerti. Questo approccio rappresenta un elemento distintivo, che ci consente una riconoscibilità e ci posiziona in modo autorevole e competitivo rispetto alla concorrenza. Peraltro, l'Italia, tradizionalmente abituata a confrontarsi tra piccole realtà, deve imparare a misurarsi sempre di più con standard di carattere internazionale. È necessario aprirsi al panorama globale per crescere, migliorare e valorizzare uno dei veri punti di forza dell'ospitalità italiana: l'eccellenza dei servizi.

È evidente come negli ultimi anni le esigenze degli ospiti siano cambiate: al centro non vi sono più soltanto la fuga dalla routine o il relax, ma la ricerca di esperienze personalizzate, esclusive ed emotivamente coinvolgenti, che vadano oltre la tradizionale concezione di soggiorno. Enogastronomia, attività outdoor, wellness, ruralità, turismo culturale diffuso: i viaggiatori desiderano autenticità e un contatto diretto con territori e comunità locali. Per rispondere a queste nuove aspettative, abbiamo scelto di rendere la nostra offerta sempre più mirata, investendo in innovazione continua, personaliz-

zazione e qualità, per soddisfare una domanda crescente di esperienze uniche e coinvolgenti.

Per quanto riguarda, infine, l'andamento dei flussi nel nostro Paese, si osserva un ritorno significativo del turismo internazionale, trainato soprattutto da visitatori europei e statunitensi, caratterizzati da una spesa media più elevata. Il turismo interno rimane comunque rilevante, con una crescente preferenza per mete meno affollate e per forme di turismo lento ed esperienziale. Per quanto riguarda Blu Hotels, l'Italia si conferma il mercato principale con il 53% delle presenze, seguita dall'area Dach (Germania, Austria e Svizzera, *ndr*) e Regno Unito (25%), mentre cresce la quota proveniente dai paesi dell'Est Europa e dal Medio Oriente.

Gli hotel del nostro Gruppo garantiscono elevati standard qualitativi, frutto di un'attenzione costante ai dettagli, di servizi curati e di un'accoglienza orientata all'eccellenza. Un impegno che ci distingue in modo chiaro e riconoscibile rispetto alla concorrenza. ☺

Nicola Risatti è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2021. È presidente e amministratore delegato di "Blu Hotels", tra le principali compagnie alberghiere italiane. Sotto la sua guida la catena alberghiera, inizialmente composta da cinque hotels, raggiunge 31 strutture tra hotel, villaggi e resort con una capacità di accoglienza di 3.300 camere. Occupa oltre 1.500 dipendenti





CONVEGNO NAZIONALE 2026

IL LAVORO, LA PASSIONE DEL FARE

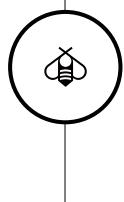
Dalla Bottega del Rinascimento all'Intelligenza Artificiale



FIRENZE
21 marzo 2026

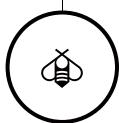
FEDERAZIONE NAZIONALE DEI CAVALIERI DEL LAVORO
Organizzato dal Gruppo Toscano

Per informazioni: www.cavalieridellavoro.it



I nuovi venticinque
CAVALIERI DEL LAVORO
LE INTERVISTE





La visione del tempo lungo ENERGIA E RISORSE NATURALI



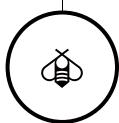
ROBERTO ANGELINI ROSSI
Estero - Terziario, Chimica

La sua carriera è iniziata quando ha ereditato da suo zio il Gruppo Angelini, di cui oggi è presidente. Come ha continuato o rinnovato la visione imprenditoriale che lo ha preceduto?

La mia attività professionale è iniziata molto presto. Dopo la laurea, a metà degli anni Settanta, sono entrato al Gruppo Unilever in Cile, a lavorare nel settore chimico e nello sviluppo di nuovi prodotti, come saponi, detersivi, olio. Dopo un paio d'anni sono entrato nel nostro Gruppo imprenditoriale, inizialmente nel settore della pesca industriale, dove, progressivamente, ho assunto diverse responsabilità negli impianti di produzione della farina e di olio di pesce nel nord del Paese. Verso la metà degli anni Ottanta, quando il Gruppo Angelini acquisì "Copec", ho preso nuove incarichi nelle società attive nei settori forestale ed energetico come membro dei rispettivi consigli di amministrazione. Dopo un percorso di diversi decenni, nel 2007 sono arrivato alla presidenza di "Empresas Copec". In questo percorso di cinque decenni ho potuto osservare una profonda evoluzione delle nostre attività: i mercati sono cambiati, la tecnologia ha trasformato processi e modelli, le aspettative delle comunità dove operiamo si sono fatte più complesse. Però, un elemento essenziale è rimasto "la visione imprenditoriale a lungo termine".

Come ha accennato, il suo Gruppo oggi opera in settori distinti - dalla pesca e cellulosa all'energia - con una presenza in oltre 80 Paesi e circa 80 mila dipendenti. Quali criteri guidano la scelta delle aree in cui investire e come si gestisce una così vasta diversificazione operativa? Sebbene il nostro sia un Gruppo con una vocazione multi-settoriale, oggi concentriamo le nostre attività principalmente su due settori strategici: risorse naturali ed energia. Il primo con una forte impronta nel settore forestale; il secondo con una solida presenza nel campo della produzione energetica. Oltre il novanta per cento dei nostri investimenti dell'ultimo decennio ricade all'interno di queste due aree. La nostra priorità è investire in attività sostenibili, competitive e con prospettive di sviluppo a lungo termine. Cerchiamo inoltre settori in cui sia possibile trasferire competenze operative, creare sinergie tra società del Gruppo e consolidare una piattaforma industriale coerente. Grazie a questa strategia, Empresas Copec è diventata una realtà cilena di riferimento con una presenza globale sempre più estesa: operiamo oggi in 16 Paesi e siamo presenti commercialmente in oltre 80.

Come affronta la necessità di combinare produzione su larga scala e tutela ambientale?
È importante sottolineare che l'industria forestale pos-



siede caratteristiche peculiari che la rendono, per la sua natura, sostenibile. In molti settori le aziende cercano di mitigare il proprio impatto. Nel nostro caso, invece, le piantagioni forestali costituiscono uno strumento diretto di beneficio ambientale, essendo uno dei meccanismi più efficaci per l'assorbimento del carbonio atmosferico. Il legno, inoltre, svolge un ruolo crescente in settori come l'imballaggio, la costruzione, l'arredamento, il retail e persino l'energia, offrendo un'alternativa a materiali che sono molto meno amichevoli con l'ambiente. È importante ricordare che le foreste rappresentano un patrimonio essenziale di biodiversità. La nostra divisione forestale, Arauco, tutela oggi oltre 400.000 ettari di boschi nativi, monitorandone costantemente l'evoluzione e preservandone flora e fauna.

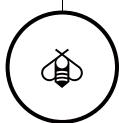
La sua azienda sta utilizzando sistemi di Intelligenza artificiale? Se sì, in quale misura e per quali compiti?
Sì, e posso distinguere due direttive principali. La prima riguarda l'efficienza interna e la produttività delle nostre persone. La seconda si concentra sulle applicazioni industriali e operative. Tra gli esempi più significativi abbiamo il progetto "Digital Twin" sviluppato da Arauco: una replica digitale degli impianti principali delle nostre fabbriche di cellulosa, basata su modelli di Intelligenza artificiale. Questo sistema consente di simulare modifiche ai processi produttivi e di valutarne gli effetti senza intervenire fisicamente sugli impianti reali, riducendo tempi, rischi e costi.

Arauco impiega inoltre l'Intelligenza artificiale nella prevenzione e contrasto degli incendi boschivi, combinando tecnologie satellitari, droni, sistemi di telecamere e centri di simulazione avanzata. Sono solo alcuni esempi del modo in cui stiamo integrando l'IA per aumentare sicurezza, sostenibilità e performance operative.

Cosa ha pensato quando ha ricevuto la nomina di Cavaliere del Lavoro?

Ho accolto questa nomina con grande onore e profonda gratitudine.

Considero questa onorificenza un tributo che condivido con la mia famiglia e con tutte le persone che fanno parte delle nostre aziende, e in modo speciale con coloro che sono stati i fondatori: mio padre Gino e mio zio Anacleto. I loro primi passi imprenditoriali in Cile nacquero da una piccola fabbrica di vernici. Fin da bambino ho appreso da loro il valore del lavoro, dell'impegno, della perseveranza e dell'eccellenza, insieme a un approccio imprenditoriale orientato al futuro. Ma l'insegnamento più importante che mi hanno trasmesso è stato considerare sempre le persone al centro di ogni decisione. ☺



In cordata verso il futuro TECNOLOGIA E SPIRITO ALPINO



RINALDO BALLERIO
Terziario, servizi informatici

Ha fondato Elmec Informatica negli anni '80, inizialmente come rivenditore di personal computer, trasformandola progressivamente in un provider IT completo. Quali sono stati i passaggi chiave di questa evoluzione e come ha anticipato le tendenze tecnologiche lungo questi decenni?

All'inizio degli anni '80 il settore dell'Informatica ha vissuto una rivoluzione epocale che ha coinvolto milioni di persone in tutto il mondo. In quel periodo ho avuto la fortuna di fare un viaggio in quella che oggi tutti conosciamo come "Silicon Valley" e che, a quei tempi, era un luogo quasi sconosciuto dove circolavano idee e innovazioni inimmaginabili. È stato un viaggio illuminante da cui è nata l'idea di importare in Italia i primi personal computer, così l'azienda che avevo appena fondato, è decollata. Una solida partnership con Compaq prima, e IBM poi, è stata la chiave di volta che ci ha permesso di crescere rapidamente, decuplicando il business nell'arco di poco più di un decennio.

Negli ultimi tre anni Elmec ha erogato oltre 100 mila ore di formazione e conta oggi 1.000 dipendenti, di cui il 70% sono tecnici specializzati. Qual è la filosofia aziendale che guida gli investimenti in capitale umano? L'innovazione tecnologica non esiste, se non si investe

convintamente nella formazione e nella crescita professionale dei propri collaboratori. Solo così si può garantire un servizio concretamente al passo con la trasformazione tecnologica che il settore informatico vive da sempre. Dare la possibilità alle persone di sviluppare il proprio potenziale, rende l'organizzazione stessa più attrattiva nei confronti dei talenti, che possono così sperimentare le loro abilità lavorando a progetti innovativi e particolarmente complessi, insieme ad altri colleghi altamente specializzati. Una realtà dinamica, che si fonda sulla fiducia che riponiamo in ogni persona che ne fa parte.

Elmec non è solo informatica: opera anche nei settori della sicurezza digitale ed energia solare. Come si integrano queste divisioni nell'ecosistema del Gruppo? La diversificazione ci permette di approcciare mercati differenti, ispirandoci però, ai medesimi valori come l'innovazione e l'attenzione all'ambiente. In ogni realtà del nostro Gruppo, ci impegniamo a garantire soluzioni tecnologiche sempre nuove, e a ottimizzare le risorse energetiche necessarie al processo industriale proprio di ogni servizio che eroghiamo. L'integrazione poi, avviene attraverso iniziative comuni che permettono la contaminazione culturale tra i diversi team di



Elmec Informatica Innovation Center

lavoro, che si trovano a cooperare nel nostro Campus Tecnologico di Brunello.

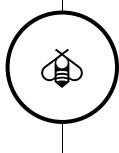
Se potesse tornare indietro, ci sarebbe qualcosa che rifarebbe in maniera diversa?

“Non, je ne regrette rien”, anzi, no! Avrei dovuto investire di più in sviluppo software. Sebbene abbiamo oltre 150 programmatore, ogni investimento fatto, è stato ripagato ampiamente in termini di efficienza e riduzione dei costi. Se guardiamo al futuro, con i progressi dell’Intelligenza artificiale, la capacità di sviluppare codice in breve tempo e in modo sostenibile, è indubbiamente la nostra sfida più importante.

Cosa ha provato dopo essere stato nominato Cavaliere del Lavoro?

Ero in bicicletta sui monti Sibillini quando all'improvviso, nel pieno della fatica, mi suona il telefono cellulare. Tra una pedalata e l'altra, trovo il modo di fermarmi e rispondere. Alla frase “Buongiorno Cavaliere” replica immediatamente “Guardi che ha sbagliato!” e invece la signora procede nell'informarmi che il Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, mi aveva appena conferito il titolo di Cavaliere del Lavoro. Incredulo, la ringrazio e riappendo. In un istante, mi ha travolto una

moltitudine di emozioni: stordimento e stupore, che rapidi si sono trasformati in orgoglio. L'attimo dopo, però, il mio pensiero è andato a mio padre Clemente e al rammarico di non poter condividere con lui questo riconoscimento così importante per me, la nostra famiglia e tutti i collaboratori che ci hanno accompagnato in questo mezzo secolo di storia. Quel che ho imparato, da alpino e da alpinista è la capacità calibrare l'ardire con la prudenza; la tenacia di resistere alla fatica e l'utilità del silenzio, che insieme alla solitudine, diventano strumenti di riordino di idee e priorità. Ma, sopra ogni cosa, l'essere alpinista, mi ha insegnato il valore della “cordata” e l'abilità di saper scegliere i compagni giusti con cui intraprendere le scalate più temerarie. Dopo quella telefonata, ho ripreso la mia bicicletta e ho pensato a tutto questo. ☺



Dal tondo di acciaio ai marchi storici IL VALORE DI RESTITUIRE



GIUSEPPE BASILE
Industria, siderurgica

Lei è entrato negli anni 80 nell'azienda di famiglia, fondata negli anni 50 da suo padre come impresa di prefabbricati in cemento; oggi ha creato un gruppo integrato con Basicem, Adicem e Messider. Quali sono i passaggi fondamentali della sua storia imprenditoriale?

La mia storia imprenditoriale è stata segnata da circostanze e scelte che hanno contribuito a definire il percorso delle mie attività. Se volessimo seguirne una scansione temporale, partirei dal 1997, anno in cui ho aperto la mia prima società, Basicem Srl, dedicata alla lavorazione e trasformazione del tondino per carpenteria. Un secondo passaggio decisivo è stato il 2001, con la nascita di Adicem Srl, creata per completare la gamma dei materiali nel settore dell'edilizia e delle costruzioni. Infine, un momento che considero cruciale è il periodo che ha inizio con il 2010, quando sono iniziate le acquisizioni di marchi storici come Messider, Gipsos Raddusa e Hauner Carlo Azienda Agricola. Si trattava di realtà importanti con grande valore storico e commerciale, che ho riorganizzato e rilanciato sul mercato, restituendo loro visibilità e competitività.

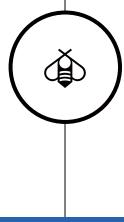
Il Gruppo Basicem ha fornito materiali per opere come il porto, la metropolitana e l'interporto di Catania,

l'autostrada Olbia-Sassari e i nuovi uffici della ex-Ilva di Taranto. Essere un imprenditore del Sud Italia cosa significa oggi?

Essere imprenditore oggi nel Sud Italia, specialmente in Sicilia, comporta vivere quotidianamente la tensione tra sfida e possibilità. La burocrazia spesso non ti aiuta, le infrastrutture e la logistica talvolta diventano ostacoli per chi oggi vuole fare impresa nel nostro territorio. Credo che la vera differenza la faccia chi non perde fiducia nel potenziale della propria terra, che ritengo enorme, e riesca a trasformare con coraggio queste difficoltà in opportunità, mettendo creatività e determinazione al servizio del proprio lavoro.

Nella sua presidenza della sezione Metalmeccanici di Confindustria Catania ha puntato molto sulla necessità di "fare rete" e sulla formazione. Cosa consiglierebbe ad un giovane che si accinge ad entrare nel mondo del lavoro?

Un consiglio che darei ai giovani oggi, soprattutto a quelli che vogliono fare impresa, è quello di puntare sulla preparazione, sulla curiosità e sulla capacità di trasformare ogni esperienza in crescita. Non bisogna avere paura di sperimentare o di fare scelte fuori dal coro; il coraggio di innovare, di aprirsi alla collabora-

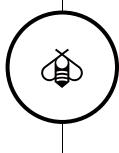


zione e di imparare con umiltà da chi può arricchire il proprio percorso è spesso ciò che fa la differenza. Credere nelle proprie idee e perseverare è importante, ma la vera forza sta nel saperle accompagnare con competenza, serietà e visione, senza aspettare il “momento giusto” ma creando le condizioni per agire.

Ha spesso affermato che “Costruire significa anche restituire”. Ci racconta come sta portando avanti questo tipo di impegno nel suo lavoro e per il territorio? Chi fa impresa non costruisce solo un progetto, ma anche relazioni, opportunità e condizioni che hanno un impatto su ciò che lo circonda. Quando dico che “costruire significa anche restituire” intendo che il valore di ciò che realizziamo non si misura solo nei risultati aziendali, ma in ciò che riusciamo a generare intorno a noi nel lungo termine. Ogni risultato acquista un valore più ampio quando contribuisce a migliorare l’ambiente umano e professionale in cui operiamo. Restituire significa sostenere la crescita del territorio, ma anche valorizzare le persone che lavorano con noi e le famiglie che condividono il nostro percorso. Vuol dire investire in iniziative che generano nuove possibilità e rafforzano il tessuto produttivo. Questo impegno si manifesta nella mia attività quotidiana attraverso investimenti mirati, nella promozione

di una cultura d’impresa sana e trasparente, nella valorizzazione dei talenti interni e nella volontà di migliorare il nostro impatto ambientale e sociale sperimentando nuove strade. Ogni giorno cerco, con le scelte che compio, di aggiungere con responsabilità un contributo concreto allo sviluppo del territorio e della comunità.

Cosa significa per lei essere oggi Cavaliere del Lavoro? Essere Cavaliere del Lavoro per me significa fermarsi, per la prima volta dopo oltre trent’anni di impegno, e guardare indietro alla mia storia e alla mia terra, riconoscendo che sacrifici, fatica e giornate interminabili hanno trovato un riconoscimento che va oltre il lavoro quotidiano. È un onore immenso, ma anche una responsabilità che va oltre il merito personale. In Sicilia, dove il lavoro è spesso sacrificio e passione, questo titolo rappresenta il rispetto per chi lavora con onestà e dedizione. È un riconoscimento che coinvolge non solo il mio percorso, ma anche la mia famiglia, la mia squadra e la mia terra, perché ogni traguardo raggiunto è frutto anche del sostegno di chi ne condivide il cammino. Essere oggi Cavaliere del Lavoro significa continuare a lavorare con impegno, senza dimenticare da dove si è partiti e con la consapevolezza che c’è ancora tanto da costruire.



Dalla galenica all'industria LA PUNTA DI UN ICEBERG



CESARE BENEDETTI
Industria, farmaceutica



Presidente Benedetti, lei è alla guida di Zeta Farmaceutici dal 1983, proseguendo una storia iniziata nel 1947 come laboratorio galenico. Quali sono i primi ricordi del suo percorso di imprenditore?

Non è stato facile dopo 20 anni di multinazionale super organizzata, passare ad una azienda piccolissima, artigianale e a conduzione familiare. Non c'era nessuna idea di pianificazione né di strategia, per non parlare dell'informatizzazione, io che venivo proprio da quel settore. È stato però il forte senso del dovere verso le persone della mia famiglia a motivarmi e a darmi lo slancio iniziale. Pensavo a loro che stavano vivendo l'incubo del fallimento ed io potevo essere utile con l'esperienza che mi ero costruito vivendo in contesti anche internazionali.

Ha lanciato marchi come Euphidra, Prolife e Amido Mio. C'è un fil rouge comune a queste linee di successo?
Nei primi anni l'azienda viveva producendo e commercializzando farmaci galenici, che a quel tempo non rispondevano a norme specifiche, si poteva quindi affrontare il mercato e vendere giocando solo sul prezzo. Non c'era coscienza produttiva e si cercava di lavorare con costi bassi. Piano piano le regole sono arrivate e così

la gestione dei soli farmaci galenici non era più conveniente, sono stati soppiantati dai generici, dai medical device, dagli integratori e dai cosmetici. Ci siamo subito allineati al mercato e abbiamo tenuto la produzione del farmaco quasi esclusivamente per conto terzi. Con il tempo abbiamo introdotto nel mercato i vari marchi, tutti con garanzia di alta qualità visto che seguivano le stesse rigide procedure produttive del farmaco GMP (Good Manufacturing Practice). È questo il filo rosso che unisce l'azienda a questi prodotti, insieme alla necessità di seguire le esigenze del mercato, con il quale abbiamo un ottimo rapporto. Di fatto le nuove produzioni hanno ottenuto un grande successo soprattutto tra i farmacisti e nel mondo del terzismo, dove è stata apprezzata la qualità farmaceutica anche in prodotti che non sono farmaci.

Gli stabilimenti di Sandrigo e Mozzate oggi producono oltre 50 milioni di pezzi l'anno, distribuiti in più di 10 Paesi. In che modo si può crescere su scala internazionale mantenendo alto lo standard di qualità e il "Made in Italy"?

È sempre il mercato che detta le regole, siamo in continua crescita perché le nostre capacità produttive devono essere costantemente incrementate per seguirne



le esigenze. La nostra azienda sta facendo grossi investimenti sia nel territorio di Sandrigo che su quello di Mozzate. Abbiamo costruito nuovi siti e assunto dipendenti per poter realizzare nuove linee mantenendo lo standard di qualità aumentando però la capienza della nostra produzione, perché progressivamente si sta aprendo il mondo dell'estero.

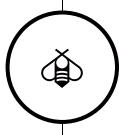
Che contributo può dare l'Intelligenza artificiale alla ricerca farmaceutica?

