

CIVILTÀ DEL LAVORO

Federazione Nazionale



Cavalieri del Lavoro

numero 2 - aprile • maggio 2026

LA FEDERAZIONE CELEBRA GLI 80 ANNI DELLA REPUBBLICA

Underwater, economia e politica sotto i mari

Il lavoro, la passione del fare

Le conclusioni del Convegno Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

Dialogo Università/Impresa: dal laboratorio al prodotto

Turismi sostenibili

Le previsioni per il 2026 fra guerre e rincari



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

Paolo d'Amico, Luigi De Vita, Domenico Favuzzi,
Nardo Filippetti, Guido Fiorentino, Giacomo Gnutti,
Enrico Grassi, Alberto Masotti, Cesare Puccioni,
Luisa Quadalti Senzani, Ugo Salerno, Marco Zigon



HOTEL GABRIELLI VENEZIA

The romantic essence of Venice

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

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

Hotel Gabrielli Venezia - Starhotels Collezione
Riva degli Schiavoni 4110, 30122 Venezia
Tel. +39 041 844 91 - gabrielli.ve@starhotels.it
collezione.starhotels.com



FINE HOTELS + RESORTS[®]





Da **100 anni** la famiglia Eni
è al fianco delle persone e, anche oggi,
con le **soluzioni energetiche** di Plenitude
e i **servizi per la mobilità** di Enilive,
offre tutta l'energia di cui hanno bisogno.



plenitude



enilive

DA ENERGIE DIVERSE, UN'ENERGIA UNICA.



Audi *for* business



Semplificare fa strada al tuo business.

Scopri una **consulenza personalizzata** in grado di adattarsi al tuo modo di fare impresa, unita a un **supporto continuativo** nella gestione della flotta aziendale e tutta la **qualità Audi Service**. Per garantire efficienza, accompagnarti nel tempo e mantenere il tuo business sempre in movimento. [audi.it/business](https://www.audi.it/business)

Fare impresa, guidati dall'avanguardia.



Audi è Main Partner di **CONFINDUSTRIA**

Gamma Audi plug-in hybrid (modelli TFSI e: gamme A3, Q7, Q8 - modelli e-hybrid: gamme Q3, A5, Q5, A6). Consumo di carburante (l/100 km) ciclo combinato (WLTP): 1,1 - 4,5. Emissioni CO₂ (g/km) ciclo combinato (WLTP): 25 - 102. Autonomia elettrica ciclo di prova combinato (Km): 69 - 143. Consumo elettrico (kWh/100 km) ciclo combinato (WLTP): 12,1 - 19,8. I valori indicativi relativi al consumo di carburante e alle emissioni di CO₂ e/o, in caso di modello ibrido plug-in, al consumo di energia elettrica, sono rilevati dal Costruttore in base al metodo di omologazione WLTP (Regolamento UE 2017/1151 e successive modifiche e integrazioni). I valori di emissioni CO₂ nel ciclo combinato sono rilevanti ai fini della verifica dell'eventuale applicazione dell'Ecotassa/Ecobonus, e relativo calcolo. Eventuali equipaggiamenti e accessori aggiuntivi, lo stile di guida e altri fattori non tecnici, possono modificare i predetti valori. Per ulteriori informazioni sui predetti valori, vi invitiamo a rivolgervi alle Concessionarie Audi e a consultare il sito audi.it. È disponibile gratuitamente presso ogni Concessionaria una guida relativa al risparmio di carburante e alle emissioni di CO₂, che riporta a valori inerenti a tutti i nuovi modelli di veicoli.

FORST 0,0% SPORTIVA PER NATURA

CONQUISTA LA MEDAGLIA D'ORO DEI WORLD BEER AWARDS 2023
NELLA CATEGORIA NO & LOW ALCOHOL LAGER.



@forstbeer
f BirraForstBier
www.forst.it





Anno LXXI - n. 2

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,
Agostino Gallozzi, Daniela Gennaro Guadalupi,
Clara Maddalena, Sebastiano Messina, Eduardo Montefusco,
Costanza Musso, Guido Ottolenghi, Debora Paglieri

Hanno collaborato a questo numero i Cavalieri del Lavoro:

Paolo d'Amico, Luigi De Vita, Domenico Favuzzi, Nardo Filippetti,
Guido Fiorentino, Giacomo Gnutti, Enrico Grassi, Alberto Masotti,
Cesare Puccioni, Luisa Quadalti Senzani, Ugo Salerno, Marco Zigon

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

Erika Baioni, 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: Shutterstock AI

Gli inserzionisti di questo numero

Audi, Banca Intesa Sanpaolo, Birra Forst, Caroli Hotels,
Colacem, Costa Edutainment, Elettronica, Enel, Eni, Ing. Ferrari,
Ferrari F.lli Lunelli, Fontana Luigi, Pastificio De Cecco, Profilati,
Starhotels, Terna, Unione Fiduciaria

Autorizzazione Tribunale di Roma

n. 4845 del 28-9-1955

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

Finito di stampare il 19 maggio 2026
civiltadellavoro@cavaliereidellavoro.it

9

EDITORIALI

**La Federazione e i giovani
per gli 80 anni della Repubblica**

di Ugo SALERNO

12

L'Italia nelle crisi geopolitiche

di Paolo Mazzanti

CONVEGNO NAZIONALE 2026



16

Crescita e progresso partono dal lavoro

di Erika Baioni

I contributi del Convegno

18

**Dare forma al domani del lavoro:
il compito dell'impresa**

di Ugo SALERNO

22

Ripartiamo dalle origini del made in Italy

di Cesare PUCCIONI

24

Il lavoro tra Costituzione e futuro

di Patrizio BIANCHI

28

1ª TAVOLA ROTONDA

**Rispetto, tempo e passione:
il fare bene nasce così**

Sono intervenuti Cristina Acidini, Alberto Cavalli, Linda Gilli, Francesco Mutti,
Stefano Ricci, Nicoletta Spagnoli

32

2ª TAVOLA ROTONDA

Impegnarsi ad ascoltare i giovani

Sono intervenuti Nerio Alessandri, Stefania Brancaccio, Ferruccio de Bortoli,
Leonardo Ferragamo, Aram Manoukian, Linda Laura Sabbadini

L'energia giusta per ogni tua scelta.

Luce, gas, fibra, mobilità elettrica,
fotovoltaico e molto altro.

Scopri **le offerte di Enel** dedicate
alla tua **casa** e alla tua **impresa**.

CHIAMA IL 140
VAI NEI NEGOZI O SU ENEL.IT

enel

36

3^a TAVOLA ROTONDA

L'IA e il lavoro, opportunità e rischi

Sono intervenuti Franco Bernabè, Fabrizio Bernini, Barbara Caputo, Gianfranco Carbonato, Massimo Pavin, Bruno Siciliano

FOCUS 1 | **Economia dell'underwater**
Competizione e collaborazione sotto i mari

43

La nuova geopolitica scorre lungo i cavi

Intervista ad Antonio DERUDA di Silvia Tartamella

46

Il mare come leva strategica

A colloquio con Antonello TESTA di Brunella Giugliano

48

Le infrastrutture invisibili dell'economia

Intervista a Paolo MORETTI

52

L'esperienza italiana nella sfida dell'underwater

di Paolo Mazzanti

54

Strade sottomarine per l'economia globale

di Paolo D'AMICO

56

Sicurezza e continuità, le sfide dell'energia

di Marco ZIGON

FOCUS 2 | **Dialogo università-imprese**
Dai laboratori alla vita quotidiana
Progresso per tutti

60

“Vetrina” delle ricerche a disposizione delle imprese

A colloquio con Maria Chiara DI GUARDO di Paolo Mazzanti

64

IA e industria: l'Italia alla prova dell'innovazione

Intervista a Enrico PISINO di Brunella Giugliano

66

Un patto necessario per l'innovazione che conta

di Domenico FAVUZZI

70

L'esperienza dell'impresa e la freschezza dei giovani

di Enrico GRASSI

72

Ricerca, spin-off e impresa: il dialogo necessario

di Luisa QUADALTI SENZANI

FOCUS 3 | **Turismi sostenibili**
Vivere la bellezza rispettando i luoghi

76

Il turismo 2026 tra guerre, integrazione e sostenibilità

Intervista a Giuseppe ROMA di Paolo Mazzanti

80

Il Cilento e l'elisir di lunga vita

di Luigi DE VITA e Alessandra GALASSI

82

Governare la crescita per proteggere i territori

di Nardo FILIPPETTI

84

Destagionalizzare e ri(scoprire) nuove località

di Guido FIORENTINO

86

Termale, l'opportunità di un turismo differente

di Giacomo GNUTTI

VITA ASSOCIATIVA

91

Made in Italy 2026: dove l'esperienza incontra i giovani

FONDAZIONE

94

La storia d'impresa dialoga con l'IA


Trust

Quando il patrimonio serve
a qualcosa di importante,
scegli **Unione Fiduciaria**

**Unione Fiduciaria
è il partner di riferimento
per incarichi di Trustee
o di Guardiano di trust.**

Soggetto indipendente, con solida patrimonializzazione e una robusta struttura organizzativa, Unione Fiduciaria da molti anni assume il ruolo di Trustee o di Protector (Guardiano) di trust.

Unione Fiduciaria fornisce supporto alla strutturazione di nuovi trust, offrendo assistenza nella redazione dell'atto istitutivo del trust (*trust deed*) e della lettera dei desideri (*letter of wishes*) o subentra in trust già creati. Unione Fiduciaria dispone inoltre di competenze interne dedicate alla selezione e alla supervisione dei gestori finanziari degli investimenti in trust.

 **UNIONE
FIDUCIARIA**

unionefiduciaria.it  

MILANO | ROMA | GENOVA | TORINO

LA FEDERAZIONE E I GIOVANI per gli 80 anni della Repubblica

di Ugo SALERNO

Il 2 giugno 1946 oltre 25 milioni di italiani presero parte al referendum istituzionale da cui nacque la Repubblica. In quella stessa occasione si tennero le elezioni politiche per l'Assemblea Costituente, l'organo elettivo a suffragio universale incaricato di redigere la Costituzione, che sarebbe entrata in vigore due anni dopo, il 1° gennaio del 1948.

Ripercorrere i fatti storici che portarono all'apertura di una nuova fase per il nostro Paese non è un puro esercizio accademico, ma un atto di memoria e un dovere civile per ricordare a tutti noi che il regime democratico all'interno del quale abbiamo il privilegio di vivere nacque dalla volontà di milioni di uomini e donne – queste ultime ammesse per la prima volta a partecipare ad una elezione politica – che dopo la fine della Seconda Guerra mondiale scelsero di intraprendere un nuovo cammino.

Si trattò di un grande atto di coraggio e di fiducia nel futuro, gli stessi sentimenti che guidarono i protagonisti dell'Assemblea nella elaborazione della nuova carta costituzionale. Lo si sente dire spesso, lo hanno evidenziato insigni studiosi, ed è importante ribadirlo: in quel processo si incontrarono e fusero tre culture – la cattolica, la marxista, la liberal-democratica – e da quello sforzo di sintesi nacque la nostra Costituzione, i cui primi dodici articoli, raccolti sotto il titolo di “Principi fondamentali”, esprimono in maniera cristallina quali sono i pilastri della nostra Repubblica: democrazia, uguaglianza, lavoro, pace.

Tutti temi su cui i Cavalieri del Lavoro si sentono impegnati a riflettere e a portare il loro contributo di uomini e donne d'impresa.

Sul tema del lavoro, in particolare, abbiamo puntato i riflettori in occasione dell'ultimo Convegno Nazionale a Firenze perché siamo convinti che le profonde trasformazioni tecnologiche che lo stanno attraversando, unite ai relativi cambiamenti economici e sociali, metteranno alla prova le comunità e le relazioni tra gli Stati.

Oggi le parole *dazi* e *guerre* ricorrono nella cronaca troppo spesso e riflettono un clima radicalmente opposto a quello che si respirava all'indomani del varo della Costituzione, che rappresentò per l'Italia l'apertura alla liberalizzazione degli scambi e l'ingresso nel consesso internazionale, due scelte fondamentali che hanno guidato il miracolo economico degli anni '60. La Comunità europea del carbone e dell'acciaio (1951) e la Comunità economica europea (1957) furono tappe fondamentali nella costruzione dell'Unione europea che oggi conosciamo e che ci ha garantito oltre 70 anni di pace. Ed è proprio in relazione a quest'ultimo fondamento che, oggi, celebrare gli 80 della Repubblica assume un valore e una urgenza ancora maggiori. Teatri di guerra a noi vicinissimi – Ucraina e Medio Oriente – testimoniano che nessuna condizione di libertà e di esercizio dei diritti fondamentali della persona è mai garantita per sempre. Occorre vigilare, impegnarsi, partecipare.

Il Capo dello Stato Sergio Mattarella celebrerà il 25 giugno nell'Aula di Montecitorio l'anniversario della prima seduta dell'Assemblea Costituente con un suo intervento. E per la ricorrenza del 2 giugno ha scelto quest'anno di aprire la Piazza del Quirinale a un grande momento di condivisione popolare, invitando i sindaci di tutti i comuni italiani a fare altrettanto e a chiamare in festa la popolazione.

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.



Come Cavalieri del Lavoro abbiamo sentito nostro preciso dovere sottolineare l'importanza degli 80 anni della Repubblica e accogliere l'invito del Presidente Mattarella. L'onorificenza al Merito del Lavoro impegna noi tutti ad essere non soltanto un esempio di laboriosità, innovazione, spirito di sacrificio e attenzione verso le comunità; ci impegna anche a trasmettere questi valori alle generazioni più giovani, alle migliaia di ragazze e ragazzi che oggi studiano e domani saranno chiamati a dare il loro contributo per lo sviluppo economico, sociale e civile del nostro Paese. Per questo motivo abbiamo promosso alcune specifiche iniziative che ci auguriamo possano ispirarli nel loro cammino futuro.

Ricordare, conoscere, partecipare. Tre azioni fondamentali affinché i diritti che abbiamo conquistato e la pace che abbiamo costruito, a fronte del sacrificio di tante generazioni venute prima di noi, non vengano messi in pericolo ma possano rinnovarsi e sempre rifiorire. 🏠

LE INIZIATIVE

In collaborazione con la Camera dei Deputati, la Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro invierà nel mese di giugno a tutti i candidati al Premio "Alfieri del Lavoro" una copia della Costituzione della Repubblica Italiana.

L'edizione, realizzata appositamente per l'80° anniversario dal Referendum istituzionale, contiene una prefazione del presidente della Camera dei Deputati, On. Lorenzo Fontana, che illustra il significato di questa ricorrenza.

Oltre quattromila studenti, che nel loro percorso scolastico hanno dato già prova di impegno, serietà e dedizione, riceveranno il simbolo fondante della Repubblica con l'invito a farne una guida concreta per i loro studi e per il loro avvenire.

Parallelamente, nel mese di giugno, in collaborazione con la Conferenza dei Collegi Universitari di Merito, la Federazione nazionale dei Cavalieri del Lavoro organizzerà un ciclo di cinque incontri dedicato agli 80 anni della Repubblica italiana. A partecipare saranno il Collegio di Milano, il Collegio San Carlo di Modena, il Collegio Universitario dei Cavalieri del Lavoro "Lamaro Pozzani" a Roma, l'IPE - Istituto per ricerche e attività educative a Napoli e il Campus Palermo Normanni. In questa occasione docenti di diritto costituzionale ripercorreranno il contesto storico nel quale nacque la Costituzione e dialogheranno con studenti e Cavalieri del Lavoro sul valore e l'attualità dei principi richiamati nella Carta. 🏠



LE GUERRE CHE NON FINISCONO E GLI SQUILIBRI INTERNI

L'ITALIA NELLE CRISI geopolitiche

di Paolo Mazzanti

Viviamo un singolare paradosso: nell'epoca in cui le guerre sono condannate dalla grande maggioranza dei cittadini, almeno in Occidente, i conflitti armati non si riescono a concludere e restano nel limbo di tregue non rispettate. Vale per l'aggressione della Russia all'Ucraina, che dura da oltre 4 anni (più della Seconda guerra mondiale). E vale per la guerra in Iran e Libano tra ultimatum e proposte di pace sistematicamente rifiutate da Washington o Teheran e Gerusalemme.

I costi dei conflitti sono elevatissimi, anche se l'economia globale sembra risentirne per ora solo in parte, soprattutto per il blocco dello Stretto di Hormuz da cui transita il 15% del petrolio e di altri prodotti raffinati, oltre ai fertilizzanti necessari per l'agricoltura.

Questa incapacità di porre fine ai conflitti (neppure tra le due Coree esiste ancora un trattato di pace) è uno dei tratti più preoccupanti del disordine mondiale e della crisi delle organizzazioni multilaterali, a cominciare dall'Onu, che può funzionare nel prevenire o risolvere i conflitti solo se c'è l'accordo delle potenze che dispongono del diritto di veto nel Consiglio di Sicurezza (Usa, Russia, Cina, Gran Bretagna e Francia).

Se l'accordo non c'è, come in questa fase, l'Onu è di fatto paralizzato e impotente. Per di più, gli Stati Uniti, che sono stati nel dopoguerra gli architetti del sistema multilaterale (dall'Onu al Fondo monetario internazionale), con il presidente Trump lo stanno attivamente smantellando, preferendo i rapporti bilaterali tra Stati. Ma così facendo rischiano di condannarsi a un crescente isolamento che neppure la prima superpotenza globale può a lungo permettersi.

