

CIVILTÀ DEL LAVORO

Federazione Nazionale



Cavalieri del Lavoro

numero 1 - gennaio • febbraio • marzo 2026

2025, MADE IN ITALY IN ACCELERAZIONE

Resistere ai dazi di Trump
grazie a design, tecnologia e qualità



VERSO IL CONVEGNO NAZIONALE

Le sintesi dei 3 workshop in vista di Firenze 2026



Intelligenza artificiale

Effetti e scenari di una tecnologia rivoluzionaria

Mobilità internazionale

La ricerca della Federazione sulle aspettative
degli allievi dei Collegi di Merito



**I CAVALIERI DEL LAVORO
IN QUESTO NUMERO:**

Valentino Campagnolo, Giuseppina Di Foggia,
Claudio Luti, Stefano Mauri, Paolo Panerai,
Pierino Persico, Ugo Salerno, Giuseppe Santoni

ZETA FARMACEUTICI

CON TE QUANDO SERVE

PER OGNI ESIGENZA DEL TUO BENESSERE,
NOI CI SIAMO. DAL 1947.



EuPhidra
DERMOCOSMESI ITALIANA

ProLife
FERMENTI LATTICI VIVI

ZETAVIT
INTEGRATORI ALIMENTARI

Golasept

MASSIGEN

Marco Viti
creiamo benessere dal 1933

ZETA FARMACEUTICI GROUP
Zeta Farmaceutici • Marco Viti Farmaceutici

GALLERIE D'ITALIA
MILANO



Atleti italiani in allenamento, 15 gennaio 1956,
Fotografia di Franco Gremignani - Publifoto,
CSAC, Università di Parma

LA STRADA PER **Cortina** VII GIOCHI OLIMPICI INVERNALI 1956

6 FEBBRAIO
3 MAGGIO 2026

Gallerie d'Italia - Milano
Piazza della Scala, 6

NELL'AMBITO DI



GALLERIEDITALIA.COM



INTESA  SANPAOLO
BANKING PREMIUM PARTNER

Salto con gli sci, 11-13 febbraio 1956,
Fotografia di Franco Gremignani - Publifoto,
CSAC, Università di Parma



SPORTIVA PER NATURA

100% FORST. 0,0% ALCOOL.



| BIRRA UFFICIALE



www.forst.it

ALLA FORZA CHE CI UNISCE.



Anno LXXI - n. 1

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:

Valentino Campagnolo, Giuseppina Di Foggia, Claudio Luti, Stefano Mauri, Paolo Panerai, Pierino Persico, Ugo Salerno, Giuseppe Santoni

Direttore responsabile

ai fini della legge della stampa Paolo Mazzanti

Direttore editoriale

Franco Caramazza

Coordinamento per le attività istituzionali

Carlo Quintino Sella

Coordinamento editoriale

Silvia Tartamella

Coordinamento redazionale

Paola Centi

Redazione

Flaminia Berrettini, Clara Danieli, 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 e Shutterstock
Foto di copertina: zmotions @ Shutterstock

Gli inserzionisti di questo numero

Banca Intesa Sanpaolo, Banca Passadore, De Matteis Agroalimentare, Eni, Ing. Ferrari, Interglobo, OMR Holding, Pastificio De Cecco, Scavolini, Terna, Zeta Farmaceutici, 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 3 marzo 2025

civiltadellavoro@cavalieridellavoro.it

7

EDITORIALI

Il nostro impegno

di Ugo SALERNO

8

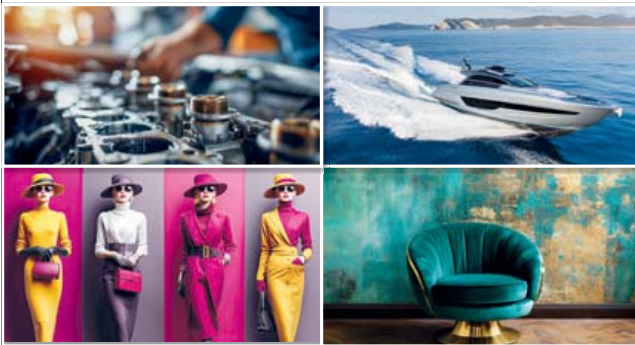
I numeri della fiducia

di Paolo Mazzanti

PRIMO PIANO

Crescere nell'incertezza

Il made in Italy alla prova



12

I successi del nostro export nonostante i dazi

Intervista ad Alessandro TERZULLI di Paolo Mazzanti

16

Le sfide per il futuro: digitale e mercati nuovi (e lontani)

A colloquio con Giuliano NOCI di Paolo Mazzanti

18

Ricerca, il cuore autentico della manifattura

di Valentino CAMPAGNOLO

20

Bellezza che nasce dal coraggio di osare

di Claudio LUTI



DE CECCO

— Mugnai dal 1831 —



dececco.com

**È LA TENUTA A FARE LA
DIFFERENZA, IN CAMPO
COME A TAVOLA.**



Semola a Grana Grossa

Scopri la qualità della pasta De Cecco, ottenuta con semola a grana grossa ricavata dal cuore dei migliori grani duri e impastata con acqua fredda di montagna, per garantire una tenuta in cottura sempre eccellente.

Sinner e De Cecco, fatti della stessa pasta.

**PASTA UFFICIALE di
Jannik SINNER**

22

La qualità è il frutto
di una scelta quotidiana

di Pierino PERSICO

26

Memoria e innovazione
per il bello e ben fatto

di Giuseppe SANTONI

FOCUS 1 | Verso il Convegno Nazionale

Il lavoro, la passione del fare

I workshop di "Civiltà del Lavoro"



30

Etica ed estetica del lavoro
la doppia anima del fare

36

Expat e mobilità dei talenti
Diventare attrattivi

44

Usi, effetti e scenari
di una tecnologia rivoluzionaria

FOCUS 2 | Verso il Convegno Nazionale

Obiettivo produttività: la rivoluzione digitale



51

Dalla teoria all'impresa
IA, le scelte che contano

Intervista a Luigi PALOPOLI di Paolo Mazzanti

56

Governare la complessità
IA e reti elettriche

di Giuseppina DI FOGGIA

59

L'IA generativa e l'importanza
delle fonti di informazione

di Paolo PANERAI

FOCUS 3 | Verso il Convegno Nazionale

Mobilità internazionale,

una passione (molto) italiana



64

Andare all'estero, promessa di futuro
che non delude

di Sara CAPUZZI, Niccolò CASNICI, Cristiana PALADINI

68

Le testimonianze di 4 laureati
del Collegio Lamaro Pozzani
Quattro storie di impegno ed eccellenza

FONDAZIONE

74

Fondazione Mauri
Scuola per librai, un mestiere coraggioso

di Brunella Giugliano

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.



VERSO IL CONVEGNO NAZIONALE DI FIRENZE

Il nostro IMPEGNO

di Ugo SALERNO

Tra le definizioni più accurate e allo stesso tempo evocative del nostro modo di fare impresa vi è sicuramente quella di Carlo Maria Cipolla, uno degli storici dell'economia più importanti del XX secolo. A proposito degli italiani, infatti, diceva che sono abituati fin dal Medioevo “a produrre, all’ombra dei campanili, cose belle che piacciono al mondo”, richiamando con poche parole il legame con i territori, la sintesi di bellezza e qualità della manifattura, la vocazione internazionale. Alimentare, rinnovare e modernizzare questo patrimonio di conoscenza e saper fare, nel corso di tutto il XXI secolo, richiederà da parte nostra grande impegno, ma soprattutto una riflessione profonda su uno dei fondamenti dell’esperienza umana: il lavoro.

La scelta di dedicare il nostro Convegno nazionale a Firenze a questo tema è ben meditata e risponde al bisogno di analizzare e comprendere i grandi cambiamenti che lo stanno attraversando. L’ingresso dell’Intelligenza artificiale è il più dirompente e basta citare le traduzioni automatiche eseguite in tempo reale in qualsiasi lingua o le straordinarie capacità di analisi e calcolo nel settore sanitario, con veri e propri LLM in “camice” bianco, per rendersi conto che “il genio è uscito dalla lampada” per dirla con Ethan Mollick della Wharton School dell’Università della Pennsylvania e tra i massimi esperti di innovazione e IA.

In questo scenario le imprese sono luogo privilegiato nell’adozione dell’IA e al tempo stesso sono le prime sentinelle della necessità di sperimentare e mettere in pratica un nuovo modo di lavorare – “human in the loop” – nel quale le persone sono coinvolte nel flusso di lavoro dell’IA per garantire precisione, responsabilità e sicurezza.

Che cosa accadrà ancora in questo ambito non possiamo dirlo, ma resta il fatto che la competizione fra le Big Tech americane e cinesi è altissima e l’Europa deve trovare una propria via all’Intelligenza artificiale, fissando regole in un campo che, proprio per gli effetti di largo impatto che può avere sulle nostre vite, non va lasciato senza guida.

Si pone inoltre la questione del capitale umano, ovvero persone che dovranno essere formate, tenendo presente che le competenze considerate oggi necessarie sono esse stesse in evoluzione; e, ancora, sapendo che dovremo porci la questione di come reimpiegare coloro che non riusciranno a reinserirsi. L’Italia registra ormai da tempo l’emigrazione dei propri giovani, con 630mila under 35 che hanno scelto di trasferirsi all’estero tra il 2011 e il 2024; un flusso di fatto a senso unico, che dimostra che il nostro Paese non è attrattivo. Origine e cause del fenomeno saranno discusse al convegno, ma già su questo numero di “Civiltà del Lavoro” ne parliamo approfonditamente grazie anche alla ricerca promossa dalla Federazione e realizzata in collaborazione con la Conferenza nazionale dei Collegi di Merito.

Come Cavalieri del Lavoro riteniamo prioritario affrontare la questione e stimolare le istituzioni e il governo a mettere in atto le misure per frenare il fenomeno. È un tema su cui è possibile e sarebbe auspicabile un concorso corale di tutte le forze politiche di maggioranza e opposizione. Una questione che richiama le classi dirigenti alle proprie responsabilità e che pone al centro il futuro dell’Italia. Da Firenze lo diremo forte e chiaro. 

DAI DATI DELL'EXPORT SEGNALI INCORAGGIANTI

I NUMERI della fiducia

di Paolo Mazzanti

Teniamo a mente questi tre numeri: 3,3, 643 e 50,7. Sono i numeri del successo delle imprese italiane sui mercati globali nel 2025, l'*annus horribilis* dei dazi di Trump, del grande freddo nei rapporti tra Stati Uniti ed Europa e delle perduranti crisi geopolitiche, dall'Ucraina a Gaza all'Iran, dove è esploso il conflitto con Usa e Israele che sta aumentando l'incertezza globale.

L'anno scorso le nostre esportazioni sono aumentate del 3,3%, hanno raggiunto i 643 miliardi, con un avanzo di 50,7 miliardi nonostante il peso dei prezzi dei prodotti energetici importati. Le nostre 120mila imprese esportatrici "non occasionali" hanno dato dunque una nuova testimonianza di fiducia, impegno, vivacità e capacità di adattamento alle complesse circostanze internazionali. Tuttavia, non dobbiamo dormire sugli allori. Non dobbiamo smettere di diversificare i mercati, esplorare nuove opportunità, migliorare i prodotti e i servizi ai clienti. Il caos dazi è infatti destinato a proseguire anche dopo la sentenza della Corte suprema americana che ha bocciato le tariffe introdotte da Trump il 2 aprile scorso sulla base di una legge del 1977. Lui, invocando altre norme, ha deciso nuovi dazi per rimpiazzare quelli aboliti dalla Corte, che possono restare in vigore solo per 150 giorni, dopo di che richiederebbero l'autorizzazione del Congresso, che però Trump ritiene non necessaria.

Questo braccio di ferro tra il presidente e la Corte rischia di propagare incertezza per molti mesi. Anche per questo è necessario trovare nuovi mercati per i nostri prodotti, utilizzando al meglio gli accordi di libero scambio siglati dalla Ue col Mercosur e con l'India e rivolgendosi ai 16 paesi che la Sace e le altre istituzioni nazionali di sostegno all'export hanno selezionato perché offrono elevate opportunità di crescita (ne parliamo diffusamente in questo numero di "Civiltà del Lavoro"). Per consolidare i risultati raggiunti e proiettarli nel futuro è indispensabile anche migliorare la qualità delle competenze delle nostre imprese, frenando l'esodo dei giovani che lasciano il nostro Paese e attraendo più giovani preparati dagli altri paesi, utilizzando meglio le opportunità della Blue Card europea istituita nel 2009, che consente di assumere con procedure accelerate e permessi di soggiorno speciali giovani talenti di paesi extra Ue: da noi la Eu Blue Card è stata sinora assai poco utilizzata (solo 633 assunzioni sulle 78mila complessive, di cui 56mila in Germania) soprattutto per problemi burocratici. Migliorare le competenze sarà necessario anche per governare la "rivoluzione" dell'Intelligenza artificiale e delle altre tecnologie di frontiera che stanno già trasformando il modo di lavorare e l'organizzazione delle nostre imprese.

Questi temi cruciali saranno al centro del Convegno nazionale della Federazione Cavalieri del Lavoro, che si terrà sabato 21 marzo a Firenze sul tema "Il lavoro, la passione del fare. Dalla bottega rinascimentale all'Intelligenza artificiale".

Il rafforzamento dell'Unione europea è cruciale in questo processo. Il completamento del mercato unico e una più incisiva politica per la competitività sono fattori essenziali per le imprese. Se noi italiani paghiamo l'energia più degli altri è anche perché manca ancora un mercato unico europeo

dell'energia, con interconnessioni più efficienti tra i diversi paesi. Se i nostri risparmi vengono investiti nei grandi fondi americani è anche perché manca ancora il mercato unico dei capitali e l'Unione bancaria. Se non abbiamo grandi società tecnologiche in grado di tenere il passo con i big della Silicon Valley è anche perché manca il mercato unico a livello europeo delle tlc e del digitale. Occorre dunque agire, superando le resistenze dei nazionalismi per realizzare un "sovranoismo europeo" procedendo se necessario con le "cooperazioni rafforzate", cioè con i paesi disponibili a procedere, come abbiamo fatto per l'euro e per Schengen. Intanto la Bce ha assunto una decisione apparentemente tecnica, ma dal significato strategico. Ha annunciato che concederà prestiti alle banche centrali di paesi extra Ue che potranno garantirli con titoli di stato europei. Questo servirà a evitare svendite di titoli europei in caso di difficoltà di quelle banche centrali, ma amplierà l'utilizzo dell'euro nelle transazioni finanziarie e ne aumenterà la domanda. E questo porrà le basi per nuove emissioni di bond europei.

Il nostro Paese, che sta affrontando la concitata campagna referendaria sulla separazione delle carriere dei magistrati e sull'istituzione di una Corte di Giustizia per i magistrati separata dal Csm e sta entrando nell'anno elettorale che ci porterà alle elezioni politiche del 2027, ha la responsabilità di contenere lo scontro politico e orientarlo verso lo sviluppo e la crescita. È importante che le forze politiche, nel giusto confronto democratico, si impegnino a elaborare programmi di governo che affrontino le vere necessità dei cittadini e delle imprese: difesa del potere d'acquisto, rilancio della competitività, semplificazione burocratica, risanamento dei conti pubblici, riduzione delle disuguaglianze, promozione della ricerca e dell'innovazione.

Le imprese dovranno continuare a investire e migliorare la qualità dei prodotti utilizzando al meglio le nuove tecnologie. I dati dell'export dimostrano che lo stanno già facendo. Devono proseguire su questa strada. 



PRIMO PIANO

CRESCERE NELL'INCERTEZZA

Il made in Italy alla prova



Export in crescita nonostante dazi e tensioni geopolitiche: nel 2025 le vendite italiane all'estero salgono del 3,3% a 643 miliardi, con 50,7 miliardi di avanzo. Per Alessandro Terzulli, Chief Economist di Sace, la chiave è la diversificazione; per Giuliano Noci, docente di Strategia e Marketing al Politecnico di Milano, servono nuovi mercati e digitale. I Cavalieri del Lavoro Valentino Campagnolo, Claudio Luti, Pierino Persico e Giuseppe Santoni puntano su qualità, tecnologia, design e capitale umano come leve decisive per rafforzare produttività e competitività

I successi del nostro export NONOSTANTE I DAZI

Intervista ad Alessandro TERZULLI
di Paolo Mazzanti

Nonostante i dazi di Trump, peraltro bocciati in parte dalla Corte suprema americana il 20 febbraio scorso, nel 2025 le nostre esportazioni sono aumentate del 3,3% raggiungendo i 643 miliardi di euro, con 50,7 miliardi di avanzo. Un risultato che testimonia la capacità di tenuta e adattamento delle nostre imprese. Ne parliamo con il professor Alessandro Terzulli, Capo economista della Sace.



Alessandro Terzulli, Capo economista della Sace

Quali sono state le ragioni del buon andamento dell'export nel 2025?

L'aumento delle esportazioni del 3,3% nel 2025 ha superato le aspettative e si deve a diversi fattori. Nel primo trimestre dell'anno scorso, ad esempio, gli importatori americani hanno fortemente aumentato le scorte in previsione dei dazi e dopo la loro introduzione non ab-

biano notato cali vistosi, tanto è vero che negli Stati Uniti il nostro export è aumentato del 7,2%. Vedremo ora come inciderà la decisione della Corte suprema, che ha abolito i dazi sostenendo che il presidente non aveva il potere di imporli sulla base della legge del 1977 sull'emergenza nazionale.

Abbiamo avuto poi una forte crescita (+28,5%) dell'export di prodotti farmaceutici, per i quali l'effetto dell'anticipazione è stato ancora più forte e segno della vitalità delle nostre imprese del settore, nonché della qualità del nostro ambiente economico e delle nostre competenze, visto che numerose multinazionali farmaceutiche continuano ad investire nel nostro Paese anche per esportare nel mondo.

Un'altra spinta è arrivata dalle "movimentazioni occasionali della cantieristica" (+11,6%) cioè dalla consegna di navi soprattutto da crociera agli armatori, diversi dei quali americani: nel 2025 ci sono state più consegne di navi rispetto al 2024, che sono andate ad aumentare l'export dell'anno scorso.

Inoltre, va considerato che il peso effettivo dei dazi è stato inferiore a quello che si paventava: l'accordo Usa-Ue per dazi al 15% è arrivato in agosto ed è stato attuato nei mesi successivi. E poi quel 15% assorbiva eventuali dazi precedenti.

Le nostre imprese come hanno reagito ai dazi e alle altre sfide geopolitiche?

Le imprese hanno capito che la diversificazione paga sempre. E hanno accelerato su mercati diversi da quelli tradizionali. Da qui gli incrementi di esportazioni negli Emirati Arabi Uniti (19,7%), verso i paesi Opec (11%), in India (9,4%), in Marocco (8%), verso i paesi asiatici dell'Asean (6,6%), in particolare le Filippine (10,6%). Singapore si è confermato un'importante porta d'accesso ai mercati della regione.

Ci sono stati anche paesi in controtendenza?

Due in particolare: la Turchia, dove l'export si è ridotto del 23,1%, ma dove però nel 2024 avevamo avuto un boom; e la Cina con un calo del 6,6% per la situazione particolare del paese, che deve fronteggiare una serie di problemi, tra cui la sovracapacità produttiva e la necessità di stimolare la domanda interna. Ma restano entrambi paesi fondamentali per il futuro.

Come possono le istituzioni sostenere la diversificazione dell'export delle nostre imprese?

Abbiamo selezionato 16 nuovi mercati – in base anche a dati Confindustria – che hanno ancora un potenziale inespresso e che potrebbero crescere ancora nel 2026-27. I 16 paesi sono: Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, India, Marocco, Singapore, Vietnam, Brasile, Turchia, Corea del Sud, Messico, Cina, Filippine, Egitto, Malesia, Thailandia, Kazakistan.

Suggeriamo alle imprese di concentrarsi su questi mercati ad alto potenziale, che oggi contribuiscono per 83 miliardi al nostro export complessivo di 643 miliardi, ma nel prossimo biennio potrebbero registrare tassi di crescita ben superiori alla media.

Le imprese hanno capito che la diversificazione paga sempre. E hanno accelerato su mercati diversi da quelli tradizionali

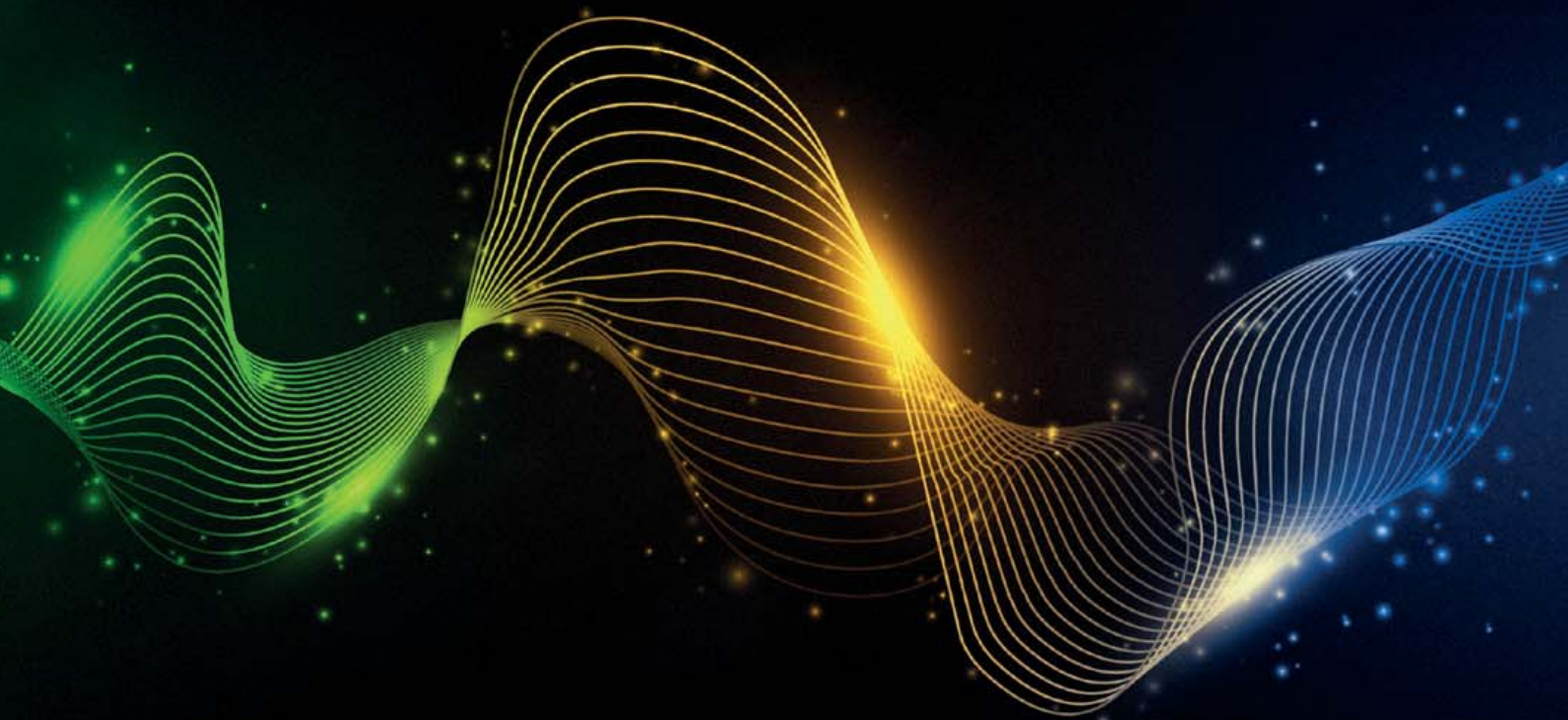
In 13 di questi 16 mercati abbiamo aperto nostri uffici, che insieme alla rete di ambasciate, Ice, Simest e Cassa Depositi e Prestiti sono pronti a sostenere le nostre aziende con informazioni sui diversi mercati, segnalazioni di opportunità di business e anche incontri mirati con potenziali aziende partner locali. E in sintonia col Piano d'azione del ministero degli Affari esteri della Cooperazione internazionale siamo pronti a sostenere anche gli investimenti diretti delle imprese nei nuovi mercati.

Quali sono i settori merceologici più interessanti?

Abbiamo già citato la farmaceutica e la cantieristica na-

EXPORT MADE IN ITALY: I 16 PAESI OBIETTIVO

DA ENERGIE DIVERSE, UN'ENERGIA UNICA.



Con le soluzioni energetiche
di **Plenitude** e i servizi per la mobilità
di **Enilive**, nella famiglia **Eni** trovi tutta
l'energia di cui hai bisogno.