Malgrado io sia un imprenditore che si è formato proprio nel settore dell'informatica, ho sempre scelto di mettere l'uomo prima della tecnologia. Sono però consapevole che le innovazioni tecnologiche aiutino nelle varie attività industriali, nelle procedure amministrative ma anche nella pianificazione, nella progettazione e nella gestione. È ovvio che l'Intelligenza artificiale avrà grande seguito, rappresenta un cambiamento epocale nella nostra società, ma ritengo che sia estremamente importante mantenere il focus sulle persone, affinché non diventino schiave di quelli che devono essere solo strumenti delle capacità e dell'ingegno umano.

Come ha festeggiato la nomina a Cavaliere del Lavoro? “Io sono la punta di un iceberg” è un’immagine che uso

spesso per far capire come insieme a me operino tantissimi professionisti seri e qualificati, sia come dipendenti che come consulenti e collaboratori. Nella grande emozione della notizia, a maggio, commosso ho prima parlato con i miei familiari, con chi mi ha sostenuto nella candidatura e poi ho pensato subito alle persone con le quali condivido ogni giorno l'impegno lavorativo ed è stata una festa di congratulazioni e di simpatia affettuosa. A Natale faremo un ritrovo tutti insieme e sarà quello il momento per ringraziarli e vedere insieme lo spezzone della Cerimonia al Quirinale. Proprio in questo fine anno, stiamo stampando il libro sulla storia dell'azienda e le ultime pagine sono state dedicate all'importante riconoscimento di Cavaliere del Lavoro. Ogni collaboratore ne riceverà una copia perché sono loro i primi fautori del successo del Gruppo.

Ho voluto anche organizzare due semplici ma significative conviviali, una con le autorità che hanno presentato la mia candidatura: la Fondazione degli Studi Universitari di Vicenza, la Prefettura di Vicenza, il Comune di Vicenza e il Comune di Sandrigo, Confindustria Vicenza e il Distretto2060 del Rotary International, mentre la seconda proprio al Rotary Club di Sandrigo, realtà che negli ultimi 50 anni ha sempre valorizzato e guidato le mie doti di etica professionale. ☺



Qualità come responsabilità UN'IDEA UMANISTICA DEL LUSSO



PATRIZIO BERELLI
Industria, moda e abbigliamento



Fin dalla fine degli anni '70, insieme a Miuccia Prada, ha introdotto un modello di business che ha posto la qualità al centro. Può raccontarci come questa visione abbia contribuito a costruire l'identità unica e solida di Prada nel panorama del lusso globale?

Crediamo nella qualità come responsabilità culturale prima ancora che valore produttivo, e nell'unione del rispetto delle tecniche tradizionali ad un'urgenza di continua sperimentazione. Questo è reso possibile dal controllo diretto di tutta la filiera, che ci permette di modellare ogni aspetto dei nostri prodotti, imprimendo a tutto un carattere distintivo e riconoscibile. Prada è insieme un carattere e un modo di fare le cose. Il nostro modello di business ha dato forma alla identità del nostro Gruppo: proponiamo un punto di vista ben preciso, un modo identitario di interpretare la contemporaneità. Siamo un'azienda che affonda le sue radici nella manifattura italiana e nella capacità di integrare visione creativa e struttura produttiva. Allo stesso tempo poniamo la cultura al centro di ogni nostra conversazione, di ogni nostra scelta, consapevoli che l'identità nasce anche dalla capacità di dialogare con lo spirito del tempo, e di seguirne o dirigerne i movimenti.

Il Gruppo ha poi consolidato questo modello con acquisizioni strategiche come Church's e Car Shoe, oltre ad aver lanciato linee di Eyewear, Profumi e Miu Miu, marchi oggi iconici. Cosa vede nel futuro di Prada?

Le nostre acquisizioni non hanno mai avuto un intento meramente finanziario. Abbiamo inglobato realtà eccellenze per affinità di approccio e spirito, non necessariamente per estetica, muovendo dalle calzature inglesi alla pasticceria milanese. Questo ci ha consentito di espandere la nostra ricerca di eccellenza, integrando saperi e competenze, e declinando il nostro approccio in ambiti più ampi.

La solidità del Gruppo Prada nasce anche dalla scelta di mantenere stabilmente nel tempo la nostra visione: investire e crescere attraverso acquisizioni strategiche che rafforzano il nostro patrimonio aziendale, riverberando su know-how e sapere.

Il futuro del Gruppo Prada si fonda sulla volontà di penetrare il presente con uno spirito di innovazione dalla radice umanistica, investendo sulle persone per assicurare vitalità creativa, e sulla struttura industriale puntando sulla sostenibilità.

Il Gruppo è leader del lusso internazionale con oltre 600 negozi diretti in più di 70 Paesi, 23 stabilimenti ita-



liani e circa 15.000 dipendenti. Il “Made in Italy” all'estero gode ancora di un'ottima reputazione?

Molti fatti recenti hanno certamente dato un colpo all'immagine dell'Italia, ma nonostante tutto il Made in Italy conserva un valore straordinario perché non è un'etichetta, ma una cultura del fare radicata sul territorio. È la combinazione di artigianalità, industria, progettualità e una filiera che permette un dialogo continuo tra creativi, tecnici, ricercatori e manifattura. Abbiamo scelto di continuare ad investire in Italia perché crediamo che la forza del saper fare italiano risieda proprio nei distretti produttivi (abbiamo 23 stabilimenti in Italia su 25), nelle competenze tramandate, nei mestieri che definiscono intere comunità. La filiera è un organismo vivo, fatto di persone e saperi: va sostenuta con investimenti, formazione e una visione industriale che guardi alle generazioni future. Per questo abbiamo creato 25 anni fa la nostra Scuola di Mestiere, la Prada Group Academy. Il Made in Italy va protetto: senza artigiani, senza territori attivi, senza nuove competenze, rischia di diventare un semplice marchio.

Con la Fondazione Prada promuove arte e cultura da 1993. Ci sono alcuni progetti che ricorda con particolare piacere?

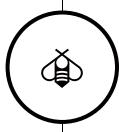
La Fondazione è nata perché io e mia moglie abbiamo sentito la responsabilità di fare qualcosa di concreto per Milano in un periodo particolarmente complicato per la città. Questo ha acceso il desiderio di entrare in modo vivo nel dibattito contemporaneo, esplorando linguaggi che van-

no dalle arti figurative al cinema, dalla ricerca scientifica alla fotografia. La Fondazione è un'entità completamente separata dall'azienda. Tutti i progetti che abbiamo realizzato sono stati significativi, perché hanno cercato un dialogo con il proprio tempo, dalla prima mostra di Eliseo Mattiacci alla personale appena realizzata con Thierry De Cordier, dalle grandi installazioni di Michael Heizer, Dan Flavin e Carsten Höller alle esposizioni di arte antica curate da Salvatore Settis, dal progetto musicale del Maestro Riccardo Muti alle personali dedicate ad artisti italiani come Enrico Castellani, Domenico Gnoli e Pino Pascali, per arrivare a Human Brains, un progetto ambizioso di riflessione ad ampio spettro sulle neuroscienze.

Essere insignito del titolo di Cavaliere del Lavoro ha un significato particolare per lei?

È un riconoscimento che riguarda non solo il mio percorso personale, ma il lavoro di tutte le persone che hanno contribuito alla crescita del Gruppo. Ricevere l'onorificenza di Cavaliere del Lavoro significa rappresentare un modo di fare impresa fondato sulla responsabilità, sull'indipendenza industriale, sul rispetto del territorio e dell'artigianalità italiana.

Per me è anche un invito a continuare a investire nelle competenze, nella formazione dei giovani, che è una componente essenziale del nostro successo. È un onore che accolgo con gratitudine, ma soprattutto come un impegno a proseguire un percorso imprenditoriale fondato sulla qualità e sulla continuità. ☺



Il valore dell’“inculturazione” CREDIAMO NELLE PERSONE



EZIO BRACCO

Industria, impiantistica energia



Lei ha guidato Expertise in un percorso lungo decenni che ha portato l'azienda da una base italiana (Vado Ligure) a operare in mercati lontani e complessi come il Kazakistan, il Medio Oriente e l'Africa. Quali sono state le sfide principali di questo percorso?

In ogni Paese la sfida vera è comprendere la cultura locale, i valori sociali, cosa è importante per le persone che vivono in quei paesi. In una parola, la parola d'ordine è sempre “inculturazione”. L'azienda straniera deve essere capace di farsi “locale”, accogliere e farsi accogliere, non pretendere di avere sempre la “ricetta” giusta per fare business o far nascere un'impresa locale, ma coltivare la pazienza di essere accolti e portare certamente tutto il buono che sappiamo di avere e che possiamo trasmettere.

Riavvolgendo il nastro della sua vita, quali sono le persone che hanno avuto maggior influenza sulla sua carriera e quali insegnamenti le hanno trasmesso?

È arduo individuare una persona sola: ho sempre cercato di cogliere da ciascuno, anche dalle persone più lontane da me e dal mio modo di vere le cose, spunti di miglioramento e idee positive per crescere. Ho sempre pen-

sato che anche dalle situazioni più aspre e dagli incontri più difficili potessero nascere opportunità avanzate. Ho imparato a guardare sempre in avanti con spirito positivo e a dare massima fiducia alle persone che lavorano per le nostre aziende

In un settore come quello petrolchimico e impiantistico, che deve oggi fare i conti con la transizione energetica, la regolamentazione ambientale e la pressione per ridurre le emissioni, in che modo Expertise si pone nei confronti dell'innovazione sostenibile?

Ogni azione e ogni attività si può fare meglio; tutta la vita dell'uomo è fatta di innovazioni che, per quanto paiano mete impossibili all'inizio di ogni cambiamento, si fanno strada pian piano fino ad affermarsi come il (nuovo) modo di precedere.

Anche noi, un passo alla volta, adattiamo il nostro lavoro e le nostre aziende cogliendo le opportunità nuove, proponendo soluzioni alternative, aprendoci a nuovi clienti e prodotti; al contempo ci muoviamo al nostro interno per essere effettivamente ed efficacemente attenti alle necessità dell'ambiente, non solo rispettando con attenzione le regolamentazioni, ma ponendoci per quanto possibile a mirare sempre verso lo standard più alto anche per questi temi.



Cerimonia di consegna di 3 Technical Rooms a NCOC per il progetto 1BCMA avvenuta il 12 Giugno 2024 ad Aktau

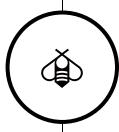
Con oltre 1.800 dipendenti distribuiti in molti paesi e con attività che richiedono elevata specializzazione (manutenzione, valvole, automazione, HSE, etc.), come gestite la formazione continua, la cultura della sicurezza e la responsabilità sociale in contesti operativi così variegati?

Ritorno alla prima risposta: “inculturazione”. Creiamo sempre unità locali, fatte di personale locale, valorizzando e facendo crescere le persone; i nostri espatriati sono volutamente pochi e hanno la missione di “rendersi inutili”, poiché avranno coltivato e fatto crescere il personale locale capace di prendere il loro posto. In ogni paese esistono strutture dedicate alla salute e alla sicurezza dei nostri lavoratori e alla loro formazione. Poi la tecnologia aiuta; le piattaforme web favoriscono in modo importante la comunicazione continua, anche se crediamo che la presenza personale resti un fattore fondamentale. Personalmente ancora oggi mi reco più

volte all’anno in ogni paese e lo stesso chiedo di fare ai miei diretti collaboratori: essere sul posto dove lavorano i tuoi dipendenti ti permette di cogliere sfumature e bisogni, anche non strettamente legati all’attività aziendale, ma comunque utili al contesto sociale dove le tue aziende si muovono e dove si può portare un contributo concreto.

Essere nominato Cavaliere del Lavoro è un riconoscimento che premia il merito imprenditoriale, l’innovazione e l’impatto sociale. Cosa rappresenta per lei questo titolo?

È un onore che non mi aspettavo, né avevo ricercato. Ma è un riconoscimento che ho molto apprezzato e che mi ha commosso, perché dà valore alla vita che ho speso ad “arricchire” il nostro Paese, portando in Italia e nel mondo il nostro saper fare bene e il nostro essere persone con le quali è bello lavorare. ☺



Costruire su scala globale

LA SFIDA DECARBONIZZAZIONE



FRANCESCO CALTAGIRONE
Industria, cementiera



La sua famiglia proviene da una lunga tradizione nel settore delle costruzioni. Qual è stato il suo percorso imprenditoriale?

La mia esperienza lavorativa nell'azienda di famiglia è iniziata a ventuno anni quando ho deciso di mettere da parte gli studi di economia e commercio all'Università Sapienza di Roma. Allora le attività della nostra azienda erano prevalentemente concentrate sullo sviluppo dell'edilizia residenziale e la costruzione di grandi opere di ingegneria civile in Italia e nel mondo. Nei successivi cinque anni ho seguito tutti i settori nei quali si articolavano le attività dell'azienda: dalla progettazione alla costruzione, dagli acquisti alla contrattualistica ed alla gestione finanziaria.

Nel 1992 la mia famiglia acquista la Cementir privatizzata dall'IRI e tre anni dopo, nel 1995, ha inizio il mio percorso formativo all'interno del gruppo cementiero. Inizialmente osservo e prendo appunti, poi, nel giugno del 1996, vengo nominato presidente con tutte le deleghe operative. Da allora sono passati quasi trent'anni, e Cementir si è radicalmente trasformata, diventando anche una holding. Da operatore domestico con un fatturato di circa cento milioni di euro, oggi Cementir è un gruppo multinazionale

presente in 18 paesi con fatturato di 1,7 miliardi di euro. Negli ultimi venti anni sono stati investiti circa 2 miliardi di euro in acquisizioni ed oggi il gruppo può contare su una cassa attiva per 400 milioni di euro.

Cementir Holding, è oggi un leader globale nel cemento bianco. Quali valori ritiene fondamentali nel guidare un gruppo internazionale come il suo?

Dal momento in cui mi sono trovato a guidare un'azienda appena privatizzata la mia visione è stata dettata dalla necessità di semplificare, assicurando al contempo la massima efficienza. I risultati raggiunti nel corso degli anni sono stati possibili solo facendo leva sulla selezione delle persone che mi hanno affiancato ed hanno contribuito a completare ed ampliare il know-how. Mi sono sempre ispirato ad un modello di leadership diffusa e non accentrata che è diventato parte del nostro DNA. Operando in paesi completamente diversi per cultura, religione e lingua abbiamo dovuto e potuto sviluppare una sensibilità particolare nei confronti di persone e prodotti.

È grazie a questa competenza e a questa sensibilità che oggi possiamo offrire una gamma di prodotti articolata per qualità e performance tecniche che esportiamo in più di ottanta paesi.



Impianto in Trakya, in Turchia

L'attenzione alla sicurezza, all'ambiente ed alla formazione professionale sono gli ulteriori capisaldi che fin dal principio contraddistinguono il nostro modus operandi.

La sua attività impegna oltre tremila dipendenti nei vari paesi: quali sono le sfide più importanti alle quali andrà incontro il gruppo nei prossimi dieci anni?

Il cemento, dopo l'acqua, è la risorsa più utilizzata al mondo. Ogni anno se ne consumano 4 miliardi di tonnellate. Malauguratamente ha anche un impatto significativo sulle emissioni di CO₂, circa l'8% delle emissioni totali annue a livello mondiale.

La sfida più importante per il futuro sarà ridurre sensibilmente questo parametro.

Abbiamo già iniziato, nel nostro impianto più grande, ad Aalborg in Danimarca, dove dal 2030 contiamo di produrre cemento a zero emissioni (rispetto alla normativa che richiede -50%).

Una sfida tecnologica e finanziaria, l'investimento totale sarà di oltre 500 milioni di euro.

Come trascorre il tempo libero?

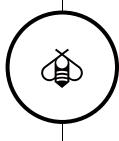
Tra i miei hobbies principali ci sono la cucina, la fotografia, e la passione per la campagna e la coltivazione dei suoi prodotti.

Come sport pratico il golf e lo sci.

Che effetto le ha fatto essere stato nominato Cavaliere del Lavoro?

Sono stato sorpreso e profondamente lusingato. È un riconoscimento che giunge inatteso, specie alla mia età, ma che dona un senso di orgoglio autentico. Tutti coloro che, anche al di fuori del mondo imprenditoriale, mi hanno espresso il loro affetto congratulandosi per questa onorificenza, mi hanno ricordato il valore e la forza simbolica che essa incarna.

Sono fiero ed emozionato di entrare in quel ristretto gruppo di donne e uomini che, da oltre un secolo, onorano e sostengono il nostro grande Paese. ☺



Passione che corre lontano BICICLETTA E VALORI FAMILIARI



VALENTINO CAMPAGNOLO
Industria, componentistica

Ecresciuto in una famiglia che ha fatto della bicicletta non solo un business, ma una passione. C'è un ricordo personale, una gara, un momento in sella, o un incontro che le ha fatto capire che avrebbe voluto dedicarsi al mondo delle due ruote? Fin da bambino ho respirato quotidianamente l'atmosfera delle corse: mio padre mi portava spesso a vedere le gare, e osservare da vicino gli atleti, gli sforzi e le emozioni del pubblico mi hanno segnato profondamente. Ricordo in particolare l'entusiasmo con cui assistevo a quei momenti: non vedeva solo un mezzo meccanico che si muoveva, ma un simbolo di libertà, sfida e ingegno. Crescere in questa realtà mi ha fatto capire presto che avrei voluto contribuire a questo mondo, portando avanti una tradizione familiare fatta di passione autentica e rispetto per lo sport. Ho imparato a osservare anche tutto ciò che stava dietro alla gara: il lavoro dei meccanici, la cura per ogni dettaglio tecnico, l'attenzione nel preparare la bici perché fosse un supporto affidabile e sicuro per l'atleta. È lì che ho intuito quanto fosse importante il nostro contributo e quanta responsabilità comportasse. Non c'è stato un episodio singolo a determinare la mia strada, ma una serie di momenti che, messi insieme, hanno costruito una consapevolezza naturale: continuare ciò che la mia famiglia aveva iniziato e

contribuire, con serietà, a un settore che ha accompagnato tutta la mia vita.

Crescere in un ambiente dove la bicicletta non era semplicemente un oggetto, ma un'estensione dei valori familiari, mi ha trasmesso il senso della responsabilità verso chi sceglie i nostri prodotti. Ogni innovazione, ogni scelta industriale, ogni decisione strategica porta con sé questo bagaglio: la consapevolezza che dietro ogni ciclista ci sono sogni, passione e la fiducia riposta in ciò che realizziamo

Lei guida Campagnolo da molti anni e fin dagli anni '90 investite parte del fatturato in ricerca e sviluppo. Con quali effetti?

La scelta di investire costantemente in ricerca e sviluppo nasce dalla convinzione che la qualità e l'innovazione siano gli unici veri motori della crescita. Negli anni questo approccio ci ha permesso di anticipare le esigenze dei ciclisti, sviluppare soluzioni tecniche d'avanguardia e migliorare continuamente prestazioni, affidabilità e sicurezza dei nostri prodotti. Non si tratta solo di introdurre una novità sul mercato, ma di superare ogni volta i nostri stessi standard, con la volontà di rendere migliore ogni esperienza in sella. Questo impegno ha rafforzato il posizionamento di Campagnolo come punto di riferimento per l'eccellenza meccanica italiana nel mondo. L'investimento in ricerca e sviluppo,



è una parte integrante della nostra identità. Sin dagli anni '90 abbiamo compreso che solo mantenendo una visione a lungo termine avremmo potuto continuare a costruire prodotti che durassero nel tempo e che rappresentassero un reale progresso per il settore.

Campagnolo opera con stabilimenti a Vicenza e in Romania, ha sei filiali commerciali estere e l'export rappresenta circa l'80% del fatturato. Come si bilancia la necessità di mantenere alta la qualità "Made in Italy" con le esigenze dei mercati internazionali?

Il Made in Italy per noi è una responsabilità. Significa custodire una tradizione di inventiva, precisione e cura del dettaglio che ha radici profonde nel nostro territorio. Il nostro obiettivo è preservare questo patrimonio, facendolo evolvere e condividerlo con il mondo attraverso prodotti che esprimano la nostra identità. Operare nei mercati internazionali significa ascoltare da vicino le loro esigenze, ma senza mai rinunciare ai principi che definiscono il nostro DNA: progettazione italiana, qualità rigorosa e un approccio artigianale alla tecnologia. È un equilibrio che richiede costanza e visione, ma che rappresenta la nostra forza. La presenza globale dell'azienda ci permette di confrontarci quotidianamente con realtà molto diverse tra loro, ciascuna con bisogni specifici. Questo dialogo internazionale è prezioso, perché ci aiuta a comprendere come si evolvono il ciclismo e le aspettative dei ciclisti. Tuttavia, la nostra radice rimane profondamente legata a Vicenza: è qui che si concentra la progettazione e dove nascono le idee che poi prendono forma nei nostri stabilimenti. La produzione in Romania, così come le filiali all'estero, sono un'estensio-

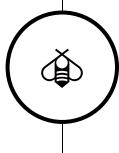
ne di questo modello. Tutto viene guidato da un'unica filosofia: valorizzare la competenza italiana, portandola nel mondo senza compromessi.

Ha ancora qualche sogno nel cassetto?

Il mio desiderio è che il lavoro svolto in questi decenni continui a evolversi attraverso le nuove generazioni e i talenti che oggi fanno parte dell'azienda. Vorrei vedere Campagnolo crescere ancora, mantenendo intatti i valori che l'hanno resa unica: dedizione, innovazione e passione. Più che un sogno personale, è una speranza per il futuro dell'azienda e per tutti coloro che ne fanno parte. Credo profondamente nella capacità delle nuove generazioni di portare idee fresche, sensibilità moderne e un approccio più tecnologico, mantenendo però quel rispetto per la storia che ci contraddistingue. Ogni impresa familiare vive di continuità e di passaggi di testimone: il mio obiettivo è creare le condizioni perché questo percorso possa proseguire con solidità e serenità.

Come ha festeggiato la nomina a Cavaliere del Lavoro?