Non è un caso che Trump sia andato in visita a Pechino, nonostante la Cina sia il principale avversario strategico degli Usa, anche per cercare di convincere Xi Jinping ad aiutarlo a risolvere la crisi iraniana e quella ucraina prima delle elezioni americane di *midterm* del novembre prossimo in cui rischia di perdere la maggioranza alla Camera dei Rappresentanti.

I Paesi europei e Nato stanno da parte loro valutando l'intervento nello Stretto di Hormuz per garantire la libertà di navigazione. Noi italiani potremmo inviare un convoglio con cacciamine e navi di supporto, ma potremmo farlo soltanto a tregua consolidata, con l'intesa dell'Iran e sotto l'egida dell'Onu per non trovarci coinvolti in operazioni di guerra.

Intanto il governo sta cercando di rilanciare la sua azione economica con misure come il decreto lavoro varato alla vigilia del Primo Maggio e il Piano Casa, che ha l'obiettivo di realizzare 100mila alloggi a canone calmierato in dieci anni e ristrutturare 60mila alloggi popolari. Ma le urgenze economiche sono molte, a cominciare dal caro energia che penalizza imprese e famiglie e rischia di far aumentare l'inflazione e i tassi d'interesse decisi dalla Banca centrale europea. Il che potrebbe farci scivolare in uno scenario economico recessivo.

In questo quadro, le risorse pubbliche a disposizione del governo sono scarse. Per di più, abbiamo mancato nel 2025 l'obiettivo di ridurre il deficit pubblico sotto il 3 per cento (abbiamo chiuso l'anno al 3,1 per cento) per uscire dalla procedura europea d'infrazione, il che ci avrebbe consentito minori restrizioni per la spesa pubblica.

Di fronte alla crisi energetica, determinata dall'aumento dei prezzi del petrolio per il blocco di Hormuz, si invocano interventi europei, a cominciare da un allentamento o una sospensione del Patto di stabilità, come avvenne per il Covid. Ma per ora Bruxelles consente solo una riduzione dei vincoli sugli aiuti di Stato, permette cioè ai singoli Stati membri di sovvenzionare le proprie imprese attingendo al proprio bilancio. Ma questo finirebbe per penalizzare ulteriormente il nostro Paese, che già paga l'energia più degli altri e ha meno risorse pubbliche a disposizione.

Sarebbe necessario attingere al bilancio europeo, per esempio con nuove emissioni di Eurobond – si stima che i mercati finanziari potrebbero assorbirne fino a tremila miliardi – e un piano energetico comune sul modello del Next Generation Eu. Ma per ora i Paesi “frugali” del Nord Europa, a cominciare dalla Germania, non sono d'accordo sull'emissione di nuovo debito europeo.

Purtroppo, nonostante la gestione prudente della finanza pubblica in questi anni, i problemi di fondo del nostro sistema economico non sono stati avviati a soluzione. Siamo tornati alla crescita asfittica degli zero virgola, nonostante i 200 miliardi di investimenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza; il nostro debito pubblico è ancora in crescita e quest'anno supererà anche quello della Grecia; la pressione fiscale è salita oltre il 43% del Pil; la spesa pubblica veleggia oltre i 1.150 miliardi e nessuno parla più di “spending review”; l'occupazione è aumentata, ma resta sotto la media Ue, soprattutto al Sud e per le donne; i giovani, soprattutto laureati, continuano a lasciare l'Italia perché all'estero trovano migliori opportunità e maggiori stipendi. Il buon andamento dell'export, la buona tenuta della produzione industriale, aumentata dello 0,7 per cento in marzo nonostante i dazi e le crisi geopolitiche, dimostrano che il motore della crescita affidato alle nostre imprese continua a tirare. Ma gli squilibri strutturali rischiano di frenarlo e di non fargli esprimere per intero le sue potenzialità.

Forse il modo migliore di impiegare l'anno che ci separa dalle elezioni del 2027 è quello di chiedere alle forze politiche di elaborare programmi approfonditi per affrontare i nostri squilibri strutturali e consentire a noi cittadini di scegliere il programma che ci sembra migliore per garantire all'Italia una crescita di lungo periodo. 🏠



CONVEGNO
NAZIONALE

IL FUTURO DEL LAVORO

Nuove sfide per comunità e territori



“Il lavoro, la passione del fare. Dalla bottega rinascimentale all’Intelligenza artificiale”. Nel titolo del Convegno Nazionale dei Cavalieri del Lavoro – organizzato dal Gruppo Toscano a Firenze lo scorso 21 marzo – sono racchiuse le principali questioni che oggi animano il dibattito pubblico in tema di lavoro: produttività, innovazione, gender gap, welfare, attrattività del Paese verso i giovani. Nella pagine a seguire ripercorriamo l’evento con le voci dei protagonisti

CRESCITA E PROGRESSO partono dal lavoro

di Erika Baioni

Ci sono momenti in cui una comunità è chiamata a tornare alle proprie radici per comprendere il futuro. Il Convegno Nazionale 2026 dei Cavalieri del Lavoro – organizzato dal Gruppo Toscano a Firenze il 21 marzo presso l'Istituto di Scienze Militari Aeronautiche – nasce da questa esigenza: interrogarsi sul significato del lavoro nell'epoca dell'Intelligenza artificiale, riportandolo al centro della vita democratica, della crescita economica e della responsabilità collettiva. Firenze, città che ha dato forma all'idea stessa di modernità, diventa il luogo naturale di questa riflessione. Qui, nelle botteghe rinascimentali, l'Italia ha imparato che pensare e fare non sono azioni separate, ma due volti della stessa vocazione: trasformare l'ingegno in opera, la visione in realtà.

A Firenze, nelle botteghe rinascimentali, l'Italia ha imparato che pensare e fare non sono azioni separate, ma due volti della stessa vocazione: trasformare l'ingegno in opera, la visione in realtà

Il richiamo delle istituzioni

L'apertura dei lavori è segnata dal messaggio del Capo dello Stato Sergio Mattarella, che richiama il concetto di lavoro quale fondamento della Repubblica ma soprattutto riafferma un principio che attraversa l'intera giornata: il lavoro non è solo produzione, è dignità, coesione, libertà. È un richiamo che risuona con forza in un Paese che affronta trasformazioni profonde: la rivoluzione digitale, la mobilità dei giovani, la necessità di un nuovo patto tra imprese, istituzioni e società.

Accanto alla sua voce, si colloca quella del presidente della Federazione, Ugo Salerno, che richiama la responsabilità della classe dirigente e la necessità di guardare oltre l'orizzonte immediato. Salerno sottolinea come il convegno non sia solo un momento rituale, ma un confronto di idee tra territori e generazioni.

Firenze, luogo di un'eredità che parla al presente

Il tema scelto – *Il lavoro, la passione del fare. Dalla bottega del Rinascimento all'Intelligenza artificiale* – non è casuale. È un invito a riconoscere che l'Italia possiede un patrimonio unico: la capacità di unire creatività e tecni-





ca, cultura e impresa, bellezza e produzione. Come ha ricordato il presidente del Gruppo Toscano Cesare Puccioni, il Rinascimento non fu solo un'epoca artistica, ma un metodo: un modo di concepire il lavoro come espressione dell'intelligenza umana, come costruzione condivisa, come responsabilità verso la comunità. Oggi, nell'era dell'IA, questa eredità torna a essere decisiva. Non per opporsi alla tecnologia, ma per governarla, orientarla, integrarla in un modello di sviluppo che non rinunci alla centralità della persona.

Il ruolo dei Cavalieri del Lavoro

Il Convegno non è solo un momento di confronto: è un

I Cavalieri del Lavoro
rappresentano una parte essenziale
della classe dirigente del Paese,
chiamata a testimoniare
con i fatti che innovazione,
crescita e coesione sociale
possono procedere insieme

atto di responsabilità. I Cavalieri del Lavoro rappresentano una parte essenziale della classe dirigente del Paese, chiamata a testimoniare con i fatti che innovazione, crescita e coesione sociale possono procedere insieme. In un'Italia che ha visto oltre un milione di giovani partire negli ultimi 13 anni, la questione del capitale umano diventa cruciale. Non basta formare competenze: occorre creare opportunità. È una sfida che riguarda tutti: imprese, istituzioni, università, territori. Ed è una sfida che i Cavalieri del Lavoro scelgono di assumere come parte della propria missione civile.

Un percorso di idee per costruire il futuro

La relazione del professor Patrizio Bianchi e le tre tavole rotonde che seguono – dedicate all'etica del lavoro, alla mobilità dei talenti, alla creatività nell'era dell'Intelligenza artificiale – non sono semplici approfondimenti tematici. Sono i capitoli di una riflessione più ampia: come costruire un modello di sviluppo che tenga insieme competitività, inclusione, innovazione e responsabilità. Il convegno 2026 non si limita a osservare il presente: invita a immaginare il futuro. Un futuro in cui il lavoro resta luogo di dignità e crescita, in cui la tecnologia amplifica – e non sostituisce – l'ingegno umano, in cui l'Italia continua a essere riconosciuta per ciò che la distingue da sempre: la capacità di trasformare idee in opere, visione in progresso, comunità in destino.

Dare forma al domani del lavoro: IL COMPITO DELL'IMPRESA

di Ugo SALERNO

Desidero innanzitutto rinnovare i miei ringraziamenti al Gruppo Toscano, perché questo Convegno dimostra fin dall'inizio di meritare la partecipazione così ampia che vedo in sala. La bellezza di Firenze contribuisce, certo, ma ciò che rende questa giornata davvero speciale è il tema che affrontiamo e il modo in cui è stato organizzato. Per questo rivolgo un ringraziamento particolare a Cesare Puccioni, che è l'anima di questo incontro, e all'Istituto di Scienze Militari Aeronautiche, che ci ospita in un luogo magnifico e ricco di storia, un vero "Ateneo del Volo", dove si formano giovani che ricevono un'educazione completa, non solo scolastica.

Ringrazio i rappresentanti delle Istituzioni, che saluto anche personalmente, e tutti i relatori che hanno scelto di condividere con noi riflessioni e competenze: il Professor Bianchi, la Professoressa Acidini, il Dottor Cavalli, il Presidente de Bortoli, la Dottoressa Sabbadini, la Professoressa Caputo e il Professor Siciliano. Ringrazio infine i Cavalieri del Lavoro presenti, che animano un confronto su un tema decisivo per il futuro del Paese.

Per me questo Convegno ha un valore particolare: è il primo in cui intervengo come Presidente della Federazione. Rivesto questo ruolo con senso di responsabilità e con la consapevolezza dell'eredità che raccolgo. Maurizio Sella, che mi ha preceduto, è stato un Presidente di altissimo livello, e spero di proseguire il suo lavoro con impegno e continuità.

Discutere di lavoro a Firenze significa partire dalle radici della nostra cultura. Tutti noi amiamo profondamente questo Paese, e proprio per questo non possiamo sottrarci all'analisi dei suoi problemi. Essere qui, oggi, significa assumersi la responsabilità di guardare con lucidità alle sfide che abbiamo davanti.

Il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, nel suo



Ugo Salerno

messaggio, ci ha ricordato che il lavoro cambia e continuerà a cambiare. È un richiamo che condivido pienamente: non possiamo affrontare il futuro con categorie del passato, ma non possiamo neppure rinunciare alle nostre radici. Il Rinascimento ci insegna che l'Italia, pur essendo una nazione relativamente piccola, è capace di eccellere in ogni settore in cui decide di cimentarsi. Il made in Italy è una delle espressioni più riconosciute di questa eredità.

Ripercorro mentalmente le tre tavole rotonde che hanno animato la giornata, senza farne un riassunto, ma trandone alcuni spunti. Il primo riguarda l'etica. Noi siamo Cavalieri del Lavoro non perché abbiamo costruito le aziende più profittevoli, ma perché le abbiamo costruite in modo etico, con attenzione alla responsabilità sociale. Questo è ciò che ci distingue. E aggiungo una convinzione maturata negli anni: essere un'azienda etica è un in-

vestimento. Le imprese che rispettano gli stakeholder, che costruiscono fiducia, che operano con trasparenza, sono quelle che ottengono i migliori risultati economici nel lungo periodo. L'etica conviene, ma soprattutto è ciò che dà senso al nostro ruolo.

Il secondo tema riguarda i giovani. Ferruccio de Bortoli richiama spesso, anche nei suoi articoli, l'emorragia di talenti che lascia il Paese. I numeri sono impressionanti: 78mila giovani altamente formati hanno lasciato l'Italia nell'ultimo anno. Questi si sommano ai circa 630mila che hanno lasciato l'Italia dal 2011 al 2024. Non è solo un costo formativo che perdiamo: è il futuro della nostra nazione. L'esperienza all'estero arricchisce e forma. Ma i giovani devono poter scegliere di tornare e noi dobbiamo metterli nelle condizioni di farlo.

Le analisi, come quella recente del Cnel, mostrano che la prima ragione della fuga non è economica, anche se quella economica è vicina: è la sfiducia. La sfiducia nel poter costruire un percorso professionale, una carriera, una vita in Italia. Questa sfiducia nasce da ciò che vedono e che vediamo anche noi: un sistema normativo complesso, con competenze concorrenti che rallentano ogni iniziativa; un tessuto produttivo composto da aziende troppo piccole per investire in innovazione, ricerca, managerialità.

Quando parlo di nanismo non mi riferisco alle aziende da 150 milioni di fatturato, come quella citata da Aram Manoukian, che è un esempio virtuoso. Mi riferisco alle imprese che non superano i 50 milioni, che rappresentano una parte enorme del nostro sistema produttivo e che, pur essendo preziose, non hanno la forza per crescere, innovare, attrarre talenti. Dobbiamo cambiare mentalità: crescere non significa perdere identità, ma acquisire forza. Unirsi, fare filiera, condividere investimenti è l'unico modo per aumentare la produttività, che è il vero punto debole dell'Italia rispetto ai competitor europei. La realtà è che riusciamo ad investire troppo poco in impianti e innovazione.

A questo si aggiunge un altro tema: la parità di genere. Dobbiamo offrire alle donne la possibilità di competere senza chiedere loro di diventare "come gli uomini". Le differenze sono un valore, non un limite. Ma per valorizzarle servono organizzazione, servizi, attenzione. Servono scelte. Le carriere femminili non devono essere penalizzate dalla maternità o da carichi familiari che troppo spesso ricadono solo sulle donne. Con investimenti limitati e una diversa consapevolezza, le aziende possono fare molto. Arrivo poi al tema dell'Intelligenza artificiale. È naturale provare preoccupazione di fronte a una tecnologia così potente. Ogni grande innovazione porta con sé timori e



Il salone principale dell'Istituto di Scienze Militari Aeronautiche di Firenze

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

Il messaggio del Presidente della Repubblica MATTARELLA: IA, OPPORTUNITÀ DA GOVERNARE PER UN MERCATO DEL LAVORO PIÙ INCLUSIVO

Il lavoro come momento di realizzazione della persona a confronto con le sempre più presenti innovazioni tecnologiche, sino all'Intelligenza artificiale, è al centro delle riflessioni del convegno promosso a Firenze dalla Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro.

La creatività è segno distintivo dell'esperienza degli italiani, a partire dai mestieri dell'artigianato, opportunamente evocati nel titolo dell'incontro, sino alle produzioni di eccellenza espresse dall'intero apparato industriale e agricolo italiano.

Il lavoro, nella sua connotazione etica, sociale e culturale, è stato posto a fondamento della Repubblica, come elemento di affermazione della dignità umana, della libertà di ciascuno, come fattore di coesione della comunità nazionale. La sfida rappresentata dal dilagare dell'applicazione dell'Intelligenza artificiale ai diversi ambiti costituisce un'opportunità da governare, nell'ottica della valorizzazione delle competenze affinché il mercato del lavoro sappia essere sempre più dinamico e inclusivo.

A giocare un ruolo sempre più significativo per l'avvenire di un Paese è il capitale umano, forza trainante di ogni società. L'attenzione che il convegno intende porre sul danno subito dalla collettività per la difficoltà di mettere a frutto tante energie giovanili utilmente formate è preziosa. Non è tema che riguarda soltanto i giovani che espatriano alla ricerca di una vita migliore, ma sfida per tutte le istituzioni e il mondo dell'economia, che rischiano di apparire impari rispetto alle esigenze di sviluppo della nostra comunità. Nell'osservare che l'espressione di un'attenzione al tema da parte di una porzione importante della classe dirigente del Paese, rappresentata dalla Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, costituisce un segnale di importante consapevolezza, rivolgo a tutti i partecipanti al Convegno il mio partecipe saluto. 🇮🇹



Il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella

interrogativi. Ma la preoccupazione non deve diventare rifiuto: deve diventare consapevolezza. L'IA può liberarci da attività ripetitive e ampliare la nostra capacità di pensare, innovare, decidere. Ma deve essere governata dall'uomo. La scelta finale non può essere delegata alla macchina. L'IA deve offrire scenari, non sostituire il giudizio umano. Deve essere uno strumento, non un decisore. Siamo sul bordo di un cambiamento profondo. Le macchine iniziano a dialogare tra loro, a compiere operazioni senza intervento umano. L'Intelligenza artificiale apre scenari nuovi, che possono essere utili se governati, pericolosi se lasciati a sé stessi. L'innovazione deve sempre essere accompagnata dal pensiero critico.