Scopri i vantaggi di far parte della famiglia Eni su eni.com

La parte tariffaria è importante, perché questi accordi prevedono una graduale attenuazione dei dazi. Ma è molto importante anche intervenire sulle barriere non tariffarie, che sono più subdole



vale, con la seconda che potrà continuare a contribuire positivamente all'export. Possiamo aggiungere la meccanica strumentale e le macchine utensili, che potranno sostenere lo sforzo di industrializzazione manifatturiera di molti paesi emergenti. Poi il settore dei prodotti di metallo e degli apparecchi elettrici per accompagnare l'elettrificazione. E poi l'agroalimentare, che nel 2025 ha visto crescere l'export del 4% con una cifra pari a circa 72 miliardi. La cucina italiana, che ha ottenuto il riconoscimento di patrimonio immateriale dell'umanità dall'Unesco, è sempre più apprezzata e diffusa nel mondo e può trainare ulteriormente l'export di prodotti agroindustriali. Alimentari e bevande sono andati bene anche in paesi europei come la Spagna, dove le esportazioni sono cresciute nel 2025 del 10,6%, la Svizzera (16,3%), la Francia (5,3%) e la stessa Germania (2,3) nonostante la congiuntura non favorevole.

Quanto aiutano i grandi accordi commerciali internazionali come il Ceta col Canada, ora il Mercosur e l'intesa con l'India e quelli in discussione con Australia e Indonesia?

In un mondo che si chiude al multilateralismo è indispen-

sabile aumentare le intese bilaterali, che per noi sono gestite dall'Unione europea. L'accordo Ceta col Canada ha dato buoni risultati e pensiamo possa essere lo stesso per Mercosur e India. La parte tariffaria è importante, perché questi accordi prevedono una graduale attenuazione dei dazi. Ma è molto importante anche intervenire sulle barriere non tariffarie, che sono più subdole, meno visibili, ma spesso più pericolose per il commercio. E ovviamente occorre uniformare gli standard che riguardano la salute, l'ambiente e le condizioni di lavoro.

Le imprese sono pronte a diversificare i mercati di sbocco?

Forse non sono del tutto pronte, ma lo sono più di quanto si potrebbe pensare. I nuovi mercati richiedono conoscenze, analisi di marketing, scenari di rischio più complessi e anche costosi, ma spesso garantiscono rendimenti più elevati. E poi possiamo aumentare il numero di imprese che esportano stabilmente: oggi sono circa 120mila, ma secondo le analisi dell'Istituto Tagliacarne di Unioncamere ci sono circa 17mila imprese che non esportano, ma avrebbero tutte le caratteristiche per poterlo fare. È il momento per loro di affrontare la sfida. 📌

LE SFIDE PER IL FUTURO: digitale e mercati nuovi (e lontani)

Intervista a Giuliano NOCI
di Paolo Mazzanti

La tenuta del nostro export è una buona notizia. Ma non deve illuderci. All'orizzonte ci sono sfide impegnative che richiedono azioni immediate. Ne parliamo con il professor Giuliano Noci, docente di Strategia e Marketing al Politecnico di Milano, nonché prorettore del Polo universitario del Politecnico in Cina.

Professor Noci, quali sono le sfide che le nostre imprese esportatrici di trovano di fronte?

Intanto bisogna tributare un grande plauso ai nostri imprenditori, che continuano a farsi valere sui mercati mondiali nonostante i dazi e le crisi geopolitiche. Ma non bisogna nascondersi le difficoltà che abbiamo di fronte, perché siamo in presenza di un vero e proprio cambiamento di contesto. Noi esportiamo prevalentemente negli Stati Uniti e in Europa: ma è prevedibile che il mercato americano si chiuderà progressivamente, mentre l'Europa vive una profonda crisi demografica. Dobbiamo quindi riorientare le nostre esportazioni verso aree più dinamiche, ma anche più lontane e meno conosciute. E poi c'è la sfida tecnologica.

Si riferisce alle nuove tecnologie digitali come l'Intelligenza artificiale da far entrare nelle aziende?

Sì, ma non si tratta solo di introdurre le nuove tecnologie digitali. Si tratta di comprendere che l'Intelligenza arti-

Esportare in Svizzera oppure
in Germania non è come
esportare in India: ci vogliono
azioni e conoscenze molto diverse



Giuliano Noci, docente di Strategia e Marketing al Politecnico di Milano

ficiale sta cambiando le dinamiche del valore. Le nostre imprese sono state sinora eccellenti nella trasformazione della materia, infatti la nostra è la seconda manifattura europea. Ma ora la nuova sfida è la produzione dei dati e la loro trasformazione in analisi e decisioni. Senza aggiungere queste nuove capacità di raccolta e manipolazione dei dati alle nostre competenze manifatturiere rischiamo l'emarginazione. Faccio spesso l'esempio della Repubblica di Venezia che è stata al centro del mondo fino a che le nuove tecnologie navali hanno consentito di attraversare gli oceani. E ci sono altre due sfide.

Quali sono professore?

Vede, le tecnologie digitali mettono in crisi il modello di impresa tradizionale, e anche il campanilismo nazionale, perché valorizzano le reti internazionali come Amazon o Airbnb. Quindi bisogna diventare capaci di creare reti o di inserire la propria azienda in una rete. E poi c'è

la sfida manageriale, perché il buon utilizzo del digitale richiede un aumento medio delle competenze gestionali e informatiche nelle imprese.

Come dovrà cambiare il marketing delle imprese?

Le nostre imprese sono ancora troppo concentrate sulla fabbrica e sulla produzione di manufatti eccellenti. Va benissimo. Ma non basta più. Né bastano più le partecipazioni alle fiere, che per molti imprenditori sono l'unica attività promozionale. Occorrerà sviluppare tecniche di marketing più sofisticate e proattive, anche per esplorare i nuovi mercati. Esportare in Svizzera oppure in Germania non è come esportare in India: ci vogliono azioni e conoscenze molto diverse.

Rispetto a queste sfide come stanno messe le nostre imprese?

Le indagini più serie indicano un ritardo in tutta Europa e sottolineano alcuni punti. L'anzianità degli imprenditori è un vincolo: imprese guidate da quarantenni sono in media più disponibili e veloci ad attuare i cambiamenti necessari. C'è poi una diffusa carenza manageriale. E infine bisogna riconoscere che piccolo non è più bello perché queste sfide sono più facili in imprese di maggiori dimensioni. Questo non vuol dire necessariamente che bisogna a tutti i costi diventare grandi. Può voler dire costruire reti d'impresa o di filiera per mettere in comune alcuni processi. Se, per esempio, per una singola impresa è troppo costoso fare un'approfondita analisi di marketing del mercato indiano, può farla insieme ad altri, magari anche con potenziali concorrenti.

La necessità di raccogliere e trasformare dati relativi alla propria impresa, ai propri fornitori e ai propri clienti non aumenta la necessità di protezione?

I dati, che sono la nuova risorsa strategica, vanno assolutamente protetti. Per questo è necessario varare seri programmi di sicurezza informatica con procedure molto rigorose anche per i dipendenti.

È un limite la carenza di grandi imprese informatiche europee?

È sicuramente un limite e l'Unione europea dovrebbe capire che occorre investire massicciamente in questo settore per dotarci di capacità europee.

Stiamo tornando a prima della Pace di Westfalia, che sancì la sovranità degli Stati. Se c'è qualcuno che pensa di portar via l'oro della Banca d'Italia da Fort Knox per evitare che Trump si svegli una mattina e decida di requisirlo, a maggior ragione dobbiamo tutelare i nostri dati.

Se, per esempio, per una singola impresa è troppo costoso fare un'approfondita analisi di marketing del mercato indiano, può farla insieme ad altri, magari anche con potenziali concorrenti

Ma purtroppo ciò che non si vede sembra avere minor valore di ciò che si vede.

Che consigli darebbe alle imprese?

Puntare sui mercati di Asia e Africa. Adottare strategie di marketing aggressive. Costruire sistemi a rete. Investire nell'ibridazione digitale modificando il modello di business per accentuare gli aspetti di servizio: non vendere semplicemente una macchina, ma assicurare il servizio che quella macchina consente, incorporando formazione, manutenzione e aggiornamenti periodici.

Come Politecnico che tipo di assistenza fornite alle imprese?

Dalla Fondazione Politecnico in giù abbiamo molti soggetti in grado di assistere le imprese in questa transizione. Purtroppo, collaboriamo prevalentemente con i soliti noti, aziende grandi e medio-grandi. Il rapporto con le piccole imprese resta difficile anche perché da noi, nonostante i tentativi degli ultimi anni, manca ancora una vera rete di trasferimento tecnologico alle imprese sul modello del Fraunhofer tedesco.

Un'ultima domanda. Lei è anche Prorettore del Polo cinese del Politecnico. Come funziona e quali opportunità abbiamo di stringere un accordo commerciale con la Cina come abbiamo fatto con il Mercosur e con l'India?

Oramai da una dozzina d'anni abbiamo un Campus universitario a Xian con un migliaio di studenti prevalentemente cinesi, ai quali offriamo sette corsi d'ingegneria e uno di architettura. La società cinese è più giovane, più veloce e più digitale.

Quanto agli accordi commerciali, bisogna ricordare che i cinesi sono i migliori negozianti del mondo, cinici e pronti ad approfittarsi delle debolezze degli interlocutori. Un'Europa divisa e indecisa rischia grosso a trattare con loro. ☹️

Ricerca, il cuore autentico DELLA MANIFATTURA



di Valentino CAMPAGNOLO

Parlare di made in Italy significa, per me, parlare di responsabilità. Non solo quella di rappresentare un marchio o un'azienda, ma di custodire e sviluppare una cultura progettuale che il mondo ci riconosce da sempre. Essere parte di questa tradizione implica un impegno preciso: contribuire ogni giorno a rafforzare la reputazione dell'ingegno e della manifattura italiana attraverso scelte coerenti e orientate all'eccellenza.

Uno degli elementi che più definisce il valore del made in Italy è il design. In Italia non è mai

stato semplice esercizio estetico, ma un linguaggio progettuale che nasce dalla funzione e si evolve attraverso la tecnica. La forma non viene dopo: nasce insieme. Quando un prodotto è davvero ben progettato, la sua bellezza è la naturale conseguenza della qualità tecnica che lo sostiene. È proprio questa unità tra pensiero progettuale e realizzazione concreta che distingue l'approccio italiano e lo rende riconoscibile a livello internazionale.

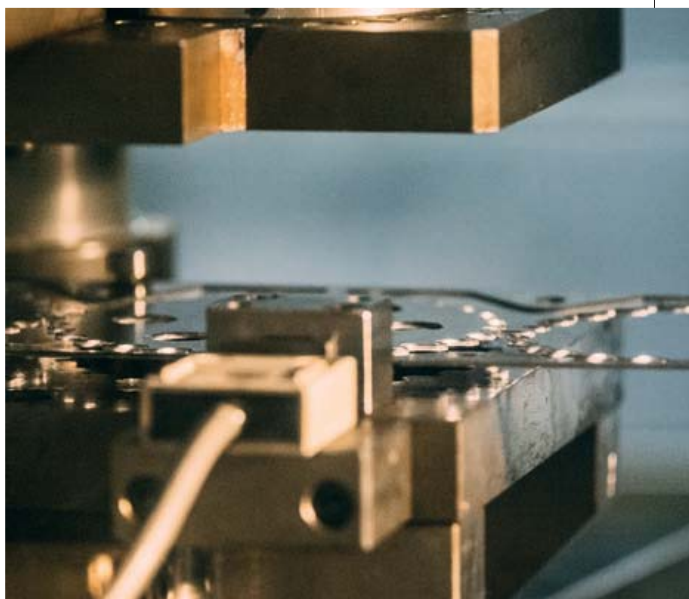
Un esempio significativo è rappresentato dallo sviluppo delle nostre Ergopower. Qui il design è principio guida dell'intero processo progettuale: linee, superfici ed ergonomia derivano da una sintesi in cui ingegneria e sensibilità formale dialogano costantemente. Il risultato è un oggetto che non solo garantisce prestazioni

elevate, ma comunica immediatamente precisione, controllo e identità. È questa integrazione che permette di creare soluzioni riconoscibili e durature nel tempo. Funzionalità ed ergonomia si fondono in una sintesi progettuale che assicura controllo, comfort e semplicità d'uso in ogni condizione.

Alla base di tutto vi è la ricerca e sviluppo, che considero il cuore autentico di ogni impresa manifatturiera orientata al futuro. Investire in R&D significa costruire conoscenza, consolidare competenze e creare le condizioni per innovare con continuità. Ogni progresso nasce da studio, test e perfezionamento: un lavoro spesso invisibile, ma determinante, che richiede metodo, visione e capacità di interpretare l'evoluzione tecnologica senza perdere coerenza con la propria identità industriale.



Valentino Campagnolo, Presidente e Ad Campagnolo



La precisione nasce sotto pressione: la pressa plasma ogni pignone al micron

Uno degli elementi
che più definisce il valore
del made in Italy è il design.
In Italia non è mai stato semplice
esercizio estetico,
ma un linguaggio progettuale
che nasce dalla funzione
e si evolve attraverso la tecnica.
La forma non viene dopo:
nasce insieme



*Bora Ultra: l'espressione
più pura di velocità, precisione
e ingegneria aerodinamica*

La ruota Bora Ultra rappresenta una sintesi esemplare di questo approccio. Il Compasso d'Oro ne ha riconosciuto non solo la qualità formale, ma la capacità di unire prestazioni, innovazione dei materiali e coerenza progettuale. È la dimostrazione che, quando la ricerca è autentica, il design diventa una conseguenza naturale e non un obiettivo artificiale, ma il risultato di un percorso rigoroso e consapevole.

La vera innovazione non è mai improvvisazione: è disciplina, metodo e visione. Richiede tempo, risorse e persone capaci di migliorare ciò che già esiste. In questo senso la ricerca è anche una responsabilità verso il mercato e verso il sistema produttivo di cui facciamo parte, perché consente di garantire standard sempre più elevati e contribuire all'evoluzione del settore.

Il made in Italy si distingue nel mondo proprio per la ca-

pacità di unire creatività e rigore tecnico. Difendere questa identità significa continuare a credere nella progettazione come atto centrale dell'impresa, privilegiando soluzioni solide, affidabili e durature. Il futuro dipenderà dalla nostra capacità di investire ancora in ricerca, tecnologia e cultura del progetto. Innovare, in fondo, significa rispettare ciò che siamo stati e costruire con lucidità ciò che saremo. 



Valentino Campagnolo è stato nominato nel 2025.

È presidente e amministratore delegato di Campagnolo, azienda fondata dal padre nel 1933 specializzata nella progettazione e produzione di gruppi di alta gamma e di ruote per biciclette da corsa. Oggi Campagnolo è uno dei marchi più prestigiosi al mondo nel campo dei componenti per biciclette da corsa. 3.500 i brevetti internazionali registrati. Opera con uno stabilimento a Vicenza, dove è localizzato il centro R&D, e due siti in Romania. È presente all'estero con sei filiali commerciali tra Stati Uniti, Francia, Germania, Spagna, Giappone e Taiwan e un export dell'80%. Occupa 820 dipendenti

BELLEZZA CHE NASCE dal coraggio di osare



di Claudio LUTI

La storia del made in Italy ci porta a sottolineare quanta bellezza e creatività si è creata e continua a crearsi grazie all'ingegno delle aziende industriali che investono ogni giorno in tecnologia e ricerca per fare di un prodotto un prodotto identitario, riconoscibile per qualità e estetica.

Essere ambasciatori del made in Italy portando valori imprescindibili che vengono dalle radici affondate nella storia, nella cultura, nell'arte del nostro Paese significa essere portabandiera di un impegno costante e responsabile nel custodire, preservare e alimentare ideali per continuare a essere modello irripetibile nel mondo.

Il made in Italy mantiene la sua valenza caratteristica grazie alla infinita capacità creativa in tutti i campi, alle università italiane che sono incubatori di talenti, grazie alle famiglie che tramandano per generazioni l'impegno di imprese da nord a sud lavorando con passione e con visione, rischiando ogni giorno per costruire un futuro, per innovare e per garantire il proprio prodotto e la sua durevolezza.

Per Kartell essere il made in Italy è un'unica scelta, senza deroghe perché essere made in Italy significa avere una partnership forte con la filiera, creando le condizioni per continuare a innovare. Un flusso continuo, veloce e controllato di informazioni, che viaggiano in un percorso geografico circoscritto e che creano l'essenza del valore del made in Italy riconosciuto nel mondo.

La storia di Kartell si fonda su una famiglia italiana, un made in Italy fatto di produzione industriale, una continua ricerca e innovazione su materiali e su processi produttivi, un dialogo costante con i migliori designer del mondo per la creazione di prodotti che devono essere semplici da comprendere ma complessi nel loro processo progettuale, che mantengono la caratteristica di primi dei primi, di colmare un vuoto tecnologico, estetico, funzionale.

Aver per primi usato la trasparenza è stata una intuizione resa possibile dal segno artistico del designer, ma soprattutto dalla capacità di osare nella produzione con l'utilizzo di un materiale che non era mai stato usato per l'arredo ma che aveva ca-

*Claudio Luti, Presidente Kartell*



Produzione Louis Ghost Kartell

Aver per primi usato la trasparenza è stata una intuizione resa possibile dal segno artistico del designer, ma soprattutto dalla capacità di osare nella produzione con l'utilizzo di un materiale che non era mai stato usato per l'arredo

ratteristiche perfette per i nostri progetti. Questa sfida grazie alla collaborazione della multinazionale che ci ha fornito la materia prima, grazie alla tecnologia che ha trasformato un'idea in un modello identitario è quanto di meglio riassume il concetto di made in Italy.

Lo è stato anche per molte altre scoperte e molti altri primati, ad esempio sul lavoro di trasformazione di materiale riciclato che potesse garantire la stessa bellezza e qualità della materia prima vergine. L'abbiamo ottenuta dopo tanto lavoro sulla sperimentazione e siamo anche riusciti a far evolvere questo concetto convertendo un prodotto di fine vita come le capsule del caffè in un oggetto di design. Grazie alla collaborazione con un altro marchio del made in Italy che condivide i nostri obiettivi.

Il tema della riconoscibilità e dell'identità è, dunque, un elemento strategico. Per affermare questo, Kartell ha scelto dalla fine degli anni Novanta la strategia di apertura dei negozi, con le vetrine nelle strade più belle del mondo, nelle città più importanti del mondo.

L'idea di Kartell non si esaurisce nel rispondere a un bisogno, nel vendere un oggetto, ma si evolve nella continua attenzione a costruire una community che si riconosce in valori, estetica e visione condivisa. Le vetrine e gli spazi di vendita diventano quindi luoghi di incontro e narrazione, in cui l'identità del brand prende forma e si apre al dialogo con chi lo vive ogni giorno.

A ulteriore supporto dell'affermazione del made in Italy, il Museo Kartell, uno spazio di racconto e di evoluzione della memoria, vincitore di premi internazionali, è collettore di pensieri artistici intorno al significato del patrimonio culturale del marchio. Un museo e un archivio che sottolineano la storia e le tante conquiste fatte e consentono di rappresentare le potenzialità di sviluppo futuro. 

Claudio Luti è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2015. È presidente di Kartell, azienda che con la qualità e il design ha tracciato il percorso che, partendo dagli oggetti di funzione per uso domestico, è arrivato fino alla realizzazione dei più sofisticati prodotti che combinano tecnologia produttiva e materiali innovativi, come il carbonio e il biopolimero. Il marchio conta flagship store e spazi Kartell in oltre 140 paesi nel mondo

LA QUALITÀ È IL FRUTTO di una scelta quotidiana



di Pierino PERSICO

In un contesto industriale e culturale in continua evoluzione, il tema della qualità resta per me il vero punto fermo. Non come concetto astratto o slogan, ma come risultato di scelte quotidiane, di responsabilità assunte nel tempo e di una visione che mette al centro il valore del lavoro eseguito secondo standard elevati. La qualità è un metodo, una disciplina che guida ogni decisione e che si misura nei risultati, non nelle dichiarazioni.

In questi cinquant'anni di storia di Persico, abbiamo imparato che mantenere standard elevati significa investire senza esitazioni in innovazione tecnologica. L'innovazione non è fine a sé stessa, né coincide semplicemente con l'introduzione di nuove macchine o processi. È, prima di tutto, un modo di pensare: la volontà di anticipare le esigenze del mercato, di migliorare ciò che già funziona e di non accontentarsi di soluzioni consolidate. Solo attraverso una continua evoluzione tecnologica è possibile garantire precisione, affidabilità e ripetibilità, elementi imprescindibili per chi opera in settori ad alta complessità.

In ambito industriale, è importante essere chiari anche sul significato del made in Italy. Oggi questo concetto continua ad avere un forte valore simbolico e culturale in settori come la moda, il design o l'agroalimentare. Ma nell'industria avanzata, quella ad alto contenuto tecnologico, non è l'origine geografica a fare la differenza. I nostri clienti non ci scelgono perché siamo italiani: ci scelgono per la qualità della nostra tecnologia, per le competenze ingegneristiche e per la capacità di offrire affidabili soluzioni di processi di produzione.

È qui che il tema della professionalità diventa centrale. Dietro ogni impianto, ogni stampo, ogni soluzione complessa, ci sono persone. Persone con competenze tecniche profonde, esperienza, senso di responsabilità e capacità di lavorare in squadra. Il valore di un'azienda industriale non risiede solo nelle tecnologie che utilizza, ma nel capitale umano che le progetta, le sviluppa e le mette in funzione.

In questo senso, il territorio ha un ruolo fondamentale. La nostra storia è legata a un contesto industriale che ha saputo costruire nel tempo un patrimonio di conoscenze, di saper fare e di



Pierino Persico, Presidente Persico Group



*Costruzione degli scafi
in composito e dei componenti
foil per le imbarcazioni
di Luna Rossa Prada Pirelli*

*Automazione del processo rotazionale
per la produzione di serbatoi destinati
al settore automotive*



Anche nel mondo industriale,
dove la prestazione tecnica
è spesso prioritaria, la forma
ha un significato profondo.
Un prodotto, un impianto
o una soluzione ben progettata
deve essere efficiente, ma anche
chiara, armonica, comprensibile

L'estetica, intesa come espressione di ordine e razionalità, contribuisce alla qualità complessiva e riflette le esigenze di chi utilizzerà quella tecnologia.

È in questa sintesi che vedo il futuro: qualità come metodo, innovazione come leva, competenze come vero fattore distintivo. Un futuro in cui il Made in Italy continui a essere riconosciuto non per un'etichetta, ma per ciò che concretamente realizza attraverso tecnologia, persone e visione industriale. 🇮🇹



cultura del lavoro. Un territorio che favorisce la contaminazione tra competenze diverse, che forma talenti e che trasmette un approccio concreto e rigoroso all'ingegneria e alla produzione. È da qui che nasce quella professionalità che il mercato internazionale riconosce e apprezza. Accanto alla tecnologia, ritengo fondamentale la ricerca di una sintesi equilibrata tra funzionalità ed estetica. Anche nel mondo industriale, dove la prestazione tecnica è spesso prioritaria, la forma ha un significato profondo. Un prodotto, un impianto o una soluzione ben progettata deve essere efficiente, ma anche chiara, armonica, comprensibile.

Pierino Persico è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2016. Dopo il diploma viene assunto come modellista presso un'azienda che realizza sagome in legno ed affini. Nel 1975 si mette in proprio e avvia, insieme alla moglie, una modelleria del legno per la realizzazione di stampi utilizzati nelle produzioni in serie. Oggi Persico Group opera con cinque aziende nell'interior automotive, nelle tecnologie dei materiali compositi, nella produzione di stampi in alluminio e impianti per il settore rotomoulding, nella progettazione e costruzione di macchinari, linee ed impianti "chiavi in mano", e con la Persico Marine per la costruzione di imbarcazioni da regata altamente performanti. 850 i dipendenti con un export dell'80 % della produzione

Vivimi



Dalla cucina al bagno,
dalla cabina armadio al living

Regola 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

MEMORIA E INNOVAZIONE per il bello e ben fatto



di Giuseppe SANTONI

Per me il made in Italy non è solo un marchio, è un modello culturale e produttivo che racconta l'eccellenza italiana nel mondo. Dal design alla manifattura, dalla moda all'arredamento, l'Italia ha costruito una reputazione fondata su creatività, qualità e attenzione al dettaglio. Oggi però ci troviamo davanti a sfide nuove: mercati globali più competitivi, digitalizzazione, sostenibilità e cambiamenti nei gusti dei consumatori. La domanda non è più se il made in Italy resterà rilevante, ma come saprà rinnovarsi senza perdere identità.



Giuseppe Santoni, Chairman e Presidente esecutivo Santoni

Design e meraviglia

Il design italiano è uno degli asset più riconoscibili a livello globale. Non è solo estetica, è filosofia: unisce funzionalità, armonia e meraviglia. Ogni nostra scarpa, un mobile o un oggetto di design racconta una storia fatta di proporzioni precise, materiali selezionati e innovazione nei dettagli. La tecnologia diventa uno strumento fondamentale: modellazione 3D, simulazioni di calzata, analisi dei materiali ci permettono di sperimentare senza compromettere l'artigianalità. Quando la mano dell'artigiano incontra la precisione digitale, il risultato è un prodotto bello, performante e duraturo.