È stato un momento profondamente emozionante, che ho voluto vivere con la mia famiglia. Condividere con loro questo riconoscimento che rappresenta anche il frutto del lavoro di generazioni è stato il modo più naturale e più sincero per celebrarlo. Una giornata che porterò sempre con me. Ricevere questa onorificenza ha avuto per me un valore simbolico molto forte: l'ho percepita come un tributo al percorso compiuto dalla nostra azienda e alle persone che nel corso degli anni hanno contribuito alla sua crescita. 🐝



Energia in trasformazione

STRATEGIE PER LA NEUTRALITÀ



CLAUDIO DESCALZI
Industria, energia

E amministratore delegato di uno dei gruppi energetici più importanti al mondo. Una vita trascorsa in gran parte all'estero. Oggi divide il suo tempo tra le sedi Eni di Roma e della sua città d'origine Milano. Ci racconta da dove parte il suo percorso di manager?

Il mio viaggio professionale parte da una grande passione per l'energia e per la tecnologia. Dopo la laurea in fisica sono entrato in Eni nel 1981, nella ricerca scientifica a San Donato Milanese, occupandomi di modellazione dei giacimenti. Nonostante fosse un ambito di nicchia, era ciò che davvero mi interessava e mi sentivo fortunato e grato per questa opportunità. All'epoca non pensavo alla carriera, non era una mia priorità. Poi, grazie al lavoro, ho avuto l'opportunità di viaggiare in diversi Paesi, tra Libia, Nigeria, Congo, Egitto, fino al Medio Oriente e alla Cina. Ho ricoperto ruoli di crescente responsabilità nell'area upstream, fino a diventare Chief Operating Officer per l'Exploration & Production. Il filo conduttore in questo percorso è sempre stato lo sguardo rivolto al futuro, alla prossima sfida, unitamente all'attenzione alle persone: rispetto e cura sono il motore di ogni traguardo.

Sotto la sua guida Eni ha adottato un piano strategico con l'obiettivo della neutralità carbonica entro il 2050, sia per i processi che per i prodotti. A che punto siamo?

Stiamo compiendo con successo il nostro percorso di decarbonizzazione, malgrado l'incertezza dello scenario. Nel 2020 abbiamo definito un percorso con una serie di obiettivi e tappe intermedie che ci stanno accompagnando progressivamente verso la neutralità carbonica al 2050. Nel 2024 abbiamo raggiunto il primo traguardo, riducendo di oltre il 50% le emissioni Scopo 1 (ovvero dirette) e 2 (indirette) delle nostre operazioni di estrazione e produzione di gas e petrolio rispetto al 2018. Nello stesso ambito, negli ultimi dieci anni abbiamo abbattuto l'intensità emissiva di metano di oltre l'80%: siamo un'eccellenza. Questi risultati derivano da interventi di efficienza energetica e dalla riduzione delle emissioni lungo la catena del valore, grazie anche alle sinergie tra attività tradizionali e della transizione. Al riguardo, pilastri fondamentali della strategia di decarbonizzazione di Eni sono lo sviluppo dei biocarburanti per il trasporto stradale, navale e aereo, con la nostra società Enilive, affiancata dall'espansione dell'altra nostra compagnia Pleinitude, operante nelle rinnovabili, e da quella dedicata alla cattura e stoccaggio della CO₂.



La Coral Sul FLNG è il primo impianto flottante di produzione, liquefazione ed export di LNG di nuova costruzione ad operare nel deep offshore africano

Lei ha dichiarato che dopo il 2035 gli utili operativi delle attività di “transizione” di Eni e di quelle tradizionali saranno equiparati, e che poi le prime supereranno le seconde. Alla luce dei mutamenti internazionali in corso, ritiene che sia un obiettivo ancora realizzabile? Assolutamente sì, i nostri piani sul futuro non sono cambiati e non cambieranno, nonostante lo scenario internazionale sia in continua evoluzione e caratterizzato da forte volatilità. La transizione energetica è una scelta irreversibile e strategica per Eni, e stiamo investendo con determinazione per raggiungere gli obiettivi fissati. Abbiamo un piano di crescita molto ambizioso per le nostre società, Enilive e Plenitude, il cuore della trasformazione. Enilive punta a superare 5 milioni di tonnellate di capacità di produzione di biocarburanti entro il 2030, con un margine operativo lordo di circa 3 miliardi di euro, triplo rispetto a oggi. Plenitude triplicherà la capacità installata da rinnovabili - passando a 15 GW nel 2030 – continuando ad aumentare i punti di ricarica per veicoli elettrici, con un margine operativo lordo più che raddoppiato al 2030. Questi numeri non sono solo obiettivi: abbiamo investimenti, collaborazioni strategiche e un modello industriale che integra sostenibilità e redditività nel lungo termine.

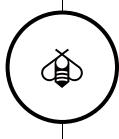
Tra viaggi, decisioni importanti, progetti tecnici e strategici, come riesce a mantenere un equilibrio perso-

nale? Ha hobby, passioni, o interessi che le permettono di “staccare” e rigenerarsi?

Ho una famiglia numerosa, con figli e nipoti sparsi per il mondo, e un ruolo che mi porta spesso a viaggiare. La mia vita è dinamica e, sebbene talvolta stancante, contribuisce ogni giorno a stimolarmi e mantenermi attivo. Sono curioso per natura e leggere è il mio modo per approfondire e restare aggiornato. Poi, ho due grandi passioni: le moto e lo sport. Sono un motociclista appassionato e ho viaggiato molto su due ruote. Ho praticato a lungo il rugby ed ora seguo con piacere lo sport: calcio, da buon milanista, tennis e pallavolo.

Cosa ha provato quando ha ricevuto la nomina di Cavaliere del Lavoro?

È stato un momento di grande emozione, che ho vissuto come un riconoscimento per l'impegno e la passione che metto nel mio lavoro, ma anche per tutte le persone di Eni che fanno altrettanto in tutto il mondo. Essere Cavaliere del Lavoro significa anche diventare un punto di riferimento, un modello per le nuove generazioni, trasmettendo valori come rispetto, dedizione e integrità. Vorrei che questo riconoscimento fosse un ponte tra chi, come me, ha assunto posizioni di grandi responsabilità e chi ha davanti a sé la sfida di costruire la propria identità e carriera. Se riuscirò a lasciare un segno positivo in chi muove i primi passi, allora questo titolo avrà davvero espresso tutto il suo valore.



Lusso, valore artigiano

MODA E MESTIERI ECCELLENTI



ALFONSO DOLCE
Industria, moda e abbigliamento

E

a capo di uno dei marchi più amati e apprezzati al mondo. Ci riassume le tappe principali del suo percorso di imprenditore?

Ho avuto il privilegio di partecipare a questo progetto sin dalle sue origini, lavorando fianco a fianco con Domenico e Stefano, che nel 1984 hanno iniziato a trasformare il loro sogno in realtà. Entrare in azienda è stata una scelta naturale: la mia famiglia è sempre stata attiva nel settore e, probabilmente, questo spirito, unito all'opportunità offerta dai due fondatori, mi ha spinto a seguirne l'evoluzione.

Nel 1987 mi sono trasferito a Milano per accompagnare lo sviluppo e il trasferimento delle attività produttive e organizzative; da allora ho ricoperto ruoli sempre più strategici, fino ad assumere la carica di amministratore delegato del Gruppo.

Sin dall'inizio, la presenza e la guida della famiglia non hanno mai limitato l'inserimento di manager in posizioni chiave: il nostro obiettivo è sempre stato quello di costruire un team coeso e integrato – fondatori, famiglia e management – capace di crescere e maturare competenze nel rispetto dei singoli progetti e della visione globale dell'azienda.

Lei ha ricevuto riconoscimenti come “changemaker” nel settore del lusso per la promozione dell'artigianalità e del Made in Italy. Come Dolce&Gabbana riesce ad integrare pratiche sostenibili, tutela dei mestieri artigianali, formazione delle nuove generazioni e rispetto ambientale nelle sue strategie?

Il nostro impegno è solido e di lungo periodo: Dolce&Gabbana si propone da sempre come promotrici di un cambiamento ampio, che abbraccia non solo la tutela dell'ambiente, ma soprattutto il valore del capitale umano e ciò che esso rappresenta: impatto sociale, rispetto e salvaguardia dei distretti produttivi, culturali e territoriali.

La priorità del Gruppo è rivolta innanzitutto alle risorse interne. Formiamo i giovani attraverso Botteghe di Mestiere – un percorso attivo dal 2012 che trasmette le basi e le competenze della sartoria – e auspichiamo una maggiore attenzione verso i mestieri artigianali in tutti i settori, per preservare il know-how delle maestranze, trasferirlo ai talenti del futuro e garantire continuità generazionale.

Riconosciamo la sostenibilità nella sua accezione più completa: non solo nell'evoluzione del prodotto, dei servizi e dei modelli di business, ma anche nelle relazioni con fornitori, artigiani, innovatori e partner, in un approccio



Dolce&Gabbana Woman Show Summer 2026

inclusivo che coinvolge ogni dinamica legata al marchio. Il nostro Piano di Sostenibilità non è individualistico: raggiungeremo pienamente gli obiettivi solo se il 100% della popolazione aziendale crederà nel progetto e contribuirà attivamente.

Come vede il suo futuro e quello dell'azienda?

Come Amministratore Delegato, vedo il futuro dell'azienda in un percorso di crescita continua, guidato da tre pilastri fondamentali: Innovazione e Creatività, Sostenibilità e Responsabilità Sociale, Espansione Globale e Cultura del Brand.

Il nostro Dna è fatto di visione e capacità di reinventarsi. Continueremo a investire in ricerca, tecnologia e nuovi linguaggi, mantenendo sempre centrale il valore dell'artigianalità e del Made in Italy. L'obiettivo è coniugare tradizione e innovazione per creare esperienze uniche e prodotti che parlano anche alle nuove generazioni. Il nostro marchio è sinonimo di italianità e lifestyle. Continueremo a rafforzare la nostra presenza internazionale, non solo attraverso il prodotto, ma anche con progetti culturali che raccontano chi siamo e cosa rappresentiamo. Vogliamo essere ambasciatori di bellezza e creatività nel mondo.

Il mondo della moda è noto per i ritmi intensi, le stagioni, gli eventi, le sfilate. Come mantiene un equilibrio tra lavoro e vita privata?

Riconosco che il settore impone ritmi serrati e una con-

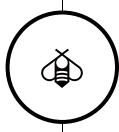
tinua presenza, gli impegni sono tanti. Allo stesso tempo penso di essere una persona privilegiata: lavoro a un progetto in cui credo e che ho visto crescere, con successo, giorno dopo giorno.

A questo aggiungo, che ho la fortuna di collaborare con persone straordinarie. Credo nella responsabilizzazione: quando il team è forte e coeso, il management può dedicare tempo anche alla sfera personale senza compromettere la qualità del lavoro.

L'equilibrio non è statico: è una scelta quotidiana che richiede disciplina, ma anche la consapevolezza che prendersi cura di sé è essenziale per guidare un'azienda con lucidità e visione.

Che tipo di emozione le ha generato la nomina a Cavaliere del Lavoro?

È stata un'emozione profonda e complessa, che racchiude orgoglio, gratitudine e senso di responsabilità. Ricevere la nomina a Cavaliere del Lavoro non è solo un riconoscimento personale, ma rappresenta il valore di un percorso costruito insieme ai fondatori, con il team e con tutti coloro che hanno contribuito alla crescita dell'azienda. Condivido questo riconoscimento, che celebra l'eccellenza nei diversi settori e premia l'impegno nella sostenibilità, nell'innovazione e nella buona governance, con la Dolce&Gabbana tutta, perché il risultato che abbiamo raggiunto è frutto di un lavoro collettivo. Per me rappresenta la conferma che passione, dedizione e rispetto per le persone sono valori che fanno davvero la differenza. ☺



Innovazione come eredità HOMECARE PER LA SALUTE



ALBERTO DOSSI
Industria, chimica



Presidente Dossi, la sua è un'impresa familiare che da Monza ha conquistato i mercati internazionali. Cosa ha ereditato dai suoi predecessori e cosa trasmetterà a chi verrà dopo di lei?

Ho avuto la fortuna di avere bravissimi insegnanti! Ed i primi insegnanti sono proprio i genitori. Dai due fondatori di Sapiò, mio padre Piero Dossi e Pio Colombo, ho ereditato i valori che ancora oggi sono alla base della vita aziendale. Ne cito alcuni: in primis l'etica, l'onestà, l'integrità morale, l'educazione, il senso di responsabilità, il rispetto per le persone e per l'ambiente che ci circonda. Valori antichi e moderni allo stesso tempo, che ci guidano nelle scelte e che condividiamo con i nostri collaboratori. Se siamo qui oggi a celebrare 103 anni di vita di Sapiò lo dobbiamo a questi valori e a tutte le persone che nel tempo hanno fatto parte della nostra azienda, a cui voglio dire grazie. A chi verrà dopo di me lascerò tutto questo con l'obiettivo di continuare ad essere sempre "impresa con una forte attenzione al sociale". Le persone, siano collaboratori, pazienti, clienti, fornitori, sono sempre al centro. L'impresa, per sua natura, deve fare profitto, questo è indubbio, ma ha anche un ruolo di esempio per l'ecosistema circostante, ridistribuendo valori e benessere.

Sapiò ha ampliato fortemente la sua presenza nel settore sanitario con servizi di homecare, dispositivi medici, assistenza respiratoria domiciliare, diagnostica a domicilio. Come vede l'evoluzione di questo segmento, soprattutto alla luce delle sfide demografiche, dell'incremento della popolazione e delle richieste di sanità territoriale?

In Sapiò Life, società del Gruppo che opera nel mondo della sanità, abbiamo due obiettivi principali: il primo è di migliorare la qualità della vita dei nostri pazienti e per questo lavoriamo ogni giorno per offrire servizi sempre più efficaci ed innovativi a loro ed ai loro care givers. Devo dire che l'esperienza in altri Paesi sia europei che internazionali ci aiuta molto, in quanto maturiamo esperienze diverse che poi mettiamo a fattor comune. Il secondo è di contribuire a rendere i sistemi sanitari nazionali più sostenibili integrandoli con i nostri servizi: penso ad esempio alla diagnostica domiciliare o a tutti i servizi a domicilio che eroghiamo.

Il Gruppo ha lanciato la divisione "Transizione Energetica e Sostenibilità", è impegnato in progetti sull'idrogeno. Quanto il tema della sostenibilità è prioritario nelle scelte strategiche dell'azienda?

La sostenibilità è sempre stata al centro dei programmi



di Sapiò, direi fin dalla sua costituzione, e lo è ancor di più da quando l'Unione europea ha emanato una serie di direttive precise sulla decarbonizzazione del pianeta. Sapiò è in prima linea nello sviluppo del biometano e dell'idrogeno e stiamo lavorando in maniera proattiva con le istituzioni per definire al meglio il futuro proprio dell'idrogeno quale vettore energetico importante. Le criticità da risolvere al momento sono i costi di produzione, ancora troppo elevati a causa del prezzo dell'energia, che in Italia è estremamente alto e, senza un incentivo pubblico importante sull'idrogeno, non ci sarà un vero mercato. Speriamo che a breve Governo ed Istituzioni si muovano in tal senso dando impulso a tutta la filiera con il recepimento della RED III e del Decreto Tariffe.

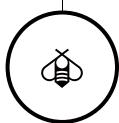
Guidare un gruppo con 2.900 persone, con operatività in più Stati, acquisizioni e una forte spinta all'innovazione è un impegno gravoso. Come vengono decisi i programmi e le strategie da seguire nell'ambito della ricerca e innovazione?

Senza una forte spinta alla ricerca ed all'innovazione, l'azienda non sarebbe arrivata a compiere 103 anni! E anche in questo caso devo dire che innovazione e ricerca sono sempre state al centro delle strategie di Sapiò. Già negli anni '90 avevamo istituito il Premio Sapiò per l'Innovazione e la Ricerca a sostegno dei giovani ricercatori italiani con una visione rivolta al futuro. Quanto al percorso de-

cisionale interno a Sapiò, noi azionisti concordiamo con l'amministratore delegato le linee strategiche in cui riteniamo che Sapiò debba investire e poi lasciamo a lui e alla sua squadra il compito di trasformare la strategia in operatività. E negli ultimi 10 anni abbiamo raddoppiato il fatturato del Gruppo, sfiorando oggi il miliardo di euro, ampliando la componente estera a quasi il 20% del totale con la metà dei collaboratori non italiani. Un percorso di internazionalizzazione per gradi che ha permesso all'azienda di posizionarsi come un importante player di mercato.

Cosa rappresenta per lei la nomina a Cavaliere del Lavoro?

In primo luogo, una grande emozione e profonda gratitudine. Penso sia il risultato di un percorso di 44 anni di lavoro che ha sempre posto al centro le persone, seguendo quei valori umani e professionali che mi hanno insegnato i miei genitori. Personalmente ho un profondo rispetto per lo Stato e le Istituzioni e per questo motivo considero il riconoscimento del Presidente della Repubblica un segno di stima e fiducia per il lavoro svolto in questi anni, insieme a tutti i collaboratori del Gruppo Sapiò, ai soci e alla mia famiglia. Essere oggi Cavaliere del Lavoro è per me un traguardo professionale di cui sono immensamente orgoglioso: è per me un onore, una responsabilità ed uno stimolo a proseguire, condividendo ciò che ho imparato nella mia vita. ☺



Abitare la bellezza HOTEL, LUOGHI DELL'ANIMA



Leonardo Ferragamo, quella della sua famiglia è una grande storia di imprenditoria che ha dato lustro all'intero Paese. C'è un ricordo particolare o un aneddoto che ha voglia di condividere?

La storia della mia famiglia è, prima di tutto, una storia di valori. Io ero molto giovane quando mio padre è venuto a mancare, ma grazie a mia madre la sua presenza non è mai venuta meno. Ricordo ancora quando, da bambino, passavo i pomeriggi a giocare con i campioni di pellami mentre lui lavorava alle sue creazioni. Anche il premio per una buona pagella era particolare: mio padre mi portava in fabbrica, dove potevo osservare da vicino gli artigiani e imparare i primi rudimenti del mestiere. Questi episodi, apparentemente semplici, hanno segnato profondamente tutti noi figli. Hanno alimentato il desiderio di onorare l'eredità dei nostri genitori e di portare avanti, ciascuno a suo modo, la loro visione. È un privilegio raro che cerchiamo di trasmettere oggi anche alla nuova generazione.

Lei è presidente di Lungarno Collection, catena di hotel ad altissimo livello. Cosa caratterizza oggi il concetto di lusso nel settore dell'ospitalità?

Io credo, oggi più che mai, che il vero lusso non coinci-

LEONARDO FERRAGAMO
Terziario, settore alberghiero

da con l'ostentazione. È qualcosa di più profondo e duraturo: si tratta di creare esperienze che rimangano nel cuore delle persone. Nel mondo dell'ospitalità questo significa offrire ambienti che facciano sentire realmente bene, circondati da armonia, bellezza e autenticità. Significa attenzione assoluta ai dettagli, ma anche disegno, calore umano, capacità di ascolto. Il lusso è ciò che dura, ciò che non ha bisogno di gridare per essere riconosciuto: un servizio impeccabile, una cura sincera, un senso di appartenenza che l'ospite percepisce dal primo istante.

Il brand Portrait rappresenta la frontiera più recente del gruppo: hotel boutique situati in luoghi emblematici delle città in cui sorgono, spesso in edifici storici restaurati. Come concilia modernità con tradizione? Portrait nasce esattamente da questa volontà: unire eleganza contemporanea e radici culturali profonde. Quando interveniamo su un edificio storico, lo facciamo con grande rispetto per la sua identità e per la città che lo ospita. Al tempo stesso, pensiamo a un'ospitalità moderna, personalizzata, quasi sartoriale, dove ogni ospite vive la destinazione come se fosse un abitante del luogo, non un semplice turista.



Portrait Milano

È un equilibrio costante tra passato e futuro, lo stesso che caratterizza l'approccio di tutta la mia famiglia nel mondo della moda: innovare senza tradire l'essenza, evolvere senza rompere il legame con ciò che siamo.

Quanto è legato alle sue radici fiorentine?

Profondamente. Firenze non è solo la città dove la nostra storia ha preso forma: è un luogo di cultura, di arte, di artigianato straordinario. Mio padre la scelse proprio per questo quando decise di tornare dall'America alla ricerca della qualità più autentica.

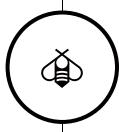
Firenze è nel nostro DNA: nel modo in cui concepiamo la bellezza, nella centralità del lavoro ben fatto, nella capacità di unire creatività e rigore. Ogni volta che porto un nostro progetto nel mondo, sento di portare anche un po' di questa città, dei suoi valori e della sua eleganza discreta.

Che valore ha il titolo di Cavaliere del Lavoro a questo punto della sua carriera?

È un onore che va ben oltre la dimensione personale. Lo vivo come un riconoscimento alla storia della mia famiglia, a ciò che i miei genitori hanno costruito e a ciò che, con impegno e responsabilità, abbiamo cercato di portare avanti noi figli.

È un titolo che richiama ai valori del merito, della dedizione, del lavoro fatto con passione e integrità: tutti principi che mi accompagnano da sempre.

E rappresenta anche uno stimolo a guardare al futuro, a continuare a creare valore non solo per le nostre aziende, ma per i territori e le persone con cui abbiamo il privilegio di lavorare. ☟



Tecnologia d'alta quota DESIGN PER LA MONTAGNA



ANNA BEATRICE FERRINO
Industria, settore tessile

Lei rappresenta la quinta generazione in azienda. C'è stato un momento o un'esperienza particolare che è stata determinante nel suo percorso lavorativo?

Rappresentare la quinta generazione della mia famiglia in azienda è per me motivo di grande orgoglio. Allo stesso tempo, avverto profondamente la responsabilità e la volontà di continuare a scrivere pagine significative della nostra lunga e appassionante storia.