E proprio su questo voglio chiudere. Alle mie spalle ci sono due figure che considero simboliche: Leonardo da Vinci e Galileo Galilei. Il primo rappresenta il genio dell'innovazione, il secondo il genio del pensiero critico. Insieme

me incarnano il valore della conoscenza, che è ciò che permette di unire creatività e rigore, visione e responsabilità. L'innovazione senza pensiero critico è un pericolo; il pensiero critico senza innovazione è sterile. Solo insieme generano progresso e fanno crescere il mondo. Ripenso alle parole con cui il Presidente Mattarella ha concluso la sua Lectio Magistralis all'Università di Salamanca, una lectio che invito tutti a leggere per la profondità e l'ampiezza dello sguardo: «Nella conoscenza troverete strumenti per esercitare l'indispensabile spirito critico ... Vi darà la forza di essere quel vento che non conosce confini, come è proprio della conoscenza. Il vento di cui il mondo ha bisogno».

È questo il messaggio che voglio lasciare: il nostro impegno non è per noi, ma per i giovani. Sono loro che devono percorrere la strada che abbiamo iniziato. A noi spetta il compito di renderlo possibile. 🇮🇹

Ripartiamo dalle origini DEL MADE IN ITALY

di Cesare PUCCIONI

Gentili ospiti, a voi tutti va il mio caloroso saluto e benvenuti a Firenze. Come Gruppo Toscano dei Cavalieri del Lavoro, in un momento tutt'altro che facile per le relazioni internazionali, e per il modo stesso di essere società, ci siamo chiesti quali toni e metodi di lavoro fossero opportuni per il nostro Convegno annuale. E la scelta, unanime, è stata quella di proporre quanto di specifico offre la capitale del Rinascimento. Perché, come sentiremo fra poco nella relazio-

È nella Firenze rinascimentale, nelle sue botteghe, nello stretto collegamento che si ebbe fra le arti, che si crearono le basi di quel made in Italy che ancor oggi ci premia in ogni parte del mondo



Cesare Puccioni

ne introdotta da Cristina Acidini, è nella Firenze rinascimentale, nelle sue botteghe, nello stretto collegamento che si ebbe fra le arti e più generalmente fra l'intuizione creativa e la capacità di realizzarla, che si crearono le basi di quel made in Italy che ancor oggi ci premia in ogni parte del mondo. Il pensiero e la concretezza dell'agire erano e sono espressione di una stessa sorgente.

Se penso esisto, avrebbe detto Cartesio, e se esisto sono capace di fare. Del resto, Brunelleschi poteva anche disegnare la nostra cupola del Duomo, ma sarebbe stato un lavoro inutile se non avesse creato anche i congegni capaci di realizzarla.

E, dunque, in un momento storico che ci chiede di riorganizzare umilmente il modo di essere società, chi ha il dovere e il diritto di dare un esempio? Può il lavoro essere il nucleo dal quale ripartire? E i Cavalieri del Lavoro non hanno forse il compito della testimonianza? Il lavoro come funzione sociale, luogo di confronto e non di conflitto, come fu spesso nel Novecento. Ed oggi, proprio oggi, torna ad essere luogo, come lo ha definito il Presidente Mattarella, "che produce benessere per i singoli, le famiglie, i territori".

È per questo motivo e con questa convinzione che, per ospitare il nostro Convegno, non proponiamo soltanto i luoghi più prestigiosi di una prestigiosa città, ma anche quelli che ci collegano al sociale, all'accoglienza, alla solidarietà, al mondo del lavoro, come possono esserlo i vasti locali di un'azienda ristrutturata.

E tuttavia riproporre le nostre secolari origini, ricordare a noi tutti che il Rinascimento fu l'inizio di una civiltà che ancor oggi è frutto di una fusione di idee e di opere, non basta a evitare i rischi del presente e dell'immediato futuro.

Negli ultimi tredici anni oltre un milione di giovani ha abbandonato il nostro Paese per andare a lavorare all'estero. Una emorragia di energie e di menti, un costo che il Cnel ha stimato in oltre 130 miliardi di euro perché solo la metà di questi ragazzi è rientrata in Italia.

Sia chiaro: che i nostri giovani si sentano cittadini d'Europa e perfino del mondo è un aspetto positivo, e come tale va incoraggiato. Ma è il mancato ritorno che ci deve preoccupare e fare riflettere. Perché questi giovani altrove trovano condizioni di lavoro migliori, con migliori prospettive e con ben altri stipendi.

Ebbene, i Cavalieri del Lavoro hanno sempre mostrato grande attenzione verso i giovani. Basti pensare al nostro Collegio Universitario "Lamaro Pozzani", fondato e finanziato dalla Federazione con lo scopo di formare

gratuitamente ragazzi di tutta Italia, e al premio Alfieri del Lavoro, onorificenza istituita sempre dalla Federazione e destinata ai 25 migliori studenti diplomati con il massimo dei voti, che accompagnano i neo Cavalieri del Lavoro alla cerimonia al Quirinale.

Ma forse questo nostro impegno per i giovani non è sufficiente. E allora facciamo ancora di più per incoraggiarli, aiutarli nel crescere e per invogliarli a tornare in Italia. Perché sta a noi, imprenditori e Cavalieri del Lavoro, renderci appetibili per un loro rientro.

Ebbene, di questo parleremo nel nostro Convegno. E parleremo anche dei cambiamenti che le nuove tecnologie – e in particolare l'Intelligenza artificiale – stanno provocando nel nostro modo di fare impresa e di lavorare. Su questa frontiera si gioca già adesso e nel prossimo futuro, la dignità del lavoro. Tocca a noi preservare e ampliare il ruolo dell'intelligenza umana nell'era dell'Intelligenza artificiale. Mi auguro che il nostro convegno ci aiuti a trovare le soluzioni e la strada migliore per raggiungerle. Buon lavoro a voi tutti! 🇮🇹

LA VOCE DELLE ISTITUZIONI AL CONVEGNO DI FIRENZE

Nel corso del Convegno Nazionale 2026, le istituzioni portano un contributo che intreccia responsabilità e fiducia nel ruolo del lavoro come fondamento della Repubblica.

Eugenio Giani, presidente della Regione Toscana, richiama il fondamento costituzionale del lavoro e il ruolo dei Cavalieri del Lavoro: "Nel secondo comma dell'articolo 4 c'è l'essenza: ogni cittadino ha il dovere di contribuire, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, al progresso spirituale e materiale del Paese. E voi siete coloro che, in questo atto concreto richiesto dalla comunità, avete saputo esprimere al meglio talento, impegno, applicazione e passione". Guardando alla tradizione fiorentina come chiave per affrontare il futuro, aggiunge: "Questa proiezione di un'Italia che possa avere non solo il genio – perché il genio l'Italia ce l'ha e voi ne siete una testimonianza – ma la capacità organizzativa per costruire quella macchina che collettivamente possa espandere il lavoro e la visione verso il futuro, sta a tutti noi costruirla".

Sara Funaro, sindaca di Firenze, mette al centro la continuità tra tradizione e innovazione: "Firenze ha sempre saputo tenere insieme saper fare e visione. Oggi la sfida è mantenere i nostri talenti all'interno delle nostre comunità e non farli scappare. Dobbiamo essere a fianco delle imprese e di tutti voi nelle sfide che portate avanti, perché i nostri territori siano non solo racconto di tradizioni, ma punti di partenza, di innovazione e di crescita".

Dario Nardella, europarlamentare, collega la sfida dell'Intelligenza artificiale al ruolo dell'Europa: "L'Europa è a un bivio: declino o rilancio. L'IA è uno dei terreni decisivi. Non dobbiamo temere l'artificialità, ma tornare alla radice dell'"ars": il progresso tecnologico deve accrescere la creatività umana, l'ingegno, il lavoro della persona. Le istituzioni devono valorizzare la forza, l'ingegno e l'esperienza dei Cavalieri del Lavoro, perché avete la capacità di porre l'etica come vero elemento che distingue l'intelligenza umana da quella della macchina". 🇮🇹 (E.B.)



Eugenio Giani

L'intervento del titolare della Cattedra Unesco in Educazione, crescita ed uguaglianza presso l'Università di Ferrara

Il lavoro tra COSTITUZIONE E FUTURO

di Patrizio BIANCHI

In un'epoca segnata da trasformazioni profonde e spesso difficili da interpretare, il tema del lavoro torna al centro della riflessione pubblica. Non si tratta soltanto di economia o di occupazione, ma del ruolo che il lavoro continua a svolgere nella costruzione della democrazia e della coesione sociale. Quando ci troviamo disorientati, abbiamo un punto fermo: la nostra Costituzione. L'Italia è una Repubblica fondata sul lavoro, e questa non è una semplice affermazione formale, ma una scelta precisa: costruire una società basata sulla partecipazione, in cui ogni cittadino contribuisce, secondo le proprie possibilità, al progresso materiale e spirituale della comunità.

Il lavoro è quindi inseparabile dal principio di solidarietà. Diritti e doveri si tengono insieme, così come si tengono insieme sviluppo economico e sviluppo umano. In questo quadro, anche l'educazione assume un valore centrale: non è un costo, ma una componente strutturale della creazione di valore. Non a caso, le politiche educative sono le vere politiche industriali di oggi, perché determinano la capacità di un Paese di innovare, competere e includere.

Il contesto globale in cui ci muoviamo è profondamente cambiato. Negli ultimi decenni il Pil mondiale è passato da circa 3,4 trilioni di dollari nel 1970 a oltre 105 trilioni nel 2023, mentre la popolazione globale è più che raddoppiata. Questo processo ha generato crescita, ma anche forti squilibri.

Alcuni passaggi storici hanno accelerato queste dinamiche:

- l'entrata della Cina nel Wto, che ha ridisegnato le catene globali del valore e spostato enormi quote di produzione;
- la nascita dell'euro, che ha segnato una nuova fase dell'integrazione europea, ma anche l'inizio di una competizione più intensa tra sistemi economici.

In particolare, si osserva come:

- la crescita economica sia stata accompagnata da un aumento delle disuguaglianze in grandi economie come Stati Uniti e Cina;
- l'Europa abbia mantenuto livelli più contenuti di disuguaglianza, ma con una crescita più lenta;
- le grandi crisi globali – dalla crisi finanziaria del 2008 alla pandemia, fino alla guerra in Ucraina – abbiano reso evidente la fragilità del sistema.



Patrizio Bianchi

A questo si aggiungono due grandi sfide strutturali, il cambiamento climatico e la dinamica demografica, che nessun Paese può affrontare da solo.

In questo scenario, l'Europa ha una responsabilità decisiva. La sua storia recente dimostra che cresce quando è unita e si indebolisce quando si frammenta. La sua forza risiede nella capacità di coniugare sviluppo economico, coesione sociale e valori condivisi. Ed è essen-



ziale ricordare che l'Europa è portatrice del valore della pace, un principio che oggi assume un significato ancora più profondo.

Ma l'Europa è anche il luogo in cui si è costruito un modello di stato sociale capace di proteggere le persone nelle fasi di transizione, garantendo diritti, servizi e opportunità. Rafforzarlo significa rendere sostenibile il cambiamento tecnologico e demografico, evitando che le trasformazioni producano nuove esclusioni.

Per questo servono maggiori investimenti in:

- educazione;
- ricerca;
- infrastrutture per lo sviluppo delle risorse umane e ambientali.

Il lavoro, nel frattempo, è profondamente cambiato. Le trasformazioni tecnologiche e organizzative stanno ridefinendo le competenze richieste. Le analisi più recenti mostrano che oltre il 50% delle competenze attese oggi è di tipo intersettoriale, mentre il digitale non è più una specializzazione separata, ma è incorporato in tutte le attività lavorative.

Le imprese cercano profili capaci di integrare conoscenze diverse, superando la tradizionale distinzione tra competenze tecniche e trasversali. Ciò che viene richiesto è una preparazione complessa, che unisca solide basi

tecniche alla capacità di visione, di gestione del cambiamento e di relazione.

In questo contesto emerge un nuovo paradigma, quello delle "Human Technologies": tecnologie che non sostituiscono l'uomo, ma lo potenziano, mettendo al centro responsabilità e capacità critica. È su questo terreno che l'Europa è chiamata a lavorare, perché la qualità del suo sviluppo dipende sempre più dalla capacità di integrare tecnologia e valori umani.

Emerge un nuovo paradigma,
quello delle "Human
Technologies": tecnologie
che non sostituiscono l'uomo,
ma lo potenziano, mettendo
al centro responsabilità e capacità
critica. È su questo terreno
che l'Europa è chiamata a lavorare

GALLERIE D'ITALIA

Un museo.
Quattro sedi.

Milano | Napoli | Torino | Vicenza

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

GALLERIEDITALIA.COM

GALLERIE D'ITALIA



INTESA  SANPAOLO
BANKING PREMIUM PARTNER

PRIMA TAVOLA ROTONDA

RISPETTO, TEMPO E PASSIONE: il fare bene nasce così



Da sinistra: Alberto Cavalli, Stefano Ricci, Francesco Mutti, Linda Gilli, Nicoletta Spagnoli e la moderatrice Tonia Cartolano

Alla prima tavola rotonda, intitolata “Etica ed estetica del lavoro”, hanno partecipato i Cavalieri del Lavoro Linda Gilli, presidente e Ad Inaz; Francesco Mutti, Ad Mutti; Stefano Ricci, presidente Stefano Ricci, Nicoletta Spagnoli, presidente e Ad Luisa Spagnoli, insieme alla storica dell’arte Cristina Acidini, che ha tenuto la relazione introduttiva, e ad Alberto Cavalli, direttore generale della Fondazione Cologni dei Mestieri d’Arte ed executive director della Michelangelo Foundation for Creativity and Craftsmanship.

*La prima tavola rotonda
è stata aperta dalla storica dell’arte
Cristina Acidini
e ha messo in luce come
la competitività italiana si fonda
su qualità e creatività*



CRISTINA ACIDINI: “Il lavoro nell’arte, l’arte come lavoro”

Vi propongo una “galoppata per immagini”. Dagli antichi saperi fino alla modernità, seguendo un doppio binario: il lavoro rappresentato nell’arte e l’arte come risultato del lavoro. Il ful-

cro è Firenze, ma il percorso parte dai cicli medievali dei mesi, dalle sculture del Battistero di Parma al Breviario Grimani, dove fienagione, tosatura, mietitura e lavori agricoli diventano inni al lavoro e insieme manuali visivi per la gestione della campagna.

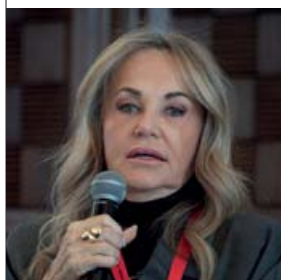
Si intrecciano
fede religiosa, commercio
o attività produttiva
e arte in un insieme
che non ha uguali.
È in questa concorrenza
per il capolavoro che si trova
una delle chiavi
della fioritura rinascimentale

A Firenze il racconto si sposta dalle attività agricole alle botteghe, ai mestieri urbani, alla finanza. Pensiamo ai tondi di Luca della Robbia per lo studiolo di Piero de’ Medici, le formelle di Andrea Pisano nel Campanile di Giotto, le miniature dei Tacuina sanitatis, fino al banco di San Matteo e alla figura di Francesco Datini, che contribuì a diffondere la lettera di cambio, un passo importantissimo per agevolare i commerci anche all’estero. Il lavoro non è solo fatica: è organizzazione, competenza, rischio, innovazione.

Il momento più alto di questa sintesi è Orsanmichele, definito “il tempio del lavoro” fiorentino. Qui le corporazioni finanziavano tabernacoli e statue dei santi protettori, dando vita a una competizione virtuosa tra arti maggiori e minori. Si intrecciano fede religiosa, commercio o attività produttiva e arte in un insieme che non ha uguali.

È in questa concorrenza per il capolavoro che si trova una delle chiavi della fioritura rinascimentale.

Dal Cinquecento dello studiolo di Francesco de’ Medici all’Ottocento dei macchiaioli, fino alle fotografie dei fratelli Alinari, il lavoro cambia volto ma resta protagonista: minatori, lanaioli, orafi, renaioli, lavandaie, muratori, operai di fabbrica.



NICOLETTA SPAGNOLI: “Il bello e ben fatto come eredità viva”

Coltiviamo con orgoglio l’eredità della mia bisnonna, Luisa Spagnoli, imprenditrice capace di anticipare i tempi già all’inizio del Novecento, introducendo il lavoro femminile nell’attività industriale e pon-

endo grande attenzione al benessere dei dipendenti. È stata una donna molto moderna, ha introdotto gli asili aziendali, il pediatra e perfino una “Scuola per il buon governo della casa”, pensata per aiutare donne e uomini a conciliare lavoro e vita familiare. Da quella tradizione ho ereditato coraggio e visione imprenditoriale, ma anche l’idea dell’impresa come comunità. Un’impostazione proseguita anche da mio nonno, fondatore della Città dell’Angora, dotata di servizi, case per i dipendenti, spazi comuni e botteghe artigiane. Una comunità produttiva in cui il lavoro era anche appartenenza.