Innovazione tecnologica al servizio della qualità

L'innovazione tecnologica non è mai fine a sé stessa. È un acceleratore di qualità, un supporto alla creatività e alla produzione responsabile. Processi automatizzati e digitalizzati convivono con fasi artigianali, garantendo coerenza, tracciabilità e flessibilità. In un mercato globale dove il lusso significa esperienza e autenticità, saper combinare innovazione e tradizione è fondamentale. Il futuro del made in Italy dipenderà dalla capacità di investire in ricerca, digitalizzazione e sostenibilità, proteggendo al tempo stesso i mestieri storici che lo rendono unico.



Educazione e tutela dei mestieri

Per questo motivo abbiamo creato l'“Accademia dell'Eccellenza di Santoni”. Non si tratta solo di insegnare a cucire, montare o colorare, ma di trasmettere cultura del prodotto, sensibilità estetica e capacità di innovare rispettando la tradizione. L'Accademia è il luogo in cui il sapere artigianale viene preservato e rinnovato, dove i giovani apprendono competenze tecniche ma anche la responsabilità di ogni scelta sui materiali e sui processi. È qui che il patrimonio umano diventa il vero motore del made in Italy.

Il futuro del made in Italy

Guardando avanti, l'Italia deve trasformare questi punti di forza in vantaggi strategici. Innovazione tecnologica, design, qualità artigianale e sostenibilità possono lavorare insieme per creare prodotti e servizi in grado di competere sui mercati globali senza perdere la nostra identità. Educare, proteggere e aggiornare le competenze tradizionali sarà decisivo: solo unendo memoria e innovazione il made in Italy continuerà a essere un sistema culturale e industriale unico, non una semplice etichetta.

Responsabilità e visione

La responsabilità di aziende, istituzioni e associazioni è duplice: tutelare il passato e investire sul futuro. Promuovere formazione continua, adottare tecnologie intelligenti e sostenibili e valorizzare l'arte del fare italiano sono le linee guida per un modello che non è solo economico, ma anche culturale. Il made in Italy non è mai un concetto astratto: è l'incontro tra bellezza, meraviglia, innovazione e competenza, una sintesi che deve evolversi ogni giorno per garantire al nostro Paese un futuro di eccellenza. 

Giuseppe Santoni è stato nominato *Cavaliere del Lavoro* nel 2022. È chairman e presidente esecutivo di Santoni, fondata dai genitori come tomaificio e oggi attiva nella produzione di calzature artigianali d'alta gamma. Fin dall'età di 14 anni ha affiancato il padre lavorando nella manovra per l'orlatura e il montaggio delle scarpe. L'azienda opera con uno stabilimento a Corridonia di quasi 30 mila metri quadrati in cui vengono realizzate ogni giorno 2.000 paia di calzature. È presente con 15 boutique monomarca in Europa, Nord America, Asia e Medio Oriente 



CONVEGNO NAZIONALE 2026

IL LAVORO, LA PASSIONE DEL FARE

Dalla Bottega del Rinascimento all'Intelligenza Artificiale



FIRENZE

21 marzo 2026

Organizzato dal Gruppo Toscano
Per informazioni: www.cavalieridellavoro.it



FOCUS 1

VERSO IL CONVEGNO NAZIONALE

IL LAVORO

la passione del fare

Dalla bottega del Rinascimento all'Intelligenza artificiale. Così recita il payoff del titolo del Convegno nazionale dei Cavalieri del Lavoro, che si terrà il 21 marzo a Firenze. In vista dell'evento, la Federazione ha organizzato tre workshop preparatori volti ad approfondire il tema di questa edizione. Il ciclo si è aperto con l'appuntamento del 13 gennaio, "Etica ed estetica del lavoro", è proseguito il 3 febbraio con "Expat e valore del capitale umano" e si è concluso il 12 febbraio con "Tecnologia, IA e creatività del lavoro". A seguire le sintesi dei lavori, nei quali sono intervenuti esperti e Cavalieri del Lavoro

IL PRIMO WORKSHOP PREPARATORIO DEL CONVEGNO NAZIONALE

Etica ed estetica del lavoro

LA DOPPIA ANIMA DEL FARE

L'estetica come cifra culturale e, al tempo stesso, come modello economico diventa realtà concreta solo laddove è forte l'idea che ciò che si produce debba essere non soltanto utile ed efficiente, ma anche armonico, curato, capace di esprimere un'idea di qualità che diventa riconoscibile nel mondo. È questa la convinzione che ha attraversato il primo workshop preparatorio al Convegno Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, dedicato a "Etica ed estetica del lavoro", tenuto lo scorso 13 gennaio.

Il workshop riprende il titolo della prima tavola rotonda del Convegno organizzato dal Gruppo Toscano e in programma a Firenze il prossimo 21 marzo, dal titolo "Il lavoro, la passione del fare. Dalla Bottega del Rinascimento all'Intelligenza artificiale".

La discussione ha messo in luce l'intreccio tra bellezza e capacità produttiva attraverso gli interventi della storica dell'arte Cristina Acidini e dei Cavalieri del Lavoro Michele Alessi Anghini, presidente della Fondazione Buon Lavoro, Gabriele Clementi, presidente e amministratore delegato di El.En., Andrea Illy, presidente illycaffè e Marco Nocivelli, amministratore delegato di Epta.

A introdurre i lavori è stato il presidente della Federazione, Ugo Salerno: "Dove meglio potremmo discutere di estetica del lavoro se non a Firenze?". La città del Rinascimento non è solo un luogo evocativo, ha spiegato Salerno, ma il paradigma storico di quella sintesi tra produzione e bellezza che ha reso l'Italia riconoscibile nel mondo. Salerno ha ricordato che il Convegno nazionale si articolerà su tre direttrici: etica ed estetica del lavoro, formazione e capitale umano, impatto dell'Intelligenza artificiale sulla creatività e i processi produttivi. Tre assi che raccontano una trasformazione profonda del concetto stesso di lavoro. Se l'estetica rinvia alla qualità del fare, l'etica richiama la responsabilità verso le persone e verso il Paese. E oggi questa responsabili-



Il workshop preparatorio del 13 gennaio

tà si misura anche nella capacità di trattenere e valorizzare i giovani talenti.

Il presidente ha citato il recente Rapporto del Cnel "L'attrattività dell'Italia per i giovani dei Paesi avanzati", che quantifica in circa 40 miliardi di euro il costo della formazione dei giovani che lasciano l'Italia per lavorare all'estero. "Molto raramente tornano indietro", ha osservato, indicando non solo un danno economico, ma una questione di fiducia nel sistema Paese. A questo si aggiunge la sfida dell'intelligenza artificiale, evocata attraverso l'esempio del fondatore di Nvidia e la prospettiva di un'economia in cui il rapporto tra lavoratori e "agenti" digitali potrebbe cambiare radicalmente. "Una cosa è potenziare la nostra capacità di lavoro, un'altra è sostituirla", ha sottolineato, invitando a riflettere sull'impatto concreto delle tecnologie sul futuro dell'occupazione.

Il richiamo alla rapida trasformazione del lavoro e al rinnovato legame con la dimensione estetica è stato ripreso da Cesare Puccioni, presidente del Gruppo Toscano. "Indubbiamente la bellezza è uno dei cardini dell'identità italiana. Noi abbiamo la fortuna di vivere nel bello: sono belle le nostre città, è bello il paesag-

gio". Una bellezza diffusa che, secondo Puccioni, non resta confinata all'arte o al patrimonio storico, ma si riflette nella produzione. È qui che l'estetica diventa modello economico. Non solo moda o design, ma qualità industriale, meccanica di precisione, manifattura avanzata. Il made in Italy non è una categoria settoriale, ma una cultura del fare. Una cultura che affonda le radici nelle botteghe rinascimentali – luoghi di formazione, cooperazione e innovazione – e che oggi è chiamata a confrontarsi con scenari radicalmente nuovi, dalla competizione globale alla rivoluzione digitale. Puccioni ha richiamato le parole del Presidente della Repubblica Mattarella sulla centralità del lavoro come forma di riconoscimento sociale e fondamento della cittadinanza: "Il lavoro è la base stessa della convivenza civile". In questo senso, etica ed estetica non sono dimensioni separate: la prima riguarda la dignità della persona e la responsabilità dell'impresa; la seconda esprime la qualità del risultato e la tensione verso l'eccellenza.

CRISTINA ACIDINI: "Il lavoro come civiltà"

"Il lavoro è stato centrale nello sviluppo di Firenze e ha trovato nelle arti non solo un'ampia iconografia, ma anche una forma di celebrazione civile". Cristina Acidini non si è limitata a raccontare immagini, ha costruito una genealogia culturale del lavoro italiano. Un percorso che parte dai campi e arriva alle botteghe, attraversando le multiformi vicende della finanza e delle corporazioni. Le prime immagini sono state quelle del tempo agricolo. Nel *Breviario Grimani*, codice fiammingo oggi a Venezia, i mesi dell'anno sono scanditi da vendemmia, semina, pesca. "Consentono un'istruzione senza parole", ha osservato Acidini. L'arte diventa pedagogia visiva. Il lavoro non è marginale, è iscritto nell'ordine cosmico, sotto i segni zodiacali. La fatica è armonia, è partecipazione al ritmo della natura. A Firenze questa iconografia si traduce in forme altissime. I dodici tondi in terracotta invetriata di Luca della Robbia – un tempo soffitto dello studiolo di Piero de' Medici – rappresentano i mesi e i lavori agricoli con "un'eleganza straordinaria". Il duro lavoro dei campi viene nobilitato attraverso la monocromia azzurra, con l'oro riservato alla componente astrale. Non c'è contrapposizione tra fatica e bellezza: la fatica è resa bella.



**Il lavoro è stato centrale
nella sviluppo della Firenze
del '400 e ha trovato nelle arti
non solo un'ampia iconografia,
ma anche una forma
di celebrazione civile. La civiltà
del lavoro ha assunto
nel Rinascimento la forma
visibile della bellezza**

Ma è con l'affermarsi della cultura urbana che il lavoro entra stabilmente nelle mura cittadine. Nei *Tacuina sanitatis*, cioè raccolte di precetti per una corretta igiene nella vita e per la salute individuale, appaiono sarti e fornai; nella Cappella dei Magi di Benozzo Gozzoli, sopra le porte secondarie, compaiono pastori e mandriani che vegliano nella notte. La città prospera e l'immagine del lavoro si moltiplica. È proprio già la bottega", ha messo in evidenza Acidini mostrando la miniatura del sarto: porta aperta, banco espositivo, cliente in trattativa. Una scena che potremmo definire proto-imprenditoriale.

Il campanile di Giotto diventa manifesto delle arti. Andrea Pisano scolpisce la tessitura, l'arte del costruire, la medicina. "Da queste immagini ricaviamo informazioni sui congegni, sugli arnesi, sulle modalità operative". L'arte è anche documento tecnico. La medicina e l'arte degli speciali condividono pigmenti e sostanze chimiche con i pittori: contaminazione di saperi *ante litteram*.

E poi la finanza. Il banco, la sede dell'attività bancaria appare nelle storie di San Matteo. Francesco Datini inventa la lettera di cambio, antenata dell'assegno: trasferire ricchezza senza trasportare monete. È un'innovazione organizzativa che rende possibile l'espansione europea di Firenze.

Il lavoro è viaggio e rischio. La storica ha quindi mostrato le immagini dell'Arcangelo Raffaele che accompagna il giovane mercante. I quadri votivi testimoniano una cultura in cui l'attività economica è protetta, benedetta, integrata nella dimensione spirituale. "Viaggiare comportava rischi di ogni tipo", ricorda Acidini. Il ritorno è un evento da celebrare. Il messaggio finale è implicito ma potente: il lavoro non è mai stato solo produzione di reddito. È costruzione di civiltà. E a Firenze questa civiltà ha assunto la forma visibile della bellezza.

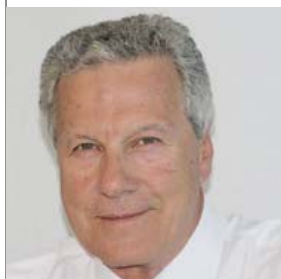
**MICHELE ALESSI ANGHINI:
“La bellezza dell’impresa”**

“Etica ed estetica sono valori senza tempo”. Michele Alessi Anghini ha scelto di partire dall’esperienza. Quarantaquattro anni alla guida di Alessi – azienda simbolo del design italiano – diventano il terreno concreto su cui misurare il rapporto tra bellezza e responsabilità. “La mia bottega è stata Alessi”. Due milioni di prodotti venduti ogni anno, il 40% in Italia, una presenza capillare nelle case. “È altamente probabile che qualcuno di voi ne abbia uno”, ha osservato con un sorriso. Dietro l’oggetto quotidiano, ha spiegato, c’è un progetto culturale: trasformare un produttore di articoli casalinghi in uno dei protagonisti delle “fabbriche italiane del design”. L’incontro con oltre trecento designer e architetti internazionali, la scelta di non imporre uno “stile Alessi” ma di offrire “la più ampia scelta possibile fra gli stili che i creativi proponevano”, hanno fatto del catalogo Alessi “una sorta di enciclopedia del design”.

Il risultato è noto: prodotti presenti in oltre sessanta musei nel mondo, nelle collezioni permanenti di arte applicata. L’estetica come riconoscimento culturale. Alessi Anghini ha insistito su un punto: questa tensione alla bellezza non nasce nel vuoto. “Si è innestata su una cultura aziendale fortemente improntata all’etica del lavoro”. Un’etica respirata in famiglia, prima ancora che teorizzata: passione per l’impresa, attenzione agli stakeholder, convinzione che la prosperità duratura dipenda dall’equilibrio tra interessi diversi. “Mio padre aveva capito molto prima che si parlasse di stakeholder economy che il successo si basa sulla capacità di soddisfare contemporaneamente



amente collaboratori, fornitori, clienti e soci”. Non un bilanciamento opportunistico, ma una visione sistemica. Da amministratore delegato, Alessi ha raccontato di aver inseguito un ideale: “Un’impresa capace di proporre la bellezza del prodotto e la bellezza del suo stare nel mondo”. La bellezza dell’organizzazione, dei rapporti interni, della responsabilità sociale. Un ideale non sempre raggiunto, ammette, ma capace di generare le “maggiori soddisfazioni professionali” quando si avvicinava alla realtà. È qui che etica ed estetica si saldano: la prima non è vincolo, la seconda non è ornamento. L’una rafforza l’altra. “La migliore bellezza che possiamo creare è un’impresa buona per tutti, perché un’impresa buona per tutti non è solo bella ma è anche solida e duratura, non è solo una questione etica, è anche una questione funzionale”. Un’affermazione che ribalta una certa retorica anti-impresa: la responsabilità non è un costo, è una condizione di solidità. La Fondazione Buon Lavoro, creata dal Cavaliere del Lavoro Alessi Anghini, nasce da questa convinzione. Alessi Anghini ha ricordato la nascita del “Manifesto della Buona Impresa”, animato dalla volontà di non rassegnarsi allo stereotipo dell’impresa nemica della società. “Il Manifesto è già stato sottoscritto da un certo numero di Cavalieri del Lavoro, mi fa piacere di parlarne a tutti voi. Il lavoro imprenditoriale è difficile, soprattutto oggi, ma proprio per questo ha bisogno di riferimenti stabili”.


GABRIELE CLEMENTI: “Tecnologia e rinascimento”

“Siamo nati a Firenze, e questo ha lasciato un imprinting”. Gabriele Clementi ha raccontato la storia di El.En., fondata nel 1981, come la prosecuzione ideale di una tradizione rinascimentale. Un’azienda high-tech che sviluppa sistemi elettronici e laser

per applicazioni mediche, industriali e artistiche, ma che fin dall’inizio ha intrecciato la propria identità con la città. Il legame più emblematico è quello con il restauro delle opere d’arte. “Abbiamo collaborato con l’Opificio delle Pietre Dure per sviluppare sistemi innovativi, prima di visione e poi laser, al servizio dei restauratori”. Non un business centrale, ma “un motivo d’orgoglio”.

L’orgoglio di contribuire alla conservazione del patrimonio fiorentino ha generato un effetto reputazionale globale. “Molte aziende internazionali si sono avvicinate a noi perché sapevano che a Firenze c’è un’impresa che lavora sia nel campo del restauro, sia in quello della bellezza”. La bellezza artistica e la bellezza dermatologica,

Ho inseguito un ideale:
un’impresa capace
di proporre la bellezza
del prodotto e la bellezza
del suo stare nel mondo.
La bellezza dell’organizzazione,
dei rapporti interni,
della responsabilità sociale

Molte aziende internazionali si sono avvicinate a noi perché sapevano che a Firenze ci sono imprese che lavorano sia nel campo del restauro, sia in quello della bellezza

unite dalla tecnologia. “Non abbiamo mai pagato un euro per questa promozione”, ha sottolineato. È il capitale simbolico di Firenze a fare da moltiplicatore.

Clementi ha allargato lo sguardo e richiama il Rinascimento non come nostalgia, ma come paradigma. “La famiglia Medici, pur partendo dal maneggio del denaro, ha saputo trasformare ricchezza in capolavori”. Il mecenatismo non era solo filantropia: era investimento in intelligenza, in conoscenza, in strumenti. “Se Leonardo non avesse avuto chi lo sosteneva, non avrebbe potuto sviluppare le sue intuizioni tecnologiche”. Il parallelo con il presente è implicito ma evidente: anche oggi l’impresa deve essere mecenate, deve investire in ricerca e capitale umano. Sul tema dei giovani all’estero, la sua posizione è articolata. “Mandarli fuori è positivo. È un arricchimento. L’esperienza internazionale amplia orizzonti e competenze. Il problema non è la partenza, ma il mancato ritorno. Dobbiamo creare le condizioni perché tornino”. Opportunità economiche, prospettive di carriera, ecosistemi innovativi. Quanto all’Intelligenza artificiale, Clementi non ha espresso timori apocalittici, ma ha richiamato la necessità di consapevolezza. L’innovazione deve essere guidata. La moderna bottega tecnologica è fatta di interdisciplinarietà, contaminazione, collaborazione. Proprio come nel Rinascimento.

ANDREA ILLY: “Lavoro come rigenerazione”

Andrea Illy è partito dall’eredità familiare per collocare il tema dell’etica e dell’estetica dentro una visione più ampia: quella del senso stesso dell’impresa. “Ho avuto la fortuna di ereditare dai fondatori due capisaldi molto forti, non solo una marca globale del caffè, ma una filosofia”.

Il sogno del migliore caffè al mondo non è uno slogan. È un’ambizione che deve ispirare ogni decisione azienda-



le. “Se si deve fare qualcosa, deve essere il meglio che si possa realizzare, non il meglio del mercato”. È una differenza sottile ma decisiva: il parametro non è la concorrenza, ma il limite intrinseco della qualità possibile. L’etica d’impresa, nella sua visione, non è un capitolo accessorio. È un’idea “ossessiva” di impresa come *gi-ver*, come soggetto che restituisce più di quanto prende. “Deve avere un impatto sociale e ambientale positivo”. L’autorealizzazione degli stakeholder e lo sviluppo sostenibile diventano parte della strategia di lungo periodo, non strumenti reputazionali.

Illy ha ampliato il discorso fino a un piano antropologico. “Siamo forse il centomiliardesimo essere umano vissuto dalla nascita dell’Homo sapiens. Il contributo individuale può sembrare marginale, ma ogni goccia può essere nutriente rispetto al progresso e l’evoluzione della specie”. Il lavoro, allora, diventa atto creativo: lasciare un segno biologico o culturale, contribuire all’evoluzione della specie. La riflessione si radicalizza quando affronta il tema della sostenibilità. “Non può esistere sostenibilità senza rigenerazione”. L’economia estrattiva ha prodotto crescita esponenziale, ma al prezzo del consumo di oltre metà del capitale naturale in poco più di un secolo. “Che senso ha il lavoro che crea un’economia che distrugge la fonte della vita?”.

È qui che nasce l’idea della società rigenerativa, sviluppata attraverso la Regenerative Society Foundation e sistematizzata nel libro *La società rigenerativa*. L’obiettivo è ambizioso: “Accrescere il capitale umano rigenerando al contempo il capitale naturale”. Non un’utopia, ma un modello già sperimentato, a partire dall’agricoltura rigenerativa applicata alle filiere del caffè.

L’agricoltura rigenerativa non solo mantiene la produttività, ma migliora la qualità sensoriale e nutrizionale del prodotto, riduce le emissioni e rigenera la biosfera. È

Non può esistere sostenibilità
senza rigenerazione.
L’economia estrattiva
ha prodotto crescita a discapito
del capitale naturale.
Che senso ha il lavoro
che crea un’economia
che distrugge la fonte della vita?



ARMANDO

LA CURA DEL GRANO

È seminare cultura del grano

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

È coltivare valore

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

È far crescere il territorio e le persone

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

È raccogliere risultati

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

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

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

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

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

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



un esempio concreto di come etica ed estetica possano convergere: la qualità percepita (estetica) è il risultato di una responsabilità ambientale (etica).

Illy ha introdotto anche il tema del *purpose*. “Si vive per lavorare o si lavora per vivere?”. Per molti, il lavoro è la forma più alta di autorealizzazione e di contributo al progresso. E in questo senso richiama l’articolo 1 della Costituzione: la Repubblica è fondata sul lavoro perché il lavoro è fondamento di dignità e di crescita.

La conclusione è una sintesi potente: “L’estetica è la materializzazione dell’etica”. La bellezza non è superficie, ma espressione visibile di un sistema di valori.

MARCO NOCIVELLI: “Formazione per i mestieri del futuro”

Marco Nocivelli parte dai numeri perché l’etica del lavoro, per essere credibile, deve misurarsi con la realtà economica. Su 630 miliardi di export italiano, 170 miliardi sono riconducibili al “bello e ben fatto”. Non solo moda e alimentare, ma anche meccatronica, farmaceutica, cantieristica navale. L’Italia è leader in oltre tremila nicchie mondiali. Nocivelli ha poi sottolineato come lo scenario demografico imponga una riflessione urgente. “Nel 2035 mancheranno 3,2 milioni di persone nella fascia 25-64 anni”. Anche ipotizzando un aumento del tasso di occupazione al 70%, il deficit sarà strutturale, con effetti particolarmente pesanti nel Nord e in Emilia-Romagna.

Le risposte, secondo Nocivelli, sono molteplici. Aumentare l’occupazione femminile, soprattutto nei settori Stem. Rafforzare la formazione tecnica fin dalle scuole inferiori. Ridurre il numero dei Neet attraverso percorsi di attivazione, anche con proposte provocatorie come un volontariato breve al posto di misure assistenziali passive. È centrale il rapporto tra scuola e impresa. “Oggi è spesso tributario della buona volontà dei presidi”. Serve una cooperazione strutturata, alternanza scuola-lavoro qualificata, coinvolgimento diretto delle imprese nella progettazione formativa.

C’è poi il tema dell’attrazione di talenti stranieri. “Bisogna facilitare l’inserimento riducendo la burocrazia”. E affrontare il nodo abitativo: se il costo della casa supera il 30% del salario, la mobilità diventa insostenibile. Nocivelli ha introdotto nella discussione anche il concetto di *purpose* aziendale. In Epta è sintetizzato in una formula: “Preserving Our Planet with Conscious Innovation Together”. Innovare sì, ma in modo consapevole,



È centrale il rapporto tra scuola e impresa. Oggi è spesso tributario della buona volontà dei presidi. Serve una cooperazione strutturata, un coinvolgimento diretto delle imprese nella progettazione formativa

scegliendo le tecnologie giuste, e insieme. Il lavoro non è solo produttività, ma responsabilità condivisa. Infine, il tema più delicato: la remunerazione. “Attrarre i giovani con offerte migliori – ha detto – bisogna pensare alle offerte economiche e a un migliore equilibrio vita lavoro. Occorre anche formare ai nuovi mestieri. Qui la cooperazione tra le scuole professionali e le imprese diventa essenziale”.

IL DIBATTITO

Al termine delle relazioni, il dibattito è stato arricchito dall’intervento di alcuni Cavalieri del Lavoro. Graziella Danila Gavezotti ha sottolineato come le botteghe non fossero soltanto luoghi di produzione artistica, ma veri e propri “ecosistemi creativi”: comunità organizzate fondate su intelligenza collettiva, contaminazione dei saperi e forte senso di appartenenza. “Il successo non era di uno solo ma di tutti”, ha ricordato, richiamando disciplina, qualità dei materiali e responsabilità condivisa come tratti distintivi di un modello sorprendentemente moderno. Alessandro Profumo si è riallacciato a questa immagine, definendo la grande industria italiana “una grande bottega medievale”, capace di integrare competenze diverse, dialogo continuo con il committente e flessibilità nelle produzioni di nicchia, ambito in cui l’Italia esprime una competitività unica. Ma ha anche introdotto una nota di realismo sul tema dei giovani: “Se un ingegnere prende duemila euro in Italia e cinquemila a Monaco di Baviera, non lo tratteremo”.