Il mio ingresso in azienda è stato il frutto di una scelta ponderata, maturata dopo un percorso professionale ventennale. Le esperienze precedenti sono state fondamentali per costruire le mie competenze, grazie anche alla guida di maestri eccellenti. In particolare, il decennio dedicato allo sviluppo del mercato italiano per una grande azienda americana del nostro settore ha rappresentato un passaggio determinante nella mia formazione.

L'azienda Ferrino mantiene internamente progettazione e prototipia nello stabilimento di San Mauro Torinese, con un forte investimento nel design e nei test. Quali i motivi di questa scelta?

La progettazione e la prototipia costituiscono il cuore pulsante della nostra realtà. Continuiamo a investire

nell'ampliamento del nostro team di designer, consapevoli che l'innovazione nasce dal talento e dalla visione delle persone.

Nel nostro settore l'evoluzione dei materiali è rapidissima, così come lo sono le esigenze dei professionisti che si affidano a noi per sviluppare l'attrezzatura che li accompagnerà in imprese sempre più estreme. I test sul campo rappresentano una fase essenziale dello sviluppo: simulano infatti le reali condizioni di utilizzo e garantiscono la sicurezza dei nostri clienti. A queste prove abbiniamo verifiche in ambiente controllato, grazie all'impiego di camere climatiche. Le nostre tende da alpinismo vengono inoltre valutate in galleria del vento per analizzarne il comportamento nelle condizioni più critiche.

Dalla produzione di tende si è passati anche alle racchette da neve, all'abbigliamento per l'arrampicata e agli equipaggiamenti per protezione civile e militare. Quali valori animano le scelte del Gruppo?

La soddisfazione dell'utilizzatore – che sia un appassionato o un professionista – è al centro della nostra missione. Per questo dedichiamo i nostri sforzi a offrirgli la migliore attrezzatura possibile. Prestiamo grande attenzione all'evoluzione delle tendenze e, con questo spirito,



abbiamo affiancato alla tenda, nostro prodotto principale, una gamma di attrezzature destinate ad attività diverse. Il nostro obiettivo è accompagnare gli appassionati nelle loro molteplici esperienze outdoor, creando con loro un legame sempre più stretto.

La passione anima la nostra squadra: lavoriamo con senso di responsabilità verso le persone e verso l'ambiente. Il nostro design privilegia essenzialità e funzionalità; utilizziamo materiali innovativi e puntiamo a prestazioni eccellenti, a una qualità elevata e a prezzi corretti. Desideriamo che i nostri prodotti siano durevoli e per questo garantiamo un servizio post-vendita attento, volto a prolungarne il ciclo di vita il più possibile.

Ferrino collabora con enti come la Protezione Civile, il Soccorso Alpino, ONG, fornendo attrezzature in situazioni di emergenza. Quanto è importante l'attenzione al sociale nel vostro modello di impresa?

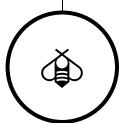
La fornitura di articoli per la protezione civile rappresenta da sempre una parte importante del nostro lavoro. Le grandi tende destinate alle emergenze sono pro-

gettate e prodotte qui a San Mauro. Per noi è motivo di orgoglio collaborare con chi opera in questo settore, offrendo soluzioni studiate con cura e sviluppate insieme agli operatori sul campo, affinché rispondano alle loro reali necessità e semplifichino il lavoro in condizioni spesso difficili.

Oltre al supporto nelle situazioni di emergenza, ci impegniamo in iniziative concrete a favore dell'inclusione sportiva, con l'obiettivo di rendere la montagna e l'outdoor accessibili a tutti. Sosteniamo inoltre progetti di sensibilizzazione su temi cruciali, come il cambiamento climatico e il turismo responsabile, perché crediamo nel valore di un contributo attivo al cambiamento.

Cosa significa per lei la nomina a Cavaliere del Lavoro?

La nomina a Cavaliere del Lavoro rappresenta per me un riconoscimento di grande valore: premia il mio impegno, quello delle passate generazioni della mia famiglia e quello dei nostri collaboratori, di ieri e di oggi. È anche uno stimolo a proseguire con rinnovata passione, entusiasmo e determinazione il percorso intrapreso. ☺



Radici che crescono IDENTITÀ IRPINIA E RICERCA



PIERO MASTROBERARDINO
Industria, enologica



I vino d'Irpinia prodotto da Mastroberardino è oggi conosciuto in tutto il mondo. Da dove siete partiti e dove puntate ad arrivare?

La nostra impresa familiare ha radici che risalgono agli inizi del Settecento. Durante il periodo borbonico, l'impresa consolida il patrimonio agricolo e nella seconda metà dell'Ottocento avvia le esportazioni, in Europa, in Nord America e nelle aree coloniali d'Africa, per poi espandersi a inizio Novecento in tutti i continenti. Cresce fino alla seconda guerra mondiale, poi patisce i danni della grave crisi socio-economica che ne consegue e risale la china, ad opera principalmente di mio padre Antonio Mastroberardino, nel dopoguerra. Oggi l'impresa opera nel segno della continuità dei valori che i suoi leader per generazioni hanno costantemente instillato nelle routine aziendali.

L'intento è proseguire nel contributo che la mia famiglia ha reso nei secoli alla cultura enoica, attraverso la capacità di innovare costantemente, mantenendo una forte personalità e caratterizzazione stilistica in uno con il legame territoriale con l'Irpinia, una terra di montagna impervia ma ad un tempo giacimento straordinario di risorse naturali.

Negli ultimi trent'anni avete ampliato il patrimonio terriero fino a 260 ettari realizzando un'azienda integrata di filiera e coprendo con le tenute di famiglia tutte le aree più vocate d'Irpinia. Quali sono i valori aziendali che guidano Mastroberardino?

I principali propulsori del nostro agire imprenditoriale sono in primo luogo un forte impegno a diffondere cultura d'impresa oltre i confini della nostra organizzazione, i valori della famiglia come catalizzatori di processi virtuosi di sviluppo della società, il rispetto per il lavoro come principio fondante per l'intera comunità, la creatività, lo spirito d'iniziativa, l'investimento nella valorizzazione delle competenze e delle risorse umane, la salvaguardia del patrimonio ambientale come investimento per il futuro delle prossime generazioni.

La sua famiglia ha una lunga storia nella tutela di vitigni autoctoni come Aglianico, Greco, Fiano, Falanghina. Come bilanciate l'innovazione tecnologica con il rispetto dell'identità varietale e dello stile tradizionale delle uve d'Irpinia?

La ricerca e la sperimentazione guardano al futuro facendo tesoro delle esperienze passate, salvaguardando i caratteri originari dei nostri vitigni e dei nostri vini e affinando le tecniche in vigna e in cantina allo scopo di



Radici Resort Mastroberardino

enfatizzare lo stile essenziale che identifica la terra d'Irpinia, rappresentandone le potenzialità in modo migliore, più profondo e netto. Non vi è frattura concettuale tra i vini prodotti dal mio bisnonno o da mio nonno o da mio padre e quelli che proponiamo oggi. Abbiamo in cantina una library di nostre bottiglie di circa un secolo e tale identità stilistica le accomuna inconfondibilmente, pur avendo attraversato ere geologiche dal punto di vista dell'evoluzione del sapere tecnico. Questa straordinaria testimonianza di continuità è il miglior contributo che la nostra famiglia può rendere al mondo del vino e al mondo dell'impresa.

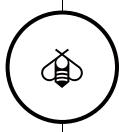
Oltre a produrre vino, l'azienda cura iniziative come il Museo d'Impresa, il Radici Resort e le esperienze wine paths. Queste attività fanno la differenza nel rapporto con i consumatori?

Già da tempo il rapporto con la clientela si è evoluto verso la costruzione di relazioni con i singoli consumatori, attraverso gli strumenti dell'informazione digitale. Mastroberardino Experience è il contenitore in cui oggi confluiscano tante diverse componenti del mondo Mastroberardino. Ciascun utente può scegliere la classica visita in cantina, un percorso di degustazione dei vini tra svariati possibili temi di approfondimento, la visita

al museo d'impresa MIMA o alla Art Gallery, il soggiorno presso Radici Resort, il percorso di degustazione cibo-vino tra i menu dei ristoranti del resort, gli spazi relax come piscina, golf, wellness, tracking in vigna, e così via. In questo modo ognuno costruisce in autonomia la propria esperienza prima di giungere presso la nostra sede. A noi tocca poi soddisfare le attese quando quell'esperienza viene vissuta.

Lei è il terzo membro della sua famiglia, dopo il suo bisnonno Angelo e suo padre Antonio, a ricevere il titolo di Cavaliere del Lavoro. Che effetto le fa?

Il bisnonno Angelo ebbe l'onorificenza di Cavaliere dell'Ordine della Corona d'Italia dal Re Vittorio Emanuele III nel 1905. Fu un vero pioniere nel movimento del vino italiano di fine Ottocento e aprì sentieri fino ad allora inesplorati. Mio padre è stato un gigante del rinascimento del vino italiano del dopoguerra e ricevette l'onorificenza di Cavaliere del Lavoro dal Presidente Scalfaro nel 1994. Io al loro cospetto nutro sempre un grande senso di rispetto e di ammirazione. Potermi issare sulle spalle di quei giganti mi aiuta e mi rassicura. Tutto quello che faccio oggi è proiettato verso la generazione che sta ora entrando in azienda, le mie figlie Camilla e Serena che sono senza alcun dubbio più brave di me. ☺



Sguardo sul futuro OCCHIALI, I NUOVI SMARTPHONE



Lei ha partecipato attivamente al percorso che ha portato all'integrazione fra Luxottica ed Essilor e oggi guida EssilorLuxottica in qualità di Chairman & Ceo. Quali sono state le principali sfide affrontate nel suo percorso imprenditoriale?

EssilorLuxottica è nata sette anni fa da una visione chiara del Cavaliere del Lavoro Leonardo Del Vecchio: costruire qualcosa che guardasse al futuro con coraggio e con una prospettiva globale. Dal 2018 abbiamo affrontato sfide che nessuno avrebbe potuto prevedere – dalla pandemia alle tensioni geopolitiche – ma lo abbiamo fatto mantenendo coerenza e continuità.

Sono stati anni che hanno messo alla prova tutti, me compreso, e che hanno confermato quanto sia importante avere valori solidi e una cultura in grado di creare unità. Abbiamo trasformato il nostro modello di business e contribuito a ridefinire il settore, restando sempre fedeli a innovazione, imprenditorialità ed eccellenza. E lo abbiamo fatto grazie al lavoro dei nostri oltre 200.000 collaboratori: è la loro capacità di reagire, adattarsi e costruire che ha permesso al Gruppo di consolidare la sua leadership, anche in territori nuovi come le tecnologie medicali.

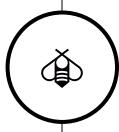
FRANCESCO MILLERI
Industria, ottica

Il Gruppo sta investendo negli smart glasses e numerose altre tecnologie. Come vede il futuro dell'occhiale non più solo come prodotto, ma come "piattaforma tecnologica"?

Gli occhiali sono un oggetto semplice, parte della nostra identità da sempre. La loro posizione – a contatto con lo sguardo, vicini al cervello – li rende un punto di accesso unico alla tecnologia. È affascinante pensare che proprio un oggetto così essenziale possa portare nuove possibilità senza perdere la sua naturalezza.

Immagino un futuro in cui gli occhiali offriranno informazioni utili in modo discreto, quasi impercettibile, e diventeranno uno strumento quotidiano per muoverci meglio nella realtà che ci circonda. Sostituiranno gli smartphone, costituendone la naturale evoluzione che libera le mani e rendendo più semplice l'interazione con il mondo esterno.

Grazie alla sensoristica integrata, potranno leggere abitudini e necessità, supportare la salute visiva e il benessere. Le tecnologie medicali su cui stiamo investendo aprono a una convergenza importante: unire estetica, correzione visiva e capacità intelligenti in un unico occhiale, bello e utile, che accompagni la persona senza invadere la sua attenzione.



EssilorLuxottica opera con migliaia di negozi, attività retail, distribuzione ottica professionale e canali direct to consumer. In un contesto globale in rapido cambiamento, qual è la strategia che guida la crescita nei mercati più maturi e in quelli emergenti?

Il nostro modello verticalmente integrato è uno dei pilastri che ci permette di crescere in contesti diversi mantenendo una direzione chiara. R&D, produzione, retail, e-commerce e una rete globale di 300.000 partner sono parte di un sistema unico, che richiede coordinamento ma che ci consente di essere presenti lungo tutta la filiera, vicini ai bisogni delle persone.

La nostra ambizione è semplice: migliorare la qualità della vita e ampliare il potenziale di ogni essere umano. È un obiettivo concreto, che guida le tre direttive principali della nostra strategia: med-tech, wearable e AI, sostenute da un portafoglio di marchi iconici.

Con Meta abbiamo sviluppato gli AI Glasses più venduti al mondo e con Nuance Audio abbiamo creato una nuova categoria: gli “occhiali per sentire”. Sul fronte della salute visiva, Essilor Stellest ci permette di intervenire sulla miopia infantile con un approccio sempre più precoce e scientificamente avanzato.

In parallelo stiamo ampliando le competenze diagnostiche, digitali e neuroscientifiche attraverso acquisizioni mirate come Heidelberg Engineering, Espansione Group, Pulse Audition, RetinAI e le cliniche Optegra.

I nostri marchi continuano a essere un ponte essenziale: rendono naturale e comprensibile l’adozione di tecnologie che, senza un legame emotivo e culturale, rischierebbero di sembrare lontane.

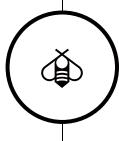
Cosa consiglierebbe ad un giovane che si appresta ad entrare nel mondo del lavoro?

Oggi entrare nel mondo del lavoro significa confrontarsi con cambiamenti rapidi e costanti. A chi inizia il proprio percorso consiglio di coltivare la curiosità e di non limitarsi a svolgere un compito, ma di cercare sempre il senso di ciò che fa.

Mi aspetto spirito di iniziativa, attenzione ai dettagli e la capacità di assumersi responsabilità anche piccole, perché spesso sono quelle che formano maggiormente. In EssilorLuxottica lo spirito imprenditoriale è parte della nostra storia: chi si mette in gioco trova sempre spazio per crescere. E poi c’è il tema dell’errore. Non va temuto: è una componente naturale del percorso professionale. Se affrontato con serietà, diventa un elemento prezioso per migliorare.

Cosa rappresenta per lei essere insignito del titolo di Cavaliere del Lavoro?

Ricevere il titolo di Cavaliere del Lavoro è un onore che va oltre la mia persona. Lo considero un riconoscimento al lavoro collettivo del nostro Gruppo e all’impegno costante delle nostre persone. È un titolo che porta con sé una responsabilità: continuare a contribuire allo sviluppo dell’industria, del territorio e del Paese. Per me significa rimanere fedele ai valori che ci guidano da sempre – visione, serietà, dedizione – e continuare a costruire con la stessa determinazione che ha caratterizzato il nostro percorso sin dall’inizio.



Ceramiche innovative IDROGENO PER CASE SOSTENIBILI



L'idea "Economia = Ecologia", coniata dal suo papà Romano Minozzi negli anni '60, è quanto mai attuale. Quali sono le sfide più rilevanti che avete affrontato per rendere la vostra azienda operativa e sostenibile?

L'intuizione di mio papà – "Economia = Ecologia" – è il principio che guida ogni nostra scelta sin dalle origini. Oggi questo concetto è diventato un vero e proprio manifesto per noi. Abbiamo affrontato le sfide investendo in ricerca e innovazione tecnologica, spesso anticipando le evoluzioni del mercato. In questa visione si inserisce il principio che la ceramica sia espressione di cultura e innovazione, una filosofia che intreccia design, ricerca e autenticità, fondata sulla convinzione che impresa e cultura debbano crescere insieme.

Il progetto H2 Factory®, la prima fabbrica di lastre in ceramica al mondo progettata per essere alimentata da idrogeno verde autoprodotto, ne è la prova concreta: un passo decisivo verso la decarbonizzazione e un segnale di come l'industria possa essere motore della transizione ecologica. Il nostro Gruppo è sempre stato animato da uno spirito pionieristico e da una costante attenzione alla sostenibilità, facendo spesso da apripista nel settore

FEDERICA MINOZZI
Industria, ceramica



ceramico. Innovazione, sostenibilità e qualità d'eccellenza sono i valori che ci guidano e che ci hanno permesso di diventare un punto di riferimento internazionale.

Negli ultimi anni Iris Ceramica Group ha sviluppato brevetti e soluzioni, come Active Surfaces, superfici eco-attive antibatteriche e antivirali. Come conciliate l'innovazione tecnologica con la tradizione del materiale ceramico?

La ceramica è una materia antica, ma anche straordinariamente contemporanea. La nostra sfida è stata quella di reinterpretarla, o meglio reingegnerizzarla – *reengineering ceramics for the better* –, attraverso la scienza e la tecnologia, senza mai snaturarne l'essenza. I materiali Active Surfaces®, ad esempio, rappresentano il punto di incontro tra tradizione e innovazione: superfici che conservano la bellezza e la performance tecnica della ceramica, ma che diventano "vive", capaci di interagire con l'ambiente migliorandone la qualità. È un approccio che chiamiamo *beautyility*, ovvero la sintesi tra bellezza e utilità. Crediamo che l'estetica e la funzionalità possano convivere armoniosamente, generando valore non solo per l'architettura, ma anche per il benessere delle persone.



Iris Ceramica Group opera oggi con molti marchi, con presenza forte in Italia, Germania, Usa, ed esporta in più di 100 Paesi. Quanto sono importanti le radici nel territorio modenese-reggiano per il vostro brand?

Le nostre radici sono il nostro punto di forza. Il distretto modenese-reggiano è da sempre un luogo di cultura industriale e di creatività produttiva. È un territorio che ha saputo coniugare il saper fare artigianale con la capacità di innovare, e da lì nasce l'identità del Gruppo. Pur essendo oggi una realtà internazionale, abbiamo mantenuto saldamente il legame con le nostre origini: non solo per un senso di appartenenza, ma perché crediamo che la competitività globale si costruisca valorizzando le eccellenze locali. La nostra internazionalizzazione è un modo per portare nel mondo la nostra cultura d'impresa e il valore del Made in Italy.

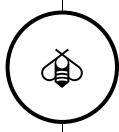
Lei guida un'azienda industriale in un settore tradizionalmente maschile. Quali sfide ha dovuto affrontare durante questo percorso?

Le sfide sono state molte, ma le ho sempre vissute come opportunità. In un settore prevalentemente maschile, ho voluto affermare un modello di leadership fondato sulla competenza, sull'ascolto, sul rispetto e sulla valorizzazione delle persone.

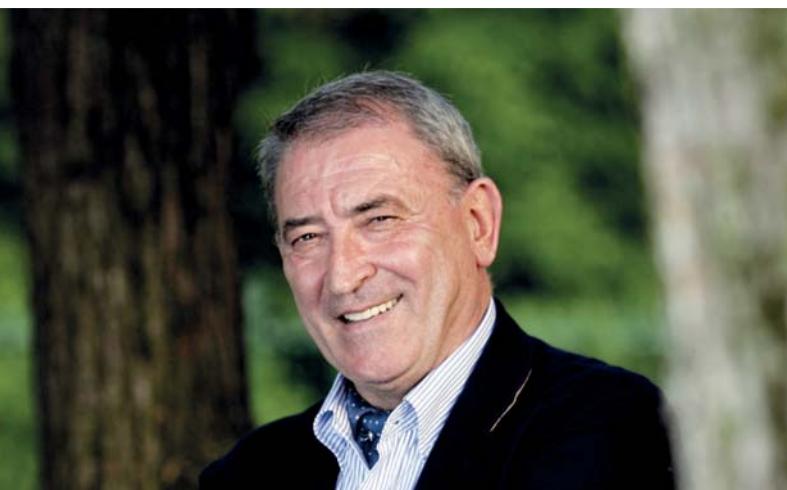
Credo molto nella diversità come fonte di innovazione: la pluralità di prospettive genera idee nuove e soluzioni più efficaci. Iris Ceramica Group è stata tra le prime aziende del settore a ottenere la Certificazione per la Parità di Genere, un riconoscimento che testimonia il nostro impegno concreto nel creare un ambiente di lavoro equo, inclusivo e rispettoso delle differenze. La vera forza di un'azienda risiede nelle persone: il talento, la curiosità e la capacità di pensare in modo nuovo sono il motore del cambiamento.

Essere nominata Cavaliere del Lavoro riconosce non solo risultati economici, ma anche impegno sociale, ambientale, culturale. Cosa significa per Lei questo titolo? È un onore profondo, che accolgo con gratitudine e senso di responsabilità. Questo titolo rappresenta non solo un traguardo personale, ma soprattutto il riconoscimento del lavoro di un'intera comunità di persone che condividono una visione comune.

Essere Cavaliere del Lavoro significa portare avanti i valori che da sempre guidano la nostra impresa: cultura, etica, innovazione, sostenibilità. Fare impresa, per me, significa essere vettori culturali, contribuendo a diffondere conoscenza e rispetto per l'ambiente e per le persone.



Dal terroir allo stile di vita VINO È OSPITALITÀ



E

fondatore e presidente di Holding Terra Moretti e viene da un percorso imprenditoriale che ha attraversato decenni e territori diversi. Quali sono stati i momenti chiave che hanno segnato la sua carriera e la crescita del gruppo?

Sono state tre le principali svolte che hanno determinato la crescita del nostro gruppo e per tutte il fattore chiave è stata l'innovazione. Prima con le costruzioni, sia attraverso l'adozione di sistemi di produzione industriale all'avanguardia sia attraverso l'integrazione di legno e cemento; poi con il settore enologico credendo nel concetto di *terroir* e cercando sempre territori d'eccellenza; infine, con l'ospitalità che ha completato il modello enologico arricchendolo di quel fattore "lifestyle" che rende così speciale l'arte di vivere di noi Italiani.