Oggi, in un’azienda con 830 dipendenti, di cui l’86% donne, il tema resta attuale. Il bello e il ben fatto è ancora un concetto fondamentale per noi. Premiere e modelliste tramandano alle nuove generazioni un sapere che richiede tempo, disciplina e pazienza. L’artigianalità non è nostalgia, ma capacità di tenere insieme qualità dei tessuti, cura dei dettagli, ambiente di lavoro e rispetto delle persone. I nostri capi raccontano una storia di artigianalità secolare, ma con una visione moderna e attuale.

L’artigianalità non è nostalgia,
ma capacità di tenere insieme
qualità dei tessuti, cura
dei dettagli, ambiente di lavoro
e rispetto delle persone



LINDA ORSOLA GILLI:
“Una società di persone
per le persone”

L'impresa nasce e resta prima di tutto una comunità di persone. È questa l'eredità di mio padre, fondatore di Inaz e inventore del “foglio paga”, che aveva colto prima di molti altri

l'importanza di qualificare il lavoro amministrativo e valorizzare le competenze, in particolare femminili. Per noi è fondamentale la persona, qui nasce la definizione che sintetizza la nostra identità: “Una società di persone per le persone”.

La centralità
della persona significa cura,
formazione, armonia
nei luoghi di lavoro.
Ma significa anche capacità
di innovare senza smarrire
lo “zoccolo duro” dell'impresa

La centralità della persona significa cura, formazione, armonia nei luoghi di lavoro. Ma significa anche capacità di innovare senza smarrire lo “zoccolo duro” dell'impresa. L'innovazione deve essere inseguita non per sé stessa, ma sempre per restare al servizio dell'uomo. È in questa prospettiva che in azienda stiamo sviluppando il tema dell'Intelligenza artificiale, preferendo parlare di uno strumento da governare più che di un'intelligenza autonoma.

Inaz ha creato una società dedicata all'IA, concepita come una moderna bottega, dove competenze diverse lavorano insieme e i giovani crescono accanto ai maestri. L'Intelligenza artificiale deve essere utile, sicura e al servizio del singolo operatore. Serve a liberare tempo dal lavoro più grezzo, non a sostituire la persona. La sfida è far nascere nuove professionalità, mantenendo responsabilità, riservatezza ed etica nell'uso delle tecnologie.



FRANCESCO MUTTI: “Terri-
torio, qualità e visione di lun-
go periodo”

Ci occupiamo di pomodoro, che detto così non sembra una cosa troppo seria. È un mestiere arcaico. È un'industria che si sviluppa per settanta giorni l'anno ma con una complessità

esponenziale. Basta citare un numero: in questi settanta giorni trasformiamo circa 800mila tonnellate di pomodori. Questo crea una ripercussione anche sulla comunità, così come il legame molto forte e molto radicato con quelli che sono i nostri agricoltori. Stiamo parlando di circa 800 famiglie, stiamo parlando di famiglie che lavorano quasi esclusivamente, o almeno hanno come prima fonte di reddito, il pomodoro.

Da oltre trent'anni conduciamo una battaglia contro la banalizzazione del prodotto, investendo sulla qualità della materia prima. Paghiamo oltre il 10% in più rispetto alla media del mercato, non per filantropia, ma per selezionare i migliori agricoltori e costruire una qualità riconoscibile. Il radicamento in Italia non è un limite all'internazionalizzazione. Oggi l'azienda realizza circa il 65% del fatturato all'estero, ma mantiene il 100% della produzione in Italia. Non è il legame con il territorio che ci impedisce di uscire, è una scelta legata alla qualità della materia prima. Essere ambasciatori del pomodoro italiano in oltre cento Paesi comporta orgoglio e responsabilità: mantenere standard elevati, innovare anche in un settore apparentemente semplice, sostenere investimenti di lungo periodo. Una grande forza delle aziende familiari è traguardare qualcosa che vada oltre il risultato di fine anno.

Essere ambasciatori
del pomodoro italiano in oltre
cento Paesi comporta orgoglio
e responsabilità: mantenere
standard elevati, innovare anche
in un settore apparentemente
semplice, sostenere investimenti
di lungo periodo



STEFANO RICCI: “Firenze come scuola di armonia”

Tutto parte dalle arti e mestieri del Rinascimento. Essere nato e cresciuto in città ha rappresentato un vantaggio creativo: Firenze ci ha addestrato all’armonia di linee, all’arte, al colore. Una scuola

diffusa, gratuita, fatta di palazzi, soffitti, botteghe, proporzioni.

La bellezza, però, richiede rispetto. Da qui la scelta della nostra famiglia di acquisire l’Antico Setificio Fiorentino, azienda del Settecento che conserva telai a mano e un ordito disegnato da Leonardo da Vinci. Entrai dentro e sembrava di vivere nel 1700. Oggi quel luogo è ancora vivo, nel cuore di San Frediano, come testimonianza concreta di mestieri che rischiavano di scomparire.

Etica ed estetica si incontrano
nel rispetto dei lavoratori,
dei luoghi e del prodotto.
Quando si incontrano possono
esprimere la bellezza vera

La trasmissione del sapere è il cuore del nostro modello. Cerco sempre di abbinare un giovane a un maestro. Non è facile, perché la qualità richiede tempo, pazienza e passione. Ma ne vale assolutamente la pena, chi possiede un mestiere possiede dignità, e chi ama il proprio lavoro può essere felice. Da qui anche il rifiuto della logica dei tempi e metodi quando l’obiettivo è la qualità assoluta. La quantità non va con la qualità. Etica ed estetica si incontrano nel rispetto dei lavoratori, dei luoghi e del prodotto. Quando si incontrano possono esprimere la bellezza vera.



ALBERTO CAVALLI: “Il talento artigiano, terra rara dell’eccellenza”

Il talento artigiano e la creatività sono le terre rare dell’eccellenza italiana. Senza di esse, il made in Italy non potrebbe continuare a generare valore, seduzione e contemporaneità.

Ma proprio perché rare, que-

ste competenze vanno cercate, protette e trasmesse.

Il nodo decisivo è il ricambio generazionale. L’età media dei maestri artigiani, in Italia e in Europa, è pericolosamente alta. Che cosa accadrà quando questi maestri andranno in pensione? La questione riguarda non solo le botteghe, ma l’intero sistema dell’eccellenza. Il lavoro artigiano non è semplice fatica né solo stipendio. Il segreto del benessere è ben fare. Fare bene per stare bene.

Attraverso Fondazione Cologni e Michelangelo Foundation, lavoriamo per rimettere l’artigiano al centro, anche con tirocini formativi e iniziative come Homo Faber. Alla domanda su chi sia l’artigiano, suggerisco questa risposta: è colui che firma ciò che fa con le proprie iniziali, è colui che è felice di ciò che fa. Ai giovani va proposta una

Ai giovani va proposta una vita
in cui talento e autenticità
diventino strumenti per plasmare
il proprio destino: ognuno di noi
può essere *homo faber fortunae suae*

vita in cui talento e autenticità diventino strumenti per plasmare il proprio destino: Ognuno di noi può essere homo faber fortunae suae. La bellezza resta una forma di libertà: in un mondo pieno di rovi e di spine, bisogna insegnare alle nuove generazioni a guardare il giglio. Cito il cantico dei Cantici: “*Sicut liliū inter spinas, sic amica mea inter filias*”. ☞ (G.P.)

SECONDA TAVOLA ROTONDA

IMPEGNARSI ad ascoltare i giovani



Da sinistra: Linda Laura Sabbadini, Aram Manoukian, Leonardo Ferragamo, Stefania Brancaccio, Nerio Alessandri e la moderatrice Tonia Cartolano

“**E**xpat e valore del capitale umano” è il titolo della seconda tavola rotonda del convegno che ha visto protagonisti i Cavalieri del Lavoro Nerio Alessandri, fondatore e presidente Technogym, Stefania Brancaccio, vicepresidente Coelmo, Leonardo Ferragamo, presidente Lungarno Collection, e Aram Manoukian, presidente Lechler, nonché gli esperti Ferruccio de Bortoli, editorialista del Corriere della Sera, che ha tenuto la relazione introduttiva, e Linda. Laura Sabbadini, statistica e già direttrice Istat.

La seconda tavola rotonda è stata introdotta da Ferruccio de Bortoli e ha messo a fuoco la responsabilità condivisa di imprese e istituzioni per attrarre e trattenere i migliori talenti



FERRUCCIO DE BORTOLI:
“Capitale umano: emergenza rimossa”

Quando mai il tema dell'educazione, della formazione, del capitale umano è stato un'emergenza del Paese? Mai. Di questo è responsabile l'intera classe e anche il mondo dell'informazione.

In un tempo in cui, nonostante il progresso tecnologico, mancano competenze, lavoratori e perfino persone fisiche, la formazione non può restare un tema laterale. Il punto è rovesciare le priorità. Investire nell'educazione significa costruire futuro, ma anche affrontare nodi rimossi: denatalità, immigrazione, lavoro femminile, salari, attrattività delle città universitarie. Non si può essere a favore dell'immigrazione nell'orario di lavoro e poi rimuoverne le implicazioni sociali. Solo per citare un numero, ricordiamoci che sono 1,2 milioni le badanti nel sistema di cura italiano.

Smettiamo di dire
che si assume un giovane
perché è fiscalmente vantaggioso.
Una persona scelta
solo perché costa poco
difficilmente diventerà
portavoce dei valori
dell'impresa

Ma parliamo di giovani. Tra il 2008 e il 2023/24 è andato all'estero un numero di laureati equivalente agli abitanti di Genova.

Se fossero partiti su una grande nave, avremmo la rappresentazione plastica di un Paese che si svuota. Non bisogna giudicarli, perché il successo dei giovani italiani fuori dai confini è anche segno della qualità della nostra formazione. Ma occorre creare condizioni per il ritorno: non solo incentivi fiscali, bensì lavoro qualificato, prospettive, salari adeguati. Smettiamo di dire che si assume un giovane perché è fiscalmente vantaggioso. Una persona scelta solo perché costa poco difficil-

mente diventerà portavoce dei valori dell'impresa. La priorità, per chi governa, dovrebbe essere chiara: investire nell'educazione, nella formazione continua, ridare dignità anche al lavoro manuale. Più che una legge, servirebbe un messaggio forte: questi sono i temi decisivi del Paese.



NERIO ALESSANDRI: “Tornare a sognare in grande”

Per me tutto ruota attorno a una parola: sognare. Il sogno ha sempre fame. Fame di crescere, innovare, lasciare un segno. Ma perché questa fame si accenda servono contesto, fiducia, modelli, leadership.

Io penso che l'Italia non abbia saputo alimentare abbastanza questa energia. Ai giovani manca quella fame che il Paese non ha creato. Il problema non è che i ragazzi vadano all'estero: bene che vadano a fare esperienze. Il punto è farli tornare, e per farlo non bastano incentivi fiscali temporanei. Torno perché posso continuare a imparare, torno perché posso realizzare.

La questione è dimensionale e culturale. L'Italia ha creatività, made in Italy, imprenditori e manager di valore, ma manca lo spirito di pensare in grande. Il “piccolo è bello” non basta più in un'economia che richiede scala, investimenti e capacità di attrarre talenti globali. Anche un gruppo da oltre un miliardo di fatturato, negli Stati Uniti o in Cina, appare piccolo. Da qui la necessità di costruire aziende più ambiziose, capaci di offrire percorsi manageriali e progetti sfidanti.

Dobbiamo tornare a sognare
come si sognava negli anni
Sessanta e Settanta. E serve
una nuova narrazione
dell'impresa: Il successo in Italia
è una colpa o è un orgoglio?

Dobbiamo tornare a sognare come si sognava negli anni Sessanta e Settanta. E serve una nuova narrazione dell'impresa: Il successo in Italia è una colpa o è un or-

goglio? Per me essere imprenditori resta un grande onore, ma l'Italia deve ritrovare orgoglio, fiducia e capacità di rendersi attrattiva.



STEFANIA BRANCACCIO:
“Ascoltare i giovani per trattenerli”

Vi porto una testimonianza diretta, nata dall'esperienza quotidiana in azienda. Un giovane dipendente a tempo indeterminato, con un buon livello professionale, sceglie di andare via.

“Vado a trovare un luogo dove posso vedere il mio futuro”, mi dice. Per Coelmo quella frase è stata una lezione. Il tema non è solo la fuga dei giovani, ma la capacità delle imprese di ascoltarli. Nelle nostre aziende i ragazzi non vengono sentiti. Nei consigli di amministrazione siedono ancora soprattutto generazioni adulte, mentre i giovani spesso assistono senza essere coinvolti. Quando vengono interpellati, si sorprendono: “Noi? Possiamo dire la nostra?”.

Vogliono un lavoro dove possano vedersi proiettati nel futuro. Se questo non accade, vanno altrove, dove si sentono considerati

Un'altra frase che mi ha fatto riflettere è stata: “Il mio perimetro qui è troppo piccolo”. I giovani non cercano solo ruoli o livelli contrattuali, ma spazi di crescita, possibilità di contribuire, visibilità dentro un progetto. Vogliono un lavoro dove possano vedersi proiettati nel futuro. Se questo non accade, vanno altrove, dove si sentono considerati. Il welfare tradizionale va adeguato. Abbonamenti in palestra o benefit standard non rispondono alla domanda più profonda: essere parte dell'impresa. Lo dimostra il caso di un giovane operaio che, vedendo pubblicati i progetti aziendali senza il suo nome, ha chiesto: “Io dove sto?”. La mia risposta è stata: “Hai ragione, ci sono le tue mani in questo progetto”. Se i ragazzi si sentono parte dell'azienda, non vanno via, rimangono e ci aiutano a crescere.



LEONARDO FERRAGAMO:
“L'attitudine prima della professionalità”

Vi racconto l'esperienza di Lungarno Collection. Una storia imprenditoriale sviluppata nel turismo e nell'ospitalità, ma legata fin dall'inizio al nome e allo stile della nostra famiglia.

Per questo, sentimmo subito

una grande responsabilità: creare ambienti coerenti con quella tradizione e, soprattutto, formare persone capaci di interpretare un'idea alta di accoglienza.

Nel settore alberghiero il capitale umano viene prima del cliente. Si sceglievano le persone non solo per la loro professionalità o per le esperienze precedenti, ma per le loro attitudini. La professionalità si costruisce; l'attitudine al servizio, all'ascolto, all'eleganza della relazione va riconosciuta. Soltanto quando hai creato il team giusto, ti puoi porre al cliente in maniera adeguata.

Il Portrait Milano è stato un banco di prova importante, reso possibile dalla cultura maturata nelle esperienze di Firenze e Roma. Nel gruppo lavorano circa 500 persone, con 35 nazionalità diverse; a Milano l'età media è di 31 anni. Questo rende ancora più forte la responsabilità verso giovani che spesso entrano per la prima volta nel mondo del lavoro. L'impresa deve accompagnarli “professionalmente, umanamente” e offrire percorsi di carriera.

È fondamentale avere un chiaro modello organizzativo. Meno gerarchia, più *empowerment*, più spirito di squadra. Il modello meno piramidale sviluppa quello spirito di squadra che è fondamentale. Oltre alle criticità, intendo aggiungere una nota positiva sull'attrattività dell'Italia, ricordo università e scuole come Bocconi, Politecnico e Polimoda, capaci di richiamare studenti stranieri.

La professionalità si costruisce;
l'attitudine al servizio,
all'ascolto, all'eleganza
della relazione va riconosciuta.
Soltanto quando hai creato
il team giusto, ti puoi porre
al cliente in maniera adeguata



ARAM MANOUKIAN: “La chimica della relazione”

Riprendo il tema della struttura del nostro Paese, la cui ossatura è costituita da Pmi. Anche alla luce di quanto emerso finora, penso che la domanda che si potrebbe fare un rappresentante di una piccola e

media azienda, è: “Che cosa devo fare per far sì che non soltanto questa azienda possa continuare a esserci nel tempo, ma per poter attrarre le persone?”

A mio giudizio bisogna insistere su tre leve: ambiente, socialità, governance. Ambiente non solo come sostenibilità naturale, ma come qualità degli spazi e prospet-

Sul piano della governance,
occorre superare modelli
piramidali e costruire aziende fatte
a matrici, con gruppi, progetti,
giovani coinvolti

tiva aperta. L'impresa non può essere un recinto chiuso dove la gente viene a lavorare e poi se ne esce. Deve essere un luogo vivo, capace di responsabilizzare, dare deleghe, fissare obiettivi personali e comuni.

Sul piano sociale, l'impresa deve dialogare con scuola, territorio, filiere e distretti. Sul piano della governance, deve superare modelli piramidali e costruire aziende fatte a matrici, con gruppi, progetti, giovani coinvolti. Per attrarre bisogna mettere in campo un'azienda viva, stimolante.

Da qui nasce il progetto Lechler Village, con cui ho affiancato alla “chimica della materia” – la manifattura dei prodotti – una “chimica della relazione”: laboratori, exhibition, campus formativo, academy, spazi di ristorazione e accoglienza. Un modo per offrire, anche in una realtà di dimensioni non gigantesche, elementi di apertura internazionale e crescita. La domanda decisiva resta personale: “Tu puoi chiedere agli altri, ma la domanda è: che cosa fai tu?”.