La sfida, ha detto con franchezza, è generare prodotti ad alto valore aggiunto che consentano di remunerare adeguatamente il talento. Un confronto diretto, talvolta “brutale”, ma coerente con lo spirito del workshop: mettere al centro il lavoro non come retorica identitaria, bensì come nodo decisivo per il futuro del Paese. (G.P.)

IL SECONDO WORKSHOP PREPARATORIO DEL CONVEGNO NAZIONALE

Expat e mobilità dei talenti DIVENTARE ATTRATTIVI

“Q uesto workshop su ‘Expat e valore del capitale umano’ tocca un punto veramente critico nell’economia nazionale, secondo alcuni è probabilmente la più grande emergenza del nostro Paese. In effetti, la perdita dei giovani che emigrano e il non ingresso di giovani da altri paesi, ci ruba il futuro, ci ruba la possibilità di avere una nazione efficiente, in crescita, positiva per tutti. Ce lo sottolinea continuamente anche il Presidente Mattarella, che tocca anche un altro punto legato a questa tematica, quello della denatalità. Non dimentichiamo che nel 2025 i nuovi nati sono stati circa 350mila e che per mantenere l’equilibrio dovrebbero nascere quasi il doppio”.

Così il presidente della Federazione nazionale dei Cavalieri del Lavoro Ugo Salerno ha introdotto il secondo seminario in preparazione del Convegno nazionale di Firenze del 21 marzo prossimo “Il lavoro, la passione del fare”, che ha affrontato il tema della cosiddetta “fuga dei cervelli”. L’incontro si è tenuto in modalità online il 3 febbraio con relazioni del professor Patrizio Bianchi, titolare della Cattedra Unesco in Educazione, crescita ed eguaglianza dell’Università di Ferrara; della professoressa Carla Bisleri, presidente della Conferenza dei Collegi universitari di Merito; e con gli interventi del Cavaliere del Lavoro Nicola Di Sipio, presidente del Gruppo Raicam, Giovanni Laviosa, presidente e Ad del Gruppo Laviosa, e Aurelio Regina, presidente di Sisal e Fondimpresa.

“Un recente studio molto approfondito del Cnel dal titolo “L’attrattività dell’Italia per i giovani dei paesi avanzati” contiene dati particolarmente preoccupanti – ha spiegato Salerno –. Intanto i giovani andati all’estero nel 2011-2024 corrispondono al 7% dei giovani residenti in Italia nel 2024. Questo espatrio è avvenuto per circa il 49% dal Nord e per il 35% dal Sud. Si è valutato che la perdita che abbiamo avuto nell’intervallo 2011-2024 è stata di circa 160 miliardi di euro. Ma questa perdita è solo una



Il workshop preparatorio del 3 febbraio

parte del danno che abbiamo subito – ha sottolineato Salerno – perché l’uscita di questi giovani ci ruba il futuro e il valore del futuro non lo possiamo calcolare semplicemente sommando i costi per formare i ragazzi andati che emigrano essenzialmente nelle altre nazioni europee: Regno Unito, Germania, Svizzera, Francia, Spagna. E la cosa estremamente negativa, invece, è che da noi ne arrivano pochissimi dall’estero, sia dagli Stati Uniti che dall’Europa. Il 20% dei giovani europei e statunitensi sceglie la Germania, il 16,9% il Regno Unito, il 15,4% la Spagna, il 15,1% la Francia, 14,7% la Svizzera. L’Italia? Solo l’1,9%. La prima motivazione che ci viene in mente è che all’estero trovano stipendi molto migliori, ma non è questa la prima motivazione che hanno dato i ragazzi: la prima motivazione è una grandissima sfiducia nel fatto che l’Italia possa offrire loro opportunità di crescita. È una grossa sfiducia nelle potenzialità della nostra nazione”.

Dopo il presidente Ugo Salerno è intervenuto il presidente del Gruppo toscano dei Cavalieri del Lavoro Cesare Puccioni, che sta organizzando il convegno di Firenze. “Noi Cavalieri del Lavoro – ha detto Puccioni – abbiamo sempre dimostrato grande attenzione nei confronti dei giovani soprattutto con il nostro Collegio Universitario ‘Lamaro Pozzani’ frequentato da studenti di eccellenza. Se andiamo a vedere le tesi sia di questi super ragazzi che quelle degli Alfieri del Lavoro, notiamo che l’80%, se non il 90%, sono in inglese. Questo dà la dimostrazione che i giovani vogliono avere un programma ben più ampio di un contesto italiano, e questo lo trovo estremamente positivo, perché un’esperienza estera non può essere che un bene. Quello che mi stupisce è che siano così poche le persone che vogliono venire a studiare in Italia. E poi, perché i nostri giovani dall’estero non tornano in Italia? Probabilmente sarà una questione anche di stipendi, specie all’inizio. Però credo che la carriera si possa fare anche da noi. Come si può fare per essere più attraenti? Questo è un problema senz’altro non facile e che riguarda tutta la nazione, in modo particolare noi imprenditori”.

PATRIZIO BIANCHI: “Aprire il paese e accettare le grandi sfide”

Nel mondo attuale una mobilità sia degli studi, sia della fase post-studi è assolutamente necessaria. Ma questo enfatizza il fatto del perché poi non ritornano. Perché non ritornano i nostri tanti nipoti, perché non ritornano i nostri tanti allievi? E perché non vengono a studiare in Italia i ragazzi stranieri? Perché la struttura educativa in Italia continua a essere fondata su singole università e non su quelli che sono gli elementi fondanti. Un esempio anzitutto è il collegio, come accade in Inghilterra, cioè l’idea di avere una vita di comunità negli studi che diventi l’elemento educativo reale.

Tenete conto, tra l’altro, che noi abbiamo una struttura universitaria ancora fortemente spinta sulla specializzazione. Quello che salta fuori in maniera molto evidente dall’analisi delle richieste di lavoro è che negli ultimi anni è cambiata molto la domanda delle imprese. Si è passati da “voglio un ingegnere informatico, voglio un chimico di base” al fatto che oggi, al di là delle competenze specifiche, vengono richieste persone che abbiano capacità di visione, capacità di gestire persone e capacità di gestire processi trasformativi continui. Prevalgono quindi gli ele-



Bisogna ragionare sul fatto che quella che viene chiamata diplomazia accademica oggi è una componente fondamentale per inserire un paese nel contesto internazionale. Su questo noi siamo oggettivamente in difficoltà

menti dell’educazione rispetto agli elementi dell’istruzione. Il merito, la capacità di percepire sé stessi responsabili di un processo e, nel contempo, anche di riuscire a pilotare questi processi, si costruisce proprio nel vivere insieme e vivere insieme nella più ampia varietà di esperienze, quindi collegi internazionali.

Dall’altra parte, abbiamo esperienza di corsi di laurea che sono diventati attrattivi perché da subito sono stati formulati in inglese. Ormai la formazione internazionale si fa in inglese, almeno in alcune materie, e il fatto di poter attrarre studenti da tutto il mondo vuol dire che poi devi fare loro anche dei corsi per poter apprezzare l’italiano, che oggettivamente non è fra le tre o quattro lingue con cui il mondo conversa. Noi, come Accademia nazionale dei Lincei, abbiamo fatto un centro di ricerca proprio sulla cooperazione tra Italia e Cina, un centro di cui sono stato nominato direttore, e vi devo dire che, in alcuni settori, questa nostra cooperazione è molto avanzata, ad esempio nella fisica nucleare. Bisogna quindi ragionare su come inserire il Paese nel contesto della cooperazione internazionale, a livello dei sistemi educativi e non soltanto di singole istituzioni o di singole persone, ma bisogna ragionare sul fatto che quella che viene chiamata diplomazia accademica o diplomazia della ricerca oggi è una componente fondamentale dell’inserimento di un paese nel contesto internazionale. Su questo noi siamo oggettivamente in difficoltà.

Dall’altra parte è vero che il Paese non viene riconosciuto attraente per chi svolge tutte le attività inerenti alla produzione perché questo avviene su grandi imprese, su grandi multinazionali, che in Italia sono presenti scarsamente o sono considerate più o meno ospiti.

Noi abbiamo sviluppato un’economia ancora fondata su piccole imprese familiari. Ma i miei ragazzi che si laureano in economia mi dicono che vogliono andare a lavorare in



Corporate e private banking,
dal 1888.

bancapassadore.it

una grande impresa, in una grande multinazionale che gli permetta di viaggiare per il mondo e anche di raggiungere l'apice, che in un'impresa familiare non puoi raggiungere. E non è adeguata l'idea che diamo della nostra capacità di accettare le grandi sfide. Abbiamo fatto grandissimi investimenti nel Tecnopolo di Bologna, che è il più grosso sistema di super calcolo per l'intelligenza artificiale d'Europa. Non siamo ancora riusciti a farlo ricadere sul sistema produttivo. Concludo con tre proposte. Primo, vale la pena fare un'analisi attenta di quello che abbiamo, nelle università, nei centri di ricerca, nelle imprese. Due: il Paese viene ritenuto in giro per il mondo come chiuso, come un Paese di imprese chiuse, come un sistema universitario chiuso e soprattutto non in grado di affrontare le grandi sfide che oggi ci sono in giro per il mondo.

Guardate che la situazione diventa interessante perché il presidente Trump sta facendo un attacco feroce a tutte le università e gli Stati Uniti hanno dimezzato i fondi per la cooperazione internazionale. I fondi europei oggi sono doppi rispetto a quelli americani. Dobbiamo quindi ragionare di più a livello europeo, essere più presenti nella guida dei sistemi educativi europei, che noi continuiamo a lasciare ad altri, compresa la Spagna. Terzo punto: credo che sia fondamentale fin dalla scuola superiore, comprese le scuole tecniche, generare processi di mobilità internazionale. Bisogna avere giovani più abituati a muoversi a livello internazionale per far capire ai loro genitori, a volte anche ai loro nonni, che queste sono scelte collettive che plasmano il Paese per il futuro.

CARLA BISLERI: "Favorire di più la circolazione dei talenti"

La Conferenza dei Collegi di Merito associa 20 fondazioni pubblico-privato, gestiamo 57 collegi in tutta Italia. Io dirigo un collegio di recente istituzione a Brescia, il Collegio Lucchini, il cui ente gestore è una fon-



dazione tra l'università e la famiglia Lucchini. Questi 57 collegi hanno più di 5mila studenti, selezionati e motivati. Si praticano tre livelli di intervento molto significativi: l'ascensore sociale, attraverso borse di studio gli studenti meritevoli di condizioni sociali modeste (in piena applicazione della Costituzione); l'altro aspetto è di potenziare il livello comunitario. Facciamo anche molte attività innovative, visite studio, incontri con i testimoni.

Gli studenti sono molto soddisfatti e il 97% entro un anno trova lavoro. Grazie ai Cavalieri del Lavoro, abbiamo collaborato allo studio del Cnel. con un campione di gio-

Dobbiamo superare la "fuga dei cervelli" promuovendo la circolazione dei talenti e puntando sull'attrazione dei giovani, anche migliorando le nostre università: abbiamo un modello molto da Pubblica amministrazione e lo studente è abbastanza solo

vani. Secondo me è un po' riduttivo parlare di "fuga dei cervelli", dopo 39 anni di programma Erasmus. In questa internazionalità, il tema dell'attrattività è prevalentemente tra paesi avanzati.

Del rapporto Cnel evidenzio tre punti. Primo: la quota di Expat è in continuo aumento con un saldo negativo, che vede uno studente restare e tre andare. Secondo: tra le motivazioni che portano all'estero, quelle che colpiscono sono le migliori opportunità di carriera, le retribuzioni più alte, la qualità della formazione, ma anche contesti più meritocratici. Terzo: le motivazioni di chi ritorna sono prevalentemente personali e non riguardano il sistema di lavoro.

Dobbiamo superare la "fuga dei cervelli" promuovendo la circolazione dei talenti e puntando sull'attrazione dei giovani, anche migliorando le nostre università soprattutto negli Student Affairs dove facciamo pochissimo, perché abbiamo un modello molto da Pubblica amministrazione e lo studente è abbastanza solo: fa tutti i suoi corsi, può diventare anche un genio della fisica, ma non vive in una comunità.



NICOLA DI SIPIO: "Investimenti nelle tecnologie di punta"

Siamo un'azienda che produce pezzi di ricambio per auto con diverse fabbriche all'estero. Perché i ragazzi vanno più in Spagna che in Italia? L'Italia pochi anni fa produceva due milioni di auto, quest'anno ne ha

fatte 213mila e la Spagna ne ha fatto due milioni e mezzo. I cinesi avanzano, ma non vengono in Italia, vanno in Ce-

Il problema non è lo stipendio:
è che noi non investiamo
nelle nuove tecnologie,
le subiamo. E non ci mancano
le competenze:
la prima macchina con la guida
autonoma è del 1990,
una Lancia Thema che girava
da sola per Parma e Pavia

coslovacchia, vanno in Ungheria, vanno in Romania, stanno pensando di andare anche loro in Spagna. Sappiamo perché nessuno vuole venire a investire in Italia: la logistica, soprattutto l'energia elettrica, la nostra farraginosità fiscale, tutti questi elementi messi insieme fanno di noi un paese poco attrattivo e i grandi capitali internazionali non ci vengono. Nelle nuove tecnologie – parliamo di Intelligenza artificiale, di robotica e umanoidi – gli investimenti sono diventati pazzeschi e noi siamo un piccolo paese e non attiriamo capitali, non creiamo le condizioni per farli venire.

È chiaro che un ingegnere italiano ambisce ad andare nella Silicon Valley. Il problema non è lo stipendio: è che noi non investiamo nelle nuove tecnologie, le subiamo. E non ci mancano le competenze: la prima macchina con la guida autonoma è del 1990, una Lancia Thema che girava da sola per Parma e Pavia. Al campionato del mondo di di auto a guida autonoma di Indianapolis, due o tre anni fa ha vinto il Politecnico di Milano, quindi noi i campioni li abbiamo. È che nelle nuove tecnologie bisogna investire tantissimo e noi non investiamo, non creiamo le condizioni per far venire da noi chi può investire.

Chiudo con l'università e la scuola. Noi continuiamo a produrre commercialisti, avvocati, ma con l'Intelligenza artificiale abbiamo più difficoltà a trovare un idraulico che un avvocato. Dobbiamo tarare la scuola sulle nuove necessità. Figure come elettricisti, meccanici, artigiani, manutentori saranno sempre più richieste, si assiste così a un ribaltamento della percezione sociale del lavoro nobile e a un riequilibrio delle remunerazioni con la manualità specializzata che acquista un nuovo valore.



GIOVANNI LAVIOSA: “Come pagare adeguatamente chi rientra”

Nel nostro discorso ci sono aspetti legati a come il nostro Paese viene percepito. Ce ne sono altri che riguardano il piano istituzionale, perché certe cose si cambiano con le leggi. E ce ne sono altri, e lì mi sento parte in causa, che sono

legati a chi fa impresa. Nella mia esperienza personale, il fatto di poter andare a lavorare o studiare all'estero era una fantastica opportunità, nella misura in cui si ritornava. Quindi quando ero ragazzo sono andato negli Stati Uniti. E oggi quando faccio un colloquio di lavoro, se il ragazzo o la ragazza ha fatto un'esperienza all'estero, aumenta la mia considerazione. Che cosa possiamo fare noi imprenditori per fare sì che i giovani vadano all'estero ma ritornino? Dall'esperienza dei miei collaboratori rientrati dall'estero ho capito che si rientra per gli affetti e le radici, ma lo stipendio resta un ostacolo. Io posso anche essere disposto a pagare il 30-40% in più un giovane che ha lavorato all'estero e porta del valore aggiunto alla mia azienda, ma sarebbe più facile se lo Stato ci venisse incontro riducendo gli oneri sugli stipendi, come in parte ha cominciato a fare con la riduzione del cuneo fiscale.

Io posso anche essere disposto
a pagare il 30-40%
in più un giovane che ha lavorato
all'estero, ma sarebbe più facile
se lo Stato ci venisse incontro
riducendo gli oneri sugli stipendi



AURELIO REGINA: “Patto di sistema per agevolare i ritorni”

La mancanza di competenze che oggi colpisce il nostro tessuto produttivo è un tema di estrema attualità. Quasi il 70% delle aziende di Confindustria lamenta difficoltà nel reperire profili tecnici. È un problema che va

ben oltre la valorizzazione dei talenti o il tema della fuga dei cervelli, sui quali mi permetto poi di portare un'esper-

Quello che si potrebbe proporre è un patto tra istituzioni, aziende, Stato, che provi a cambiare la rotta perché parliamo di un tema drammatico per il futuro del Paese

rienza più personale: mio figlio, finite le scuole in un liceo internazionale di Roma, non ha preso neanche in considerazione di iscriversi all'Università Italiana, è andato in Svizzera, si è laureato in matematica a Losanna e poi si è specializzato in matematica applicata a Zurigo, dove è rimasto. Ciò che mi ha colpito è il sistema di accoglienza che ha trovato, a cominciare dalla retta universitaria: per mio figlio, che certamente non rientra tra i bisognosi di assistenza, abbiamo pagato 1.200 euro annui, due caffè al giorno, per stare in una delle università più prestigiose del mondo. Non ne aveva bisogno, non era legato a nessun Isee, come spesso facciamo nel nostro sistema italiano, ma è esclusivamente sul merito, meritava di stare lì perché è una cultura che premia il merito, mentre noi abbiamo sviluppato una cultura che appiattisce il merito. Mio figlio ha concluso qualche mese fa la specializzazione, non ha preso neanche in considerazione di rientrare, è entrato in una banca internazionale, primo lavoro 6.500 franchi al mese contro, potenzialmente, 1.200 euro. Dopo 15 giorni, si occupa di trading, di *corporate bonds* in una grande banca internazionale. Questo naturalmente lo gratifica molto e gli fa intravedere prospettive di crescita che naturalmente difficilmente ci potrebbero essere in Italia. Questo è frutto di un sistema, un sistema che mette insieme l'università, le imprese e gli enti pubblici. Secondo me quello che si potrebbe proporre è proprio un patto di sistema, un patto tra istituzioni, aziende, Stato, che metta a regime, provi a cambiare la rotta perché parliamo di un tema drammatico per il futuro del Paese. Abbiamo anche un enorme bisogno di aggiornare in maniera continua il personale delle nostre imprese. Chiaramente la differenza è profonda tra la grande impresa e la piccola. Come Fondimpresa registriamo un quasi totale assorbimento delle risorse da parte delle grandi imprese, mentre le piccole o ci rinunciano o non ne sono a conoscenza o avendo cinque-dieci dipendenti fanno fatica a tenerli fuori dalla produzione per formarli, quindi perdono opportunità. Su questo certamente dobbia-

mo trovare dei metodi un po' più impositivi per aiutarli a utilizzare le grandi possibilità e risorse che ci sono nella formazione continua.

Infine, dobbiamo sviluppare una politica migratoria di qualità, mirata, più strutturata, alla quale dedicare grandi risorse, sia in termini di formazione, iniziale e post, sia in termini di accoglienza. Non è un caso che Confindustria stia spendendo molte energie sul Piano Casa, che non è solo un incentivo per i nostri costruttori, ma è davvero uno strumento significativo per accogliere giovani immigrati e prepararli a integrarsi maggiormente nella nostra società.

IL DIBATTITO

Dopo le testimonianze, l'incontro è proseguito con gli interventi di alcuni dei Cavalieri del Lavoro collegati. Marco Nocivelli ha proposto di aumentare il numero dei corsi erogati in lingua inglese. Al contempo, per evitare di alimentare una profezia che si autoavvera, ha esortato a raccontare anche esempi di giovani che sono riusciti ad ottenere percorsi di carriera interessanti e a pubblicizzarli un po' di più.

Francesco Rosario Averna ha ricordato come il Mezzogiorno viva un doppio problema, legato all'esodo dei giovani meridionali che emigrano al Nord per studiare e lavorare oppure direttamente all'estero. Ha raccontato, infatti, il caso di un giovane Alfiere del Lavoro siciliano che, pur avendo cominciato a lavorare nella città in cui si era laureato, ha ricevuto dopo qualche anno un'offerta molto più interessante sia sotto il profilo economico che sotto quello professionale da parte di un'università spagnola, sottolineando altresì che il mondo accademico all'estero è meno soggetto a fenomeni di clientelismo. Maurizio Marchesini, dal canto suo, ha ribadito che il punto focale è la scarsa attrattività del nostro Paese e parallelamente ha auspicato il mantenimento degli incentivi che sostengono il rientro dei "cervelli". Nello stesso tempo è necessario mostrare ai ragazzi le grandi possibilità che ci sono anche nelle nostre imprese. Ben-

Nel dibattito emerge il nodo dell'attrattività: più corsi in inglese, incentivi al rientro dei talenti e nuove opportunità nelle imprese per contrastare l'esodo, soprattutto dal Sud

lead the future.

IEO 3 – Istituto Europeo di Oncologia | Milano

Ing Ferrari S.p.A. ha realizzato IEO 3, una nuova struttura sanitaria all'avanguardia dedicata alla prevenzione e alla cura oncologica. L'edificio, che comprende 12 nuove sale operatorie, testimonia la capacità di Ing Ferrari S.p.A. nella costruzione di **strutture sanitarie ad alta complessità tecnologica**, orientate al benessere e alla cura delle persone.

www.ingferrari.it



General Contractor | Impianti | Facility Management



ché familiari, ha sottolineato, molte aziende hanno un management che è completamente esterno alla famiglia e che quindi esistono posizioni scalabili.

Stefania Brancaccio ha richiamato l'attenzione dei colleghi sul fatto che le giovani generazioni vanno all'estero perché lì percepiscono che possono tenere insieme il tempo di lavoro e il tempo di vita, una condizione che invece non vedono realizzabile in Italia; e su questo punto ha esortato i colleghi ad entrare in gioco con le proprie aziende. Secondo Brancaccio, infatti, le imprese devono diventare luoghi in cui i ragazzi hanno voglia di rimanere, in cui si può crescere ed essere riconosciuti, in cui si può progettare il proprio futuro.

Alì Reza Arabnia ha invitato a considerare anche gli aspetti positivi del Paese e ha spronato a parlare di più delle cose che si possono fare da subito. Le aziende italiane, ha spiegato, davanti ai problemi trovano le soluzioni e occorre lavorare sui giovani in maniera concreta. Allo stesso tempo, nel dialogo con loro, ha invitato a non alimentare una visione aprioristicamente celebrativa delle opportunità all'estero perché molto possono dare anche le piccole e medie aziende.

Le imprese sono chiamate a diventare luoghi attrattivi, con percorsi di carriera chiari ed equilibrio tra lavoro e vita. Stop a visioni solo negative dell'Italia: servono esempi concreti e valorizzazione delle Pmi

Infine Cesare Valli, componente del comitato scientifico della Federazione, ha stimolato le imprese a creare percorsi di carriera che attraggano i giovani. Se vogliamo riattrarre persone formate qui, ha spiegato, che possono contribuire alla crescita delle imprese italiane, bisogna anche che le imprese italiane costruiscano percorsi di carriera e opportunità di crescita che in questo momento mi sembra siano molto carenti. (P.M.)

IL TERZO WORKSHOP PREPARATORIO DEL CONVEGNO NAZIONALE

USI, EFFETTI E SCENARI di una tecnologia rivoluzionaria

“Sull’Intelligenza artificiale, nata negli Anni Cinquanta con Alan Turing, c’è stata un’esplosione di interesse dal novembre 2022, quando è uscita ChatGPT. Ma non è detto che questo tipo di IA

sia veramente quella che serve a tutte le aziende, perché è un tipo di IA molto orizzontale che richiede una potenza di calcolo immensa. Qui subentra anche il tema dei data center che stanno diventando sempre più invasivi e con un forte impatto ambientale”. Così il presidente della Federazione dei Cavalieri del Lavoro Ugo Salerno ha avviato, il 12 febbraio, il terzo e ultimo workshop preparatorio al Convegno nazionale di Firenze sul tema “Tecnologia, IA e creatività del lavoro”, introdotto dalla relazione della professoressa Barbara Caputo del Politecnico di Torino, consigliere sull’Intelligenza artificiale del ministro della Difesa, e arricchito dagli interventi dei Cavalieri del Lavoro Gianluigi Angelantoni, Marco Galliani, Paolo Panerai, Gianluigi Viscardi e Franco Bernabè.