La sua visione ha sempre integrato agricoltura, enologia, architettura e turismo. Come è riuscito a creare sinergia tra questi settori apparentemente distinti?

Sono partito negli anni '60 progettando e costruendo grandi edifici e soprattutto innovando il concetto di cantiere. L'attività vitivinicola è iniziata a partire dagli anni '70, ma anch'essa è partita da un progetto, quello della mia casa sulla collina Bellavista. Pensavo di fare un po' di

VITTORIO MORETTI
Agricoltura, viti-vinicola



vino da condividere con gli amici e mi sono trovato tra le mani un gioiello di azienda che ha orientato la crescita e lo sviluppo delle altre cinque cantine. Quanto ai resort, fanno anch'essi parte di un disegno: non puoi fare un vino eccellente che sia riconosciuto a livello internazionale se non sei in grado di ospitare con lo stesso livello di cura e ricercatezza. Né in Franciacorta né nella Maremma Toscana c'era un resort cinque stelle e così, a partire dagli anni '90, abbiamo completato il quadro innalzando al contempo l'attrattività del territorio per il livello della sua accoglienza. È nato così un modello enoturistico che abbiamo replicato prima in Toscana e poi in Sardegna generando crescita e sviluppo non solo nel settore enologico, ma anche in quello delle costruzioni che, in virtù di questa esperienza, si è specializzato anche nella realizzazione di cantine d'autore.

Nel corso degli anni, ha sempre posto grande attenzione alla formazione e alla valorizzazione delle persone. Qual è il ruolo del capitale umano nel successo del gruppo Terra Moretti?

Fondamentale. L'impresa è come una grande famiglia. Funziona bene se è un progetto, se si sta bene insieme, ognuno con il proprio ruolo, complementare a quello degli altri, ma soprattutto se si condividono gli stessi valo-

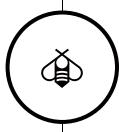


ri. E il nostro gruppo si configura come una famiglia di imprese che, pur operando in settori diversi, hanno la stessa visione, fondata su valori semplici ma essenziali: il legame con il territorio, l'intraprendenza che ci porta ad essere pionieri di nuove strade, la concretezza e l'ambizione di guardare sempre oltre e di fare un passo avanti rispetto ai risultati conseguiti. Abbiamo spesso constatato che questi valori appartengono a tutti i nostri collaboratori, dal primo all'ultimo, quasi fossero loro a scegliere noi e i nostri sogni, e non viceversa. Oggi tutte e tre le mie figlie sono entrate in azienda mettendo al servizio del gruppo talento e passione. Sono tutte e tre vicepresidenti della holding di famiglia, oltre a portare il loro specifico contributo in alcune aree di attività: Francesca come enologo, Valentina come architetta e Carmen come anima dei Resort. Un passaggio generazionale che stiamo facilitando a tutti i livelli anche all'interno del gruppo investendo in progetti di crescita e formazione dedicati ai giovani e al dialogo intergenerazionale.

Guardando al futuro, quali sono le sfide e le opportunità che il settore vitivinicolo italiano deve saper cogliere? Certamente la capacità di intercettare i nuovi mercati e i nuovi consumatori, ma anche la capacità di fare sistema a livello territoriale e di Paese, e, in generale, la volontà di innalzare sempre la qualità dell'offerta. L'Italia è in grado di eccellere in viticoltura per varietà e tipicità territoriale, ma questo valore va rafforzato e veicolato attraverso

il nostro straordinario patrimonio paesaggistico, culturale e artistico che, a sua volta, deve diventare parte integrante dell'esperienza enologica. Troppo spesso diamo per scontato ciò che il mondo ci invidia rischiando di dimenticare le nostre radici. Partire da esse è importante per dare ali al nostro futuro. Con la nostra Fondazione, ad esempio, ci siamo presi l'impegno di tutelare uno straordinario Convento del '400 con le sue antichissime vigne e la sua memoria storica che è ancora oggi ricca di ispirazione e insegnamento. Prendersi cura del nostro *heritage* e traghettarlo nel futuro senza stravolgerne l'identità è l'impegno più sfidante di oggi, ma, credo anche l'unico che ci consentirà un progresso che sappia porre in equilibrio ambiente, società ed economia.

Il riconoscimento di Cavaliere del Lavoro è arrivato dopo anni di impegno. Come ha accolto questa onorificenza e cosa rappresenta per lei e per la sua famiglia? Questo riconoscimento certifica una vita di lavoro, ma non solo la mia: è il risultato del lavoro di tutti coloro che in questi anni hanno camminato al mio fianco. Un imprenditore deve avere la visione, ma anche la capacità di circondarsi di persone che lo sostengono e credono nel progetto. Aggiungo che anche la mia famiglia ha avuto un ruolo fondamentale. Mia moglie Mariella, in particolare, mi è sempre stata accanto e continua a esserlo: questo è un valore grande, che dà forza e significato a tutto il resto.



L'impresa come “esperimento” SCIENZA E CAPITALE UMANO



I suo percorso professionale l'ha portata dal lavoro in un laboratorio scientifico alla guida di un gruppo internazionale: cosa l'ha spinta a intraprendere questa transizione e quali competenze ha portato con sé?

La curiosità è sempre stata il filo conduttore del mio percorso: per la scoperta, per le persone e per la possibilità di contribuire al progresso attraverso lo studio e la sperimentazione.

Ho iniziato nel campo dell'endocrinologia, apprendendo il rigore scientifico, la capacità di osservazione e il valore dell'ascolto e della collaborazione. In laboratorio ho scoperto che ogni risultato nasce dall'equilibrio tra metodo e apertura mentale.

La progressiva transizione verso la guida di un gruppo internazionale è avvenuta grazie a un percorso di maturazione, dettato da una motivazione personale: il desiderio di dare continuità al progetto avviato da mio padre e di portarlo avanti con una visione orientata alle persone e alla sostenibilità.

Posso però dire che quel metodo scientifico non mi ha mai abbandonata: oggi lo applico a un “esperimento” differente, a un'azienda fatta di idee, competenze e responsabilità condivise. Ogni decisione nasce dai dati, ma trova

MARINA NISSIM
Industria, prodotti di largo consumo

significato nella visione e nell'impatto positivo che siamo capaci di generare.

Guidare un'azienda come Bolton è un percorso di crescita continua: ascoltare e osservare attentamente il mondo, imparare dagli altri e adattarsi alle nuove sfide sono strumenti fondamentali per costruire un futuro sostenibile e inclusivo, in cui innovazione, responsabilità e valori procedono di pari passo.

Bolton è cresciuto significativamente sotto la sua leadership, passando da 3 mila a oltre 10 mila dipendenti. Quali sono stati gli elementi chiave che hanno permesso questa espansione?

La crescita non è mai frutto del caso: abbiamo creduto nella forza dei nostri marchi, investendo in innovazione e internazionalizzandoci senza perdere la nostra identità italiana. Le acquisizioni strategiche hanno ampliato il nostro portafoglio, ma a fare la differenza è stata la capacità di integrare culture diverse, mantenendo vivi i nostri valori di qualità, responsabilità e attenzione al consumatore e alle persone che stanno dietro ai nostri prodotti. Grazie all'integrazione di nuove realtà, come Repair Care, azienda olandese pioniera nelle soluzioni (bio)sostenibili per la riparazione e la manutenzione del legno, e Madel con il marchio Winni's, abbiamo rafforzato il nostro port-



Produzione ecoformati

folio, ampliando sia la varietà dei segmenti in cui operiamo sia la nostra presenza geografica, mantenendo sempre un approccio coerente con i nostri valori.

In linea con la nostra visione iniziale, l'azienda ha continuato a cogliere opportunità di crescita internazionale, aprendo nuovi mercati come il Regno Unito e gli Stati Uniti, dove abbiamo deciso di accelerare lo sviluppo dopo l'acquisizione di Wild Planet, marchio di riferimento nel settore dei prodotti ittici sostenibili.

In parallelo, abbiamo continuato a consolidare la nostra presenza, ormai affermata in oltre 60 Paesi, facendo leva sui nostri marchi iconici per diversificare l'offerta e promuovendo costantemente un impatto positivo. Un esempio è l'Europa dell'Est, dove stiamo ottenendo ottimi risultati con Rio Mare e Borotalco, marchi che, oltre a rispondere a una reale domanda di mercato, rappresentano autentici ambasciatori del saper fare italiano.

Il vero motore della crescita restano però le nostre persone: chi lavora ogni giorno con passione e chi ci sceglie come partner contribuisce infatti a costruire una cultura collaborativa e orientata al valore condiviso. È grazie a questa attenzione alle persone, alla visione concreta e alla sostenibilità che la crescita di Bolton ha radici solide e durature.

Rispetto al passato oggi convivono in azienda più generazioni, con differenti approcci al lavoro e alla tecnologia. Come gestite questo aspetto in azienda?

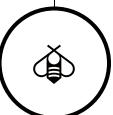
In Bolton crediamo che la convivenza di più generazioni sia una risorsa preziosa e non una complessità da gestire.

re. Ogni generazione porta con sé un patrimonio unico di competenze, sensibilità e prospettive: chi ha più esperienza offre profondità, memoria storica e capacità di analisi, mentre chi è più giovane porta rapidità, familiarità con le tecnologie emergenti e nuove modalità di apprendimento. Siamo convinti che ognuno abbia qualcosa da insegnare e da imparare dagli altri.

Per questo motivo, puntiamo molto sulla contaminazione tra persone e team, che per noi rappresenta il vero motore dell'innovazione. Favoriamo progetti trasversali, gruppi di lavoro interfunzionali e momenti strutturati di scambio per valorizzare prospettive diverse e approcci differenti alla tecnologia e ai processi. Allo stesso tempo, investiamo in una cultura del dialogo aperto e del mentoring reciproco. In sintesi, non ci limitiamo a gestire la diversità generazionale, ma la trasformiamo in un fattore abilitante che ci permette di costruire un'azienda più resiliente, capace di evolvere e di anticipare il futuro.

Come ha festeggiato il prestigioso riconoscimento di Cavaliere del Lavoro?

Con semplicità e gratitudine. È un onore che condivido con tutte le persone di Bolton, perché ogni risultato è frutto di un grande lavoro di squadra. Ho avuto modo di festeggiare con i miei più stretti collaboratori, e ovviamente con i miei familiari subito dopo la Cerimonia. Considero questo riconoscimento non come un punto di arrivo, ma come uno stimolo per continuare a crescere con senso di responsabilità e passione. ☺



Eleganza del fare

IL MESTIERE DI RIMANERE UNICI



MARIA GIOVANNA PAONE

Industria, alta sartoria

Dopo un lungo periodo di studi all'estero, ha scelto di tornare nell'azienda di famiglia. Quali valori hanno guidato questa decisione?

Dopo il diploma in ragioneria decisi di trasferirmi in Inghilterra: desideravo entrare quanto prima in azienda e sentivo la necessità di perfezionare l'inglese, una competenza fondamentale per il ruolo che aspiravo a ricoprire. L'idea di rientrare in Kiton è sempre stata il mio obiettivo principale. La famiglia, così come il legame con il mio futuro marito – allora il mio fidanzato – hanno avuto un peso determinante. Avevo chiaro che la mia esperienza all'estero dovesse essere un percorso mirato e temporaneo, finalizzato a farmi trovare pronta per il mio ingresso in azienda.

Nel 1995 ha introdotto la linea donna in Kiton. Come è cambiato l'abbigliamento femminile negli anni e quale ruolo occupa oggi l'alta sartoria napoletana nel mondo? La linea donna è nata nel 1995 su impulso di mio padre. Era una sua visione, che intercettava perfettamente una domanda del mercato: un capo sartoriale femminile, realizzato con lo stesso livello di artigianalità del mondo maschile, all'epoca praticamente inesistente. Nel mio percorso personale, provenendo da una sensibilità pro-

fondamente legata ai tessuti – ereditata da mio padre – ho iniziato a immaginare capi da donna già prima di avere una produzione interna dedicata, collaborando con sartorie esterne. Con l'arrivo della linea donna, siamo riusciti a trasferire i valori distintivi dell'uomo Kiton anche nel guardaroba femminile. Ancora oggi rappresentiamo un unicum: non esistono molti brand che riescono a realizzare un prodotto femminile sartoriale con un livello di cura paragonabile al nostro.

Nel 2001 ha fondato una scuola di alta sartoria. Quali risultati la rendono più orgogliosa e quali sono le prospettive future?

L'idea della scuola nasce dall'urgenza di un ricambio generazionale: trovare giovani sarti capaci di affiancare e poi sostituire i maestri storici stava diventando sempre più complesso. All'inizio non è stato semplice: bisognava costruire un format didattico credibile e, soprattutto, restituire dignità e attrattiva a un mestiere percepito come "umile". Molti figli di sarti preferivano intraprendere professioni come medico o avvocato.

Con il tempo la percezione è cambiata: i giovani hanno riscoperto il valore dell'artigianato, la sua creatività e la sua solidità. Oggi riceviamo circa cento candidature ogni tre anni, da cui selezioniamo un gruppo di 20-25 allievi



che seguono un percorso formativo triennale. Il diploma non ha valore legale, ma nel mondo della sartoria è diventato un marchio di qualità riconosciuto e apprezzato. È uno dei risultati di cui sono più fiera.

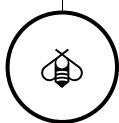
Guardando al futuro, come immagina la sua vita e il suo lavoro?

Il futuro del brand è sempre più orientato allo sviluppo del retail, con l'ampliamento della rete di boutique monomarca, e a una crescita significativa della linea donna, che puntiamo a portare fino al 50% del fatturato. Personalmente, sento che il mio ruolo si muove in una direzione ben precisa: accompagnare le nuove generazioni della famiglia nel trovare il proprio posto in azienda. Desidero che si sentano realizzate, che portino avanti le nostre radici, ma anche che sviluppino nuove idee e nuovi progetti. Il mio compito è costruire, insieme a loro, la Kiton del domani.

Come ha vissuto l'onorificenza di Cavaliere del Lavoro?

È stata un'emozione immensa. Dopo quarant'anni di lavoro non ci si aspetta che un riconoscimento così importante arrivi a toccarti tanto profondamente, e invece accade. Riceverlo dalle mani del Presidente della Repubblica ha aggiunto un valore simbolico straordinario. Per me rappresenta un percorso iniziato con mio padre, insignito Cavaliere del Lavoro nel 1999. Nel momento in cui ho ricevuto l'onorificenza ho ripercorso tutta la strada fatta insieme a lui e alla mia famiglia. È una grande soddisfazione, ma allo stesso tempo un nuovo punto di partenza: un esempio che desidero trasmettere alle generazioni future, dentro e fuori l'azienda. ☟





Forza della materia LEADERSHIP COSTRUTTIVA



MASSIMO PAVIN
Industria, materiali plastici



Presidente Pavin, nel 1999 ha acquisito Sirte e trasformato Maxplast in Sirmax. Quali sono state le principali tappe del suo percorso imprenditoriale?

Dopo la laurea in Ingegneria Civile all'Università di Padova e il diploma in Master Business Administration presso SDA Bocconi Milano, con ultimo semestre all'Università della Florida (Usa) come *exchange student*, la prima tappa del mio percorso è stata, all'età di 26 anni, la costituzione di Road, azienda attiva nel settore delle costruzioni stradali e infrastrutturali. L'interesse per le potenzialità di sviluppo delle materie plastiche mi ha portato, poi, a costituire nel 1992 Maxplast, una piccola azienda di produzione di granuli termoplastici, cresciuta attraverso gli investimenti in R&D e l'ampliamento delle produzioni a settori a più alto contenuto tecnologico come l'elettrodomestico, l'automotive e l'elettronica.

Nel 1999 sono diventato amministratore delegato di Sirmax, nata dall'acquisizione (1997) e dalla fusione con Sirte, ricoprendo poi la carica di presidente dal luglio 2000. La prima mossa per la crescita è stata l'avvio di un impianto per la produzione di una gamma diversificata di tecnopoliimeri. Nel 2006, una delle tappe più importanti: è iniziato il processo di internazionalizza-

zione con la costruzione del primo stabilimento estero, in Polonia, a cui hanno fatto seguito altri stabilimenti in Brasile, negli Usa e in India, e filiali commerciali in Germania, Francia e Spagna. In Italia abbiamo acquisito la Nord Color, specializzata nella produzione di tecnopoliimeri di alta gamma, e le società Microtec e S.E.R., decisive per l'ingresso di Sirmax nel settore dei compound compostabili e biodegradabili e nel recycling delle materie plastiche.

Oltre al mio percorso imprenditoriale in Sirmax, ho partecipato attivamente all'associazionismo confindustriale: dal 2002 al 2005 ho guidato la Delegazione del Citadellese di Unindustria Padova, dal 2006 al 2010 sono stato vicepresidente di Confindustria Padova e dal 2011 al 2015 ne ho assunto la presidenza.

Sirmax è oggi un leader nella produzione di compound di polipropilene e tecnopoliimeri, con una forte presenza internazionale. Quali sono le principali sfide e opportunità da cogliere per il settore dei materiali plastici in un mondo sempre più orientato alla sostenibilità? La plastica resta uno dei materiali più versatili e diffusi al mondo, di cui l'industria non può fare a meno. È presente in molti ambiti fondamentali per la nostra vita quotidiana e il progresso tecnologico, dagli interruttori



ai sistemi di isolamento elettrico, dai dispositivi medici e sanitari ai componenti per la mobilità e l'edilizia. In molti di questi settori la plastica non ha ancora un sostituto efficace in termini di prestazioni, sicurezza e costi. La sfida quindi non è eliminare la plastica, ma renderla più sostenibile ripensando l'intero ciclo di vita del materiale, dalla scelta delle materie prime alla progettazione, dalla produzione al fine vita.

La nostra gamma presenta diverse soluzioni ad alto contenuto di sostenibilità: Sirmax New Life, fornitore di polimeri circolari, produce compound ad alte prestazioni contenenti materie prime da riciclo meccanico post-consumo e pre-consumo. La divisione Biocomp propone i biopolimeri compostabili, ma ci sono anche i tecnopolimeri ad alte prestazioni, specifici per il settore elettrico ed elettronico. Oggi il 90% dei nostri nuovi progetti integra come requisito tecnico la riduzione delle emissioni di Co₂ del materiale, il che ci fa continuare sulla nostra strada, con un piano industriale che continua ad investire in digitalizzazione, sostenibilità e capitale umano.

La sua azienda occupa più di 850 dipendenti: come definirebbe il suo modello di leadership?

Costruttivo, perché un leader deve avere la capacità di guardare oltre l'immediato, intuire le direzioni possibili e trasformarle in obiettivi concreti. Inclusivo, perché chi lavora ogni giorno per costruire valore va coinvolto. Appassionato, perché la passione alimenta la curiosità, la voglia di mettersi in gioco, la capacità di affrontare le difficoltà con lucidità e determinazione. Concreto, perché solo il pragmatismo consente di consolidare la struttura, migliorare i processi, garantire flessibilità produttiva e mantenere un rapporto di fiducia con i clienti.

Se potesse incontrare sé stesso giovane e alle prime armi, che consiglio si darebbe?

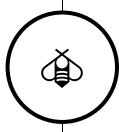
Mi direi che non devo avere paura di crescere, perché è questa la strada giusta da percorrere. Che devo avere il coraggio di affrontare sfide e iniziative inedite, di assecondare la mia curiosità verso nuove forme di business e di uscire dal perimetro della *comfort zone*, come mi è capitato di fare quando ho scelto un'altra strada rispetto alle attività portate avanti dalla famiglia, che erano concentrate nell'edilizia e nella carta. Mi direi che limitarsi a



gestire l'esistente non basta, ma bisogna immaginare le potenzialità di un progetto ed elaborare le strategie per concretizzarlo. E poi che bisogna valorizzare e supportare i dipendenti e il territorio, la vera forza che rende possibile e realmente sostenibile ogni impresa.

Cosa ha pensato quando è stato nominato Cavaliere del Lavoro?

È stata una grande emozione, il coronamento di tanti anni di lavoro, impegno e passione. Ma poi ho subito pensato che questo riconoscimento appartiene a tutta Sirmax, a tutti coloro che ogni giorno portano avanti un progetto comune e rendono possibile la nostra crescita. Inoltre ho provato un senso di gratitudine verso la mia famiglia, mio padre, mia madre e i miei fratelli e oggi anche la nuova generazione, i nostri figli, che si preparano a guidare il futuro dell'azienda. ☺



Brevetti nel DNA VOCAZIONE ALLA CREATIVITÀ



Senzani Brevetti è un'azienda con una lunga tradizione familiare. Come è cambiato il suo lavoro e quello della sua azienda nel corso degli anni?

Senzani è nata nel 1953 dalla creatività e intraprendenza di mio nonno Iro Senzani, il quale iniziò l'attività da solo, in collaborazione con mia madre Marta che lo aiutava a disegnare utilizzando uno strumento oggi divenuto pezzo d'antiquariato, il tecnigrafo. Poi l'officina, sempre situata a Faenza, si è progressivamente allargata per accogliere i pezzi che venivano montati e collaudati. Sono iniziate le partecipazioni alle fiere di settore, anche all'estero, e il lavoro si è sviluppato grazie alle capacità creative e commerciali di Iro, che vendeva soluzioni da lui progettate con invenzioni tecniche, sempre brevettate.

Oggi il lavoro è molto più complesso, perché si è passati dall'uomo solo al centro di ogni scelta, sia commerciale che tecnica, alla grande organizzazione divisa in reparti. Nel frattempo, la tecnologia ha rivoluzionato tutti i settori, compreso quello manifatturiero, con la nascita di macchine utensili a controllo numerico; senza parlare poi delle innovazioni portate dalla robotica e, in questi ultimi anni, dall'Intelligenza artificiale.