LINDA LAURA SABBADINI: “Donne, giovani e competenze: i numeri della sfida”

Riporto la discussione alla forza dei numeri. L'Italia ha sempre meno giovani: dai 15,2 milioni della metà degli anni Novanta si è scesi a 10,4 milioni, nonostante l'ingresso di circa due milioni di giovani ex-


tra-Ue. A questo si aggiunge un problema di istruzione: una quota ampia di studenti esce dalla scuola secondaria superiore senza competenze sufficienti.

Il divario con gli altri Paesi è forte anche tra i laureati. Nella fascia 25-34 anni, le donne laureate in Corea del Sud sono il 75%, in Italia il 38%, contro livelli superiori al 50% in Regno Unito, Francia e Nord Europa. Assistiamo a un forte depauperamento delle risorse umane giovanili, comprese quelle femminili.

Denatalità, bassa occupazione femminile e mancanza di servizi sono collegate. Nei Paesi che hanno investito su conciliazione, condivisione delle responsabilità genitoriali e contrasto alla *child penalty*, i tassi di occupazione femminile e fecondità sono più alti. Se le donne lavorano fanno figli, contro ogni stereotipo.

Altro nodo è l'attrattività: per ogni giovane che arriva in Italia da Paesi avanzati escono nove italiani. Non basta chiedersi come far rientrare chi parte; bisogna rendere l'Italia attrattiva anche per talenti stranieri. Servono salari adeguati, meno precarietà, prospettive di carriera, qualità della vita, case accessibili e servizi.

Non basta chiedersi
come far rientrare chi parte;
bisogna rendere
l'Italia attrattiva
anche per talenti stranieri

Infine, gli stereotipi di genere, anche nell'Intelligenza artificiale. L'esempio di Amazon mostra come algoritmi apparentemente neutrali possano replicare discriminazioni inconsapevoli. La risposta è formazione, fin dall'infanzia e poi nelle università e nelle imprese. Gli stereotipi, se sono inconsapevoli, vanno resi consapevoli.  (G.P.)

TERZA TAVOLA ROTONDA

L'IA E IL LAVORO, opportunità e rischi



Da sinistra: Bruno Siciliano, Massimo Pavin, Gianfranco Carbonato, Fabrizio Bernini, Franco Bernabè e la moderatrice Tonia Cartolano

“**T**ecnologia, IA e creatività del lavoro” è stato il tema della terza tavola rotonda del Convegno, alla quale hanno partecipato Barbara Caputo, professoressa al Politecnico di Torino e consigliere sull’IA del ministero della Difesa, che ha introdotto i lavori; i Cavalieri del Lavoro Franco Bernabè, presidente di Techvisory e dell’Università di Trento, Fabrizio Bernini, presidente Zucchetti, Gianfranco Carbonato, presidente Prima Industrie, Massimo Pavin, Ceo Sirmax Group, e Bruno Siciliano, docente di robotica all’Università di Napoli Federico II.

La terza tavola rotonda, preceduta da un’intervista a Barbara Caputo, ha sottolineato l’urgenza di considerare l’IA non come sostituta dell’uomo, ma come tecnologia abilitante e “collega digitale”



BARBARA CAPUTO: “L’IA è un prodotto dell’uomo”

L’Intelligenza artificiale è un prodotto dell’uomo. Noi inventiamo oggetti che modificano il mondo e noi ci adattiamo perché il nostro cervello cambia continuamente.

Anthropic, un’azienda statunitense di IA, ha mappato le professioni rispetto alle quali oggi l’IA generativa può effettivamente svolgere in parte o tutti i compiti, poi è andata a verificare dove effettivamente l’AI stia entrando. Ebbene: le professioni in cui il linguaggio è fondamentale hanno già una forte presenza di IA.

Il domani che sta arrivando riguarda la programmazione e il coding. Ciò significa che se prima avevo un dipartimento da dieci persone, oggi posso ridurle a due. Questo l’abbiamo già visto succedere quando sono stati introdotti i calcolatori automatici o i personal computer negli studi professionali. Una volta c’erano le signorine che copiavano i libri contabili, poi sono arrivati i computer e questo non è stato più necessario. Chi sta pagando di più sono i lavori a tasso di istruzione medio-alto legati alla parola, quindi è l’automazione di molte professionalità dei cosiddetti colletti bianchi.

Come regolare l’IA? Si dice che l’America inventa, la Cina copia, l’Europa regola. Porre le regole significa tutelare la persona. Abbiamo molte automazioni intorno a noi, è la norma che continua a dire che c’è una responsabilità fisica, chiara, identificata, c’è un nome e cognome che può essere legato a una decisione, c’è una responsabilità. Attenzione ad accanirci contro le norme perché senza la norma, l’etica è solo speranza. L’IA generativa è un pro-

Si dice che l’America inventa, la Cina copia, l’Europa regola. Porre le regole significa tutelare la persona. Attenzione ad accanirci contro le norme perché senza la norma, l’etica è solo speranza

dotto. Noi siamo qui a parlare di IA perché ci sono imprese che fanno prodotti. La risposta dell’Europa parte non solo dalla ricerca. La ricerca noi europei la stiamo facendo da tantissimi anni e poi questa ricerca va a nutrire le innovazioni e le imprese fuori dall’Europa, fuori dall’Italia.

Abbiamo bisogno di fare più prodotti. Abbiamo bisogno di fare impresa perché è lì che si gioca la vera partita.



FRANCO BERNABÉ: “Come stimolare la creatività”

Le imprese italiane sono più piccole delle imprese degli altri Paesi e il tasso di adozione dell’IA dipende anche dalla dimensione delle imprese. Ma c’è un altro problema da non sottovalutare: i dipendenti delle

nostre imprese usano l’IA e possono porre seri problemi di riservatezza alle imprese. I dipendenti di una grandissima impresa coreana hanno messo su ChatGPT uno dei loro progetti più innovativi e segreti, che è stato diffuso a livello mondiale.

Le competenze tecniche specifiche diventeranno meno importanti della capacità di creare nuove esperienze e nuovi contenuti

Dobbiamo chiederci da dove vengono le informazioni manipolate dall’IA? Vengono dall’utilizzo della conoscenza che è stata accumulata nel passato. Devo dire che alcuni di questi grandi attori dell’IA non si sono fatti scrupolo di prendere i contenuti di un sito di pirateria da cui scaricare 7 milioni di libri.

Questa accumulazione di conoscenze ha impattato sulla generazione di nuova informazione e quindi abbiamo il paradosso per il quale quelli che hanno fornito l’informazione, che è andata ai modelli generativi, sono stati quelli più penalizzati da questi modelli generativi. I giornali e l’informazione sono crollati. C’è quindi un disincentivo a

produrre nuova informazione e nuovi contenuti. E siamo al paradosso che buona parte dell'informazione che viene generata dai motori di ricerca è prodotta dall'IA. Abbiamo quindi il problema gravissimo di come favorire la creatività, la creazione di nuovi contenuti, in un mondo in cui il modo in cui è stato alimentato il motore di ricerca disincentiva la produzione di nuovi contenuti originali. L'Italia quindi forse fa bene a essere molto prudente nell'usare strumenti enormemente potenti ma che vanno gestiti con estrema attenzione, soprattutto al fatto creativo. Direi quindi che l'Italia esce abbastanza bene. Noi abbiamo il tema di stimolare la creatività, di adattare il mondo del lavoro a una situazione nella quale le competenze tecniche specifiche diventeranno meno importanti della capacità di creare nuove esperienze e nuovi contenuti.



FABRIZIO BERNINI: "L'IA accelera i processi"

Uno degli errori più grossi che abbiamo fatto è stato chiamare l'IA "intelligenza" perché questo ha deviato un po' tutti facendo pensare che possa sostituire qualcosa. È dal 1952 che si lavora sull'IA e solo adesso

si ha qualche risultato, perché comunque c'è più informazione in giro. Tuttavia, è uno strumento di lavoro del quale non possiamo fare a meno, ma è dirompente, non evolutivo, perché senza IA oggi non potrei più lavorare. Le nostre aziende fra cinque anni, se non hanno fatto niente sull'IA, non ci saranno più. Noi siamo un migliaio di persone e 500 di queste fanno i programmatori. Abbiamo un settore di robotica, un settore ovviamente di rinnovabili e un settore di innovazione. Tutte e tre le divisioni non possono più fare a meno dell'IA se vogliono essere competitive.

Di recente ho chiesto
di fare un'app importante.
Di solito ci volevano 4-6 mesi
per svilupparla.
Con l'IA in due giorni
e mezzo l'app è stata fatta

Di recente ho chiesto di fare un'app importante. Di solito ci volevano 4-6 mesi per svilupparla. Con l'IA in due giorni e mezzo l'app è stata fatta. Il problema è che i miei 500 programmatori fra due anni non faranno più programmazione, ma dovranno abituarsi a utilizzare i sistemi di IA oppure potranno essere impiegati per realizzare nuovi prodotti e far crescere l'azienda in altri settori. Quindi bisogna puntare sulla formazione. Purtroppo l'università non ci aiuta: ingegneri presi tre anni fa oggi sono vecchi; poi hanno una cultura tale che magari con le Academy interne il problema si risolve.

Vorrei tornare sul tema dei giovani che lasciano l'Italia. Non si è parlato del tempo libero di cui hanno bisogno. Il tempo libero diventa il welfare del futuro, quindi se io riuscissi nella mia azienda a fare prima le cose, a farle più velocemente, se il mercato mi permettesse, se la politica mi permettesse, potrei creare il welfare e recuperare una persona che viene da fuori lasciandogli in venerdì libero, perché per me è uguale. E i giovani vogliono questo: vogliono gestire il loro tempo.



GIANFRANCO CARBONATO: "Attenti ai rischi dell'IA fisica"

Credo che l'IA avrà un grande futuro anche nel settore manifatturiero perché c'è una velocissima evoluzione in corso, di cui si parla poco, che è quella dell'IA fisica.

Le prime avvisaglie ci sono state con la cosiddetta IA agentica, che diventa proattiva nei confronti del mondo. L'evoluzione di questa IA fisica è stata annunciata a inizio di gennaio, da Wang, che è il capo di Nvidia, che tra l'altro è l'unica azienda che ha fatto finora tanti soldi nell'IA moltiplicando il proprio fatturato per mille in dieci anni. È stata annunciata in quel momento e un mese dopo è avvenuto un incontro tra il capo di Nvidia, appunto, il capo di Tsmc, che fa i chip, e il capo di Foscam, che fa le schede elettroniche. Questo incontro è avvenuto a Taipei, tutti e tre cinesi, e ha posto le basi dell'evoluzione dell'IA fisica.

È quando l'IA agisce nel mondo fisico che c'è un problema di rischio. Per esempio, può capitare che un missile guidato dall'IA, invece di colpire una caserma, colpisca una scuola molto simile.

C'è stato un gran discutere sul fatto che l'Europa faccia le regole e quant'altro. Credo che parlando di IA fisica dovremmo tornare a quando eravamo ragazzi e leggeva-

È quando l'IA agisce
nel mondo fisico
che c'è un problema
di rischio. Per esempio,
può capitare che un missile
guidato dall'IA,
invece di colpire una caserma,
colpisca una scuola molto simile

re gli americani, i brasiliani, i polacchi, gli indiani. Ma questo non basta.

Abbiamo sempre cercato di raccogliere dati con dei sensori messi nelle nostre macchine per migliorarne la gestione. Oggi quest'ultimo miglio ce lo sta facendo l'IA, che analizza tutti i dati e indica agli operatori che cosa fare. Io non mi preoccupo che l'IA faccia perdere posti di lavoro: anzi, mi sta aiutando a tenere occupate delle persone migliorandone la produttività e contrastando la pressione dei cinesi, che vengono qui con i loro prodotti performanti e meno costosi.

mo i romanzi di fantascienza di Isaac Asimov. I tre principi di Asimov erano: *primo*, un robot non deve arrecare danno a un umano né permettere che venga arrecato danno; *secondo*, un robot deve obbedire a un umano, purché non in contrasto con la prima regola; *terzo*, un robot deve difendere sé stesso pur non in contrasto con la prima e la seconda regola. Forse bisognerebbe tornare a questo, perché l'IA nel mondo reale è una grande opportunità ma anche un grandissimo pericolo.



MASSIMO PAVIN: “Con l'IA migliora la produttività”

Come mestiere faccio una specie di pastasciutta: ho degli estrusori, butto dentro dei componenti (polimeri, fibre di vetro, cariche minerali, additivi, polveri) e poi ne escono dei granuli,

che possono diventare un pezzo della macchina di Technogym, una pompa di Pedrollo, oppure un paraurti o ancora un elettrodomestico di Merloni.

Questo lavoro di estrazione negli anni è diventato sempre più automatizzato, informatizzato e ha bisogno di conduttori di queste macchine che siano molto preparati.

Noi, nel Nordest, abbiamo sempre avuto storicamente carenza di capitale umano. Ho sempre avuto quindi un po' l'ossessione di automatizzare sempre di più le macchine. Abbiamo 14 fabbriche nel mondo, in quattro continenti. Come faccio a gestirle? Se non avessi i miei giovani italiani, compreso mio figlio, in giro per il mondo, non ci riuscirei. E gli italiani sono quelli che tirano il filo e cercano in qualche maniera di far cresce-

L'IA mi sta aiutando
a tenere occupate
delle persone migliorandone
la produttività
e contrastando la pressione
dei cinesi, che vengono qui
con i loro prodotti performanti
e meno costosi

L'uso dell'IA credo che sia una grande minaccia e una grande opportunità, ma l'uno è il contrario dell'altro. È una minaccia perché se non la gestisci, se non la prendi in mano e non la sfrutti, diventa una grandissima minaccia perché vai fuori dal mercato.



BRUNO SICILIANO: “I robot ci aiuteranno a vivere meglio”

Che cosa fa il robot? Come ha detto in maniera brillantissima Carbonato, dà un corpo all'IA. Con ChatGPT utilizziamo testi, immagini, video, vocali. Quello che manca è la dimensione fisica. Non a caso si parla di transizione dal cosiddetto “gemello digitale” al “gemello phygitale”, dall'internet delle cose all'internet delle abilità, dove le abilità sono quelle degli individui.

Sono state sottolineate le differenze tra Cina, America e Europa. Allora, qual è il ruolo dell'Europa? Ho parlato di una sorta di effetto sandwich: da un lato abbiamo la

Le 5 stelle dell'Ospitalità nel Salento, dal 1966



CAROLI  **H o t e l s**



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

mentalità imprenditoriale degli americani, imprese ad alto rischio e potenzialmente ad alto guadagno; dall'altra parte, in Cina, abbiamo un forte impulso governativo a investire in tecnologia, che riguarda le università, i centri di ricerca, le startup e le grosse aziende.

Nel mio laboratorio, alla Federico II, negli ultimi cinque anni ho avuto costantemente professori, ricercatori, dottorandi di ricerca interamente spesi dal governo cinese. È chiaro che è una forza lavoro che non si può ignorare, però in Cina le persone sono dei numeri. Allora qual è il ruolo dell'Europa? Il ruolo dell'Europa è quello di integrare la tecnologia. Questo strumento è un hardware cinese con un software americano.

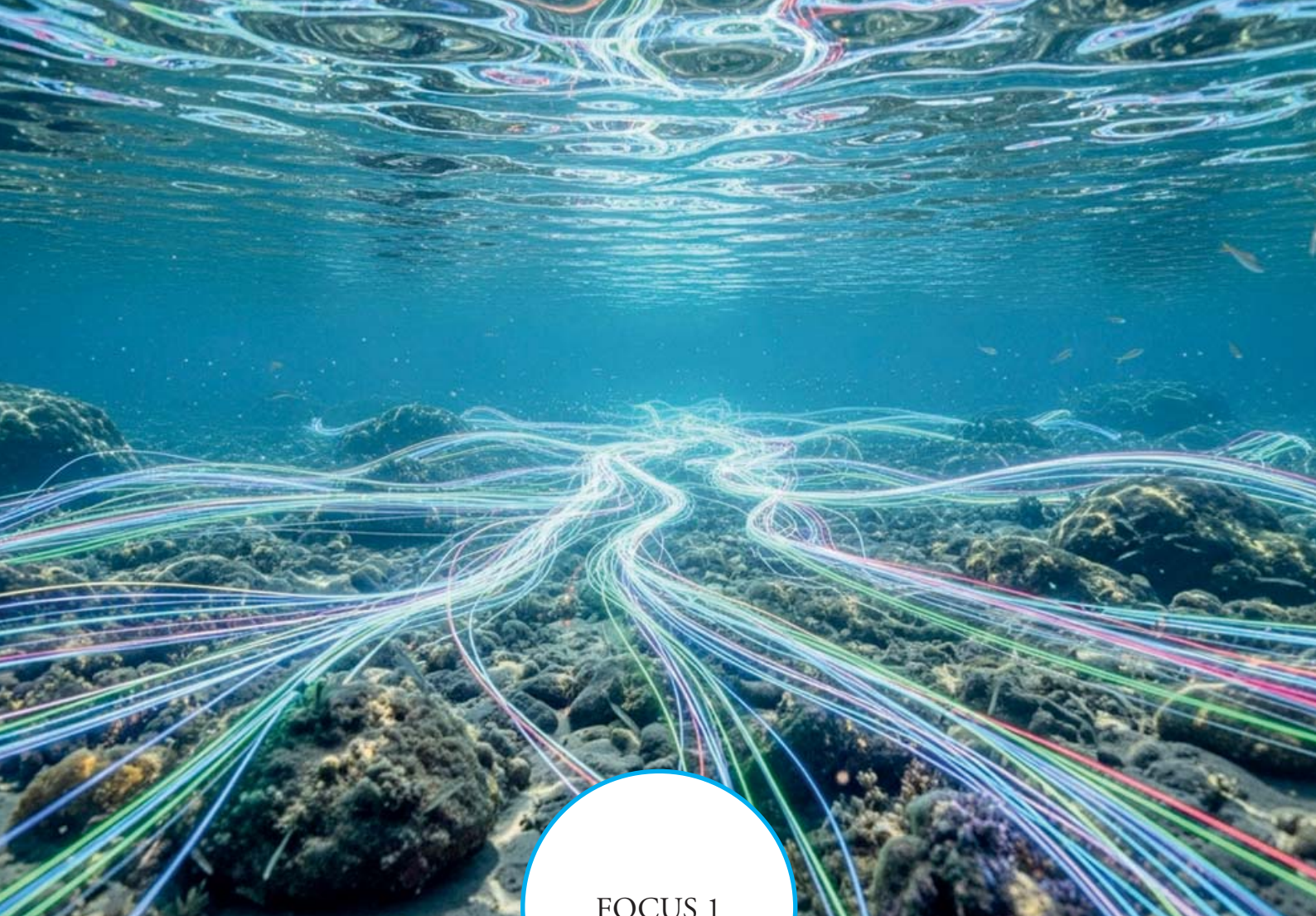
Qual è il ruolo dell'Europa? Quello di mettere la tecnologia al servizio dell'essere umano. Grazie alla dimensione fisica della tecnologia, potremo affidare alle macchine, che saranno veloci e performanti, una parte del nostro lavoro ma anche delle nostre azioni quotidiane, e guadagneremo in minore stress psicofisico per esprimere al meglio la nostra intelligenza naturale.