“Un altro punto importantissimo è lo sviluppo dell’IA agentica, che serve a produrre degli assistenti virtuali che potremo utilizzare per potenziare le nostre capacità di lavoro. Quale può essere l’impatto di questi assistenti virtuali? Il Ceo di Nvidia, Jen-Hsun Huang pensa che saranno un multiplo dei dipendenti: non so se questo avverrà o no, ma sicuramente saranno uno strumento che consentirà di potenziare le capacità delle persone che lavorano con noi. Il punto focale è quanto sia giusto utilizzare dei sistemi così generalisti e orizzontali, oppure se ci si debba concentrare su sistemi più verticali che richiedono investimenti più limitati”.

È seguito il saluto del Cavaliere del Lavoro Cesare Puccioni, presidente del Gruppo Toscana, che sta organizzando il Convegno di Firenze del 21 marzo prossimo. “Sono qui più per ascoltare che per parlare – ha detto Puccioni – e anche per imparare. Come tutti, sono a perfetta



Il workshop preparatorio del 12 febbraio

conoscenza di quanto questo tema possa essere importante. Aprire il mio pensiero all’Intelligenza artificiale significa ascoltare le persone più preparate”.



BARBARA CAPUTO: “Ripensare i processi aziendali”

L’Intelligenza artificiale, che a volte può sembrare qualcosa di quasi impalpabile e che sta permeando tutto ciò che ci circonda, ha una fisicità infrastrutturale molto importante. Il livello di sviluppo di questa infrastruttura avrà un impatto

non piccolo su quella che potrà essere la reale velocità di adozione e integrazione dell’IA nei sistemi produttivi. Ma andiamo con ordine. Ormai immagini generate dall’IA scrivendo poche parole su un computer non ci stupiscono più. La possibilità di avere generazione di linguaggio,

Se un giovane talento, in ambito IA, vuole provare a lasciare il suo segno nella storia, il posto dove essere non è Stanford o Mit ma è uno dei grandi laboratori delle big tech americane

analisi di testi, riassunti, la creazione di primi draft di verbali, di incontri, anche questo sta entrando come parte del nostro quotidiano. È di pochissimi giorni fa il rilascio di un nuovo codice per il supporto alla programmazione assistita con l'IA, che sta rivoluzionando il modo in cui i programmatori scrivono i programmi.

Gli investimenti necessari per realizzare questi prodotti sono altissimi, con una concentrazione enorme di conoscenze, infrastruttura computazionale, patrimonio di dati, massa critica di esperti, tecnici che lavorano e che continuano a spingere la frontiera con un supporto economico sostanzialmente infinito.

E c'è uno spostamento di capacità dal pubblico al privato: oggi non c'è nessuna università, nessun centro di ricerca nel mondo – il Massachusetts Institute of Technology (Mit), Stanford, Berkeley – che abbia la stessa massa critica dei ricercatori, le stesse capacità computazionali, lo stesso serbatoio di dati, la stessa esperienza concreta di dominio applicativo che abbia un laboratorio privato. E se un giovane talento, in ambito IA, vuole provare a lasciare il suo segno nella storia, il posto dove essere non è Stanford o Mit ma è uno dei grandi laboratori delle big tech americane.

C'è molta enfasi sulla capacità di queste macchine di accelerare o sostituire in toto processi umani, concettuali, fisici, al punto che si pensa che dobbiamo forse ripensare completamente i processi aziendali.

Sono stati fatti studi sull'assistenza al cliente con una chatbot sul sito web dell'azienda a disposizione dell'operatore fisico. Ebbene, ne caso di operatori che già avevano statistiche molto alte di soddisfazione del cliente, l'utilizzo dell'IA non ha fatto una vera differenza. Per gli operatori in cui la soddisfazione del cliente era più bassa, l'utilizzo dell'IA ha portato a un vantaggio molto chiaro. Qual è lo scenario qui? È lo scenario dello studente che sta intorno al 5 ma che se può utilizzare l'IA riesce a raggiungere il 7 rispetto allo studente brillante, che è comunque tra il 9 e 10 e che farà più

velocemente quello che stava già facendo, ma in realtà non cambierà poi il risultato finale. Questo significa che, all'interno di un processo chiaro e definito, tutti gli operatori si spostano statisticamente nella performance dell'operatore migliore. Quindi l'IA tende ad appiattire verso l'alto.

Ma quando è conveniente il rapporto costi-benefici? Anche qui abbiamo uno studio del Massachusetts Institute of Technology che suggerisce che la convenienza diventa elevata solo se è possibile fare economie di scala infrastrutturali; il che vuol dire che l'IA richiede un investimento infrastrutturale importante, con una piattaforma hardware su cui giri il software che deve poter essere interoperabile con tutti gli altri software e tutti gli altri sistemi dell'azienda. C'è una parte che può essere fatta in locale e possono esserci applicazioni che vengono fatte in remoto. Ci sono scenari in cui è necessario equipaggiare una filiera, una catena di produzione con una rete di sensori, con un hardware che possa immagazzinare i dati; ci sono settori, come quello bancario, assicurativo o le grandi catene di distribuzione rispetto alla logistica, dove è già stato fatto a livello di scala un investimento molto importante. In situazioni di questo tipo effettivamente il rapporto costi-benefici può essere molto interessante, la maturità è giusta perché l'infrastruttura e la scala ci sono già. Ci sono poi realtà, penso a tutto quello che coinvolge un'attività fisica molto più importante o anche dove abbiamo scenari più articolati, più frammentati, dove non c'è un chiaro leader, una multinazionale che comunque guida tutta una filiera, in questo caso l'investimento infrastrutturale di una piccola o piccolissima impresa, resta ancora oggi molto impegnativo e tale da non rendere effettivamente vantaggiosa l'adozione, anche se ci può essere una soluzione tecnologica disponibile.

L'esempio limite, che però ci fa capire bene di cosa stiamo parlando, è quello della produzione vinicola, che in tutta la filiera potrebbe avere un'adozione di IA. Ma in questo momento per un singolo produttore è un gioco che non vale la candela.

Per concludere, ricordo che l'IA è creata dall'uomo. Nella storia dell'umanità ci siamo sempre adattati agli artefatti che abbiamo creato e quindi, da un punto di vista cognitivo, credo che già adesso il nostro cervello si stia adattando a questa nuova realtà e stia sviluppando nuove capacità e nuove contromisure.

Manteniamo quindi un cauto ottimismo e una cauta fiducia nella nostra capacità di specie adattativa e manipolativa, di creare nuovi artefatti e di inglobare anche questo tipo di innovazione nel nostro essere.

GIANLUIGI ANGELANTONI: “Investire di più nella formazione”

L'IA cambierà profondamente il nostro modo di lavorare, ma non lo farà tutto in un colpo e non lo farà certamente nello stesso modo per tutti. Oggi in Italia stiamo vedendo solo l'inizio perché solo poche imprese italiane usano davvero l'IA, contro una media



europea che stimolo almeno il doppio. L'IA è una tecnologia generale destinata a influenzare molti settori ma con effetti molto diversi. I lavori più esposti sono quelli del terziario avanzato, le professioni cognitive e intellettuali, le occupazioni con uso intensivo delle informazioni.

In questo caso le mansioni cambieranno, alcune attività saranno certamente automatizzate, altre saranno rafforzate ma non necessariamente saranno sostituite in toto dall'IA. In questo caso la tecnologia non ruba il lavoro, ma lo potenzia. Ci sono anche lavori basati su procedure standard, su controlli ripetitivi, su attività amministrative rigide e lì sì che il rischio di sostituzione è davvero reale. Altri tipi di lavoro invece sono meno esposti, basta pensare a quelli tipicamente manuali, delle occupazioni fisiche, delle attività agricole e quelle manifatturiere tradizionali. Questa, lasciatemi dire, penso sia una grande novità storica perché, per la prima volta, una rivoluzione tecnologica colpisce soprattutto i lavori intellettuali.

Vedo anche altri problemi, ad esempio i salari. Molti lavoratori ben pagati svolgono attività potenzialmente sostituibili. Poi c'è il tema delle donne: in Italia le donne sono più presenti in lavori ad alta esposizione e questo fa sì che siano più vulnerabili di altre figure professionali. Ma il dato più preoccupante, secondo me, riguarda la mobilità. Chi esce da un lavoro molto esposto all'IA finisce spesso in uno meno esposto, ma anche probabilmente meno pagato. E chi ha meno formazione fatica molto di più a entrare in ruoli nuovi. Questo significa che se non

si investe seriamente in formazione, si rischia di creare una frattura: da una parte chi lavora con l'IA e dall'altra parte chi resta escluso.

Perciò a me sembra che il vero problema dell'IA non sia la tecnologia, ma piuttosto il passaggio, la transizione. In azienda noi cerchiamo di inserire l'IA in modo graduale, soprattutto per aumentare l'efficienza operativa, per fornire l'assistenza tecnica da remoto – la manutenzione predittiva è fondamentale – il trasferimento di conoscenze con trading personalizzati, l'analisi e gestione dei dati, la manualistica di offerte con traduzione automatica multilingua e studi e ricerche di mercato.

Pensiamo però che senza politiche attive, senza riqualificazione, senza formazione, questa fase di transizione rischia di essere lunga e dolorosa. Non possiamo subire l'IA, dobbiamo governarla, mappare i lavori, capire cosa cambia, formare le persone e investire sulle competenze digitali, sulla capacità di usare questi strumenti in modo critico e responsabile.

**MARCO GALLIANI: “Così l'ia ci aiuta a profilare l'alluminio”**

Il processo della mia azienda al quale abbiamo applicato l'IA è l'estrusione dell'alluminio per realizzare profili molto diversi: si esercita una pressione di migliaia di tonnellate su una billetta che viene premuta su una matrice, la quale ha delle forme,

le più svariate, e attraverso la quale si ottiene il profilo voluto di alluminio. Il cuore del processo quindi è la matrice. Abbiamo applicato l'AI a valle del processo, dopo aver analizzato e matematizzato i processi di fluidodinamica di comportamento dell'alluminio nella fase di estrusione. Continuiamo a fornire all'IA dati e parametri di input, che sono necessari per ottenere un miglioramento di output. Si parte da un disegno, poi si identificano dei parametri che qualificano la produttività e l'estetica di ogni singolo profilo. È importante anche calcolare la durata e l'usura della matrice.

Dopo essere stata adeguatamente istruita, l'IA elabora un'analisi di similarità, cioè ci dice quali sono i parametri che identificano il nuovo profilo con profili che sono stati estrusi precedentemente e che sono il patrimonio di conoscenza dell'azienda.

Da quest'analisi di similarità, che compara le centinaia di migliaia di profili che sono stati estrusi, otteniamo un output che ci consente un importante miglioramento produttivo, sia in termini di qualità delle matrici che

**I lavori tipicamente manuali,
le attività agricole
e quelle manifatturiere
tradizionali sono meno esposti
all'impatto dell'Intelligenza
artificiale**

L'IA non avrebbe mai consentito di fare la cupola del Brunelleschi, però può davvero aiutare l'azienda a essere efficiente, a essere esatta nei parametri di produzione e a essere più competitiva nell'approccio verso la clientela

di riduzione degli scarti e delle prove necessarie per i nuovi profili. Così l'IA consente una maggiore qualità e produttività, nonché la possibilità di valutare preventivamente il costo di ogni profilo. Non ci sono stati impatti sul numero degli addetti.

In sintesi, l'IA non avrebbe mai consentito di fare la cupola del Brunelleschi, però può davvero aiutare l'azienda a essere efficiente, a essere esatta nei parametri di produzione e a essere più competitiva nell'approccio verso la clientela.

PAOLO PANERAI: "È essenziale proteggere i propri archivi"

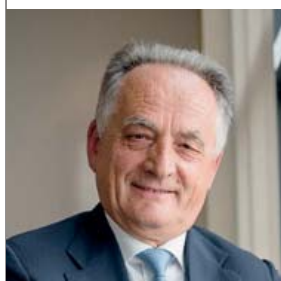
OpenAI che realizza ChatGPT ha cercato di raccogliere, e in buona parte c'è riuscita, il sapere, l'informazione e gli archivi dei giornali, ai quali hanno offerto molti soldi. Li hanno offerti anche a noi: se gli avessimo dato l'archivio dei 40 anni di vita di *Class Editori* ci avrebbero dato una quindicina di milioni di euro, però abbiamo capito che, a quel punto, avremmo disperso la nostra identità perché i nostri contenuti sarebbero finiti in un grande serbatoio comune e indifferenziato.



Chi ha ceduto i propri archivi a OpenAI ha fatto un errore fondamentale perché ha spersonalizzato la propria informazione

Così abbiamo deciso di creare un nostro agente IA autonomo in grado di elaborare 40 anni di informazione nell'economia, la finanza, l'informazione del lusso e tutta una serie di altri settori connessi. In Europa siamo stati in due a fare un'operazione diretta: noi e il *Financial Times*.

La nostra IA consente la personalizzazione e le notifiche intelligenti che stanno cambiando profondamente il modo di informarsi, perché l'IA non solo può rispondere, ma può anche prevenire rispetto agli argomenti che sono di tuo interesse tenendo conto anche degli orientamenti culturali. Chi ha ceduto i propri archivi a OpenAI, secondo me, ha fatto un errore fondamentale perché ha spersonalizzato la propria informazione.



GIANLUIGI VISCARDI: "Va valorizzata la creatività delle imprese"

Nella mia azienda fondata nel 1982 che fa macchine speciali e di montaggio, usiamo robotica, sistemi di visione, molta Intelligenza artificiale proprio per fare questi impianti che esportiamo in tutto il mondo. Ogni

giorno facciamo una macchina diversa dall'altra, che può andare dagli interruttori ai freni, a catene per motoseghe. Sono anche presidente del Cluster Fabbrica Intelligente, uno dei 12 cluster voluti dal ministero dell'Università e della ricerca proprio per scrivere una *road map* sulla ricerca e innovazione per poter tenere il nostro manifatturiero in Italia. Oltre a questo, in Confindustria mi sono occupato di Digital Innovation Hub: abbiamo intervistato quasi 4.500 imprese sulla maturità digitale del nostro sistema produttivo, che ha un valore riconosciuto in tutto il mondo per il made in Italy. Siamo il secondo paese manifatturiero in Europa e tra i primi al mondo nell'automazione della robotica. Il manifatturiero industriale è basato sulla meccatronica, che è l'unione di tre discipline: meccanica, elettronica e informatica. Quando si parla di meccatronica, tutti pensano ai dati e all'IA. Ma la nostra manifattura meccatronica è riconosciuta in tutto il mondo soprattutto per la sua componente meccanica. La parte digitale tende a uniformare i prodotti, la parte meccanica lascia ancora libero spazio alla creatività dei progettisti. Il mio appello è di non disperdere tutto il patrimonio di conoscenze e abilità che sono tipicamente meccaniche ed esempio del made in Italy. Nell'IA si può investire in molti modi: sugli algoritmi, sulle infrastrutture, sulle applicazioni. L'Europa e l'Italia non sono competitive né sugli algoritmi, né sulle grandi strutture ma possono dire la loro sul-



ZUCCHETTI
Centro Sistemi

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 più di 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



le applicazioni. L'IA dovrebbe diventare un bene di consumo come l'elettricità.

Tra le applicazioni faccio l'esempio di manutenzione predittiva e pit-stop per rendere più efficiente la prevenzione e la riparazione dei guasti. Dobbiamo disegnare impianti che siano gestibili da agenti robotici mentre continuiamo a progettarli per l'uomo e poi ci vogliamo mettere i robot. Un altro tema è legato al patrimonio di un'azienda, la sua creatività, gli intangibili, la conoscenza e il saper fare. Questa conoscenza è un valore da tutelare. Qui si inserisce l'IA

La parte digitale tende a uniformare i prodotti, la parte meccanica lascia ancora libero spazio alla creatività dei progettisti

almeno con tre applicazioni: aiutare gli operatori a rendere semplici operazioni complesse; aiutare a gestire il patrimonio di conoscenza aziendale e a non disperderlo nel passaggio da un collaboratore all'altro e da una generazione all'altra; aiutare gli operatori a gestire gli impianti in modo semplice e diminuire lo stress quando l'impianto si ferma. L'IA deve migliorare l'efficienza dei nostri processi, ma non deve standardizzarli, deve lasciare che continui a emergere il dna distintivo e la creatività delle nostre aziende.

FRANCO BERNABÈ: “Una via italiana all'intelligenza artificiale”

Quando pensiamo all'IA ci preoccupiamo per la perdita di lavoro ma al momento l'IA ha creato un mare di lavoro perché decine migliaia di poveracci in Kenya, in India e da altre parti, sono impiegati a fare i classificatori, i validatori, a far leggere un'infinità di fotografie all'IA per farle capire quello che un bambino capisce immediatamente.

Queste persone vengono ancora pagate due-tre dollari l'ora per attività veramente molto intense. Per fare la validazione di problemi complessi di tipo industriale, legale o regolatorio, si usano invece persone, anche negli Stati Uniti e in Europa, che vengono pagate 10-20 euro



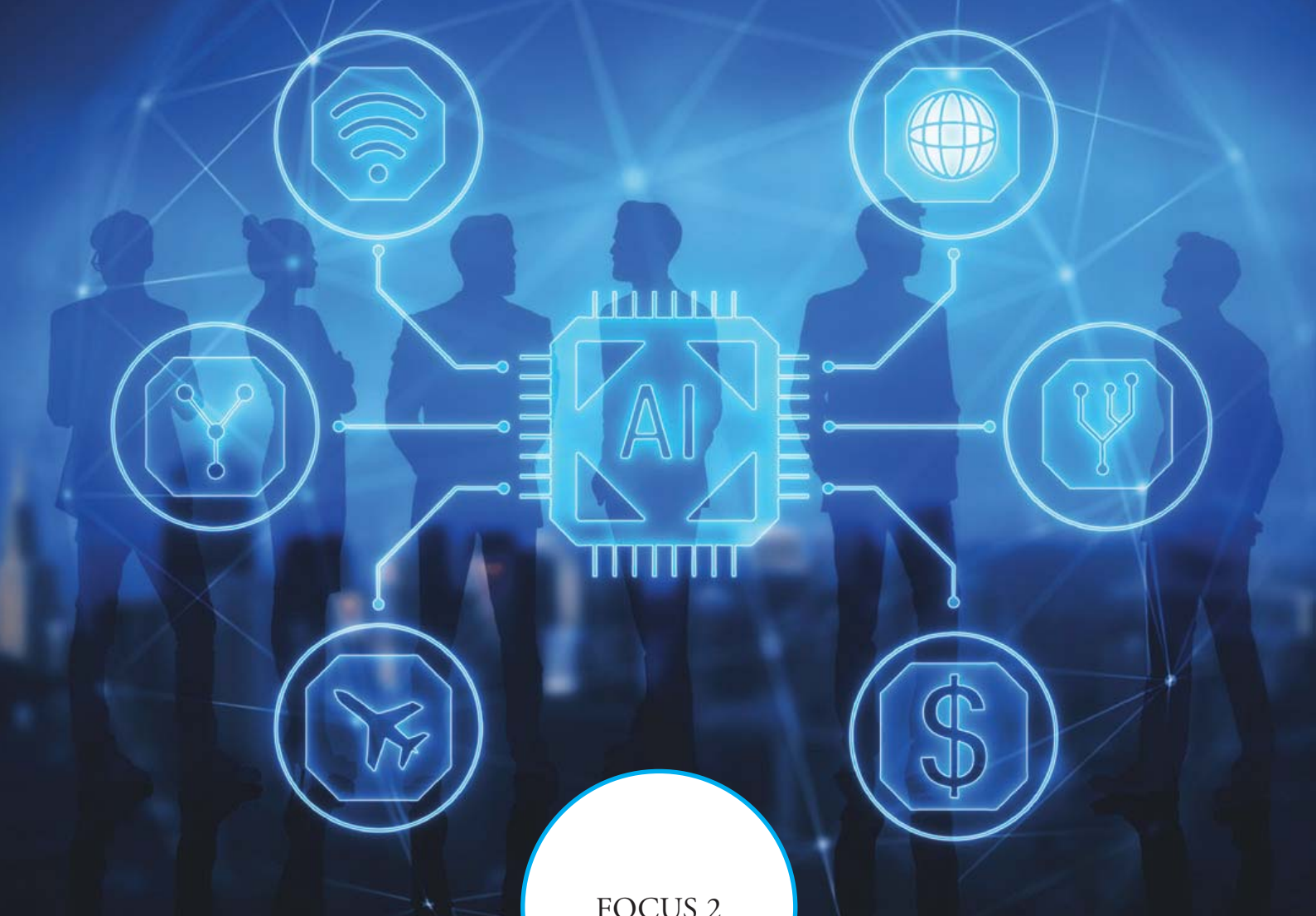
La sfida è tutta aperta e la nostra industria ha un potenziale enorme. Però bisogna investire in competenze e fare sì che i giovani laureati dei politecnici vengano assorbiti dall'industria italiana

o dollari l'ora. Diciamo che, per il momento, i posti di lavoro sono stati creati e non distrutti dall'IA.

La seconda cosa è che i motori di IA hanno compiuto il più grande furto di proprietà intellettuale della storia dell'umanità, come ha detto Noam Chomsky, e cominciano a esserci cause miliardarie negli Usa per questi furti. Il tema dell'IA, quindi, è il tema della conoscenza, dell'esperienza e dell'informazione che ogni entità intellettuale, aziendale, amministrativa ha accumulato e che va difeso con le unghie e con i denti.

Poi dobbiamo capire come utilizzare l'IA in modo corretto. Non sono d'accordo sul fatto che senza spendere miliardi di dollari per addestrare i modelli, siamo tagliati fuori. Abbiamo in primo luogo un gigantesco problema di governance: per proteggere i dati delle nostre aziende dobbiamo proibire ai dipendenti di utilizzare le IA di mercato, perché qualsiasi cosa facciano caricando documentazione aziendale, va ad alimentare i loro motori.

Poi abbiamo un problema di sicurezza perché basta una *prompt injection* malevola per penetrare i nostri dati. Ma oggi abbiamo delle architetture che ci consentono di isolare il processo specifico e che richiedono capacità di elaborazione molto più ridotta dei grandi motori. Da questo punto di vista possiamo emanciparci, non siamo dipendenti totalmente da quello che stanno facendo gli americani. E c'è una quantità enorme di tecnologia *open source* alla quale accedere, sia americana, cinese e anche europea. Penso quindi che abbiamo lo spazio per sviluppare delle nostre tecnologie con un impiego di capacità di elaborazione molto più bassa. La sfida è tutta aperta e l'industria italiana, che è un'industria piccola e molto personalizzata, ha un potenziale enorme; però bisogna investire in competenze, bisogna che i nostri giovani che si stanno laureando ai politecnici di Torino, Milano, ai dipartimenti di Scienza dell'Informazione di un po' tutte le università italiane, vengano assorbiti dall'industria italiana. (P.M.)



FOCUS 2

VERSO IL CONVEGNO NAZIONALE

OBIETTIVO PRODUTTIVITÀ

La rivoluzione digitale

Grazie ad agenti robotici che interagiscono con gli operatori umani, i benefici dell'IA possono riguardare non soltanto le aziende che producono software, ma anche quelle che operano nel manifatturiero. Occorre, però, mettersi insieme e sviluppare alleanze con le università e i centri di ricerca. Ne parliamo con Luigi Palopoli, direttore del Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione dell'Università di Trento e a seguire ospitiamo gli interventi dei Cavalieri del Lavoro Giuseppina Di Foggia e Paolo Panerai

DALLA TEORIA ALL'IMPRESA

IA, le scelte che contano

Intervista a Luigi PALOPOLI
di Paolo Mazzanti

La sfida dell'Intelligenza artificiale riguarda tutte le imprese, di tutti i settori e dimensioni. L'IA può diventare una leva strategica per migliorare la produttività e i processi di mercato. Ma ci sono anche ostacoli da superare e alleanze da costruire, per esempio con le università e i centri di ricerca specializzati. Ne parliamo con il professor Luigi Palopoli, docente di Sistemi di elaborazione delle informazioni all'Università di Trento e direttore del Dipartimento Ingegneria e Scienza dell'Informazione (Disi).

Come può l'Intelligenza artificiale migliorare la produttività e la gestione delle imprese?

Dipende molto dalla tipologia di impresa. Per alcune aziende l'IA può essere uno strumento efficace per realizzare autentica innovazione di prodotto. L'esempio più calzante è quello delle aziende che producono software, che si ritrovano a portata di pochi clic l'esperienza di milioni di sviluppatori accumulata nella rete e incorporata nei grandi Modelli linguistici (LLM).

Nel giro di pochi mesi si è passati dalla semplice assistenza alla scrittura di codice (come con il tool Copilot) alla realizzazione di agenti software semiautonomi, che scrivono software, si confrontano tra loro per testarlo e trovare errori (anche concettuali), richiedendo una supervisione umana mirata.

La produttività nello sviluppo software sta raggiungendo livelli difficili da immaginare solo pochi anni fa, riducendo sensibilmente la richiesta di sviluppatori "entry-level" e spostando verso l'alto il livello delle competenze richieste.