Per quanto riguarda il mio lavoro, oggi mi occupo di con-

LUISA QUADALTI SENZANI
Industria, meccanica



trollo della filiera e del rapporto con stakeholder e clienti, nei confronti dei quali continuo a garantire la validità delle scelte che operiamo; mentre le mie due figlie, che già da tempo sono in squadra, sono responsabili del reparto vendita e post-vendita. Posso dire di aver vissuto varie fasi dello sviluppo aziendale, sempre e comunque guidato dalla famiglia Senzani.

Come si conciliano tradizione e innovazione, soprattutto in un settore in continua evoluzione come quello del packaging?

La tradizione ci dà solidità e garantisce affidabilità, mentre l'innovazione è da sempre nel DNA dell'azienda ed è ciò che ci permette di guardare avanti. Per cui possiamo dire che Senzani è "innovazione nella tradizione", dove con innovazione si intende sia quella di processo che di prodotto. Il processo produttivo è cambiato attraverso i nuovi mezzi che la tecnologia ci offre, dalla possibilità di lavorare da remoto alla presenza in tempo reale sul mercato attraverso le leve del marketing e del digitale. Tuttavia, questi sono mezzi che aiutano, ma le decisioni ultime spettano sempre a me e ai miei collaboratori. Oggi, tenendo le nostre radici ben solide, dobbiamo guardare al futuro, che sarà delle mie figlie, Adele e Antonia.



Sotto la sua guida, Senzani Brevetti ha registrato oltre 70 brevetti e ha consolidato collaborazioni con multinazionali come Nestlé, Barilla e Unilever. Quali sono stati gli elementi chiave che hanno permesso questo successo?

I brevetti sono anche nella ragione sociale di Senzani perché da sempre, progettando e producendo solo macchine customizzate, ogni studio ed ogni realizzazione può generare soluzioni brevettabili. Negli ultimi anni, avendo instaurato rapporti solidi con multinazionali come Procter & Gamble, Unilever o Henkel, sono stati realizzati impianti altamente complessi, per soddisfare i bisogni di aziende che devono guidare mercati che cambiano sempre più velocemente. Indubbiamente Senzani ha tratto vantaggio dal tema della sostituzione delle materie plastiche degli imballaggi dato che da sempre utilizza solo carta e cartone nel packaging. Senzani offre non solo macchinari, ma aiuta i propri clienti a scegliere il cartone più adatto al loro fabbisogno, e in questo senso rappresenta un partner per lo sviluppo sia nei confronti della produzione che del marketing. Gli oltre 70 anni di storia, inoltre, costituiscono un forte background tecnico e commerciale e orientano il cliente a consultare Senzani.

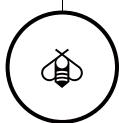
Ci sono stati momenti difficili nella gestione dell'azienda e come li ha superati?

L'azienda è una nave che viaggia in un mare in cui i venti e le tempeste possono essere sempre dietro l'angolo; bisogna essere saggi e tenere le vele sempre pronte ad affrontare la burrasca. Una decina di anni fa, ad esempio, Sen-

zani si è trovata di fronte ad una situazione complicata a livello finanziario; si è attinto alle risorse che erano state parcheggiate e disinvestendo alcuni asset non strategici per il core business dell'azienda, la società ha risanato le casse. Va detto che in un'azienda familiare come Senzani, la filiera è corta e le decisioni veloci, per cui l'equilibrio è tornato rapidamente. In tale occasione mi sono resa conto anche di chi aveva fiducia nell'azienda, perché è rimasto nella squadra anche in presenza di qualche difficoltà.

Che emozione ha provato quando ha ricevuto il titolo di Cavaliere del Lavoro?

Ho sempre amato e amo il mio lavoro, e se ho raggiunto un risultato così prestigioso lo devo al team con cui mi confronto ogni giorno. Non mi aspettavo neanche lontanamente di raggiungere un obiettivo così elevato: il Cavallierato viene assegnato attraverso una scelta accurata e selettiva, pertanto essere insignita di un tale titolo mi rende orgogliosa. Lo stesso sentimento mi ha accompagnato quanto ho varcato la soglia del Quirinale: la stretta di mano al Presidente Mattarella ha sigillato il mio legame alla Nazione, che il Presidente rappresenta. Quando mi è stata consegnata l'onorificenza ho rivolto un pensiero al mio caro nonno ed ai miei genitori che mi hanno sempre guidato ed ispirato nelle scelte quotidiane, a volte anche complicate. È anche grazie a loro, alle loro intuizioni, alla loro dedizione ed al loro incessante sacrificio, se oggi posso fregiarmi di questo autorevole riconoscimento. ☺



Progettare oltre il cantiere INGEGNERIA MADE IN ITALY



GIOVANNI RUBINI
Terziario, ingegneristica costruzioni

Nel 2004 è entrato in Renco come direttore generale, diventando amministratore delegato nel 2012. Come è cambiato il suo stile di leadership?

Quando sono entrato in Renco nel 2004, l'azienda era focalizzata sull'ingegneria, i servizi e le costruzioni nel settore oil & gas. In quegli anni, però, il contesto stava cambiando profondamente: la transizione energetica e i temi della sostenibilità diventavano sempre più centrali. Era quindi necessario adattare competenze e capacità dell'azienda a questa evoluzione. Renco è un'impresa che opera attraverso il valore delle persone, per questo ho lavorato molto sulla crescita del management e dei quadri. L'obiettivo era trasformare l'organizzazione in una realtà in cui un numero sempre maggiore di professionisti fosse in grado di assumersi responsabilità, perseguire obiettivi sfidanti e gestire la complessità dei cambiamenti in corso. La diffusione delle responsabilità è stata la leva che ha permesso all'azienda di rimanere al passo con la trasformazione del settore e, al tempo stesso, di crescere.

Parallelamente, ho puntato a rafforzare il senso di appartenenza. Renco opera prevalentemente all'estero: nei Paesi in cui è presente investe, forma e fa crescere competenze locali, generando un valore straordinario. Non è un'azienda che lavora solo per riportare benefici in Italia, ma

un gruppo che contribuisce concretamente allo sviluppo dei territori in cui opera. Questo ruolo sociale dell'impresa deve essere fonte di orgoglio per chi lavora in Renco. Responsabilità diffuse, consapevolezza del ruolo sociale di Renco e forte senso di appartenenza: sono questi i pilastri su cui ho lavorato per sostenere il processo di cambiamento e di crescita dell'azienda.

Renco opera oggi in oltre 50 paesi, con 70 società affiliate e circa 4.500 dipendenti. Quali sono stati gli elementi che hanno permesso questa espansione internazionale? La nostra crescita internazionale è strettamente legata alla strategia industriale del gruppo, che da sempre punta a rispondere alla crescente domanda di *local content* nei Paesi emergenti in cui operiamo.

Quando Renco entra in un nuovo mercato, lo fa inizialmente con una sola attività; successivamente, in modo graduale, porta nel Paese anche le altre linee di business, realizza investimenti, forma il personale locale e ne sostiene la crescita professionale. Questo approccio è molto apprezzato. Un altro elemento distintivo è che Renco, nei Paesi in cui è presente, non realizza opere pubbliche finanziate dal governo locale o dalla comunità internazionale. In questo modo non viene percepita come un operatore che porta via ricchezza, ma come un soggetto che



Centrale a gas a ciclo combinato, Armenia

contribuisce allo sviluppo del territorio. In Africa – come nella Repubblica del Congo e in Mozambico – così come nelle ex Repubbliche sovietiche, tra cui Armenia e Kazakistan, Renco è considerata un'azienda locale che supporta i Paesi nel loro percorso di crescita, e questo favorisce la nostra operatività e lo sviluppo di nuove iniziative.

Sotto la sua guida, Renco ha realizzato progetti importanti in Italia, come l'impianto per il trattamento fanghi per l'autorità portuale di Ravenna e la nuova sede dell'Università Statale di Milano. C'è un progetto che le ha dato più soddisfazione di altri?

Negli ultimi anni Renco è tornata a operare in Italia con progetti di grande rilievo, come la realizzazione del nuovo campus dell'Università Statale di Milano, un complesso immobiliare di circa 220.000 mq, e l'impianto di trattamento fanghi presso il porto di Ravenna. Parallelamente stiamo investendo nelle energie rinnovabili: a Falconara Marittima stiamo sviluppando un impianto per la produzione di idrogeno verde da 5 MW e un parco fotovoltaico da 30 MW. Si tratta di due progetti particolarmente significativi perché sorgeranno nell'area di un ex stabilimento Montedison. Prima della costruzione abbiamo avviato un'importante opera di bonifica: un sito industriale a forte impatto ambientale diventerà un polo per la produzione di energia pulita. Il progetto che meglio rappresenta le capacità attuali di Renco è però il *project finance* per la riqualificazione dell'area della vecchia stazione di Cortina. Abbiamo messo in campo le nostre competenze progettuali, finanziarie e costruttive per valorizzare un'area degradata nella bellissima cittadina dolomitica. Un'area a parcheggio di superficie, con fabbricati pubblici in disuso, verrà trasfor-

mata in un nuovo “salotto urbano”, con 600 posti auto interrati, il restauro conservativo degli immobili esistenti, nuove residenze e un hotel destinato al mercato, in grado di sostenere economicamente l'intervento.

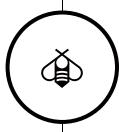
L'aspetto sociale non è secondario per la sua azienda: quali progetti sostiene Renco Foundation?

La Fondazione Renco è impegnata in modo particolare in progetti a sostegno dell'infanzia e delle donne nei Paesi in cui il gruppo opera. Oggi la Fondazione ha realizzato e sostiene i costi di gestione di una scuola elementare a N'Goma, nella regione di Cabo Delgado in Mozambico; una maternità a Zanzibar; e una seconda maternità a Pointe-Noire, nella Repubblica del Congo.

Anche in Italia siamo attivi con iniziative di impatto sociale: a Pesaro la Fondazione ha riqualificato un edificio comunale trasformandolo nel Museo del Mare e ha realizzato un parco giochi inclusivo dedicato ai bambini con difficoltà, per favorire l'accessibilità e la partecipazione di tutti.

Lei è tra i più giovani ad aver ricevuto questo prestigioso titolo: che emozioni ha provato quando ha saputo della sua nomina a Cavaliere del Lavoro?

Grande emozione e profonda gratitudine. Ricevere un riconoscimento così prestigioso è motivo di grande orgoglio, non solo personale ma anche per tutte le persone e le realtà professionali che hanno contribuito al mio percorso. Allo stesso tempo, questo titolo rappresenta una responsabilità importante: un impegno a continuare a lavorare con dedizione, innovazione e senso civico, per contribuire alla crescita del Paese e alla valorizzazione del lavoro come motore di sviluppo economico e sociale. ☺



Infrastrutture per il territorio PROGETTI PER LA COLLETTIVITÀ



LAURA RUGGIERO
Industria, metalmeccanica



Faver opera in settori ad alta specializzazione come le opere idrauliche e marittime, realizzazione di torri eoliche e carpenterie metalliche. Cosa significa innovazione in un contesto come quello in cui opera?

Indipendentemente dal contesto in cui si opera, l'innovazione è il processo naturale verso il miglioramento continuo. L'innovazione parte dalla visione e si espri me in ogni ambito aziendale attraverso azioni quotidiane che si intrecciano nei vari passaggi di ruoli e di responsabilità sino a diventare un unico obiettivo strategico aziendale. Ingranaggi di una macchina che non deve incepparsi!

Il settore in cui operiamo non è immune da cambiamenti ed è proprio in comparti come la costruzione delle opere pubbliche, delle relative manutenzioni e della meccanica che si possono migliorare gli approcci operativi: miglioramento dei processi attraverso tecniche innovative, ricerca di nuovi prodotti che rispondono agli obiettivi di progetto o di interventi manutentivi risolutivi. Tutte azioni che devono rispondere a specifiche garanzie di sicurezza e di sostenibilità.

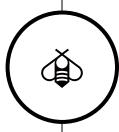
Proprio la sostenibilità gioca un ruolo centrale nella scelta di processi innovativi per la crescita e ci spinge ver-

so orizzonti sempre più competitivi favorendo una gestione responsabile.

L'azienda, 130 dipendenti e uno stabilimento produttivo a Modugno, conta su "manodopera specializzata" e un know-how consolidato. Cosa significa per lei "capitale umano"?

Le persone, così come amo definire il nostro patrimonio intangibile più importante, sono da sempre il punto di forza aziendale: una grande squadra capace di soddisfare esigenze inaspettate e compiere azioni di problem solving con professionalità e competenza. Una squadra flessibile con tanta voglia di fare. Per noi offrire opportunità di crescita a tutti significa guardare avanti con fiducia e serenità. Abbiamo parlato di innovazione, bene, ma sarebbe difficile immaginare un processo di crescita senza condivisione e coinvolgimento: sviluppo di nuovi progetti e adozione di nuove tecnologie abilitanti, senza l'apporto del nostro personale non sarebbero possibili. In questo, il coinvolgimento dei giovani, senza distinzione di genere, risulta sempre stimolante e creativo.

A tutti, sin dall'ingresso in azienda, offriamo percorsi formativi finalizzati alla crescita delle competenze e della conoscenza. Inoltre, monitoriamo e raccogliamo i dati sull'andamento delle caratteristiche personali e profes-



Acquedotto DN 3000 mm

sionali per coglierne nuove opportunità o correggere eventuali punti di debolezza.

Oltre al suo ruolo in Faver, lei ricopre incarichi di prestigio come la presidenza del Consiglio di Reggenza della Banca d'Italia di Bari e ha avuto un ruolo attivo in Confindustria e ANCE. Quanto queste esperienze sono state utili a plasmare la sua visione imprenditoriale? Tanto, ho sempre sostenuto che la condivisione sia il primo passo verso la crescita personale e aziendale. I tanti incarichi assunti e quelli in corso sono stati e sono fondamentali per pensare ad un futuro ricco di idee e di opportunità. Con Confindustria territoriale e nazionale ho avuto il privilegio di confrontarmi con tanti colleghi, sui temi più disparati, di avviare progetti e, sempre in un'ottica di responsabilità sociale d'impresa, di aiutare le aziende più piccole a definire buone prassi e nuova visione di business. Un percorso che mi ha aiutato tanto, come persona e come imprenditrice in una visione più strategica e competitiva.

La lunga presenza nel Consiglio Generale di Federmecanica, invece, mi ha aiutato a comprendere meglio le dinamiche della contrattazione collettiva nazionale di questo importante settore che contribuisce in maniera significativa al Pil del Paese.

L'esperienza in Banca d'Italia è nata vent'anni fa, ed anche in questo caso ho potuto contare sulla crescita professionale grazie al contesto ed alle persone che hanno condiviso con me conoscenza e socialità, spaziando in ambiti economici e finanziari attraverso la comprensione dell'economia locale, nazionale ed internazionale. Ancora oggi, nel mio ruolo di presidente, mi confronto in un consesso altamente qualificato e stimolante.

Lei rappresenta un esempio di leadership femminile di successo in un settore storicamente a prevalenza maschile. Quale messaggio si sente di rivolgere alle giovani donne che oggi ambiscono a ruoli di vertice nell'imprenditoria italiana?

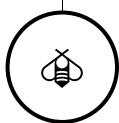
Oggi il contesto è molto cambiato abbiamo fatto passi in avanti sia in termini culturali che sociali.

Molto c'è ancora da fare, sta a noi donne abbattere le barriere invisibili che impediscono di raggiungere posizioni apicali e di leadership.

Detto questo, un consiglio che mi sento di dare è quello di intraprendere la propria carriera con sicurezza, determinazione e competenza. Per poter ambire a ruoli di responsabilità e di vertice bisogna prepararsi, dimostrando la capacità di farcela da soli con la consapevolezza di volere proprio quel ruolo senza pensare che forse non è adatto a noi perché un settore a prevalenza maschile. L'indipendenza economica della donna, altro tema molto dibattuto, deve diventare per tutte la spinta a mettersi in gioco senza paura di affermare il proprio ruolo, anche nell'ambito familiare.

Come ha accolto la nomina a Cavaliere del Lavoro?

È stato il coronamento di un lungo percorso lavorativo, non sempre facile osteggiato a volte da dinamiche di genere. Ho guardato sempre avanti con coraggio contribuendo alla crescita aziendale e sviluppando capacità manageriali che mi hanno consentito di arrivare sino a qui. La nomina a Cavaliere del Lavoro mi ha molto emozionata e oggi raccolgo la responsabilità che questo riconoscimento rappresenta come imprenditrice, come donna, come moglie e mamma. ☺



La supply chain del cielo CUORE E LOGISTICA



FULVIO SCANNAPIECO

Industria, logistica aerospazio

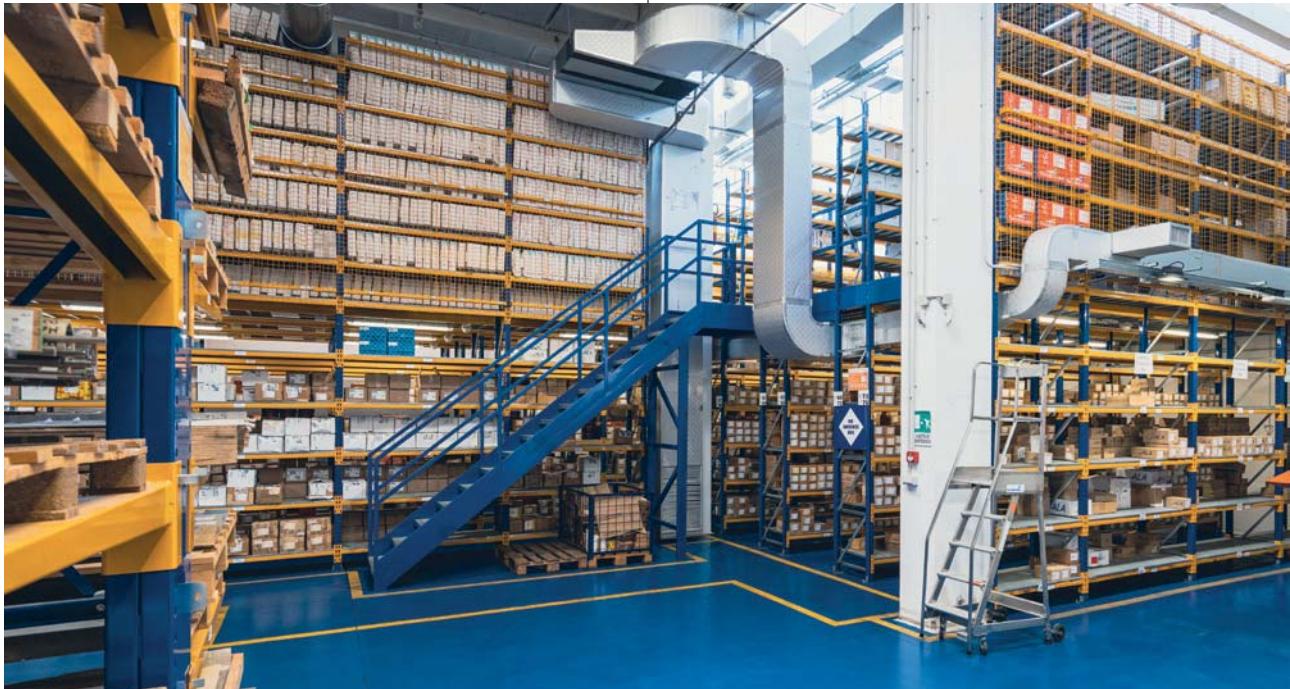


Ha fondato nel 1995 AIP Italia da cui è nata poi ALA. Ci racconta le principali tappe del suo percorso professionale? La mia storia professionale nasce a Napoli, la città dove sono nato nel 1952 e dove ho costruito una parte fondamentale del mio percorso umano e imprenditoriale. Dopo la laurea in Economia presso l'Università Federico II, ho iniziato la mia carriera in Mededil, una società del Gruppo IRI Italstat. Lì ho ricoperto il ruolo di responsabile affari finanziari: un incarico che mi ha permesso di formarmi in un contesto complesso e strutturato, dove ho potuto apprendere la disciplina gestionale e la capacità di operare in organizzazioni articolate, un bagaglio che ho portato con me. La vera svolta arriva nel 1995, quando insieme a mio fratello Franco e a Vittorio Genna decidiamo di fondare AIP Italia. L'idea era semplice e ambiziosa allo stesso tempo: costruire un'azienda capace di diventare un partner strategico per l'industria aeronautica. Quella visione, allora pionieristica, avrebbe segnato il nostro destino imprenditoriale. L'azienda cresce rapidamente e nel 2009 avviene il passaggio chiave: la fusione con Avio Import, da cui nasce ALA. È l'inizio della nostra trasformazione in Gruppo internazionale. Seguono anni intensi: l'ingresso nel mercato americano, poi

francese e britannico, non esportando semplicemente il marchio, ma acquisendo aziende locali. Poi l'adozione del sistema gestionale SAP, la costruzione di un management team strutturato, fino alla quotazione in Borsa, su Euronext Growth Milan, nel 2021. Nel 2022 l'acquisizione del Gruppo spagnolo SCP Sintersa amplia i confini dell'azienda anche sul piano industriale. Nel 2025, infine, l'ingresso del fondo H.I.G. Capital segna un'ulteriore accelerazione: un partner solido che rafforza la struttura finanziaria, permettendo allo stesso tempo a noi fondatori di mantenere governance e radici del Gruppo a Napoli. Oggi ALA, 710 dipendenti nel mondo, opera in dieci Paesi. È il quinto Gruppo mondiale del comparto, l'unico in Europa.

In un periodo caratterizzato da forti tensioni internazionali, come immagina il futuro del settore aeronautico e aerospaziale? Cosa possono fare gli imprenditori per essere pronti?