Sembra quasi una sorta di ossimoro, cioè l'IA ci servirà per essere più creativi, con tutta la parte che riguarda le emozioni, i sentimenti, i rapporti fisici, i rapporti tra le persone. Per favorire questa evoluzione ci vogliono anche interventi strategici. Visto che si parla tanto di gio-

Grazie alla dimensione fisica della tecnologia, potremo affidare alle macchine, che saranno veloci e performanti, una parte del nostro lavoro ma anche delle nostre azioni quotidiane

vani, è possibile che in questo Paese, e noi lo viviamo come accademici, diamo una borsa di dottorato di ricerca di 1.200 euro? Ed è possibile che nel settore delle STEM, il settore nostro, la retribuzione media di un ingegnere in Italia sia di 1.900, 1.800, 2.000 euro? Non è possibile. Io li chiamo i "vocazionisti", i giovani che poi prendono i voti per fare ricerca.

Quantomeno devo dire che l'Accademia Italiana, almeno nel settore della tecnologia, è molto formativa, perché è vero che prendono i voti, però poi si riescono a vendere all'estero. Un mio ex studente ha avuto un'offerta da Tesla per uno stipendio di 800mila dollari! ☺ (P.M.)



FOCUS 1

ECONOMIA DELL'UNDERWATER

Competizione e collaborazione SOTTO I MARI

Gli oceani si sono trasformati nel nuovo campo da gioco della politica internazionale. Innovazione, sicurezza ed economia si intrecciano profondamente e assegnano un peso crescente alle grandi aziende tecnologiche, ormai partner ineludibili per gli Stati. Con gli esperti Antonio Deruda, Paolo Moretti e Antonello Testa e con i Cavalieri del Lavoro Paolo d'Amico e Marco Zigon approfondiamo le molte questioni da affrontare

LA NUOVA GEOPOLITICA scorre lungo i cavi

Intervista ad Antonio DERUDA
di Silvia Tartamella

La competizione fra i Paesi oggi si gioca su parecchi terreni: militare, tecnologico, energetico. Ambiti che si intrecciano fortemente in quella che Antonio Deruda, studioso del rapporto fra nuove tecnologie e relazioni internazionali, ha chiamato “geopolitica dei cavi sottomarini”. Ne parla nel suo ultimo libro “Geopolitica digitale”, pubblicato da Carocci Editore; un excursus rapido e chiaro per comprendere quanto il mondo sia cambiato dalla posa del primo cavo telegrafico transatlantico, avvenuta nel 1858 quando “il veliero britannico *Agamennon* e la nave statunitense *Niagara* si incontrarono nel mezzo dell’oceano Atlantico”.

Che cosa sta accadendo e quali sono i fronti contrapposti?

La competizione tra Stati si è progressivamente spostata su un’infrastruttura tanto invisibile quanto decisiva: i cavi sottomarini, dove transita oltre il 95% del traffico dati globale. Chi controlla i cavi può esercitare un’influenza sulle rotte digitali che sostengono l’economia globale.

Per quanto riguarda i fronti, da un lato si muove l’ecosistema occidentale, trainato anche da grandi piattaforme come Google, Meta e Microsoft, che investono direttamente nella costruzione dei cavi. Dall’altro lato la Cina sta costruendo una propria rete di connessioni, più autonoma e meno esposta a influenze esterne.

Il risultato è una progressiva politicizzazione delle infrastrutture: ciò che un tempo era neutrale e concepito come bene comune oggi è sempre più legato a logiche di sicurezza e potere. In questo contesto, i cavi sono divenuti strumento di proiezione geopolitica, al pari di porti, rotte energetiche e basi militari.



Antonio Deruda, autore di “Geopolitica digitale”

Nel campo delle telecomunicazioni la Cina gioca la sua partita attraverso tre grandi operatori – China Telecom, China Unicom e China Mobile – attivi pure nella realizzazione di infrastrutture sottomarine. Dove e come si manifesta la strategia di espansione cinese in questo campo?

La strategia cinese si distingue per una visione di lungo periodo. L’espansione infrastrutturale segue direttrici che coincidono con corridoi commerciali e geopolitici, integrando digitale, logistica ed energia.

In molte aree emergenti, dall’Africa al Sud-Est asiatico, Pechino non si limita a costruire cavi, ma contribuisce a definire interi ecosistemi digitali, offrendo finanziamenti, tecnologia e competenze. Questo approccio consente di rafforzare relazioni economiche e politiche, ma anche di influenzare standard tecnici e governance dei dati. Grazie

agli operatori citati, ma anche a player di livello internazionale come Huawei o ZTE, la Cina propone pacchetti integrati: infrastrutture, credito e supporto tecnico. Questo rende la sua offerta particolarmente attrattiva per Paesi con limitate risorse finanziarie e al tempo stesso crea legami che vanno oltre la dimensione economica e che incidono su alleanze ed equilibri regionali.

La rivalità fra Stati Uniti e Cina si misura nei progetti avviati anche nell'area dell'Indo-Pacifico, per la quale lei parla già di un clima da guerra fredda. Quale scenario potrebbe configurarsi nei prossimi anni? E quali effetti sta producendo il conflitto in Medio Oriente?

È possibile delineare tre scenari. Nel primo, gli Stati Uniti adottano un approccio difensivo, limitando la presenza cinese nelle infrastrutture digitali: questo potrebbe generare una risposta speculare di Pechino con vincoli e limiti sui permessi di posa dei cavi, portando a una sorta di impasse nel mercato in un'area che invece ha fortemente bisogno di nuove infrastrutture.

Nel secondo scenario, la Cina potrebbe rafforzare una diplomazia dei cavi fatta di investimenti e accordi, con l'obiettivo di costruire un ecosistema digitale alternativo e più autonomo rispetto a quello occidentale.

Nel terzo, Washington svolgerebbe un ruolo più attivo

La Cina propone pacchetti integrati: infrastrutture, credito e supporto tecnico. Questo rende la sua offerta particolarmente attrattiva per Paesi con limitate risorse finanziarie e al tempo stesso crea legami che vanno oltre la dimensione economica

puntando su nuove alleanze nella regione, anche attraverso iniziative come il Quadrilateral Security Dialogue e l'Indo-Pacific Economic Framework, offrendo ai Paesi emergenti un'alternativa alla presenza cinese.

Il conflitto in Medio Oriente, in questo quadro, rafforza la necessità di diversificare le rotte visto che oggi buona parte del traffico verso l'Asia passa da colli di bottiglia quali Suez e Bab-Al-Mandab. Questo scenario rende ancora più evidente quanto i cavi sottomarini siano diventati infrastrutture esposte a tensioni geopolitiche globali.



Per l'Europa la vera sfida è passare da regolatore globale ad attore tecnologico completo, capace di incidere anche sulle infrastrutture

In questo scenario che ruolo può giocare l'Ue?

L'Unione europea si trova in una posizione particolare: non ha la forza industriale degli Stati Uniti nel digitale né la capacità di proiezione infrastrutturale della Cina, ma dispone di un elemento chiave, il potere regolatorio. Bruxelles può provare a influenzare gli standard globali, ma nella partita delle infrastrutture la regolamentazione da sola non basta.

Per rafforzare il proprio ruolo l'Europa deve accompagnare le regole con investimenti e coordinamento strategico. Iniziative come il corridoio IMEC indicano una possibile evoluzione: costruire connessioni fisiche e digitali che rafforzino l'autonomia strategica europea.

La vera sfida è passare da regolatore globale ad attore tecnologico completo, capace di incidere anche sulle infrastrutture.

Quali margini ha l'Ue per tutelare la sicurezza delle proprie comunicazioni, sia dalle fughe di dati, sia dal danneggiamento fisico dei cavi sottomarini?

La sicurezza delle comunicazioni si gioca su due piani. Il primo è quello digitale: proteggere i dati da attacchi informatici, accessi indebiti e interferenze. Il secondo è quello fisico: proteggere le infrastrutture da incidenti o attività ostili.

L'Europa ha sviluppato un quadro avanzato sul primo fronte, mentre sul secondo sta accelerando, anche alla luce di episodi che hanno evidenziato la vulnerabilità dei cavi. Il margine di azione richiede un salto di qualità nel coordinamento: serve integrare politiche industriali, sicurezza e difesa, coinvolgendo operatori privati e istituzioni. In particolare, sarà sempre più importante sviluppare capacità di monitoraggio e risposta rapida, anche attraverso tecnologie avanzate. La protezione dei cavi in fibra otti-



ca sta diventando una componente essenziale della sicurezza europea, al pari delle infrastrutture energetiche.

Complessivamente il quadro regolatorio italiano è adeguato ad affrontare questa sfida oppure sarebbero necessarie nuove norme?

L'Italia parte da una posizione di forza, essendo uno dei principali hub del Mediterraneo per i cavi sottomarini. Negli ultimi anni è cresciuta l'attenzione istituzionale verso la protezione delle infrastrutture critiche e la dimensione subacquea. Più che nuove norme isolate, serve una strategia integrata che tenga insieme sicurezza, sviluppo industriale e politica estera. In questo senso, un primo segnale concreto si intravede nell'esperienza del Polo Nazionale della Dimensione Subacquea inaugurato a fine 2023 a La Spezia, che rappresenta un tentativo di mettere a sistema competenze civili, militari e industriali. Iniziative di questo tipo vanno nella direzione giusta, ma dovranno essere consolidate e accompagnate da una visione di lungo periodo.

La sfida non è solo difensiva: è anche un'opportunità per consolidare il ruolo dell'Italia come snodo strategico tra Europa, Africa e Asia, con benefici economici e geopolitici di lungo periodo. 🇮🇹

Il mare come LEVA STRATEGICA

A colloquio con Antonello TESTA di Brunella Giugliano

Crescita, sostenibilità, innovazione e geopolitica: Antonello Testa, Coordinatore Osservatorio Nazionale sull'Economia del Mare – Ossemare, legge l'economia del mare come uno dei principali motori di sviluppo del Paese. Dalla portualità alla cantieristica, dal turismo alla ricerca, fino alla dimensione subacquea e alle tecnologie spaziali, la Blue Economy italiana appare sempre più come un sistema integrato da governare con visione industriale e capacità di fare rete.

Dottor Testa, gli ultimi rapporti di OsseMare delineano un'economia del mare con numeri importanti. Ci descrive qual è lo scenario attuale?

L'economia del mare italiana è oggi una delle infrastrutture economiche più rilevanti del Paese per dimensione e crescita. Il valore aggiunto diretto è di 76,6 miliardi di euro, che sale a 216,7 miliardi considerando l'impatto

complessivo, pari all'11,3% del Pil, con oltre 232mila imprese e più di un milione di occupati.

Il dato più significativo è la crescita del 15,9%, superiore alla media nazionale, che conferma come il mare non sia più solo una vocazione storica ma un motore di sviluppo contemporaneo. Integra filiere diverse e contribuisce alla competitività del sistema Paese, rendendo necessaria una visione strategica che lo ponga al centro della politica industriale.

Quali filiere stanno davvero trainando la crescita e quali restano ancora sottovalutate?

Le filiere che trainano la crescita sono quelle più mature e internazionalizzate, in particolare turismo costiero, nautica da diporto, portualità commerciale, logistica integrata e cantieristica navale, comparti che hanno saputo innovare e adattarsi al mercato. Accanto a queste, restano ancora sottovalutati ambiti destinati a diventare centrali, come biotecnologie marine, ricerca scientifica, acquacoltura sostenibile, tecnologie per gli ecosistemi marini, digitalizzazione dei porti, sicurezza e osservazione satellitare. Settori meno visibili ma ad alto contenuto tecnologico, su cui si giocherà la competitività futura, in un equilibrio fra tradizione e innovazione che richiede una visione più integrata.

Il Mediterraneo è tornato centrale ma anche più instabile. Come reagisce il mondo del mare ai cambiamenti delle rotte e ai nuovi dazi?

Il Mediterraneo sta vivendo una fase di forte trasformazione, con una rinnovata centralità ma anche con crescente complessità geopolitica. Tensioni internazionali, crisi regionali e nuovi dazi stanno modificando rotte e flussi logistici globali. Il sistema del mare reagisce puntando su diversificazione delle rotte, intermodalità, digitalizzazione dei processi portuali e doganali, e maggiore resilienza delle catene di approvvigionamento.



Antonello Testa, Coordinatore Osservatorio Nazionale sull'Economia del Mare – Ossemare



L'industria italiana sta mostrando una buona capacità di adattamento, con innovazioni su motorizzazioni più efficienti, materiali riciclabili, riduzione delle emissioni ed evoluzione dei porti verso modelli più sostenibili

Per l'Italia è una sfida ma anche un'opportunità: la posizione geografica può rafforzare il ruolo dei porti come hub strategici, a condizione di investire in infrastrutture, innovazione e governance.

Per la nautica e la Blue Economy, la sostenibilità è ormai anche un fattore di mercato. A che punto è l'industria italiana?

La sostenibilità è ormai un elemento strutturale del modello di business della Blue Economy, non più solo un vincolo normativo ma una leva di mercato. L'industria italiana sta mostrando una buona capacità di adattamento, con innovazioni su motorizzazioni più efficienti, materiali riciclabili, riduzione delle emissioni ed evoluzione dei porti verso modelli più sostenibili. Tuttavia, l'adozione non è uniforme: le grandi imprese sono più avanti, mentre le Pmi incontrano difficoltà, soprattutto su investimenti e competenze. Per questo servono politiche mirate, strumenti finanziari e formazione, affinché la transizione ecologica diventi un reale fattore competitivo.

Nei prossimi cinque-dieci anni quali saranno i driver principali dell'economia del mare?

Nei prossimi cinque-dieci anni l'economia del mare sarà guidata da sostenibilità e digitalizzazione, con dati, piattaforme intelligenti e sistemi di monitoraggio sempre più centrali. Crescerà anche l'interconnessione tra mare e spazio, con le tecnologie satellitari decisive per ambiente, sicurezza e infrastrutture critiche. In parallelo, la dimensione subacquea diventerà sempre più strategica: il 15 giugno sarà presentato il primo Rapporto Nazionale sulla Dimensione Subacquea, un passaggio decisivo per costruire una visione organica e definire politiche industriali e di sicurezza in questo ambito emergente.

Sul fronte energetico, invece, il mare avrà un ruolo chiave nella transizione, dall'eolico offshore ai nuovi *fuel* come idrogeno e ammoniaca. Restano centrali sicurezza marittima e formazione, per accompagnare un settore sempre più integrato e multidimensionale.

Se dovesse indicare una priorità per gli imprenditori del mare, quale sarebbe?

La priorità è fare sistema, costruendo reti e alleanze tra imprese, istituzioni e ricerca. Nessuna azienda può affrontare da sola un contesto così complesso. Allo stesso tempo, bisogna saper leggere e anticipare i cambiamenti tecnologici: digital twin, *quantum sensing* e Intelligenza artificiale stanno già cambiando il modo di osservare e gestire il mare. Ma la vera leva resta il capitale umano. Servono nuove competenze, collaborazione con università e centri di ricerca, e una visione strategica capace di trasformare l'innovazione in vantaggio competitivo. 🏗️

Le infrastrutture invisibili DELL'ECONOMIA

Intervista a Paolo MORETTI

I nuovo assetto internazionale ha messo in evidenza l'importanza dei fondali marini, che saranno sempre più strategici per il controllo delle comunicazioni e per l'approvvigionamento energetico. Ne abbiamo parlato con Paolo Moretti, amministratore delegato di Rina Services.