E oltre lo sviluppo software che cosa si può fare?

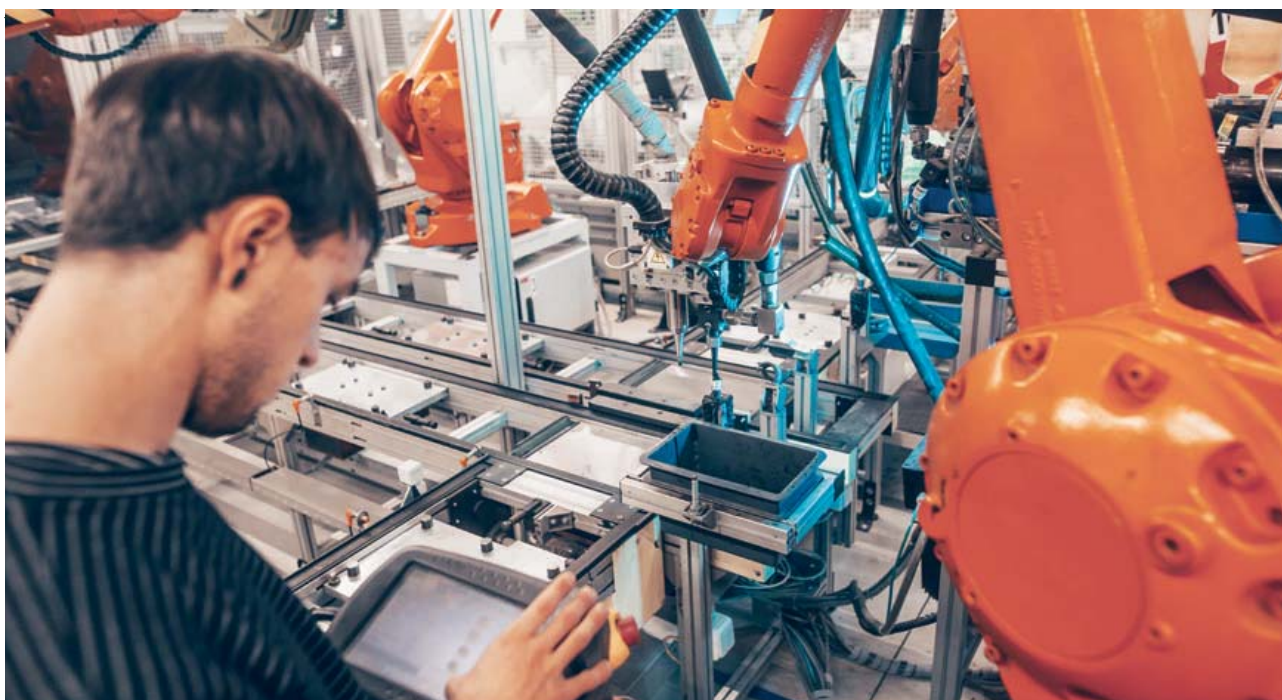
In altri casi, appunto, l'IA può essere utilizzata per innovare i processi industriali, facilitando gestione documentale, tracciabilità e reporting dei flussi. Nel setto-



Luigi Palopoli, docente di Sistemi di elaborazione delle informazioni all'Università di Trento

re manifatturiero, l'impiego sinergico di IA e robotica può portare a una vera rivoluzione, in cui agenti robotici non rimangono segregati in aree di produzione ad alta intensità e ad alto rischio, ma vanno a interagire con gli operatori umani, fornendo assistenza sia fisica che cognitiva durante i turni di produzione. L'opportunità è ghiotta: realizzare prodotti altamente personalizzati e ad alto valore aggiunto a costi prima riservati alle produzioni di massa. E poi c'è il supporto al management: l'IA può aiutare a dare un senso a grandi quantità di dati e documenti, estrarre insight e report, monitorare KPI e costruire scenari a supporto delle decisioni, anche confrontando le proprie scelte con il contesto competitivo. Bisogna però stare attenti. Se si pensa a una sostituzione *sic et simpliciter* della forza lavoro umana, si rischia di scontrarsi con limitazioni molto forti dell'IA attuale. Si tratta di uno strumento potente ma fallibile, che de-

Se si pensa a una sostituzione *sic et simpliciter* della forza lavoro umana, si rischia di scontrarsi con limitazioni molto forti dell'IA attuale. Si tratta di uno strumento potente ma fallibile, che deve essere usato sotto supervisione e controllo di operatori umani esperti



ve essere usato sotto supervisione e controllo di operatori umani esperti. Mi spingerei ancora oltre: le migliori opportunità le vedo nella stretta collaborazione tra intelligenza umana e IA.

Questo è vero a maggior ragione quando l'impiego dell'IA può avere impatti rilevanti sulla vita dell'azienda, condizionandone scelte operative e strategiche. Quindi sarà fondamentale avere una forza lavoro preparata e un management pronto a cogliere le opportunità, mitigando i rischi.

Come le imprese italiane stanno affrontando la sfida dell'IA, anche rispetto alle imprese degli altri paesi avanzati?

L'Italia ha una struttura di piccole e medie imprese fortemente insediate in alcuni settori di mercato, come quello del lusso, dell'agrifood e della meccanica di precisione, in cui la straordinaria qualità dei nostri prodotti e del nostro design riescono a farci vincere la competizione internazionale. Il tallone d'Achille è la difficoltà di innovare. Le piccole dimensioni e la gestione familiare

spesso scoraggiano programmi di investimento di lungo termine. A ciò si aggiunge una tradizionale freddezza verso le tecnologie dell'informazione.

Questo sembrerebbe descrivere un quadro preoccupante, ma la buona notizia è che una volta tanto siamo tutti nella stessa barca. La verità è che non esiste ancora un modello davvero consolidato su come inserire l'IA nei processi aziendali in maniera efficace e sicura (con l'eccezione, forse, di alcune aree produttive come lo sviluppo software).

È il momento di sperimentare, tirare fuori idee, con l'obiettivo di usare l'IA in maniera autenticamente umanistica: non per sostituire l'intelligenza umana, ma per potenziarla. L'IA ci può dare la possibilità di amplificare le capacità produttive dei nostri lavoratori, liberandoli da attività ripetitive e consentendo loro di esprimere al meglio creatività e competenze, migliorando nello stesso tempo la loro sicurezza e la qualità dell'esperienza lavorativa.

Questo potrebbe permetterci di aggredire un altro problema storico di alcuni dei nostri settori produttivi: re-

perire una forza lavoro qualificata in un mercato del lavoro afflitto dalla contrazione demografica.

Quali sono i settori aziendali che possono essere più influenzati da queste tecnologie?

Non penso sia esagerato dire che il quadro che si sta aprendo davanti ai nostri occhi abbia pochi precedenti nella storia dell'umanità. Innumerevoli volte in passato abbiamo introdotto tecnologie in grado di sconvolgere alcuni settori produttivi, con un impatto significativo sull'organizzazione della società. Pensiamo alla meccanizzazione dell'agricoltura, che ha svuotato le campagne gonfiando a dismisura i centri urbani. Stavolta è diverso: abbiamo una tecnologia che può operare in maniera pervasiva e trasversale su molte funzioni aziendali, andando a complementare la nostra facoltà più preziosa: l'intelligenza. E infatti i settori aziendali più influenzati saranno quelli in cui il "lavoro" è soprattutto informazione, decisione e conoscenza: progettazione, marketing e vendite, *operations*, customer care, amministrazione e finanza, fino all'ufficio legale e alla compliance. Qualunque sia il nostro ruolo in azienda, e qualunque sia il problema che affrontiamo, con l'IA ci troviamo proiettati in una dimensione "superumana", in cui i migliori esperti del mondo possono potenzialmente essere chiamati in causa per aiutarci. Se siamo designer, potremo usarla per generare bozze o vagliare ipotesi in tempi rapidissimi. Se siamo manager, potremo usarla per distillare le informazioni raccolte dalla rete di vendite e affinare la strategia di penetrazione nel mercato. Se lavoriamo nell'ufficio legale, potremo usarla per districarci nella foresta di leggi e sentenze e individuare criticità in un contratto. E se siamo in produzione, potremo concentrarci sulle lavorazioni a più alto valore aggiunto, mentre un robot collaborativo ci supporta sostenendo carichi e preparando kit di montaggio. Insomma, le opportunità sono tante ma – torno sul punto di prima – questa tecnologia è un cavallo scalpitante e selvaggio che va guidato e controllato. Qualunque sia l'area in cui la impieghiamo, è fondamentale disporre di risorse umane adeguate, in grado di gestirla con competenza e responsabilità.

Quanti investimenti richiede l'introduzione dell'IA?

Se si guarda ai costi di adozione, si scopre una certa variabilità. Gli strumenti "general purpose" per singolo utente possono essere relativamente accessibili e permettono di iniziare subito, mentre le soluzioni professionali e più avanzate – soprattutto quelle orientate a *workflow* e automazioni – tendono a salire rapidamente di costo,

La prima cosa che farei
è reperire informazioni
di qualità. Per questo darei
priorità a fonti strutturate
e verificabili. Osservatori come
quello che la mia Università
ha organizzato con Confindustria
Trento sono esperienze virtuose,
per l'accuratezza
della preparazione e per la qualità
degli interventi

specie quando si passa a utilizzi di team e a requisiti di sicurezza e governance.

Se poi si usano le API per sviluppare applicazioni basate sull'IA, i modelli di costo cambiano (spesso a consumo) e, quando i volumi crescono o l'integrazione è profonda, i costi possono diventare significativi.

Detto questo, credo che il vero investimento sia di tipo progettuale. Piuttosto che pensare a un'adozione "a tappeto", occorre riflettere con attenzione su come l'IA possa generare valore nella propria azienda. Poi bisogna ristrutturare quei settori e quelle attività, in modo da accogliere e integrare modelli basati sull'IA in maniera efficace, formando e, se necessario, acquisendo le risorse umane adeguate a gestire il cambiamento.

Questo tipo di attività "esplorativa" è la più complessa per le piccole e medie imprese. Occorre mettere in campo modelli federativi, in cui le varie aziende mettono a fattor comune investimenti e requisiti, creando centri di competenza in grado di produrre soluzioni riutilizzabili su specifici problemi di interesse comune (ad esempio gestione della filiera o della logistica). Esempi importanti di storie di successo esistono già, come il centro di competenza su automazione e robotica insediato nel Kilometro Rosso a Bergamo.

Per muoverci in questa direzione, abbiamo un asset importante e troppo spesso sottovalutato: le nostre università e i nostri centri di ricerca, spesso di livello internazionale. Creare vere e proprie alleanze, a livello di distretti industriali, tra aziende e centri di ricerca può essere la chiave per condividere sforzi e investimenti e ridurre i rischi.



Dino e Marco in fabbrica



Instagram: omr_automotive

Facebook: OMRAutomotive

Linkedin: OMR Automotive

OMR AUTOMOTIVE: LA PERSONA PRIMA DI TUTTO

OMR Generation dà voce a chi, con passione e talento, trasforma l'industria in opportunità

OMR Automotive continua a distinguersi a livello internazionale non solo per la solidità industriale, ma per una visione strategica che mette al centro le persone. Sotto la guida del Cav. Lav. Marco Bonometti, il gruppo sta portando avanti tre progetti chiave che delineano lo sviluppo dei prossimi anni: OMR Generation, OMR Innovation e OMR Sustainability. Tre pilastri connessi tra loro, capaci di raccontare un'industria che evolve senza perdere identità e radici.

Tra questi, OMR Generation è il progetto che più di ogni altro esprime l'anima dell'azienda, che non è fatta solo di componenti in alluminio, ma di persone. Di chi ogni giorno entra negli stabilimenti nel mondo con passione, determinazione e orgoglio. Di chi crede che il merito vinca e che il sacrificio sia la strada verso il successo. OMR Generation dà voce a chi spesso non si vede, ma che con il proprio impegno costruisce valore dentro e fuori l'azienda. "We are OMR, we are OMR Generation" non è uno slogan, ma un'identità condivisa.

Alla base di questa visione c'è una convinzione chiara: il lavoro non è solo produzione o risultato economico, ma strumento di crescita e dignità. Il lavoro nobilita l'uomo perché gli consente di esprimere talento e responsabilità, di sentirsi parte di un progetto più grande. Attraverso il lavoro si costruiscono autonomia e solidità personale, che si riflettono anche nella vita privata. Una persona valorizzata professionalmente è più

capace di progettare il proprio futuro, di costruire una famiglia, di dare stabilità e prospettiva ai propri figli. Il lavoro diventa così fondamento di realizzazione personale e sociale.

Questa centralità della persona si traduce in scelte concrete. OMR è una realtà internazionale con collaboratori di 47 nazionalità, un patrimonio umano che arricchisce l'azienda di competenze e culture diverse. Inclusione e valorizzazione del capitale umano sono leve strategiche in un mercato globale competitivo.

In questa direzione si inserisce la partecipazione al progetto Donne STEM di Assolombarda, per favorire l'accesso femminile alle discipline tecnico-scientifiche e al mondo industriale, promuovendo pari opportunità nelle carriere tecniche e manageriali.

OMR Generation significa anche investire nei giovani attraverso la collaborazione con scuole tecniche e università, con percorsi di alternanza, stage e inserimento professionale. L'azienda ha introdotto un bonus per chi consegue la laurea, esteso anche ai figli dei dipendenti, e un bonus per la nascita di un

figlio, a sostegno della genitorialità e della conciliazione vita-lavoro.

Un impegno riconosciuto dall'ottenimento della Certificazione di Parità di Genere UNI/PdR 125:2022, che prevede pari opportunità di accesso, equità retributiva, crescita professionale e valorizzazione del congedo di paternità. Non una dichiarazione di intenti, ma un sistema misurabile di miglioramento continuo.

Un ambiente inclusivo aumenta motivazione, senso di appartenenza e capacità di attrarre talenti, rendendo l'organizzazione più innovativa e solida nel lungo periodo. È questa la visione del Cav. Bonometti: un'industria che cresce perché mette al centro il capitale umano.

OMR Generation non è un progetto spot, ma la narrazione di un'identità. La consapevolezza che il vero vantaggio competitivo non risiede solo nella tecnologia, ma nelle persone. Perché OMR è inclusione. OMR è capitale umano. OMR è internazionale.

E il futuro dell'automotive parla attraverso le storie di chi, con il proprio lavoro, costruisce valore, famiglia e futuro.



Omr Awards 2025

La stella polare deve essere la produttività, ma ci sono alcuni paletti non negoziabili: privacy, cybersecurity e protezione della proprietà intellettuale, mia e dei miei clienti. In altre parole: sperimenterei a fondo, ma con metodo, responsabilità e controllo

Se lei fosse un medio o piccolo imprenditore, come affronterebbe il problema?

La prima cosa che farei è reperire informazioni di qualità. Questo è meno semplice di quanto sembri: nell'oceano di conferenze e filmati disponibili sul web, distinguere ciò che è davvero utile da ciò che è rumore di fondo (se non addirittura manipolazione) è tutt'altro che banale. E qui dico una cosa scomoda: io non mi fiderei "a scatola chiusa" dell'offerta di consulenza che oggi si vede sul mercato. In molti casi si tratta di persone che non hanno competenze abbastanza solide o che, per forza di cose, non hanno ancora esperienza sufficiente: la materia è troppo nuova e sta cambiando troppo in fretta. Per questo darei priorità a fonti strutturate e verificabili. Osservatori come quello che la mia Università ha organizzato con Confindustria Trento sono esperienze virtuose, per l'accuratezza della preparazione e per la qualità degli interventi. Più in generale, credo che in ambiente accademico si trovi spesso l'informazione più affidabile: molte applicazioni promettenti sono ancora, del tutto o in parte, oggetto di ricerca e sviluppo. In questo e in altri campi, è ancora nelle nostre vecchie università che si respira il futuro. Una volta compresa la materia e individuata un'area di intervento nella mia azienda, passerei subito a un progetto mirato, non a un'adozione "a tappeto". Mi rivolgerei a partner affidabili per sviluppare o co-sviluppare una soluzione su misura: altre aziende con cui fare sistema, software house capaci di ingegnerizzare soluzioni, e partner accademici che facciano da "faro" e aiutino a evitare vicoli ciechi.

La stella polare deve essere la produttività, ma ci sono alcuni paletti non negoziabili: privacy, cybersecurity e protezione della proprietà intellettuale, mia e dei miei clienti. In altre parole: sperimenterei a fondo, ma con metodo, responsabilità e controllo.

All'Università di Trento lei dirige il Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione (Disi): che tipo di assistenza offrite alle imprese?

Il mio Dipartimento è riconosciuto tra quelli più attivi nel nostro Paese nel campo dell'IA. Abbiamo risultati accademici eccellenti, partecipiamo a decine di progetti di ricerca – di base e industriale – e da anni formiamo giovani professionisti nel settore (penso, per esempio, alla nostra laurea in Artificial Intelligence Systems). Il mio invito alle aziende è semplice: venite a trovarci, portateci i vostri problemi e le vostre idee, e confrontiamoci. Un primo servizio che possiamo offrire è mettere le aziende in contatto con gli studenti. Attraverso la piattaforma Disi Industry, le imprese possono proporre tesi o finanziare borse, coinvolgendo gli studenti in tirocini nelle loro realtà. Inoltre, da anni sperimentiamo in alcuni corsi la modalità "challenge-based": un gruppo selezionato di aziende propone problemi reali legati alla vita aziendale e team di studenti sviluppano prototipi o soluzioni concettuali, anche in competizione tra loro. Le soluzioni più interessanti possono poi essere adottate dall'azienda, che può sfruttare questa opportunità anche per attrarre e fidelizzare giovani talenti.

Un secondo servizio è il Dottorato Industriale: l'azienda finanzia una posizione di dottorato. La dottoranda o il dottorando viene seguita/o da tutor accademici, con l'obiettivo di sviluppare soluzioni avanzate – brevettabili o comunque direttamente trasferibili – nel contesto aziendale.

Il terzo servizio è la possibilità di attivare contratti di ricerca conto terzi. In questo caso l'azienda sottopone un problema a un team accademico, che lavora direttamente a una soluzione basata sulle proprie ricerche e tecnologie. Insomma, offriamo un ventaglio di possibilità per supportare le imprese con livelli diversi di intensità e investimento. Ma al di là della forma specifica, in questa fase è fondamentale che mondo universitario e mondo produttivo si parlino e che si intreccino relazioni stabili. Sembra una frase fatta, ma non lo è: oggi l'innovazione con l'IA si fa costruendo relazioni stabili tra università e imprese. 

Governare la complessità IA E RETI ELETTRICHE



di Giuseppina Di FOGGIA

Entrando nel Centro di Controllo Nazionale di Terna si percepisce immediatamente la complessità che governa il sistema elettrico italiano. Una parete di schermi restituisce in tempo reale lo stato della rete: flussi di energia, livelli di tensione, stabilità della frequenza, scambi con i paesi confinanti, eventuali anomalie. Negli ultimi anni, la trasformazione del mix di generazione ha imposto un diverso modello di gestione della rete elettrica. Nel 2004 ci occupavamo della gestione di circa 3.500 impianti di produzione; oggi i punti di immissione sono oltre 2,1 milioni. La produzione di energia rinnovabile ha raggiunto il 50% del totale ed è destinata a crescere ulteriormente. La minore inerzia rende il sistema più dinamico e richiede decisioni operative sempre più tempestive; decisioni che sempre più spesso si basano su algoritmi complessi di natura probabilistica anziché deterministica, proprio a causa della crescita del numero di impianti gestiti.

Nella nostra sala, dove la stabilità del sistema si misura minuto per minuto e si analizza ogni variazione, l'Intelligenza artificiale è uno strumento operativo al servizio delle persone. È una leva industriale concreta che consente di elaborare in tempo reale grandi quantità di dati provenienti da sensori e sistemi di monitoraggio. Modelli predittivi permettono di prevedere carico e generazione, individuare tempestivamente segnali di degrado delle infrastrutture e programmare interventi di manutenzione in modo mirato e preciso. Per un operatore che gestisce più di 75mila chilometri di linee in alta e altissima tensione e 915 stazioni elettriche, questo significa rafforzare l'affidabilità del servizio e migliorare la pianificazione. La rete di trasmissione non è soltanto un'infrastruttura fisica, ma una piattaforma digitale che collega territori, imprese e sistemi produttivi. Le nuove tecnologie, inclusa l'Intelligenza artificiale, consentono di leggere in modo integrato fenomeni che un tempo erano analizzati separatamente, migliorando il coordinamento su scala nazionale ed europea. In un mercato elettrico sempre più interconnesso, la capacità di gestione digitale della rete incide direttamente sulla competitività del sistema industriale e sulla sicurezza energeti-



Giuseppina Di Foggia, Amministratore delegato e Direttore generale Terna



Centro di Controllo Nazionale di Terna



ca; l'integrazione progressiva della generazione rinnovabile rappresenta infatti, nel breve e medio termine, una leva essenziale per ridurre la dipendenza energetica del nostro Paese e il costo dell'energia per famiglie e imprese. Governare questa accelerazione richiede metodo e capacità di realizzazione. L'aggiornamento del Piano Industriale di Terna 2024-2028, presentato nel marzo 2025, prevede 2,4 miliardi di euro di investimenti nella trasformazione digitale, con un incremento superiore al 20% rispetto al piano precedente. È la vera sfida del nostro piano, integrare strutturalmente infrastrutture fisiche e sistemi digitali aumentando la capacità di trasporto e la resilienza dei nostri asset al minimo costo per il sistema. La crescente esposizione a eventi climatici estremi e a rischi cyber rende indispensabile un approccio che unisca tecnologia avanzata e governo industriale del rischio. La qualità dei dati, la protezione delle infrastrutture critiche e la trasparenza dei modelli decisionali sono condizioni essenziali per garantire continuità operativa. La trasformazione in atto si sviluppa su un orizzonte pluriennale e richiede stabilità, coerenza e capacità di esecuzione. La gestione di infrastrutture critiche implica una visione industriale che tenga insieme innovazione tecnologica, solidità infrastrutturale e sviluppo del capitale umano.

È indubbio, infatti, che le trasformazioni tecnologiche incidano anche sul lavoro. L'uso delle nuove tecnologie digitali e dell'Intelligenza artificiale migliora la pianificazione delle attività e riduce la necessità di interventi emergenziali, contribuendo alla sicurezza operativa. Il cambiamento incide sulle competenze. Per questo motivo nell'ultimo anno Terna ha erogato oltre 30mila ore di formazione dedicate alle competenze digitali e tecnologiche. Negli ultimi due anni il 60% dei nuovi ingressi è costituito da laureati e il 40% proviene da discipline Stem,

a conferma della centralità delle competenze tecnico-scientifiche nella gestione delle infrastrutture critiche. Creare percorsi di crescita chiari è parte integrante di questa strategia. In un contesto internazionale competitivo, offrire ai giovani professionisti la possibilità di contribuire alla gestione di infrastrutture strategiche rappresenta anche un modo concreto per trattenere competenze ad alto valore aggiunto nel Paese.

L'immagine del Centro di Controllo restituisce il senso di questa evoluzione: tecnologia e competenza umana operano insieme per garantire la stabilità di un sistema che cresce e si evolve rapidamente. In un contesto di trasformazione strutturale del sistema energetico, integrare innovazione, infrastrutture e competenze è una condizione essenziale per garantire stabilità, competitività e resilienza del nostro Paese, contribuendo al tempo stesso a ridurre la dipendenza energetica. 🇮🇹



Giuseppina Di Foggia è stata nominata Cavaliere del Lavoro nel 2021. È amministratore delegato e direttore generale di Terna, il più grande operatore indipendente di reti per la trasmissione di energia elettrica in Europa. Dal 2020 al 2023 è stata amministratore delegato e vice presidente di Nokia Italia, società attiva da oltre 100 anni nel settore della manifattura e servizi di apparati per telecomunicazioni e della ricerca e sviluppo in ambito di reti ottiche, microwave e intelligenza artificiale



La sede principale e il centro logistico Zeta Farmaceutici a Sandrigo (VI)

ZETA FARMACEUTICI GROUP
Zeta Farmaceutici · Marco Viti Farmaceutici

www.zetafarm.it
info@zetafarm.it

DA LABORATORIO DI FAMIGLIA A HOLDING FARMACEUTICA

Nel cuore di Sandrigo, nel Vicentino, Zeta Farmaceutici è oggi una delle realtà più dinamiche dell'industria farmaceutica italiana e una delle poche ad aver mantenuto una forte vocazione produttiva. Una storia costruita su ricerca, passione e qualità, capace di unire innovazione scientifica e radici territoriali. Ne parliamo con il presidente, ingegner Cesare Benedetti, Cavaliere del Lavoro dal 2025.

Come nasce l'azienda e come si è sviluppata nel tempo?