Viviamo un momento storico complesso, in cui aviazione civile e sicurezza crescono contemporaneamente, un fenomeno rarissimo fino a pochi anni fa. I mercati sono dinamici, ma allo stesso tempo sottoposti a incertezze globali: conflitti, tensioni geopolitiche, instabilità delle catene di fornitura. In questo scenario il settore



aeronautico e aerospaziale dovrà essere sempre più resiliente, integrato e tecnologicamente avanzato. Per gli imprenditori, ciò che fa davvero la differenza è la capacità di prevedere le trasformazioni, investire con coraggio e dotarsi di strutture organizzative solide. La competitività internazionale richiede un approccio sistematico: innovazione digitale, sostenibilità, supply chain globali altamente efficienti e una forte attenzione al capitale umano. Il modello che abbiamo costruito con ALA va in questa direzione. Essere pronti significa non smettere mai di evolvere.

Nel 2021 ha promosso ALA for ART. Cosa restituisce questo impegno a livello umano e professionale?

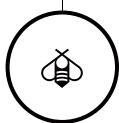
L'arte è un linguaggio universale capace di unire mondi solo apparentemente distanti. Con ALA for Art abbiamo voluto portare questo linguaggio dentro la vita dell'azienda. La nostra Corporate Art Collection, ospitata nella nostra sede al Teatro Mediterraneo della Mostra d'Oltremare, è un modo per ricordare che anche in un settore tecnico come quello aerospaziale l'innovazione nasce dal pensiero creativo. Dal punto di vista umano, sostenere la cultura significa restituire qualcosa alla comunità, contribuire a generare bellezza e profondità. Dal punto di vista professionale, invece, significa alimentare la capacità di guardare oltre, di immaginare soluzioni nuove, di costruire un'identità aziendale che non si limiti ai risultati economici ma abbracci responsabilità, radici e visione.

Quanto conta per lei mantenere il cuore del Gruppo a Napoli in un settore così internazionale?

Contare su Napoli come centro decisionale, operativo e simbolico del Gruppo è sempre stato essenziale. Non solo per ragioni affettive, ma perché questa città ha dimostrato, attraverso la nostra storia, di poter essere un polo di competenze di livello internazionale. Nel tempo abbiamo costruito un ecosistema fatto di professionisti qualificati, relazioni solide e una forte cultura aziendale radicata nel territorio. Anche quando abbiamo intrapreso operazioni di respiro globale, come la quotazione in Borsa o l'ingresso del fondo H.I.G. Capital, abbiamo scelto di mantenere qui l'headquarter. È una decisione strategica, che esprime un'idea precisa: si può competere nel mondo restando nel Mezzogiorno, valorizzandone il talento e contribuendo concretamente allo sviluppo industriale della città.

Come ha reagito quando è stato nominato Cavaliere del Lavoro?

È stato un momento di intensa emozione. Rappresenta per me un grande onore, ma anche una responsabilità. L'ho vissuto come un tributo non soltanto alla mia storia personale, ma al lavoro di un'intera comunità di persone che negli anni ha creduto nel progetto di AIP Italia e ALA. Ricevere questa onorificenza significa sentire ancora più forte il dovere di restituire valore al territorio, sostenere i giovani, favorire lo sviluppo del Mezzogiorno e continuare a costruire modelli di impresa capaci di guardare lontano senza perdere il legame con le proprie radici. ☘



Pioniere del pet care UN NUOVO ECOSISTEMA



GIULIANO TOSTI
Commercio, prodotti veterinari

Presidente Tosti, nel 1994 ha rilevato Ciam, trasformando una bottega di prodotti agricoli in una delle principali aziende italiane nella distribuzione di farmaci e prodotti veterinari e nella produzione di alimenti per animali. Qual è stata l'intuizione che l'ha spinta al cambiamento?

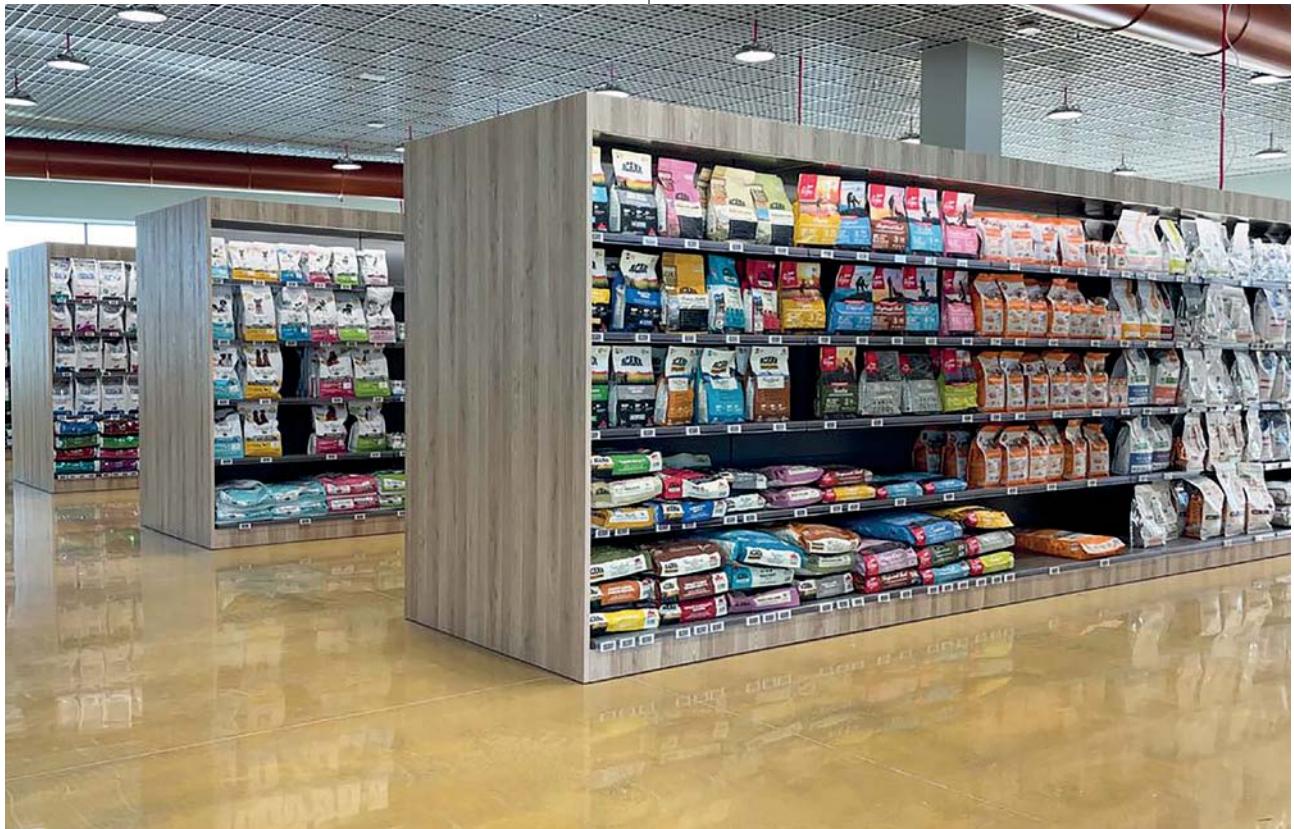
Quando ho rilevato la piccola bottega agraria che allora era Ciam, portavo con me l'esperienza maturata tra gli scaffali, da magazziniere. Quelle giornate fatte di lavoro semplice e concreto mi hanno permesso di intuire che il modello tradizionale non sarebbe stato sufficiente a rispondere ai nuovi bisogni che stavano nascendo in quegli anni, ho sempre creduto che gli animali meritassero un approccio più avanzato alla salute e al benessere. Per questo ho iniziato a investire in professionalizzazione, logistica e qualità, senza mai perdere il legame con il territorio e con le persone che ci hanno dato fiducia e accompagnato negli anni. È stata una visione costruita giorno dopo giorno, con la consapevolezza che ogni scelta dovesse essere guidata dalla responsabilità verso clienti, fornitori e collaboratori.

Negli ultimi anni Ciam ha saputo evolversi da distributore a player integrato, con l'acquisizione di brand

come Petreet e la creazione di un centro di ricerca nutraceutico. In un mercato sempre più attento alla salute e al benessere degli animali, quanto è strategico per voi investire in Ricerca e Sviluppo?

Ricerca e Sviluppo rappresentano oggi la leva più strategica del nostro modello di crescita. La salute animale non può prescindere da una visione scientifica e da prodotti controllati, sicuri e sostenibili. Con l'acquisizione di marchi storici come Petreet e l'apertura del laboratorio NIL abbiamo scelto di presidiare l'intera filiera: dalla selezione delle materie prime alla formulazione, fino al controllo qualità. Investire in R&D significa creare valore nel lungo periodo e anticipare i bisogni del mercato. È anche un impegno etico: innovare riducendo l'impatto ambientale e puntando su filiere responsabili, per offrire alimenti che rispettino gli animali, le persone e le risorse naturali.

Il mercato degli animali domestici ha visto un boom significativo. Come si sta evolvendo il settore in termini di esigenze dei consumatori e canali di vendita?
Negli ultimi anni il pet care è diventato un vero ecosistema, spinto anche dalla relazione affettiva sempre più forte tra le persone e i propri animali. Chi vive con un cane



o un gatto tende a scegliere il meglio per il loro benessere, ed è per questo che il consumatore è oggi più attento, informato e sensibile alla qualità. Cresce la richiesta di alimenti funzionali, prodotti sostenibili e soluzioni che rispondano ai bisogni specifici di ogni animale. Allo stesso tempo si sono trasformati i canali di acquisto: il digitale ha introdotto comodità e nuove abitudini, ma la consulenza specializzata rimane fondamentale, soprattutto per prodotti veterinari e alimenti premium. Per rispondere a queste nuove esigenze abbiamo investito in logistica avanzata, omnicanalità e formazione continua dei nostri collaboratori. È un settore in forte espansione, che richiede un equilibrio tra innovazione commerciale e responsabilità verso la salute degli animali.

Il commercio di prodotti veterinari l'ha portata a sviluppare un particolare affetto nei confronti degli animali? Ne possiede uno?

Fin da bambino ho vissuto in una piccola realtà di campagna, a pochi passi dalla città ma immerso nella natura. La mia famiglia ha sempre avuto animali da fattoria e d'affezione, e sono cresciuto circondato da cani, gatti e da quel rapporto quotidiano fatto di cura e rispetto. Negli anni ho avuto molti compagni a quattro zampe, ognuno capace di lasciare un segno diverso.

Oggi condivido passeggiate e attenzioni con il cane di mia figlia, un cane corso di nome Brida, che è ormai parte della nostra famiglia. Conoscere gli animali così da vicino e instaurare legami speciali aiuta a comprendere profondamente i loro bisogni e a sentire una responsabilità ancora più forte nel contribuire alla loro salute e al loro benessere attraverso ciò che facciamo ogni giorno.

Cosa vuol dire essere nominato Cavaliere del Lavoro a questo punto della sua carriera?

Ricevere il titolo di Cavaliere del Lavoro è per me un'emozione profonda. Provengo da una famiglia di operai che mi ha insegnato il valore della dignità e del sacrificio. Per questo non considero questo riconoscimento un traguardo personale, ma la conferma che anche dalle realtà più semplici possono nascere percorsi importanti. La parte più grande di questo onore va ai miei collaboratori, che ogni giorno costruiscono quella che oggi è Ciam con competenza, passione e responsabilità. Senza di loro nulla sarebbe stato possibile.

Essere nominato Cavaliere del Lavoro significa rinnovare l'impegno a investire, innovare e creare opportunità, mantenendo al centro le persone e il rispetto per l'ambiente. Sono i valori che hanno guidato la mia famiglia e che continuano a guidare il nostro lavoro. ☘

LAURA COLNAGHI CALISSONI: L'ARTE CREA FUTURO



Cavaliere del Lavoro Laura Colnaghi Calissoni
Presidente del Gruppo Carvico

CARVICO

Via Don Pedrinelli 96
24030 Carvico (Bg)
carvico.com

L'amore per l'arte accompagna Laura Colnaghi Calissoni da sempre: espressione di un linguaggio capace di unire generazioni, mettere in contatto esperienze differenti favorendo relazioni autentiche. Che si tratti di pittura, scultura, musica, l'arte diventa uno spazio comune, inclusivo, capace di trasformare lo sguardo in un'esperienza viva.

Ed è proprio da questa sensibilità che nasce una parte fondamentale della sua visione d'impresa: un modo concreto di guidare l'azienda, dove tecnicità ed immaginazione si fondono per creare valore, costruire relazioni forti e favorire nuove opportunità.

Signora Colnaghi, il suo rapporto con l'arte è profondo e radicato. Ricorda quando è iniziato?

Non c'è stato un momento preciso: è un sentimento che mi accompagna da che ne ho memoria. Considero la creatività una forma di orientamento necessaria per comprendere al meglio la realtà. Credo che ciò che ci emoziona davvero, alla fine, diventi parte della nostra identità.

In che modo questa visione influisce sul suo modo di essere imprenditrice?

Per me l'arte è ascolto, osservazione, cura del dettaglio: qualità che ogni giorno percorriamo nella nostra attività lavorativa. Pensi all'azienda come il luogo dove la tecnologia interagisce con la bellezza, dove il tessuto diventa un vero potenziale espressivo. È affascinante il pensiero che i tessuti delle nostre aziende si animino nelle mani di designer e architetti, trasformandosi in strumenti narrativi che interagiscono con la luce, lo spazio, il corpo umano. Ogni materiale prende vita quando qualcuno gli affida un'idea. E noi lavoriamo proprio perché quel materiale possa esprimere al meglio il suo potenziale tecnico ed emotivo.

Lei parla spesso dell'arte come di un ponte. Cosa significa concretamente?

Significa che è un linguaggio che non conosce barriere. Unisce generazioni, sensibilità e provenienze diverse. Non importa da "dove vieni" o quale sia il tuo percorso: di fronte a un'opera che ci parla, ci ritroviamo sempre in un punto comune. Questo è anche il motivo per cui sosteniamo progetti e istituzioni che amplificano il dialogo culturale: l'arte stimola, arricchisce, accende pensieri che da soli non avremmo mai formulato.

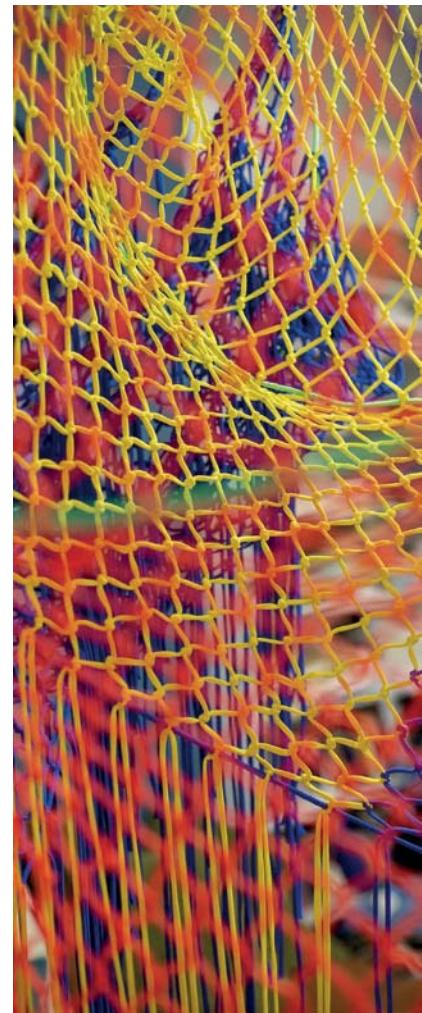
Quindi per tornare alla creatività, possiamo dire che non è un elemento accessorio, ma un motore?

Assolutamente sì. La creatività è uno strumento potentissimo di condivisione. È ciò che ci permette di crescere come individui e come comunità. In azienda la viviamo

ogni giorno: nella ricerca dei colori, nelle sperimentazioni, nel modo in cui pensiamo all'uso del tessuto al di là della sua funzione immediata. Ogni nuova interpretazione rinnova il nostro sguardo e ci costringe a superare limiti ed ostacoli.

Se dovesse riassumere la sua visione in un'immagine?

Penserei a un tessuto che si distende nello spazio, pronto ad accogliere visioni, gesti creativi e sensibilità differenti, ognuna capace di lasciare la propria traccia. Al centro, l'incontro: ciò che davvero dà senso a tutto; nulla è più bello di un cerchio che si chiude.



"Net Positive"
di Federica Patera & Andrea Sbra Pereggi
Opera esclusiva per Carvico S.p.A.

SIATE INNOVATORI

Cogliete il vostro tempo

VITA
ASSOCIAТИVA



Ugo Salerno, Presidente Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

giovani sono l'avvenire e il futuro di un Paese dipende anche dal ruolo che questo riconosce alle nuove generazioni. Per la Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro la formazione e lo sviluppo del capitale umano sono sempre stati un impegno fondamentale e il Presidente Ugo Salerno ha voluto ribadirlo scegliendo come prima uscita pubblica l'inaugurazione del nuovo anno accademico del Collegio Universitario "Lamaro Pozzani", che si è tenuta il 19 novembre a Roma. Un luogo che, ospitando giovani meritevoli provenienti da ogni parte del Paese, testimonia da oltre cinquant'anni il valore di una proposta educativa fondata sulla condivisione del sapere e improntata allo sviluppo dello spirito critico e alla responsabilità civica.

Nel corso della sua prolungata presidenza la Federazione ha ripercorso le tappe salienti dell'evoluzione dell'istituto, sottolineando il passaggio da "residenza" a "collegio" in cui la vita comunitaria, ricca di stimoli e opportunità, diventa essa stessa parte integrante del progetto formativo; una vita in cui il confronto quotidiano con coetanei impegnati in differenti percorsi di studio rappresenta una palestra all'interno della quale prepararsi al futuro che verrà.

E proprio parlando di futuro il Presidente Salerno ha però ricordato alcune criticità che riguardano l'Italia di oggi: la questione demografica, con una progressiva diminuzione dei giovani – che costituiscono strutturalmente la parte vitale e propositiva di un Paese – e l'indebolimento dell'ascensore sociale.

"Il merito – ha affermato – non è una parola astratta.



Presidente, Cav. Lav. Cristina Crotti

gruppoenercom

www.gruppoenercom.it
www.linkedin.com/company/enercom-srl/

L'ENERGIA AL CENTRO DELLA TRANSIZIONE

La visione del Gruppo Enercom sulle sfide dell'elettrificazione, sul ruolo del gas e la competitività europea

(D): Presidente, il contesto europeo è in fermento: la revisione del Green Deal riapre discussioni cruciali. Dal punto di vista di un Gruppo che produce anche energia rinnovabile come il vostro, quali sono le principali difficoltà e opportunità di questa fase?

(R): È vero, l'Europa sta vivendo un momento di profonda trasformazione. Non si può negare che l'elettrificazione giochi un ruolo rilevante per la transizione energetica, ma è una sfida lunga, non priva di ostacoli. Non si tratta solo di produrre più energia rinnovabile per sostituire energia da fonti fossili – cosa in cui siamo impegnati con i nostri impianti solari e idroelettrici – ma è fondamentale renderla gestibile e disponibile dove, quando e a chi serve e fare in modo che sia complementare a fonti fossili oggi insostituibili per certi tipi di utilizzo. Ciò implica investimenti massicci in infrastrutture di rete più robuste e intelligenti, e una maggiore stabilità del quadro regolatorio per gli investimenti.

(D): Quale ruolo potrà giocare il gas in questa transizione?

(R): Anche la distribuzione del gas evolve con la stessa visione: più efficiente, digitale e pronta ad accogliere i gas verdi del futuro. Siamo convinti che il gas naturale continuerà ad avere un ruolo fondamentale per diverso tempo, come stabilizzante in un mercato molto "nervoso" e per garantire un servizio pubblico fondamenta-

le che oggi non può essere assolto con la sola energia elettrica.

(D): La competitività industriale europea è sotto pressione, anche a causa di fattori esterni come l'avanzata di nuove potenze in tecnologie chiave. Come può il vostro Gruppo supportare l'industria italiana in questo scenario complesso e contribuire a rafforzarne la posizione?

(R): Il nostro ruolo è proprio quello di essere un motore per la competitività. Per un'impresa, il costo dell'energia è un fattore critico. Per questo abbiamo potenziato negli ultimi anni i servizi di efficientamento energetico, proprio per supportare le aziende con soluzioni che contribuiscono a ottimizzare i consumi, riducendo gli sprechi e abbassando ulteriormente i costi operativi.

(D): La trasformazione digitale impone nuove competenze trasversali. Si parla di IA, cybersecurity, analisi dati. Quali sono le sinergie e le esigenze comuni in termini di professionalità e sviluppo del capitale umano tra il settore energetico e altri settori in trasformazione?

(R): Le competenze digitali sono ormai il fulcro di ogni settore. Le professionalità che un tempo erano appannaggio esclusivo di comparti come l'IT sono oggi indispensabili per noi. Abbiamo bisogno di sinergie nella ricerca di talenti e nella necessità di riqualificare il personale esistente. Collaborare con il mondo accademico e altri settori della formazio-

ne per definire percorsi formativi integrati è fondamentale per affrontare questa sfida.

(D): Sostenibilità e transizione ecologica sono pilastri centrali della vostra strategia. Come si concretizzano questi valori in azioni che hanno un impatto evidente sul mercato?

(R): Si concretizzano in una strategia multi-direzionale: continuiamo a investire nella produzione di energia pulita, potenziando i nostri asset idroelettrici e fotovoltaici; modernizziamo le infrastrutture di distribuzione gas per incrementare la sostenibilità ed accogliere le evoluzioni tecnologiche.

A proposito di modernizzazione abbiamo da qualche tempo inaugurato la nostra nuova sede operativa a Cremosano, vicino a Crema (CR). Una sede moderna costruita con tutti i massimi criteri di sostenibilità e che, tra l'altro, produce più energia di quella che consuma ed è diventata sede della prima Comunità Energetica (CER) del territorio cremasco. Proprio recentemente abbiamo ottenuto la certificazione internazionale Leed Gold: la struttura è progettata e costruita per essere più efficiente, meno impattante e più confortevole rispetto a un edificio tradizionale. Le nostre azioni mirano a costruire un ecosistema energetico che non sia solo più green, ma anche più inclusivo, sicuro e accessibile: vogliamo contribuire a un futuro energetico che sia fonte di benessere e sostenibilità per tutti.