Paolo Moretti, Ad Rina Services

Ingegnere Moretti, al netto delle questioni politico-militari, quali saranno le principali sfide tecnologiche che i Paesi, e quindi anche il settore privato, dovranno affrontare per proteggere le proprie infrastrutture vitali? Da un paio di secoli a questa parte il mondo subacqueo si è progressivamente popolato di infrastrutture antropiche: reti di cavi sottomarini, oleodotti e gasdotti, installazioni offshore per l'estrazione di idrocarburi e per la produzione di energia rinnovabile, per citare le più diffuse. Si tratta di infrastrutture invisibili ai più, ma essenziali

per gran parte delle attività umane e quindi per la nostra economia e la nostra vita. Diventa quindi sempre più importante trovare il modo di presidiare questo ambiente così poco accessibile, innanzitutto per proteggerlo. Uno dei principali trend che si sta affermando per il monitoraggio e la protezione del dominio subacqueo è certamente quello dell'impiego dei mezzi autonomi, senza cavo di collegamento con la superficie, che consentono di effettuare operazioni subacquee anche a elevate profondità. Le principali sfide tecnologiche per lo sviluppo di questo tipo di mezzi *unmanned* nell'ambiente subacqueo sono diverse e riguardano, in particolare, connettività, navigazione, autonomia energetica e resistenza dei materiali.

Con il Centro Sviluppo Materiali portate avanti la ricerca su materiali idonei per l'utilizzo in ambienti estremi, quali sono i fondali marini. Che cosa ci può raccontare in proposito?

Al Centro Sviluppo Materiali si studiano in particolare materiali compositi e rivestimenti avanzati, resistenti a pressioni estreme, al *biofouling* (l'accumulo indesiderato e progressivo di microrganismi, piante, alghe e piccoli animali su superfici sommerse, *ndr*) e alla corrosione sui fondali marini, e materiali che riducono la segnatura sonar, soprattutto nel caso di applicazioni militari. Vi si studiano anche metamateriali di nuova generazione progettati per mitigare l'inquinamento acustico generato dalle attività umane in ambiente marino, e idruri metallici per lo stoccaggio dell'idrogeno, potenziale nuova fonte energetica per alimentare mezzi autonomi subacquei.

Le tecnologie impiegate per la gestione degli asset marini sono spesso *dual use*, ovvero per uso sia civile sia militare. Quali effetti sta avendo nello sviluppo della ricerca?

Il confine tra settore militare e civile in ambito subac-

queo è sempre più sfumato: le tecnologie emergenti si affermano infatti come soluzioni *dual use*, con applicazioni in entrambi i contesti. Tra queste rientrano sistemi robotici, droni sottomarini, tecnologie di monitoraggio e piattaforme di simulazione, integrate con strumenti avanzati come IA, digital twins, cybersecurity e sistemi di comunicazione subacquea.

Uno dei problemi posti dallo sviluppo dell'IA è quello dei data center, che necessitano di grandi quantità di acqua ed energia per il loro raffreddamento e funzionamento. I fondali marini sono stati identificati come un ambiente nel quale sarebbe possibile installarli. Quali potrebbero essere i benefici di questa soluzione? E quali le complessità tecnologiche?

I data center sottomarini rappresentano una nuova frontiera per l'efficienza energetica e la sostenibilità ambientale, grazie al raffreddamento naturale garantito dall'acqua marina che praticamente ne azzera l'impronta idrica e ne riduce drasticamente il consumo energetico per il condizionamento.

Sono già stati realizzati alcuni prototipi, ma la vera sfida sarà passare da progetti sperimentali a sistemi operativi su vasta scala. Ciò richiederà di affrontare complessità legate, ad esempio, alla corrosività dell'ambiente salino e alla necessità di mantenere nel tempo la tenuta stagna dell'infrastruttura.

Per l'installazione e la manutenzione di questo tipo di data center saranno necessarie competenze e strumenti specifici per l'ambiente marino, su cui sarà da valutare accuratamente anche l'impatto ambientale.

Sono già stati realizzati alcuni prototipi di data center sottomarini, ma la vera sfida sarà passare da progetti sperimentali a sistemi operativi su vasta scala

Il primo passo dovrebbe quindi essere quello di promuovere una ricerca scientifica rigorosa, che valuti in modo obiettivo costi e benefici.

Dal suo punto di osservazione, come si colloca la filiera italiana attiva nel settore dell'underwater? Per quali professioni prevede un aumento della domanda nei prossimi anni?

In Italia abbiamo una eccellenza storica nell'esplorazione subacquea. Oggi vantiamo realtà di primo piano come Prysmian, Sparkle, Wass, Wsense, Saipem, Drafinsub, Fincantieri, oltre a moltissime Pmi attive nel settore dei lavori subacquei e nella produzione di attrezzature.

Il settore underwater richiede competenze specifiche di alto livello, che spaziano dal diritto a diversi campi dell'ingegneria, dalla biologia alle telecomunicazioni, fino agli aspetti normativi e regolatori.



La natura è tutto il nostro mondo.



Da oltre 30 anni ci prendiamo cura del mondo marino. È il nostro impegno, la nostra natura.
Vieni a vivere l'Acquario con noi!

 **ACQUARIO
DI GENOVA**
VIVA, LA NATURA!

acquariodigenova.it




Il settore underwater richiede competenze specifiche di alto livello, che spaziano dal diritto a diversi campi dell'ingegneria, dalla biologia alle telecomunicazioni, fino agli aspetti normativi e regolatori

Infine, che cosa potrebbe fare lo Stato per agevolare le attività sottomarine?

Lo Stato italiano si sta già muovendo per sostenere le attività subacquee attraverso iniziative di rilievo. In primis, l'istituzione del Polo Nazionale della Subacquea nato sotto l'egida della Marina Militare: un centro di eccel-

lenza strategico che coordina e sviluppa competenze, promuovendo la cooperazione tra istituzioni pubbliche, Università e industria per rafforzare la sovranità tecnologica italiana nel settore.

A ciò si aggiunge la legge del 26 gennaio 2026, n. 9, che introduce una disciplina organica per la sicurezza delle attività subacquee, istituendo un'Agenzia dedicata e regolamentando i mezzi subacquei, colmando così una storica lacuna normativa.

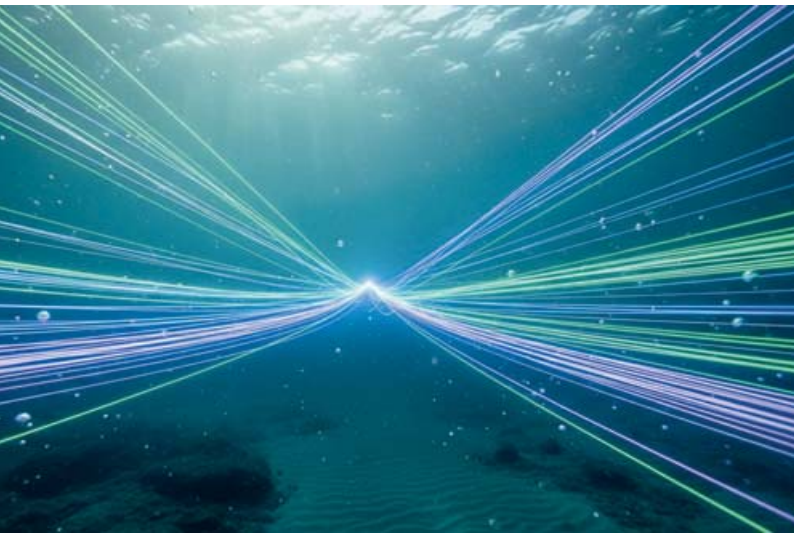
Per agevolare ulteriormente il settore, sarebbe utile potenziare i corsi universitari dedicati e favorire una maggiore integrazione tra ricerca accademica e industria, così da creare un ecosistema formativo e tecnologico più solido e competitivo a livello europeo.  (S.T.)

L'ESPERIENZA ITALIANA nella sfida dell'underwater

di Paolo Mazzanti

L'economia sottomarina o dell'"under-water" è una delle grandi sfide dei prossimi anni. Sott'acqua corrono oltre un milione e 600 mila chilometri di cavi per telecomunicazioni, cavi elettrici, tubi che trasportano gas e petrolio: è una distanza pari a 40 volte la circonferenza terrestre e quattro volte la distanza tra la Terra e la Luna.

Negli ultimi anni sono aumentati gli eventi di disfunzionamento di cavi e tubi sottomarini non legati a cause definite, che potrebbero fare pensare a sabotaggi

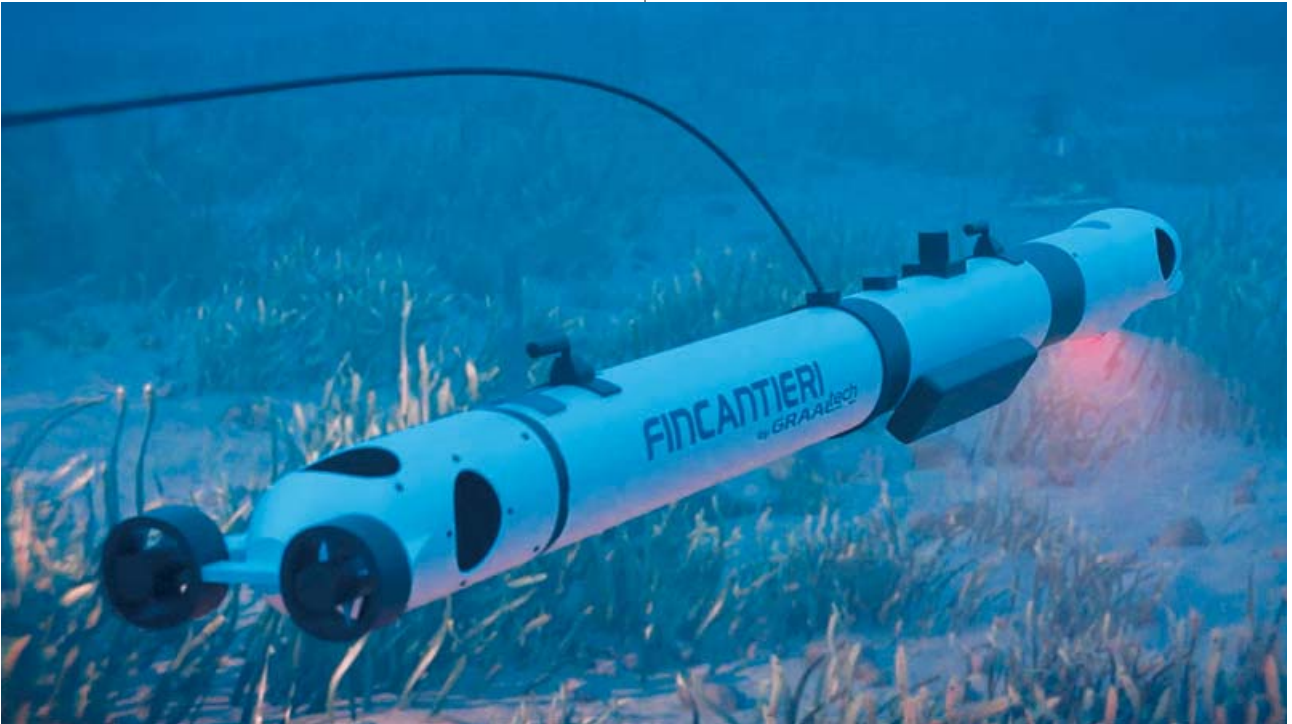


Sinora questo "sistema nervoso globale" (sott'acqua passa il 90% del traffico Internet) era protetto dalla profondità dei mari. Ma lo sviluppo delle tecnologie sottomarine e la possibilità di colpire in profondità queste infrastrutture (come si è visto il 26 settembre 2022 con il sabotaggio al gasdotto Nord Stream nel Mar Baltico) hanno reso necessario un livello sempre più elevato di protezione. E in effetti negli ultimi anni sono aumentati gli eventi di disfunzionamento di cavi e tubi sottomari-

ni non legati a cause definite, che potrebbero quindi far pensare a sabotaggi.

Per questo motivo nel dicembre del 2023 è stato costituito il Polo Nazionale della Dimensione Subacquea, che ha sede nel Centro supporto e sperimentazione navale della Marina Militare di La Spezia, e agisce, nel quadro della Nato, come hub nazionale per la ricerca, l'innovazione tecnologica e lo sviluppo del settore subacqueo, in collaborazione con aziende come Fincantieri e Leonardo, ma anche con Pmi e startup, università e centri di ricerca. Sinora il Polo ha varato bandi per 120 milioni di euro. Per sostenere questo impegno nazionale, Fincantieri ha incrementato gli investimenti strategici e ha creato al proprio interno un polo tecnologico della subacquea cui afferiscono le attività tradizionali nei sottomarini (ne ha costruiti sinora oltre 180) e le attività non convenzionali. Complessivamente, fanno parte di quest'area circa 800 persone.

"La dimensione subacquea rappresenta per Fincantieri una delle direttrici principali del Piano industriale 2026-2030, un dominio in cui convergono sicurezza, energia, protezione delle infrastrutture critiche e monitoraggio ambientale, ambiti sempre più interconnes-



L'obiettivo è creare un “underwater management system” che integri “navi madri” di superficie, sottomarini, droni di superficie e droni sottomarini, sensori idrofoni e sistemi di IA per garantire sorveglianza, controllo e manutenzione preventiva degli asset sottomarini

si”, afferma Pierroberto Folgiero, amministratore delegato di Fincantieri.

L'obiettivo è creare un “underwater management system” che integri “navi madri” di superficie, sottomarini, droni di superficie e droni sottomarini, sensori idrofoni e sistemi di IA per garantire sorveglianza, controllo e manutenzione preventiva degli asset sottomarini.

In aprile Fincantieri ha varato a Palermo e consegnato alla Marina Militare la “nave madre” Tritone, 82 metri di lunghezza, con dislocamento di 6.500 tonnellate, progettata proprio per la sorveglianza e protezione delle infrastrutture subacquee critiche.

I sistemi di Fincantieri possono operare in tutto il mondo, ma le aree di particolare attenzione sono il Mediterraneo e il Golfo, dove è in corso il conflitto tra Stati Uniti, Israele e Iran, che coinvolge anche la dimensione subacquea; basti pensare alle mine antinave nello stretto di Hormuz. “La nostra visione – dice ancora Folgiero – è volta a costruire un ecosistema avanzato che valorizzi le migliori competenze tecnologiche e industriali nazionali, integrando applicazioni civili e militari in una logica pienamente

dual use. In questo percorso Fincantieri ambisce a essere l'orchestratore di piattaforme e tecnologie in grado di abilitare e gestire nuove capacità operative e nuovi modelli di cooperazione industriale”.

L'ultima frontiera di attività riguarda la mappatura e l'esplorazione dei fondali marini, anche per l'estrazione di materiali critici e prodotti energetici. C'è molto da fare in quest'area, considerando che, al di sotto dei 500 metri, solo il 10% circa dei fondali è stato finora mappato. Paradossalmente, conosciamo meglio la superficie della Luna e di Marte di quanto non conosciamo i fondali profondi di mari e oceani.

Negli ultimi anni il gruppo guidato da Folgiero ha investito fortemente sul business della subacquea – 662 milioni di euro nel 2025, in aumento dell'88,2% rispetto al 2024 –, tra i pilastri del Piano Industriale 2026-2030. Il ruolo strategico che Fincantieri intende giocare è quello di piattaforma industriale e tecnologica in grado di integrare competenze diverse, ponendosi a guida per la costruzione di un ecosistema underwater solido, resiliente e orientato all'innovazione. 🤖

STRADE SOTTOMARINE per l'economia globale



di Paolo D'AMICO

Nel mondo contemporaneo la sicurezza delle infrastrutture, l'innovazione tecnologica e la tutela dell'ecosistema marino non sono più ambiti separati ma dimensioni interdipendenti di un unico spazio strategico: il mare. Oggi circa il 99% dei dati intercontinentali viaggia attraverso cavi sottomarini, rendendo i fondali oceanici la vera infrastruttura fisica della globalizzazione digitale. Ogni giorno, lungo queste reti, passano anche transazioni finanziarie per un valore stimato di circa 10 trilioni di dollari, a dimostrazione di quanto l'economia globale dipenda da una infrastruttura invisibile ma essenziale.

Con oltre 1,4 milioni di chilometri di cavi sottomarini già in esercizio e più di 530 sistemi attivi che collegano continenti, si è consolidata una nuova geografia del potere tecnologico ed economico. Questa rete non è solo connettività: è infrastruttura critica che determina flussi informativi, equilibri commerciali e capacità di influenza globale. La sua protezione è diventata una questione di sicurezza nazionale e internazionale, poiché un'interruzione può compromettere simultaneamente comunicazioni, mercati e servizi essenziali su larga scala.