«Zeta Farmaceutici nasce nel 1947 da un'intuizione di mio padre, che acquistò una piccola licenza per produrre preparazioni galeniche. Negli anni Cinquanta l'attività prese forma come laboratorio artigianale, guidato da mia sorella. Il vero cambiamento arrivò negli anni Settanta, quando difficoltà economiche mi spinsero a intervenire. Con mia moglie Ida Filia ci avviammo il rilancio: lei seguì l'amministrazione, io l'organizzazione. Un passaggio importante è stata l'acquisizione, nel 2001, della storica azienda farmaceutica milanese Marco Viti, oggi integrata nella holding HBF. Dai 1.200 metri quadri degli inizi, oggi l'azienda si sviluppa su due impianti industriali, uno a Sandrigo e uno a Mozzate (CO), una sede direzionale e un centro logistico. Il gruppo conta 410 dipendenti e 120 agenti di commercio. Il fatturato per il 2025 dovrebbe consolidarsi a circa 150 milioni di euro».

Quali prodotti rappresentano la vostra identità?

«Siamo sempre rimasti e vogliamo continuare a essere produttori, sviluppando marchi nostri e producendo per conto terzi attraverso il nostro dipartimento di contract manufacturing. Le multinazionali ci scelgono per l'affidabilità produttiva e gestionale. Il nostro portafoglio comprende farmaci, dispositivi medici, integratori e dermocosmetici: oltre il 60% dei volumi riguarda i farmaci, mentre i prodotti di libera vendita incidono maggiormente sul fatturato. Tra i nostri marchi, i principali sono EuPhidra, ProLife, Amido Mio, Massigen, Marco Viti».

Chi sono i vostri interlocutori principali?

Il farmacista resta il nostro partner centrale. Raggiungiamo circa 14 mila delle circa 20 mila farmacie e parafarmacie italiane. Dall'altra parte, ci misuriamo con il management dei gruppi nazionali e internazionali per i quali produciamo linee di prodotti di alta qualità. Il mercato è sempre più competitivo, ma non vogliamo ridurre la qualità per abbassare i prezzi: è una scelta etica, prima ancora che industriale».

Quali sono i progetti futuri?

«Continuiamo a investire in ricerca e ad ampliare stabilimenti e magazzini, puntando ad ampliare l'offerta di integratori e dermocosmesi, con nuovi progetti dedicati alla prevenzione. Inoltre, stiamo implementando una struttura dedicata all'export,

per rafforzare la nostra presenza all'estero. Qualunque siano le nuove direzioni di mercato, alla base comunque resta una visione concreta dei nostri valori produttivi. Mia moglie Ida diceva che la qualità si dimostra, non si proclama».

Qual è il vostro impegno sul versante della sostenibilità?

«Negli ultimi anni abbiamo aumentato la produzione riuscendo, nello stesso tempo, a ridurre i consumi energetici grazie a impianti più efficienti e al monitoraggio dell'intensità emissiva. Inoltre, il fotovoltaico copre oggi circa il 18% del nostro fabbisogno».

Che ruolo hanno persone e territorio nella vostra organizzazione?

«Restiamo un'azienda con un'anima familiare, fondata sul rispetto, sulla correttezza, sulla dimensione umana del rapporto lavorativo. Valorizziamo le persone e i talenti, cercando di sostenere le loro esigenze con un ampio programma di welfare aziendale. Crediamo fondamentale, inoltre, lavorare per il benessere del territorio, investendo su sociale e cultura».



Cav. Lav. Cesare Benedetti

L'IA GENERATIVA e l'importanza delle fonti di informazione



di Paolo PANERAI

Q

uando il Presidente della Repubblica, Carlo Azeglio Ciampi, da toscano come me, mi consegnò l'onorificenza di Cavaliere del Lavoro, ricordando che il mio mestiere è il giornalismo, volle anche ricordare la battuta di Indro Montanelli: "Giornalista? Meglio che lavorare". In realtà, come fu la considerazione successiva del Presidente Ciampi, fare il giornalista è

tutt'altro che un lavoro leggero, se lo si vuole fare con indipendenza e precisione, rispettando sempre i principi di correttezza a favore della democrazia.

Con l'arrivo della IA generativa, che sta diventando l'espressione più diffusa della IA, queste esigenze e questi valori possono essere esaltati o distrutti. Esaltati per la quantità delle informazioni che la IA generativa può mettere insieme a fronte di specifiche domande; distruttivi per la sua affidabilità se non sono di volta in volta identificabili le fonti delle risposte, oppure, ancora peggio, se le risposte o le analisi sono il frutto del mixaggio di più fonti, come sicuramente avviene con i più diffusi servizi di IA generativa per le quali, gruppi come Open AI hanno acquistato a suon di milioni e milioni di dollari gli archivi di vari giornali, di vario orientamento e di differenti linguaggi.

Questa è la ragione principale per la quale, quando i big dell'IA generativa ci offrono non poco denaro per acquistare i nostri archivi digitali di 40 anni di informazione economi-finanziaria, di fashion, di analisi di prodotti di target alto, insomma di tutto lo scibile di Class Editori, fortunatamente respingemmo l'offerta, confortati in questa scelta da quanto aveva già fatto il New York Times, il più autorevole, perché totalmente indipendente, giornale del mondo. Una scelta intelligente, a parte la nostra, è stata anche quella del Financial Times, che non ha venduto gli ultimi anni dell'archivio. E ora, come

la nostra MFGpt, il suo servizio AskFT ha il primato temporale di AI generativa in Europa. Naturalmente sto proprio riferendomi alla IA generativa e non alla IA in generale, che ha tanti altri sviluppi e applicazioni. Ma non vi è dubbio che la IA generativa sia quella che ha fatto esplodere il fenomeno della IA in tutto il mondo, offrendo la possibilità di avere risposte al-



Paolo Panerai, *Ceo e Editor in Chief Class Editori*

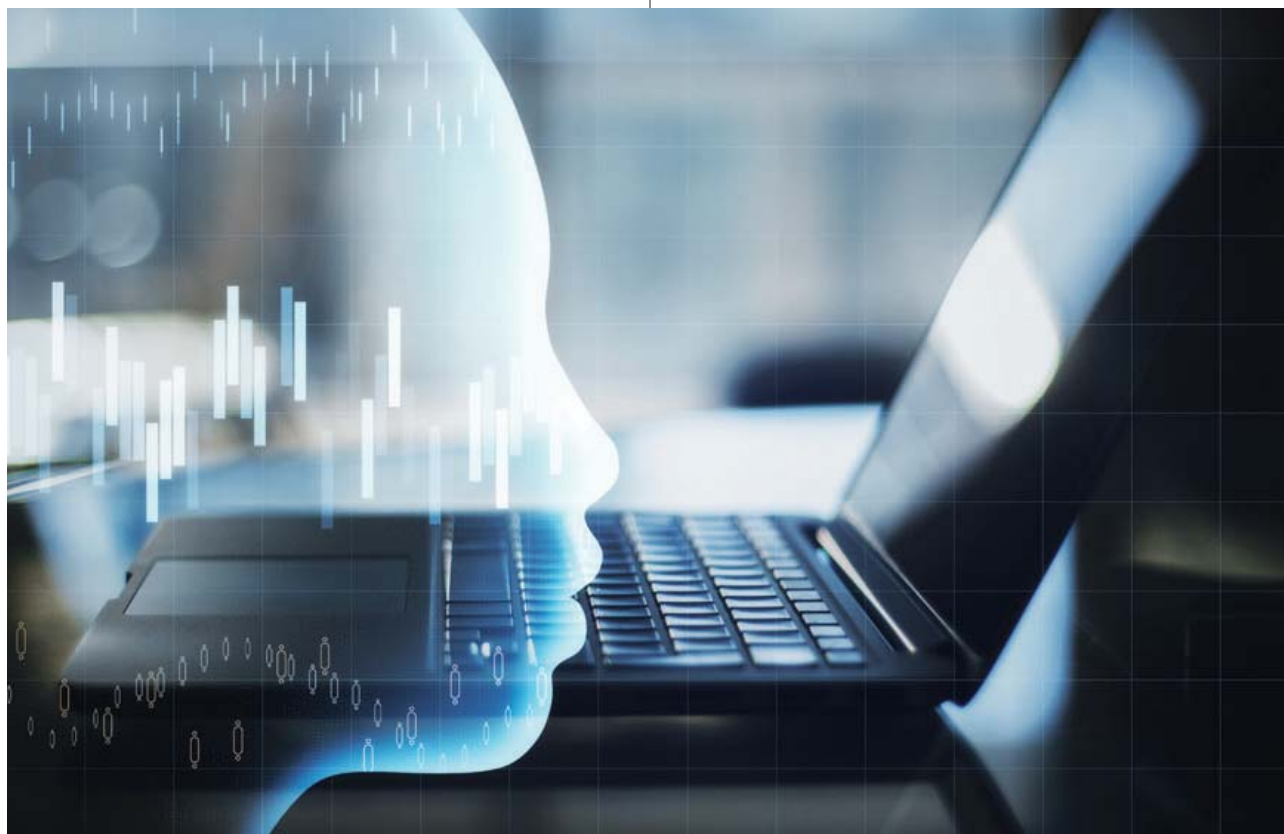
C'è un altro punto fondamentale che l'IA generativa introduce nel sistema di informazione nazionale e internazionale: è l'oligopolio dei dati e delle analisi. Per questo, per la democrazia e il rispetto dei cittadini, è necessario che i media reagiscano, una volta che hanno realizzato un sistema autonomo di IA generativa

le domande che possono essere fatte, al limite, da scienziati che non ricordano un dato o da studenti che hanno il compito da fare a casa e che lo fanno fare alla IA. Quindi

di la forma più popolare (e anche più pericolosa se usata impropriamente) di IA. Pericolosa per più ragioni e non solo perché può servire agli studenti per evitare di faticare a fare i compiti a casa, introducendo pericolose deviazioni già nella fase di studio.

Di tutte le ragioni, la principale è quella che ho già segnalato all'inizio e cioè di avere risposte e analisi senza che si sappia specificatamente qual è la fonte da cui è stata attinta la risposta. È vero che i maggiori gruppi di IA generativa, dopo aver dato la risposta, indicano anche le fonti che hanno usato, ma non spiegano appunto quale ha prevalso di quelle fonti e come esse si sono mixate per rispondere o come è stato fatto a conciliare fonti diverse. Sul piano dell'informazione, la coerenza con la linea editoriale è fondamentale, mentre appunto queste IA non hanno linea specifica e quindi chi le usa può trovarsi con una risposta e una documentazione che è un mix di varie fonti e quindi una marmellata.

Ma tutto ciò spiega anche che nel momento in cui le IA generative sono soggette a questi rischi, avendo voluto accaparrarsi svariati archivi di posizionamento, anche politico, diverso e avendo contrattualizzato gli aggiornamenti di moltissimi media o comunque di produttori



I media devono continuare a fare i media: primo per garantire la pluralità dell'informazione e contemporaneamente per proseguire nelle funzioni di contatto diretto e trasparente con i cittadini

di dati e informazioni ugualmente con posizionamento diverso, le loro risposte e quindi le informazioni, le analisi, sono appunto una marmellata, a un tempo di gusti diversi. Per esempio, ChatGpt espone le fonti solo alla fine, indipendentemente da come si sono combinate fra loro. Quindi se il problema è relativo per alcuni campi specifici, per esempio per i numeri, altrettanto non è per le informazioni o le analisi, non sapendo (chi le riceve) quale sia la fonte, essendo più fonti ma nessuna dichiarata analiticamente.

Tutto ciò per dire che, nonostante l'enorme documentazione acquisita e le centinaia e centinaia di miliardi investiti, l'affidabilità sul piano dell'informazione dei grandi player, non sul dato numerico, è pressoché molto poco affidabile.

Ma c'è un altro punto fondamentale che l'IA generativa introduce nel sistema di informazione nazionale e internazionale: è l'oligopolio dei dati, delle analisi, costante tutto ciò possa essere precario.

Per questo, per la democrazia e il rispetto dei cittadini, è necessario che i media reagiscano, una volta che hanno realizzato un sistema autonomo di IA generativa. I media devono continuare a fare i media: primo per garantire la pluralità dell'informazione e contemporaneamente per proseguire nelle funzioni di contatto diretto e trasparente con i cittadini. Senza una informazione libera e affidabile, il rischio politico è enorme. Almeno questa è la mia convinzione e, per fortuna, non solo la mia.

Come è possibile reagire? Tenendo presente che quella della IA è una rivoluzione inarrestabile e che quindi va cavalcata e domata. In primo luogo, per soddisfare quella che era finora la primaria motivazione dei lettori, sia della carta (sempre più debole), sia dei media digitali. In altre parole, la prima motivazione dei cittadini a informarsi sui media, cartacei e digitali che siano, è tuttora quella di potersi informare in via primaria per quanto riguarda le proprie attività, i propri interessi di investimento finanziario, i propri interessi extra lavoro o le proprie passioni.

Bene, occorre fare in modo di sfruttare in positivo la tecnologia della AI generativa per semplificare e migliorare

il modo in cui ognuno possa avere il massimo delle informazioni utili alla sua vita, di lavoro o privata che sia. E per questo obiettivo la IA generativa offre una grande opportunità, almeno quella che noi abbiamo realizzato con MFGpt, ma in realtà anche da parte di altri editori che prima o poi sposeranno la IA. E cioè la creazione di un sistema, già realizzato dalla nostra IA generativa, che offre (offra) la possibilità di indicare quali sono i più specifici campi di interesse e quindi di poter ricevere la mattina o durante la giornata tutte le informazioni e le analisi su quei temi di primario interesse, così come si faceva scorrendo i giornali di carta o scrollando i media digitali. Soddisfatte queste esigenze, ma con un impegno sorretto di ricerca, si poteva poi passare alla ricerca di una informazione più specifica.

Alcune decine di migliaia di utenti – fra i quali 5mila dell'Università Bocconi che è stata fondatrice con me di Class Editori – hanno già chiesto con soddisfazione di ricevere direttamente, ogni giorno, le informazioni e le analisi dei settori prescelti. Un grande vantaggio rispetto a quando queste informazioni bisognava andare a cercarsele. E quindi un uso concreto della IA, anche di quella generativa, ma con la chiarezza di una pura e indipendente informazione che i nostri media di carta o digitali garantiscono. 



Paolo Panerai è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2003. È ceo ed editor in chief di Class Editori, da lui fondata nell'aprile 1986 con l'obiettivo di promuovere un'informazione economico-finanziaria libera e indipendente. Quotata alla Borsa Italiana dal 1998, la società opera a 360°, editando quotidiani, periodici, agenzie di stampa, servizi digitali, radio e tv, oltre a prodotti e servizi professionali. Oltre a essere azionista di controllo, è direttore responsabile di tutte le testate del Gruppo. Nel maggio 2025 lancia MG GPT, primo sistema di intelligenza artificiale generativa autonoma in Italia e primo in contemporanea in Europa con Financial Times, che integra informazione in tempo reale e archivio storico delle testate del gruppo

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



Il Collegio Universitario "Lamaro Pozzani" aderisce alla Conferenza nazionale dei Collegi di Merito riconosciuti dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca



FOCUS 3

VERSO IL CONVEGNO NAZIONALE

MOBILITÀ INTERNAZIONALE

una passione (molto) italiana

Studiare o lavorare all'estero è un'aspirazione in aumento tra le ragazze e i ragazzi del nostro Paese. La seconda fase dell'indagine promossa dalla Federazione in collaborazione con i Collegi Universitari di Merito mette a fuoco il punto di vista degli studenti attualmente iscritti, analizzando la loro propensione a partire.

Uno spaccato sulle aspettative dei giovani per capire che cosa fare per incoraggiarli a investire sull'Italia

ANDARE ALL'ESTERO, promessa di futuro che non delude

di Sara CAPUZZI, Niccolò CASNICI, Cristiana PALADINI



uesto testo sintetizza i risultati della seconda fase dell'indagine realizzata dal Centro Studi Socialis¹, promossa dalla Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, in collaborazione con la Con-

ferenza dei Collegi Universitari di Merito, sugli studenti e le studentesse attualmente iscritti presso i Collegi di Merito in Italia, con il fine di offrire uno spaccato delle traiettorie accademiche e delle intenzioni professionali degli intervistati, con particolare attenzione all'orientamento alla mobilità internazionale.

IDENTIKIT DEGLI STUDENTI

Il lavoro è stato portato a termine attraverso un questionario strutturato, che ha raggiunto più di 500 persone intervistate tra dicembre 2025 e febbraio 2026.

L'analisi si è concentrata su 376 risposte complete e attendibili. Il campione risulta equilibrato sotto il profilo di genere e quasi totalmente composto da cittadini italiani (97%), con una distribuzione territoriale che vede una leggera prevalenza di studenti provenienti dal Sud (44%), seguiti dal Nord (42%) e dal Centro (14%).

Sul piano familiare emerge un background educativo mediamente elevato, poiché nel 55% dei casi almeno un genitore risulta laureato; tuttavia, permane una quota significativa (45%) di studenti e studentesse provenienti da famiglie in cui nessun genitore possiede un titolo universitario.

Le professioni dei genitori mostrano una forte presenza di impiegati e professionisti, ma con differenze territoriali significative, in particolare rispetto ai livelli di

inattività e disoccupazione più elevati nel Mezzogiorno.

FORMAZIONE E PERCORSI ACCADEMICI

Dal punto di vista formativo, la maggior parte degli intervistati risiede in Collegi del Nord (60%), con una minoranza che risiede in Collegi situati in Centro (32%) e Sud Italia (8%). Circa la metà degli intervistati sono iscritti ad un corso di laurea triennale, mentre la parte restante del campione si distribuisce tra lauree magistrali, magistrali a ciclo unico e dottorato di ricerca.

Le aree disciplinari evidenziano una marcata presenza delle discipline Stem, affiancate da una significativa componente in ambito medico-sanitario ed economico-giuridico. Il percorso universitario appare, tutto sommato, lineare: solo il 3% degli studenti dichiara di essere fuori corso, mentre oltre la metà prevede di concludere gli

Sul piano familiare emerge
un background educativo
mediamente elevato,
poiché nel 55% dei casi almeno
un genitore risulta laureato;
tuttavia, permane una quota
significativa (45%) di studenti
e studentesse provenienti
da famiglie in cui nessun
genitore possiede
un titolo universitario

¹ Socialis è un Centro di studi e di ricerca nato nel 2013 in seno alle due istituzioni Universitarie Bresciane (Università degli Studi di Brescia ed Università Cattolica del Sacro Cuore - Sede di Brescia), che svolge per stakeholder pubblici e privati attività di ricerca, formazione, accompagnamento alla realizzazione di progettualità e valutazione dell'impatto sociale, culturale ed economico di politiche ed iniziative.


QUALI MOTIVAZIONI TI SPINGONO A PARTIRE PER STUDIARE ALL'ESTERO?

Migliori specializzazioni o corsi di studio	85
Maggiori possibilità di inserirsi nel mondo lavorativo successivamente	98
Possibilità di ricevere un migliore sostegno economico dall'Ente ospitante	43
Desiderio di conoscere una nuova realtà culturale	91
Altro	3

studi entro l'anno accademico 2026/2027. Parallelamente, l'esperienza lavorativa durante gli studi rimane limitata (19%) e nella maggior parte dei casi non coerente con il percorso formativo intrapreso.

ESPERIENZE ALL'ESTERO E PROPENSIONE ALLA MOBILITÀ

Tra gli alunni intervistati, il 17% ha già svolto almeno un'esperienza internazionale, prevalentemente attraverso programmi Erasmus, progetti e vacanze studio o tirocini di durata inferiore all'anno. Tuttavia, la propensione alla mobilità futura appare decisamente elevata: il 76% del campione considera la possibilità di trasferirsi all'estero, principalmente per proseguire gli studi (57%), ma anche per motivi lavorativi (43%).

L'analisi statistica da noi condotta evidenzia poi una relazione significativa tra esperienza internazionale pregressa e intenzione futura: nello specifico, aver già sperimentato un periodo all'estero aumenta sensibilmente la probabilità di voler ripetere l'esperienza, sia per studiare che per lavorare. Vale poi la pena di notare che, nel caso della mobilità per motivi accademici, le motivazioni variano in base all'area disciplinare: gli studen-

Gli studenti delle aree economico-giuridiche privilegiano l'acquisizione di competenze spendibili sul mercato del lavoro; nelle discipline Stem l'interesse riguarda invece la ricerca di specializzazioni avanzate e di migliori opportunità economiche

ti delle aree economico-giuridiche, infatti, privilegiano l'acquisizione di competenze spendibili sul mercato del lavoro; nelle discipline Stem l'interesse riguarda invece la ricerca di specializzazioni avanzate e di migliori opportunità economiche; d'altra parte, nelle aree me-


QUALI MOTIVAZIONI TI SPINGONO A PARTIRE PER L'ESPERIENZA LAVORATIVA ALL'ESTERO?

Opportunità di carriera migliori	101
Retribuzione più alta	97
Qualità della formazione/ricerca	42
Contesto più meritocratico	48
Interesse personale a vivere all'Estero (per es. vicinanza con la famiglia di origine)	23
Insoddisfazione rispetto all'esperienza in Italia	30
Altro	4

diche emerge l'importanza di ricevere un migliore sostegno economico dall'Ente ospitante; in ultimo, nelle discipline umanistiche si combina la ricerca di migliori specializzazioni alla ricerca di migliori opportunità lavorative future e al desiderio di conoscere nuove realtà culturali.

Nel caso della mobilità lavorativa, l'86% associa l'idea di una migliore opportunità di carriera a una retribuzione più elevata, confermando la stretta connessione tra aspettative professionali e incentivi economici.

SODDISFAZIONE ACCADEMICA E ASPETTATIVE LAVORATIVE FUTURE

L'indagine ha poi valutato il livello di soddisfazione rispetto al percorso universitario intrapreso che, nel complesso, risulta decisamente elevata: in effetti, il 90% degli studenti si dichiara complessivamente soddisfatto dei propri studi, con alti livelli di entusiasmo e coinvolgimento.

Anche le aspettative professionali risultano particolarmente ambiziose. Per la grande maggioranza degli intervistati/e, avere una carriera interessante ed entusiasmante rappresenta uno degli obiettivi centrali del-

Per la grande maggioranza degli intervistati/e, avere una carriera interessante ed entusiasmante rappresenta uno degli obiettivi centrali della propria vita

la propria vita. L'81% considera importante sentirsi di successo nel proprio lavoro, mentre il 90% ritiene fondamentale realizzare qualcosa di rilevante attraverso la carriera. Particolarmente interessante è, inoltre, l'esistenza di differenze territoriali riguardo alle aspettative sulla costruzione di un nome e di una reputazione attraverso il lavoro e la carriera: a tal riguardo, gli studenti provenienti dal Sud attribuiscono maggiore importanza alla costruzione di una reputazione professionale, dato che probabilmente esprime una più forte aspirazione ad una mobilità sociale ascendente e alla ricerca di una sta-

bilità lavorativa, in un contesto regionale in cui il disoccupazione e sotto-occupazione rappresentano ancora un problema serio e persistente.

Oltre alle differenze geografiche, la nostra analisi ha portato alla luce significative differenze di genere, con le studentesse che tendono ad attribuire maggiore centralità alla reputazione professionale rispetto alla controparte maschile: ciò risulta perfettamente compatibile con il quadro del mercato del lavoro italiano, che fa registrare persistenti differenze tra uomini e donne, soprattutto nelle fasi di ingresso e di consolidamento professionale, fasi in cui la reputazione, per l'appunto, gioca un ruolo cruciale.

Gli studenti e le studentesse dei Collegi di Merito interessati dimostrano, in ultimo, un orientamento particolarmente proattivo verso il lavoro. Infatti, il 74% degli intervistati dichiara di essere disposto a fare sacrifici per progredire professionalmente, mentre oltre l'85% rico-

nosce la necessità di investire tempo ed energie nella costruzione della propria carriera.

Pare doveroso sottolineare che questi risultati non fanno registrare significative differenze territoriali né di genere, segno che, per un verso, i Collegi sono in grado di trasmettere trasversalmente ai propri ospiti una cultura basata sul trionfo impegno-eccellenza-merito, che a sua volta si traduce in un deciso attivismo degli studenti e delle studentesse di fronte alle questioni relative al loro posizionamento nel mercato del lavoro. D'altro canto, tale proattività (da leggere insieme ai dati sulle aspirazioni di carriera e sull'importanza attribuita al successo, di cui si è parlato subito sopra) è molto probabilmente frutto anche della volontà dei singoli di realizzare, tramite il conseguimento di un'adeguata qualifica professionale, il consistente investimento profuso nel percorso di studi accademici, cui si affianca anche la partecipazione ai programmi di alta formazione erogati dai Collegi. 

svimez:

IL SUD PERDE 270MILA GIOVANI LAUREATI IN VENT'ANNI

di Brunella Giugliano

Dal 2002 al 2024 quasi 350mila laureati under 35 hanno lasciato il Mezzogiorno per il Centro-Nord. Anche considerando i rientri, la perdita netta resta altissima: 270mila giovani qualificati in meno. È quanto emerge dal report Svimez 2026 "Un Paese, due emigrazioni", che fotografa una frattura strutturale: il Sud continua a perdere capitale umano mentre cresce una mobilità familiare silenziosa che coinvolge anche gli anziani.