La mobilità dei giovani - ha evidenziato Ugo Salerno – è un segnale che interroga il Paese: non si parte solo per stipendi più alti, ma per migliori prospettive di crescita



Gli allievi del Collegio "Lamaro Pozzani" in occasione dell'inaugurazione del nuovo anno accademico. In prima fila gli allievi laureati nel 2025

È un patto di responsabilità reciproca tra chi investe nel proprio talento e una comunità che deve saper offrire opportunità di crescita". Ma questo patto oggi sembra essere costantemente disatteso e l'Italia vive una stagione di intensa mobilità verso l'estero, come dimostra il Rapporto "L'attrattività dell'Italia per i giovani dei paesi avanzati", promosso e coordinato dal Cnel e al quale la stessa Federazione ha collaborato con una indagine specifica sulla mobilità dei laureati dei Collegi di Merito.

"Il 44,7% degli espatri riguarda giovani fra i 18 e i 34 anni – ha spiegato Salerno, aggiungendo che "solo il 29% rientra". "È un bene scoprire il mondo – ha osservato il Presidente – ma se molti partono è perché non vedono qui condizioni adeguate per crescere". Quali sono i fattori che influiscono sulla scelta? Non soltanto quelli retributivi, ma più in generale migliori prospettive di crescita. "Questo deve interrogarci tutti – sottolinea Salerno – imprese, istituzioni, società civile".

Il Presidente ha proseguito con una riflessione sul periodo storico che stiamo vivendo. Una fase caratterizzata da profonde trasformazioni tecnologiche e sociali che

hanno indubbiamente modificato il mondo del lavoro e le competenze necessarie per inserirsi con successo. "Vivete un privilegio e un rischio – ha affermato Salerno rivolgendosi agli studenti seduti in platea – perché la velocità dei cambiamenti è impressionante. Se saprete essere innovatori nel vostro pensiero, avrete opportunità che altre generazioni non hanno avuto".

La cerimonia è poi proseguita con gli interventi di Luigi Abete, presidente della Commissione per le attività di formazione, Sebastiano Maffettone, coordinatore del Comitato scientifico del Collegio, Gian Luigi Tosato, presidente emerito della Commissione, Giorgio Ricci Maccarini, presidente dell'Associazione Alumni, e gli studenti Giovanni Luca Palombella e Margherita Cesario, che hanno portato la voce della comunità collegiale.

L'inaugurazione si è conclusa con la presentazione delle matricole e dei vincitori del bando per i dottorati di ricerca internazionali, giovani che entrano a far parte non soltanto della comunità collegiale ma anche di una tradizione che ha fatto del merito, della responsabilità e dell'eccellenza i valori guida del proprio modus operandi. ☺ (S.T.)

Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

Collegio Universitario Lamaro Pozzani



Eccellenza
in
formazione

Eccellenza
per
passione



Contribuire alla formazione di giovani in grado di raggiungere posizioni di responsabilità in ogni ambito lavorativo. Dal 1971 il Collegio dei Cavalieri del Lavoro "Lamaro Pozzani" ospita studenti meritevoli da tutta Italia permettendo di compiere i loro studi universitari a Roma. Corsi di business, di geopolitica, lingue straniere, incontri con personalità

del mondo dell'impresa e delle istituzioni, visite in centri di ricerca, siti produttivi e luoghi d'arte, esperienze all'estero: il Collegio è il luogo nel quale si incrociano le testimonianze di chi ha raggiunto posizioni di rilievo nel mondo del lavoro e la speranza di chi si sta formando per avere un futuro da protagonista.



CAVALIERI DEL LAVORO
COLLEGIO UNIVERSITARIO
LAMARO POZZANI

LA PRESENTAZIONE DEL RAPPORTO CNEL

LAVORARE ALL'ESTERO

attrae i giovani italiani

di Clara Danieli

L' emigrazione giovanile dall'Italia sta assumendo una dimensione strutturale e per questo motivo sempre più preoccupante. È quanto emerge dal Rapporto "L'attrattività dell'Italia per i giovani dei Paesi avanzati" presentato a Roma il 4 dicembre scorso. Promosso e coordinato dal Cnel, lo studio descrive in modo puntuale e con grande ricchezza di dati il fenomeno della mobilità giovanile. Tra il 2011 e il 2024 hanno lasciato il nostro Paese 630mila persone di età compresa tra i 18 e i 34 anni, pari al 7% dei giovani residenti e con un saldo migratorio netto di -441mila giovani. Nel corso del 2024 l'emigrazione è proseguita con passo accelerato, vedendo andare via 78mila giovani a fronte di 17mila ingressi da economie avanzate.

Il Rapporto del Cnel sugli Expat ospita un capitolo curato dalla Federazione, realizzato in collaborazione con la Conferenza dei Collegi Universitari di Merito

Rispetto a fenomeni analoghi del passato, colpisce che ad emigrare siano soprattutto giovani qualificati: nel triennio 2022-2024 i laureati erano il 42,1%, in aumento rispetto



Presentazione al Cnel del Rapporto "L'attrattività dell'Italia per i giovani dei Paesi avanzati", Roma 4 dicembre 2025



L'INNOVAZIONE AL CENTRO.

Suggestivo, flessibile, contemporaneo.

AUDITORIUM
800 POSTI
SOFISTICATE
TECNOLOGIE



FOYER E SALE MOSTRA
2.000 mq
DI AREA ESPOSITIVA



CENTRO CONGRESSI
18 SALE MEETING
DA **5 A 250 POSTI**



TERRAZZA CAPOGROSSI
2.230 mq SCOPERTI
TRA ARCHITETTURA
E ARTI FIGURATIVE

Il Centro Congressi Auditorium della Tecnica offre spazi modulabili e dotazioni di ultima generazione. Il complesso è situato a Roma nell'avanzato quartiere d'affari dell'EUR, vocato alle attività congressuali e convegnistiche. Facilmente raggiungibile dai principali aeroporti e stazioni ferroviarie della città, è un luogo ad elevata recettività.

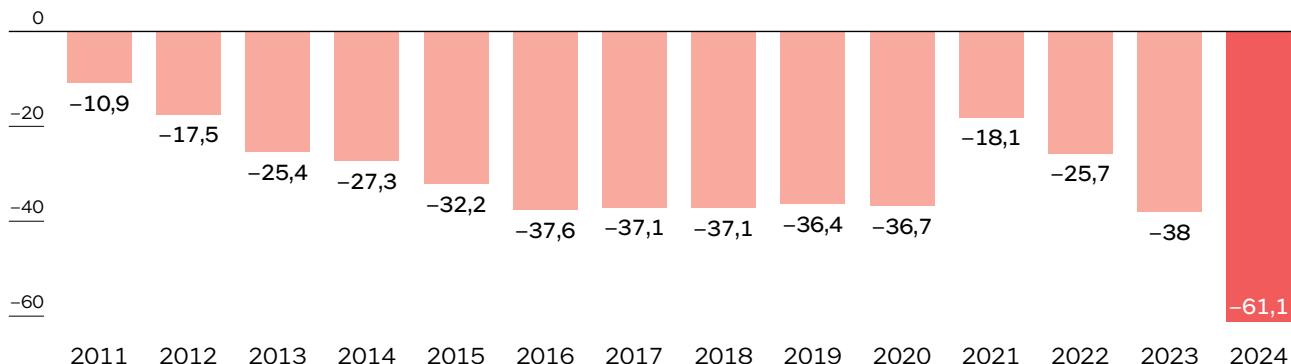


Auditorium
della Tecnica

CENTRO CONGRESSI AUDITORIUM DELLA TECNICA
Auditorium della Tecnica - viale Umberto Tupini, 65 - Roma
Centro Congressi - viale dell'Astronomia, 30 – Roma
Tel +39 345 7248335 - centrocongressi@confindustria.it | centrocongressi.confindustria.it

UN SALDO IN ROSSO

Differenza tra iscrizioni e cancellazioni. Italiani 18-34enni*. Dati in migliaia



(*) Segno negativo = emigrazione netta. Fonte: elaborazione Ref Ricerche su dati Istat

al 33,8% dell'intero periodo 2011-24. Così come ad essere cambiate sono anche le aree geografiche di provenienza: nel 2011-2024 il 48,7% dei giovani 18-34enni emigrati sono partiti dal Nord (il 50,8% nel biennio 2023-24) e il 35% dal Sud (il 32,8% nel 2023-24).

Regno Unito, Germania, Svizzera, Francia e Spagna sono i paesi di destinazione preferiti dai giovani italiani. Viceversa, l'Italia non sembra appetibile e – a fronte dell'emigrazione di 486mila italiani nell'intervallo 2011-24 verso i principali paesi avanzati – soltanto 55mila giovani provenienti da quelle stesse economie hanno scelto il nostro Paese.

IL CONTRIBUTO DELLA FEDERAZIONE DEI CAVALIERI DEL LAVORO

Tra i vari aspetti esaminati dalla ricerca, il Rapporto del Cnel ospita un capitolo curato dalla Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro e realizzato in collaborazione con la Conferenza dei Collegi Universitari di Merito (Ccum). L'analisi prende in esame un segmento specifico, quello dei laureati ed ex studenti dei Collegi Universitari di Merito, ovvero giovani che accedono a percorsi altamente selettivi e si formano in contesti che promuovono eccellenza accademica, responsabilità sociale e apertura internazionale.

All'interno di questo spaccato emerge, ad esempio, che il 35% dei laureati dei Collegi lavora attualmente all'estero, una quota significativamente più alta rispetto alla media

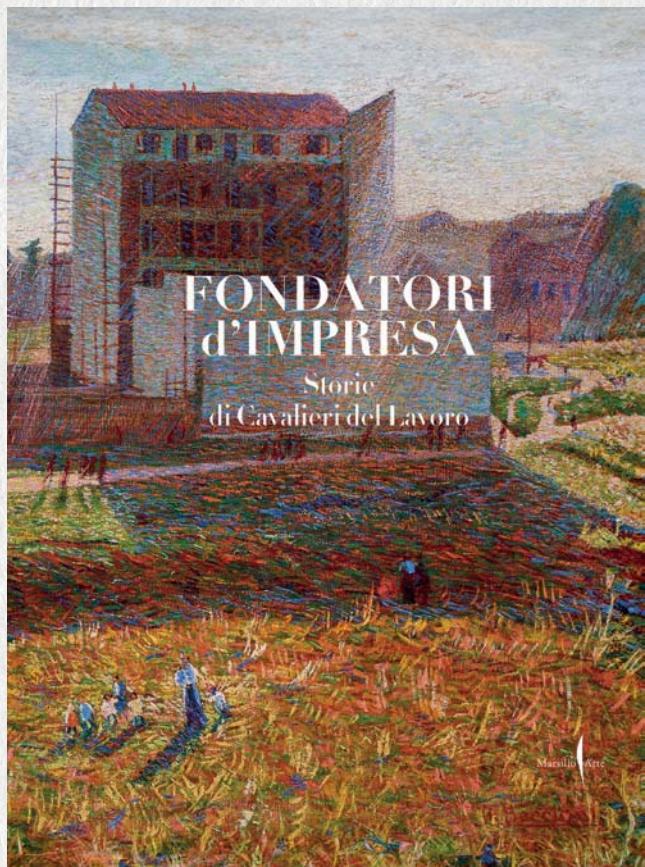
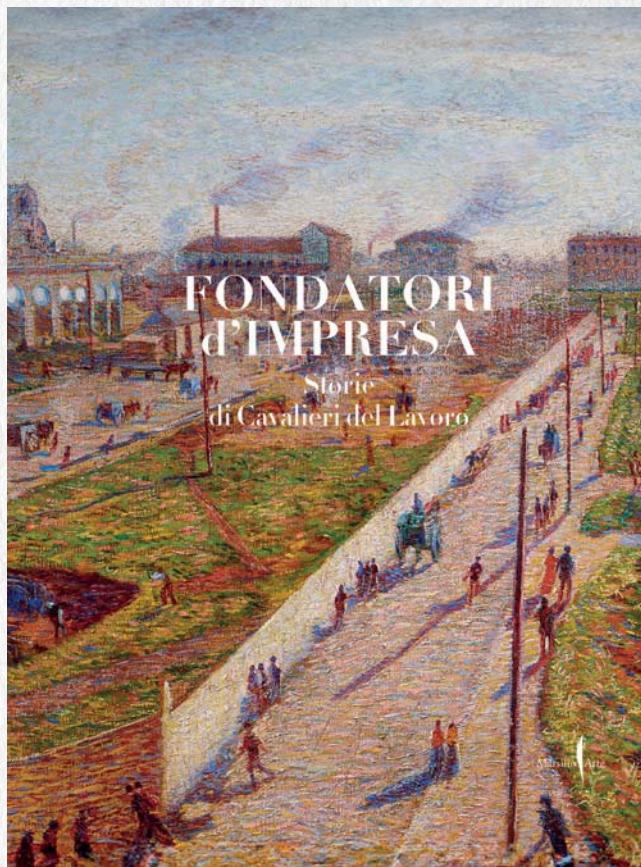
nazionale che le destinazioni più frequenti sono Svizzera, Stati Uniti, Regno Unito e Francia. I motivi che spingono questi giovani a trasferirsi fuori dal nostro Paese risiedono in prospettive di carriera più ampie e rapide, retribuzioni più elevate, sistemi percepiti come più meritocratici e insoddisfazione per l'esperienza lavorativa in Italia. Di fatto, per il nostro Paese si tratta di una perdita di capitale umano molto qualificato, persone che trovano altrove la possibilità di mettere a frutto il proprio percorso di studi e che poi difficilmente tornano in Italia e, quando accade, sono spinte soprattutto da motivazione di natura personale e familiare.

Il fenomeno del *brain drain*, che, come si è visto sopra, è stato compensato negli anni solo in minima parte dall'ingresso di giovani laureati provenienti dall'estero, ha assunto dunque dimensioni preoccupanti e richiede una riflessione urgente sulle politiche da attuare per invertire la rotta e attrarre capitale umano.

Il tema dei giovani è particolarmente caro ai Cavalieri del Lavoro e il capitolo presente nel Rapporto del Cnel rappresenta una parte dell'indagine che la Federazione ha promosso in collaborazione con la Conferenza Nazionale dei Collegi Universitari di Merito. La ricerca completa – con ulteriori dati scientifici e con una galleria di interviste a un campione di laureati dei Collegi – sarà presentata a Firenze il 21 marzo, in occasione del Convegno nazionale dei Cavalieri del Lavoro.💡

FONDAATORI d'IMPRESA

Storie
di Cavalieri del Lavoro



In libreria il nuovo volume della collana
“Storie di imprese e di Cavalieri del Lavoro”.
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.

Dopo “Famiglia e Impresa (2022)” e “Donna e Impresa”,
“Fondatori d'impresa” rappresenta il terzo volume della collana curata
dalla Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro ed edita da Marsilio Arte.

Andrea Illy

LA SOCIETÀ RIGENERATIVA.

Un nuovo modello di progresso

“L’ impresa non è un’entità isolata: è parte di un ecosistema complesso, dal quale trae valore e al quale deve restituire valore”. Ne “La società rigenerativa. Un nuovo modello di progresso” (Egea, 2025), il Cavaliere del Lavoro Andrea Illy propone una rilettura del ruolo dell’impresa nella società contemporanea. Non una riflessione astratta sulla sostenibilità, ma un invito a ripensare il capitalismo alla luce delle trasformazioni ambientali, sociali e produttive che segnano il nostro tempo.

Secondo Illy, le crisi climatiche, la perdita di biodiversità e le crescenti disuguaglianze non sono anomalie, ma l’esito di un sistema che ha progressivamente separato la creazione di valore economico dal benessere collettivo. Un modello che ha già “bruciato” quasi il 40% delle risorse naturali e che, se non corretto, è destinato a esaurire le basi materiali della nostra stessa sopravvivenza. Nel 2015 Illy scopre che circa il 50% delle terre oggi coltivabili a caffè potrebbe non esserlo più entro il 2050 a causa dei cambiamenti climatici. È l’inizio di un percorso che lo porta a ripensare profondamente il rapporto tra business e natura, tra crescita e benessere. La società rigenerativa diventa così un vero e proprio libro-mappa, che accompagna il lettore nel passaggio dal paradigma estrattivo – affermatosi nella modernità da Cartesio e Bacon in poi – a un modello rigenerativo che rimette al centro la persona come custode del capitale naturale.

Un capitolo chiave di questa visione riguarda l’agricoltura rigenerativa, letta come esempio concreto di un approccio circolare capace di coniugare produttività e tutela degli ecosistemi. L’agricoltura rigenerativa mira a ripristinare la salute del suolo e la biodiversità, invertendo il degrado causato dall’agricoltura industriale. Anziché esaurire risorse, le rimette in circolo attraverso pratiche sostenibili, migliorando la fertilità dei terreni e la resilienza climatica. In un mondo che si avvia verso i dieci miliardi di abitanti, Illy sostiene che questo modello non solo è necessario, ma anche scalabile: meno dipendente dall’agrochimica, capace di nutrire il suolo con carbonio organico e di migliorarne il microbiota, l’approccio rigenerativo può garantire produttività inalterata o persino superiore, con un minore consumo di suolo e acqua.

Da qui la proposta di un’evoluzione più ampia: passare dalla sostenibilità, intesa come riduzione del danno, alla rigenerazione, intesa come capacità dell’impresa di produrre valore positivo e duraturo per l’intero ecosistema in cui opera. L’impresa rigenerativa non si limita a “fare meno male”, ma contribuisce attivamente alla qualità del lavoro, alla crescita delle competenze, alla coesione sociale. In questo senso, creare valore economico oggi non può prescindere dalla capacità di generare benefici sociali e ambientali nel lungo periodo. Ne emerge una concezione dell’impresa come soggetto generativo, chiamato a tenere insieme competitività, innovazione e bene comune. La società rigenerativa non è un manifesto ideologico, ma una proposta pragmatica rivolta a imprenditori, manager e decisori pubblici. ☺



Confindustria Servizi, da sempre al tuo servizio

esperienza. innovazione. efficienza.

IMMOBILIARE



GLI UFFICI

Presso il palazzo di Viale dell'Astronomia, si offrono soluzioni flessibili grazie a spazi modulabili che **consentono di realizzare** uffici singoli, uffici doppi, open space, sale riunioni e archivi, tutti strutturati a seconda delle attività e delle esigenze.

EVENTI



IL CENTRO CONGRESSI

L'Auditorium della Tecnica, con capienza di **800 posti**, dispone di sofisticate dotazioni illuminotecniche, video e audio, di un ampio Foyer, di 7 salette VIP e di un'area espositiva di **1.200 mq**. Il Centro Congressi, collegato all'Auditorium, dispone di ulteriori 18 sale riunioni che possono ospitare dalle 10 alle 250 persone.

BUSINESS



LE CONVENZIONI

Retindustria gestisce le convenzioni nazionali del Sistema. Una rete di partner che supporta le aziende associate a Confindustria a migliorare il proprio business con **offerte dedicate** ed esclusive nei principali settori di attività, grazie ai significativi **risparmi** sull'acquisto di prodotti e servizi in convenzione.

CULTURA D'IMPRESA



L'EDITORIA

L'**Imprenditore**, rivista ufficiale della Piccola Industria, **QualeImpresa**, house organ dei Giovani Imprenditori e la **Rivista di Politica Economica** promuovono la diffusione della cultura d'impresa con approfondimenti, rubriche e interviste, offrendo alle imprese anche la possibilità di un'ampia visibilità attraverso l'acquisto di spazi pubblicitari.



CONFINDUSTRIA
SERVIZI

al servizio della tua impresa

Viale L. Pasteur, 6 - 00144 Roma
Tel. (+39) 06 5903237
www.confindustria.it/home/confindustria-servizi

TAGCEM



Tecniche Avanzate
per la Gestione degli Impianti
di produzione del Cemento

TagCem, alla sua terza edizione, è il Master di II Livello nato dalla collaborazione tra Buzzi e il Politecnico di Torino, focalizzato sulla produzione del cemento e sulle innovazioni tecnologiche di processo.

Il Master

- **Assunzione con contratto di apprendistato** di Alta Formazione e Ricerca
- **Teoria e pratica, con esperienza diretta** nell'azienda multi-regionale **Buzzi**

Principali argomenti di studio

- Produzione del cemento
- Riduzione e gestione della CO₂
- Sostenibilità ed Energy Management
- Manutenzione e sistemi industriali
- Meccanica, meccatronica e automazione
- Project Management ed elementi di economia aziendale

Requisiti

Laurea Magistrale
ed **età inferiore a 30 anni**

Iscrizioni

A partire dal **10 novembre 2025**
dal sito del Politecnico di Torino

**Per maggiori informazioni,
inquadra il QR code**



Info: federica.chinosi@buzziunicem.it



Master your future



Buzzi Unicem



Unical



Politecnico
di Torino



PolITO
Master
School

IMMAGINA IL TUO FUTURO CON NOI

In Fainplast esploriamo ogni giorno i confini dell'universo del compound e definiamo nuovi standard che permettono all'industria delle materie plastiche di evolvere.



IDEE IN PLASTICA

Lavoriamo ogni giorno al fianco dei nostri clienti per capire le loro esigenze e trasformare le loro idee in un prodotto finito che sia bello e funzionale



RICERCA E SVILUPPO

Crediamo che un'efficace attività di ricerca sia l'unica strada per offrire prodotti innovativi, sempre più performanti e competitivi



PRODUZIONE

Impianti all'avanguardia combinati con una notevole flessibilità produttiva ci permettono di servire i nostri clienti con rapidità e costanza qualitativa.

POLYOLEFIN AND PVC
COMPOUNDS