La migrazione è sempre più selettiva: tra i meridionali 25-34enni la quota di laureati è salita dal 20% nel 2002 al 60% nel 2024. Nel solo 2024, 23mila giovani qualificati si sono trasferiti al Centro-Nord e oltre 8mila all'estero, con una perdita netta annua superiore a 24mila unità. Accanto alla fuga dei giovani aumenta anche il fenomeno dei "nonni con la valigia": anziani che mantengono la residenza al Sud ma si spostano verso figli e nipoti emigrati, spesso fuori dalle statistiche ufficiali. Un segnale di territori che si svuotano e invecchiano, mentre reti familiari e consumi si trasferiscono altrove.

Secondo Svimez, gli effetti sono pesanti: meno nascite, meno lavoro qualificato, minore innovazione.

Il Sud forma competenze che altri territori utilizzano, aumentando la fragilità economica delle aree di origine.

Il direttore della Svimez Luca Bianchi (nella foto) invoca nuove politiche per il "diritto a restare": "Proponiamo l'introduzione, a livello europeo, di un Graduate Staying Premium, basato su una detassazione parziale dei redditi da lavoro dei giovani laureati neoassunti nei primi cinque anni di attività nelle regioni europee collocate nella trappola dei talenti". 



QUATTRO STORIE di impegno ed eccellenza

L'esperienza lavorativa all'estero ha fatto parte – o lo è tuttora – della vita dei quattro professionisti che intervistiamo nelle pagine a seguire. Sono ex allievi del Collegio “Lamaro Pozzani”, che qui hanno potuto vivere durante gli anni universitari numerose e stimolanti esperienze formative, le quali hanno contribuito in modo significativo ad arricchire il loro bagaglio culturale. Ospiti del ciclo di incontri “Talenti globali: il ruolo degli expat nel mercato del lavoro nazionale e internazionale”, che si è tenuto in modalità online il 9 e il 23 febbraio al

“Lamaro Pozzani”, Silvio Porcellana, Gianluca Racana, Nicola Sanna e Giulio Sdei hanno condiviso le loro riflessioni con le studentesse e gli studenti attualmente ospiti, offrendo il proprio punto di vista sulle sfide del mondo del lavoro contemporaneo e analizzando sia le prospettive di una carriera globale, sia le opportunità del rientro in Italia. Il ciclo di incontri è stato avviato il 19 gennaio da Carla Bisleri, presidente della Conferenza Nazionale dei Collegi Universitari di Merito Carla Bisleri, istituzione con la quale la Federazione dei Cavalieri del Lavoro ha realizzato una ricerca sulla mobilità internazionale degli studenti dei Collegi Universitari di Merito. 📖



L'ESPERIENZA AL COLLEGIO "LAMARO POZZANI"? LA RIFAREI IDENTICA MILLE VOLTE

SILVIO PORCELLANA

IMPRENDITORE. CO-FOUNDER E CHIEF TECHNOLOGY OFFICER DI WEBITALY SYSTEM, BOSTON, STATI UNITI



Perché ha deciso di andare all'estero?

La scelta di orientare la mia carriera professionale verso un mercato internazionale è stata per me una decisione quasi obbligata: lavoro in ambito web & digital da quando Internet era un luogo sconosciuto ai più e i modem emettevano grida e fischi quando si collegavano alla Rete e dunque cercare sbocchi professionali e imprenditoriali in tutto il mondo è stato qualcosa di naturale e inevitabile, data l'intrinseca assenza di confini di Internet. Ho comunque deciso di adottare sempre una modalità ibrida, coniugando contatti, clienti e opportunità in giro per il globo con un radicamento forte nei "miei" luoghi – Roma, Asti – in cui ho creato e tuttora vivo la mia famiglia e i miei legami personali.

Quando ha cominciato a lavorare, la comunicazione e il marketing digitali erano agli inizi. Quali sono stati i vantaggi di vivere questa rivoluzione stando all'estero?

Il mio osservatorio privilegiato da (vecchio) professionista del web (in un certo senso la comunicazione e il marketing digitale non esistevano proprio ai miei inizi...), costantemente a contatto con professionisti, esperti e clienti internazionali mi ha permesso di vedere da vicino la crescita e l'evoluzione di questo settore del mondo digitale, che per un periodo della mia carriera è diventato anche il mio lavoro e che ancora oggi rappresenta molto del mio impegno quotidiano.

Quali sono stati i momenti di svolta della sua carriera e dove sono avvenuti?

Sicuramente l'Università (e dunque il Collegio) sono stati per me i luoghi dello spirito e della mente in cui buona parte della mia carriera si è formata.

La mia tesi di laurea è stata su un gioco online che ho scritto io nel lontano 1999 – tutto a mano, usando il Perl, un linguaggio di programmazione che ora appartiene quasi all'archeologia digitale – e dal quel momento ho capito che il mondo del web poteva diventare il mio lavoro. La mia prima esperienza professionale all'estero – il gioco su cui mi sono laureato fu acquistato poco dopo la mia laurea da una società di Londra per cui ho lavorato qualche anno – ha rappresentato poi il definitivo consolidamento di un'idea professionale che mi ha visto sempre coniugare un approccio internazionale, un impegno costante alla formazione continua e un *lifestyle* locale e personale.

Quanto sono stati importanti per il suo lavoro la formazione accademica ricevuta in Italia e l'esperienza del Collegio "Lamaro Pozzani"?

Sono stati a dir poco fondamentali. Senza la mia tesi sul mio gioco online non avrei fatto nulla di ciò che ho realizzato, senza la formazione culturale, umana e spirituale maturata negli anni al collegio sarei una persona sicuramente meno pronta ad affrontare e vivere con serenità le sfide quotidiane della mia vita imprenditoriale. Se in generale nella mia vita ho davvero pochissime cose che rifarei in maniera diversa, la scelta di studiare a Roma e far parte del Collegio le rifarei esattamente identica non cento, ma mille volte. 🙏

PROGETTI IN TUTTO IL MONDO, LONDRA È UN RIFERIMENTO GLOBALE

GIANLUCA RACANA

DIRETTORE DI ZAHA HADID ARCHITECTS, LONDRA



Per un giovane architetto andare all'estero è un passaggio obbligato? Che cosa impedisce, a suo avviso, di rientrare?

Ritengo che un periodo di studio o di lavoro all'estero sia un'esperienza molto importante per tutti gli studenti, in ogni ambito professionale. In particolare, la professione dell'architetto è da sempre caratterizzata da una dimensione internazionale di ricerca e progettazione; per questo un'esperienza fuori dal proprio Paese rappresenta un passaggio altamente formativo.

Ciò che spesso rende difficile il rientro in Italia è legato alle maggiori opportunità offerte da alcuni paesi esteri e, allo stesso tempo, alle peculiarità del mercato del lavoro italiano nel settore, che può risultare particolarmente complesso per i giovani laureati.

A Londra quali differenze ha potuto riscontrare nel metodo di lavoro e nelle prospettive di carriera?

Londra è da molti anni uno dei principali riferimenti globali per l'architettura. Questo è dovuto sia al dinamismo del settore delle costruzioni nel Regno Unito, sia all'integrazione delle aziende inglesi nei mercati internazionali dei servizi di progettazione, con la possibilità di seguire e coordinare progetti in tutto il mondo. La presenza di grandi studi di architettura e società di ingegneria, con centinaia o migliaia di professionisti, rispetto a un panorama italiano mediamente più frammentato, consente di partecipare a progetti di grande scala, come infrastrutture culturali e di trasporto o vasti sviluppi urbani internazionali.

In questo contesto ho avuto la fortuna di partecipare, con il mio studio — Zaha Hadid Architects — allo sviluppo di importanti progetti anche in Italia, tra cui il MAXXI, il quartiere CityLife con la Torre Generali a

Milano e, più recentemente, il nuovo ospedale "Grande Malpensa".

Che ruolo ha giocato il fatto di avere una formazione italiana?

La formazione ricevuta in Italia non è stata certamente inferiore a quella dei colleghi stranieri. Forse meno incentrata sugli aspetti più pratici dell'attività professionale, ma fondata su una solida base teorica e critica, che rappresenta un valore distintivo. A questa si è aggiunta una visione multidisciplinare maturata durante i preziosi anni di studio presso il Lamaro Pozzani.

Che cosa consiglierebbe oggi a un giovane che si laurea in architettura?

Consiglierei di approfondire le potenzialità e gli strumenti dell'innovazione tecnologica applicata all'architettura, come la progettazione Bim (Building information modeling, ndr), e di acquisire competenze nell'ambito della sostenibilità. Un'esperienza lavorativa, anche breve, durante il percorso universitario costituisce un ulteriore elemento qualificante.

Il suggerimento più importante, tuttavia, è mantenere sempre viva la curiosità, continuando ad apprendere e ad aggiornarsi costantemente lungo tutto il proprio percorso professionale. 

FIDUCIA E APERTURA ALL'INNOVAZIONE, ECCO CHE COSA HO TROVATO NEGLI STATI UNITI

NICOLA SANNA

DIRIGENTE HIGH TECH, NEW YORK, STATI UNITI.
PRESIDENTE DI SAFE



Quando e perché ha deciso di trasferirsi all'estero?

Dopo l'università e l'esperienza al Collegio dei Cavalieri del Lavoro "Lamaro-Pozzani", sentivo il bisogno di confrontarmi con un contesto internazionale. Non volevo limitarmi a un'esperienza esclusivamente italiana: desideravo operare in un ambiente europeo e globale, mettendo a frutto le mie competenze linguistiche — parlo italiano, inglese, francese, tedesco e spagnolo — e misurandomi con mercati diversi per cultura e dinamiche competitive.

L'opportunità arrivò da un imprenditore americano che cercava una figura a Parigi per sviluppare la sua azienda software in Europa. Non avevo esperienza diretta nel software né nelle vendite internazionali, ma fui comunque invitato a un colloquio.

Il Ceo rimase colpito dal mio percorso accademico e dalla conoscenza delle lingue. Gli dissi con franchezza che non possedevo molte delle competenze richieste. Mi rispose che le competenze si possono insegnare, mentre intelligenza e ambizione no. Mi propose un periodo di formazione negli Stati Uniti.

Dopo alcuni anni a Parigi, dove sviluppai con successo il business europeo, mi venne offerto il ruolo di Chief Operating Officer per l'intera società. Nel 2000 mi trasferii con la mia famiglia negli Stati Uniti. Quella che doveva essere una parentesi di due o tre anni è diventata un percorso di ventisei anni.

Quali opportunità ha colto negli Stati Uniti che in Italia sarebbero state più difficili?

Il primo elemento è la fiducia. Fin dall'inizio mi è stata affidata grande autonomia, con responsabilità reali e obiettivi ambiziosi. Confrontandomi con colleghi universitari, ricordo il loro stupore nel sapere che mi era stata data la guida di un'intera area geografica senza anni di anzianità alle spalle. Successivamente ho fondato due startup e raccolto complessivamente 60 milioni di dollari da *venture capitalist*. Mi chiedevano: "Chi conoscevi?" La risposta è che non conoscevo nessuno e non ho fornito garanzie personali. Gli

investitori hanno valutato la qualità dei business plan, l'innovazione dei prodotti e la credibilità del team. Era vero capitale di rischio.

Un'altra differenza è l'apertura all'innovazione. Negli Stati Uniti esiste una ricerca continua del vantaggio competitivo attraverso la tecnologia. I clienti sono più disposti a sperimentare soluzioni nuove pur di non restare indietro. In Europa, invece, spesso si aspetta che qualcosa abbia già avuto successo altrove prima di adottarlo. Questo rallenta la nascita di nuove imprese tecnologiche.

Come appare l'Europa nella cybersecurity vista dagli Usa?

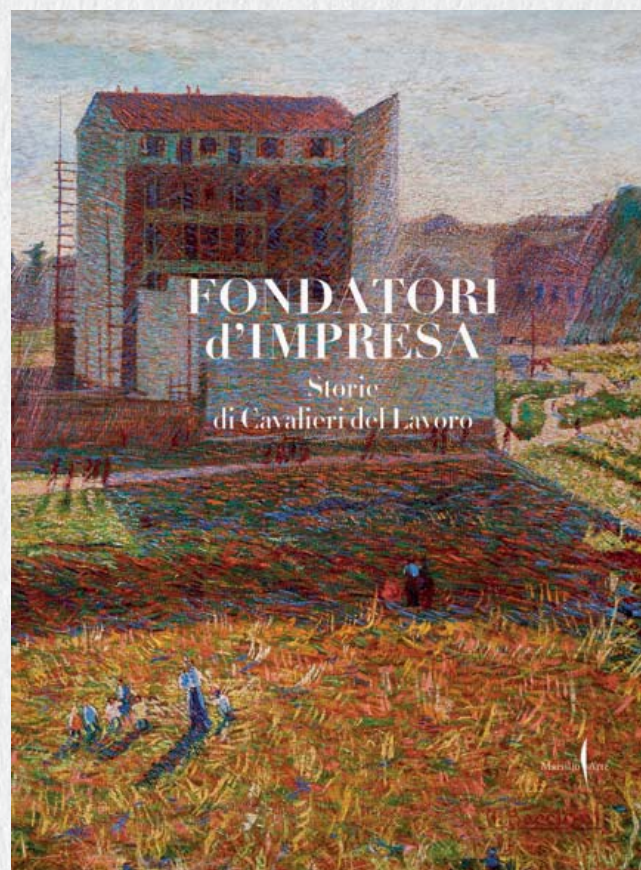
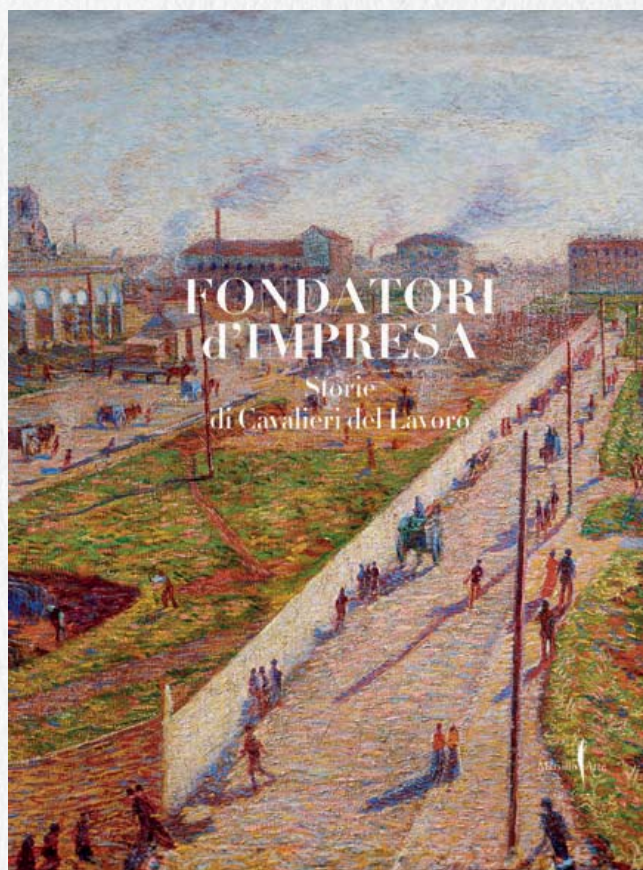
Nel settore della cybersecurity, l'Europa è spesso percepita come mercato di consumo o bacino di talenti tecnici per aziende americane. Le imprese europee faticano a emergere per la minore disponibilità di *venture capital*, la frammentazione dei mercati e un quadro normativo complesso. Inoltre, l'approccio è spesso orientato alla compliance più che alla gestione strategica del rischio. Molte aziende fanno il minimo per "essere a norma", invece di utilizzare il cyber risk management come leva competitiva.

Come invertire la fuga dei talenti?

L'Italia e l'Europa mancano a molti di noi. A parità di opportunità professionali, tornerei io e tornerebbero in tanti. La chiave è creare un ecosistema meritocratico, con capitali pazienti, meno burocrazia e una cultura che premi chi innova e assume rischi calcolati. Solo così si potranno trattenere e attrarre i migliori talenti. 

FONDATORI 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.

LA CONTAMINAZIONE TRA LE CULTURE DÀ FORZA E SPINGE AL DIALOGO

GIULIO SDEI

VICE PRESIDENT NATO & EU BUSINESS DEVELOPMENT,
ITALIAN BUSINESS DEVELOPMENT, LEONARDO



La sua è una carriera internazionale ricca di molteplici esperienze. Quali elementi nel suo percorso sono stati decisivi?

L'ammissione al Collegio Universitario, allora "Residenza", è stata il mio "big bang". Mi ha permesso di entrare in una "fucina" d'eccellenza con compagni di viaggio eccezionali, divenuti cari amici.

Quindi l'ingresso in AgustaWestland, oggi Divisione Elicotteri di Leonardo. Di lì a poco mi fu chiesta la disponibilità a trasferirmi nel Regno Unito: quel mio "sì", spontaneo e immediato, ha influenzato tanta parte del mio essere, sia dal punto di vista professionale che nel modo di guardare e vivere il mondo.

In Gran Bretagna ho realizzato anche un "sogno", con il Master in Business Administration alla London Business School. Un percorso altamente formativo che mi ha regalato nuovi forti legami, da vari paesi ed in molteplici ambiti di attività.

Infine il mio rientro a Roma, nella Direzione generale di Leonardo, che mi ha consentito di mettere a frutto l'esperienza acquisita affrontando sfide maggiori, con lo sguardo sempre oltre l'orizzonte.

Quali sono i vantaggi, e gli svantaggi, di operare in un contesto fortemente internazionalizzato?

Il contesto internazionale permea in modo significativo ogni settore ormai, in termini di accesso ai mercati, catene di approvvigionamento, regolamentazioni e relazioni politico-industriali. Le opportunità si moltiplicano e si è spinti a dare il meglio di sé in una dinamica competitiva più ampia e spesso accesa. La "contaminazione" tra le culture diventa elemento di forza per ciascuno e, spronati dalle best practice osservate altrove, si potenzia la disponibilità al dialogo per l'incontro di diversi interessi.

In aggiunta, uscire dai confini nazionali può innescare una decisa accelerazione professionale, con una marcata crescita personale e ritorni economici importanti. Tuttavia, vivere all'estero implica sacrifici quali la lontananza dagli affetti e l'investimento di energie supplementari per affermarsi; diventa quindi necessario sviluppare la capacità di adattamento e la volontà di coltivare relazioni, costruendosi un "angolo di casa" ovunque ci si trovi.

Molti giovani dopo aver lavorato all'estero non tornano. Che cosa ha favorito il suo rientro in Italia nel 2017?

Un "allineamento di pianeti" personali e professionali. La mia carriera sembrava destinata a stabilizzarsi nel Regno Unito, poi la riorganizzazione di Leonardo mi ha portato prima in Polonia e quindi nella "Corporate", dove si cercava un profilo con solida esperienza di business internazionale. Così Roma, dove nel frattempo stava sbocciando la mia famiglia, è tornata al centro del mio mondo.

Quali consigli darebbe oggi a un neolaureato in ingegneria aerospaziale?

Consiglio di porsi in proiezione internazionale fin da subito, pur dall'Italia, e di arricchire sistematicamente le proprie competenze ed esperienze, tenendo strette in valigia la fiducia in sé stessi e una buona dose di perseveranza. 🚀

Fondazione Mauri

SCUOLA PER LIBRAI

un mestiere coraggioso

In un momento in cui l'editoria italiana appare attraversata da una crisi sempre più evidente — tra contrazione dei margini, fragilità della distribuzione e librerie che chiudono o faticano a restare aperte — esiste una realtà che continua a muoversi in direzione opposta. Non con dichiarazioni di principio, ma con iniziative strutturate e un'idea chiara: se il libro vuole avere un futuro, bisogna ripartire da chi lo porta ogni giorno nelle mani dei lettori. È questa la traiettoria della Scuola per Librai Umberto e Elisabetta Mauri, nata nel 1983 per volontà di Luciano Mauri, in memoria del padre Umberto e della figlia Elisabetta, e da oltre quarant'anni un laboratorio permanente di formazione e confronto sulle trasformazioni del libro e della libreria. L'obiettivo non è mai stato quello di “difendere” il libro in modo nostalgico, ma di capire come farlo funzionare nel tempo, mettendo il libraio al centro come figura professionale che unisce cultura e management.

La Scuola è promossa dalla Fondazione Umberto e Elisabetta Mauri, costituita nel 2014 in occasione del centenario della nascita di Messaggerie Italiane (1914), ed è sostenuta da Messaggerie Libri, il Centro per il Libro



Gli allievi della 43esima edizione del seminario di perfezionamento organizzato dalla Scuola UEM





Stefano Mauri, Presidente e Ad Mauri Spagnol

e la Lettura, l'Associazione Librai Italiani e l'Associazione Italiana Editori, oltre alla collaborazione con la Fondazione Giorgio Cini.

“Spesso si diventa librai per la passione culturale e il fascino esercitato dai libri – afferma il Cavaliere del Lavoro Stefano Mauri, vice presidente della Fondazione Umberto e Elisabetta Mauri –. Tuttavia poi ci si scopre a dover fare i conti con la rotazione, i margini, lettori con gusti diversi dai nostri, illuminazione efficiente, bisogno di maggior servizio per il cliente, le banche, il conto economico, la stagionalità, i social, tutte le incombenze del *retail*. La Scuola è anche un luogo di confronto dove si discute di questi aspetti, che hanno consentito a molti librai di dare maggiore solidità e resilienza ai loro sogni. Ma soprattutto è una dichiarazione d'amore della Fondazione a chi, amando i libri e le persone, ha scelto di fare questo mestiere con coraggio e abilità”.

Il cuore simbolico e operativo della Scuola UEM è il seminario di perfezionamento, che ogni anno si svolge a Venezia, alla Fondazione Giorgio Cini. La 43esima edizione, che si è tenuta a fine gennaio, ha coinvolto trenta librai e librai provenienti da tutta Italia, che hanno incontrato editori e operatori della filiera, italiani e internazionali. Se Venezia è la sede del confronto strategico, Milano è il luogo della formazione pratica. Con dieci appuntamenti programmati tra fine febbraio e fine maggio, i corsi monografici si svolgono all'Università Iulm e sono rivolti sia a librai professionisti, sia a chi desidera intraprendere questo percorso. Di particolare interesse quello dedicato all'editoria per ragazzi, ospitato a Bologna in occasione della Children's Book Fair.

Dal 2018, la Scuola ha ampliato il proprio raggio d'azione con un progetto dedicato specificamente ai librai del Centro e del Sud Italia, in collaborazione con Emme Promozione e PDE Promozione. L'ottava edizione si terrà a Bari il 23 e 24 marzo.

Nel corso degli anni, inoltre, sono stati ideati due riconoscimenti: il Premio per Librai Luciano e Silvana Mauri, che valorizza ogni anno una libraia o un libraio distintosi per iniziative culturali e per la capacità di sostenere la diffusione del libro, e la Borsa Nick Perren che offre a un libraio la possibilità di lavorare per un mese in una libreria Waterstones.

L'impegno della Fondazione non si ferma alla formazione dei librai. Nel 2012, insieme a Fondazione Corriere della Sera, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli e Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori, ha fondato BookCity Milano, la manifestazione dedicata alla promozione del libro e della lettura che ogni anno, a novembre, trasforma la città in un grande palcoscenico diffuso. (B.G.)



Stefano Mauri è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2012. È presidente e amministratore delegato del Gruppo editoriale Mauri Spagnol fondato a Milano nel 2005, occupa 203 dipendenti e controlla, tra le altre le case editrici, Longanesi, Garzanti, Salani e TEA. Nel complesso oggi il gruppo si compone di 11 case editrici e di 20 marchi editoriali. Nel 2010 fonda Edigita, affermatasi subito come principale distributore di ebook b2b



AD OGNI **ROTTA** UN PRECISO **OBIETTIVO**

Una crescita continua si basa sulla costante definizione di obiettivi.

Tracciare una rotta, sotto ogni punto di vista, è la chiave per raggiungere i propri traguardi.

E l'organizzazione, l'esperienza, la logistica e la tecnologia sono le coordinate per arrivare sempre a destinazione, in ogni parte del mondo.

Abbiamo concretizzato questo percorso per la nostra realtà, lo rendiamo possibile ogni giorno per i nostri clienti.



Interglobo

INTERNATIONAL FREIGHT FORWARDERS



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.



INTESA  SANPAOLO
PREMIUM PARTNER



intesasnpaolo.com