La vulnerabilità di questo sistema è spesso sottovalutata proprio perché invisibile. Dal punto di vista tecnico, la concentrazione dei cavi in corridoi strategici e in punti di approdo costieri aumenta il rischio di interruzioni multiple, causate da incidenti, attività di pesca o eventi naturali. Sul piano geopolitico, i cavi sottomarini sono ormai asset strategici contesi: il controllo delle infrastrutture digitali influenza la competitività economica e la sicurezza delle comunicazioni globali, spostando parte del potere verso attori privati dotati di enormi capacità tecnologiche e finanziarie.

La dimensione strategica del mare emerge anche nella sua trasformazione in piattaforma energetica. La convergenza tra energia fisica e digitale è evidente: il Morocco-UK Power Project, ad esempio, prevede la posa di due cavi sottomarini lunghi circa 3.800 km per trasportare fino a 3,6 gigawatt di energia rinnovabile verso il Regno Unito, una capacità su-



Paolo d'Amico, Presidente del Registro Italiano Navale



periore a quella della centrale nucleare Hinkley Point C ancora in costruzione. Parallelamente, lo sviluppo di data center e l'espansione dell'Intelligenza artificiale aumentano in modo esponenziale la domanda di energia e connettività, rendendo sempre più interdipendenti reti elettriche e infrastrutture digitali.

Il mare non può più essere considerato uno spazio marginale ma un'infrastruttura critica globale

In questo scenario, i fondali marini diventano un sistema integrato in cui energia e dati coesistono e si alimentano reciprocamente. L'eolico offshore, le interconnessioni elettriche e le reti di comunicazione convergono nello stesso spazio fisico, trasformando il mare in un'infrastruttura industriale complessa.

Accanto alle reti energetiche e digitali si apre anche il fronte delle risorse minerarie sottomarine. A profondità comprese tra 1.400 e 3.700 metri, i fondali oceanici custodiscono noduli polimetallici e depositi di nichel, rame, cobalto e manganese, elementi essenziali per batterie, elettronica e tecnologie legate alla transizione energetica. Queste risorse rappresentano una potenziale leva strategica ma anche una sfida ambientale rilevante, poiché gli ecosistemi profondi sono fragili e ancora poco conosciuti.

Nel complesso, la Blue economy non è più un settore isolato ma un ecosistema integrato che unisce logistica, energia, digitale e ricerca. Le filiere underwater – dalla robotica subacquea ai sistemi di monitoraggio dei fondali, fino alla gestione delle infrastrutture sottomarine – rappresentano uno dei principali ambiti di sviluppo industriale. La crescente dipendenza da cavi, sensori e infrastrutture offshore evidenzia come il mare sia ormai una estensione del sistema produttivo terrestre. Questa trasformazione richiede però un cambio di paradigma nelle politiche industriali e infrastrutturali. Il mare non può più essere considerato uno spazio marginale ma un'infrastruttura critica globale che richiede governance coordinata, investimenti strategici e capacità di integrazione tra energia, digitale e ambiente.

La sfida dei prossimi decenni sarà proprio questa: garantire sicurezza, resilienza e sostenibilità in uno spazio che è al tempo stesso fisico, tecnologico ed ecologico. Insomma, il mare non è più soltanto uno spazio da attraversare ma un'infrastruttura viva su cui si regge la stabilità dell'economia mondiale. 🌊

Paolo d'Amico è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2013. È presidente esecutivo della d'Amico Società di Navigazione, holding di un Gruppo a conduzione familiare, impegnato nel trasporto marittimo internazionale e nei servizi connessi alla navigazione, oggi considerato uno dei leader mondiali nel settore delle navi cisterna e delle porta rinfuse. Il Gruppo conta circa 2.000 dipendenti, tra marittimi e amministrativi, e opera con una flotta di circa 100 navi



Sicurezza e continuità, LE SFIDE DELL'ENERGIA



di Marco ZIGON

L'instabilità del Medio Oriente non è una dinamica distante, ma un fattore che incide direttamente sul sistema produttivo europeo, mettendo sotto pressione le imprese e riportando al centro la vulnerabilità energetica già emersa nel 2022. In un contesto globale esposto a *shock* geopolitici, la stabilità dell'Europa dipende sempre più dalla capacità di costruire una reale autonomia energetica. In questo quadro, l'Italia risulta particolarmente esposta. Con circa il 38% del fabbisogno coperto dal gas e oltre il 40% della produzione elettrica legata a questa fonte, il Paese è più sensibile alle oscillazioni dei prezzi rispetto a partner come Francia e Spagna.

Gli aumenti del 2025 e le stime per il 2026 – petrolio a 103 dollari al barile e gas a 55 euro per MWh – delineano uno scenario di persistente incertezza, con possibili ricadute sulla crescita. Diventa quindi urgente adottare scelte strategiche per ridurre la dipendenza dall'estero e rafforzare la resilienza del sistema energetico.

Il potenziamento delle fonti rinnovabili e dei sistemi di accumulo è essenziale, ma non sufficiente: la loro natura intermittente richiede una visione più ampia. Serve una strategia di lungo periodo fondata su un mix energetico equilibrato, che integri rinnovabili, accumulo e, con pragmatismo, anche il nucleare di nuova generazione, condizione indispensabile per garantire competitività e stabilità al sistema produttivo.

In tale contesto, l'area euro-mediterranea assume un ruolo sempre più centrale nella sicurezza energetica europea poiché si configura come un ponte energetico naturale tra Europa e Nord Africa, con un elevato potenziale nello sviluppo di energia solare, eolica e idrogeno verde.

Sia nello scenario euro-mediterraneo che in quello delle grandi isole un pilastro strategico fondamentale è l'economia dell'*underwater*, nuova frontiera della *Blue economy* che unisce sicurezza, tecnologia e sostenibilità. Essa rappresenta un settore in forte crescita, che richiede soluzioni altamente specializzate per assicurare continuità e sicurezza nella trasmissione elettrica, in particolare nei collegamenti tra isole, nelle interconnessioni inter-



Marco Zigon, Presidente Gruppo Getra



Trasformatori Getra



Attraverso collegamenti sottomarini in alta e altissima tensione, è possibile integrare la produzione locale con quella della terraferma, ottimizzando i flussi energetici e facilitando l'inserimento di fonti rinnovabili, spesso abbondanti ma intermittenti

nazionali e negli impianti *offshore*. Attraverso collegamenti sottomarini in alta e altissima tensione, è possibile integrare la produzione locale con quella della terraferma, ottimizzando i flussi energetici e facilitando l'inserimento di fonti rinnovabili, spesso abbondanti ma intermittenti. In questo senso, le interconnessioni non sono solo infrastrutture di trasporto, ma veri e propri abilitatori della transizione energetica.

In questo ambito si inserisce l'esperienza di Getra, gruppo fondato dalla famiglia Zigon nel 1949. Con cinque società, due stabilimenti in Italia, 1 *branch* a Dubai, 1 *branch* in Maghreb e il 45% del volume d'affari in export, Getra rappresenta una realtà manifatturiera italiana leader nella progettazione, produzione di trasformatori di grande potenza, trasformatori di distribuzione e di sistemi di interconnessione delle reti in alta tensione.

Nella filiera dell'energia, i trasformatori rappresentano i "nodi intelligenti" delle reti elettriche in grado di rendere disponibile l'energia nel passaggio dalla produzione alla trasformazione in alta tensione e quindi alla distribuzione verso gli utenti finali.

Il know how maturato da Getra nel settore dei trasformatori si rivela strategico anche nel comparto *underwater* dove, come già accennato, l'integrazione tra reti terrestri e sottomarine richiede soluzioni capaci di gestire flussi energetici complessi.

A titolo esemplificativo, si può citare, tra le altre realizzazioni di Getra in Italia, il contributo al collegamento elettrico tra l'isola di Capri e la terraferma. In questo progetto, il Gruppo ha fornito i trasformatori e i reattori in alta tensione per garantire l'alimentazione dei due elettrodotti sottomarini che collegano la nuova stazione elettrica di Capri con quelle di Sorrento e Torre Annunziata. Queste opere hanno consentito la dismissione della vecchia centrale a gasolio di Capri.

La partecipazione del Gruppo a questo progetto rappresenta un esempio concreto di come competenze industriali avanzate come quelle di Getra possano contribuire allo sviluppo sostenibile e alla resilienza delle reti energetiche, anche in contesti complessi. 🌱

Marco Zigon è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2017. È presidente di Getra, azienda di famiglia attiva nella progettazione e produzione di trasformatori elettrici di grande e media potenza. Con 5 società, 2 stabilimenti in Italia e una sede negli Emirati Arabi è presente nel Nord Europa, Regno Unito, Medio Oriente, Nord Africa e America Latina. 70% l'export, 350 i dipendenti

SVILUPPO ED EQUILIBRIO

LA SFIDA È QUOTIDIANA

Una responsabilità che si traduce in azioni concrete, innovazione e risultati misurabili



COLACEM
CREARE FUTURO

www.colacem.it





FOCUS 2

DIALOGO UNIVERSITÀ-IMPRESE

Dai laboratori alla vita quotidiana PROGRESSO PER TUTTI

Con Maria Chiara Di Guardo ed Enrico Pisino diamo voce a chi vive sul campo la sfida del trasferimento tecnologico, valorizzando lo straordinario patrimonio di saperi offerto dal mondo universitario e non solo. A seguire i Cavalieri del Lavoro Domenico Favuzzi, Enrico Grassi e Luisa Quadalti Senzani raccontano come la conoscenza scientifica diventa prodotto, in un dialogo basato sulla fiducia reciproca e obiettivi condivisi

“VETRINA” DELLE RICERCHE a disposizione delle imprese

A colloquio con Maria Chiara DI GUARDO
di Paolo Mazzanti

L'Italia del Pil allo zero virgola deve spingere sulla crescita. E per farlo deve puntare di più sull'innovazione, motore della competitività. È dunque centrale il rapporto tra le università i centri di ricerca e le imprese, chiamate a “industrializzare” il lavoro dei ricercatori. Ne parliamo con la professoressa Maria Chiara Di Guardo, presidente di Netval, associazione che si occupa di trasferimento tecnologico.

Che cos'è Netval?

Netval è la rete italiana per la valorizzazione della ricerca e il trasferimento tecnologico. Riunisce ad oggi 113 soggetti pubblici e privati tra università, enti pubblici di ricerca come il Cnr e l'Istituto di Fisica Nucleare (InfN), Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (Irccs) e altre istituzioni attive nel settore.

Netval è nata 24 anni fa come rete informale e si è pro-

gressivamente strutturata, fino a costituirsi in associazione riconosciuta nel 2007. Nel prossimo ottobre pubblicheremo il rapporto sui primi vent'anni di attività.

Qual è lo stato del dialogo ricerca-imprese e del trasferimento tecnologico nel nostro Paese a paragone con gli altri Paesi industrializzati?

Il tema del trasferimento tecnologico è oggi più che mai attuale. È cresciuta in modo significativo, nel mondo accademico e in quello produttivo, la consapevolezza che l'innovazione – essenziale per la crescita economica – richiede un dialogo ricerca-imprese sempre più continuo, intenso e strutturato.

Rispetto agli altri grandi Paesi industrializzati, tuttavia, l'Italia investe ancora troppo poco nel trasferimento tecnologico. Un esempio emblematico è la Germania, dove l'agenzia pubblica Fraunhofer, attiva in questo ambito, conta circa 32mila dipendenti e dispone di un bilancio di 3,6 miliardi di euro. Ma anche da noi si stanno registrando segnali positivi e facendo progressi in avanti: università, enti e istituti di ricerca – come quelli associati a Netval – sono sempre più consapevoli dell'importanza del trasferimento tecnologico.

Allo stesso tempo, il governo e il ministero per le Imprese e il made in Italy (Mimit) stanno dedicando a questo tema sempre più attenzione e risorse.

E le imprese, soprattutto le piccole e medie, rispondono a queste sollecitazioni?

Anche tra le imprese sta crescendo la consapevolezza che il dialogo con la ricerca è indispensabile per restare competitive. In particolare, le piccole e medie imprese iniziano a riconoscere sempre più il valore dell'innovazione come leva strategica.

Come Netval manteniamo rapporti costanti con Confindustria e stiamo organizzando proprio in questi mesi



Maria Chiara Di Guardo, Presidente Netval

Knowledge Share è, di fatto, un vero e proprio “catalogo delle opportunità” offerte dal mondo della ricerca, nei vari settori industriali: dalla transizione energetica all’economia circolare, dall’Intelligenza artificiale alle biotecnologie

un roadshow in diverse regioni, con l’obiettivo di favorire l’incontro e il dialogo tra ricercatori ed imprenditori. Abbiamo inoltre sviluppato strumenti informatici dedicati per favorire e facilitare il matching tra domanda e offerta di innovazione e manteniamo contatti con venture capital e private equity. Partecipiamo infine a fiere ed eventi dedicati all’innovazione, per rafforzare ulteriormente queste connessioni.

Ci illustri questi strumenti.

In collaborazione con il ministero per le Imprese e il made in Italy e il Politecnico di Torino, abbiamo realizzato una piattaforma digitale chiamata *Knowledge Share* (<https://www.knowledge-share.eu/it>), una vera propria vetrina in cui tutti gli enti pubblici di ricerca possono espor-

re i propri brevetti, spin-off e competenze, favorendo la generazione di processi di trasferimento tecnologico e la valorizzazione dei risultati della ricerca.

Knowledge Share è, di fatto, un vero e proprio “catalogo delle opportunità” offerte dal mondo della ricerca, nei vari settori industriali: dalla transizione energetica all’economia circolare, dall’Intelligenza artificiale alle biotecnologie. La piattaforma è di accesso immediato e rappresenta uno strumento concreto per le imprese che vogliono individuare partner scientifici e tecnologici in linea con le proprie esigenze di innovazione. Invito tutte le aziende ad utilizzarla per esplorare nuove opportunità di collaborazione.

Si tratta inoltre di un’iniziativa unica nel panorama europeo: dal 2021 è riconosciuta come best practice a livello Ue per la valorizzazione della proprietà intellettuale e sono in corso interlocuzioni con altri Paesi europei interessati ad adottarne il modello.

Recentemente abbiamo anche ampliato la piattaforma con un database di competenze e know how, liberamente consultabile dalle imprese, che raccoglie oltre quattromila profili di ricercatori provenienti dagli enti associati a Netval.

Anche le università possono generare imprese innovative?

Absolutamente sì. In Italia contiamo oggi oltre 1.300 spin-off universitari, vere e proprie startup *deep tech* nate direttamente dai risultati della ricerca accademica. Per sostenere questo ecosistema, il Mimit ha attivato un’apposita linea di finanziamento, denominata *Proof of Concept* (PoC), volta a favorire il passaggio dal labo-





SINCE 1902

Viktorija Yarova, Roma, 2022. © Vincent-Peters

WHAT REALLY MATTERS IS
WHO YOU CELEBRATE WITH

FERRARI

TRENTO

È necessario innanzitutto rafforzare gli uffici di Trasferimento tecnologico universitari, valorizzando figure professionali specializzate, i Knowledge Transfer Manager. Si tratta di profili chiave, che operano da ponte tra ricerca accademica e mercato, favorendo la circolazione di competenze tra i due mondi



ratorio al mercato. I risultati sono incoraggianti: oltre il 30% dei progetti finanziati attraverso questo strumento si sono già trasformati in nuove imprese.

Che cosa si potrebbe fare di più per favorire il trasferimento tecnologico?

È necessario innanzitutto rafforzare gli uffici di Trasferimento tecnologico universitari, valorizzando figure professionali specializzate, i Knowledge Transfer Manager. Si tratta di profili chiave, che operano da ponte tra ricerca accademica e mercato, favorendo la circolazione di competenze tra i due mondi.

Un altro aspetto cruciale riguarda la possibilità per le università di investire in modo più strutturato e stabile negli spin-off e nelle imprese generate dalla ricerca. Oggi questo è possibile solo in misura limitata e temporanea,

mentre servirebbero strumenti più flessibili e duraturi. In sintesi, è necessario rafforzare e rendere più solido il ponte tra ricerca e impresa, creando le condizioni per una collaborazione più efficace e continuativa.

Che cosa suggerirebbe agli imprenditori?

Oltre a frequentare le nostre piattaforme e a partecipare agli incontri che organizziamo sul territorio, direi loro di non accontentarsi di quello che fanno, anche se sono imprenditori di successo e le loro imprese vanno bene. L'innovazione è un flusso incessante e per continuare ad avere successo ed essere competitivi bisogna anticipare le novità, migliorare costantemente i propri processi e prodotti. In questo percorso, il dialogo con il mondo della ricerca e i ricercatori non è un'opzione, ma una leva strategica indispensabile. 🤖

IA E INDUSTRIA: l'Italia alla prova dell'innovazione

Intervista a Enrico PISINO
di Brunella Giugliano

Nel pieno di una competizione globale sempre più serrata su Intelligenza artificiale, tecnologie abilitanti e trasferimento della conoscenza, l'Italia rischia di restare spettatrice se non accelera sulla costruzione di un'infrastruttura nazionale capace di accompagnare davvero le imprese del made in Italy nell'innovazione. Per Enrico Pisino, Ceo di CIM, il Competence Center per la trasformazione digitale e sostenibile dell'industria manifatturiera con sede a Torino, la priorità dei prossimi cinque anni è chiara: mettere a sistema competenze, centri di testing e sviluppo, incentivi selettivi, startup e scale-up, rafforzando in modo strutturale il legame tra ricerca e industria. Un cambio di passo che, sottolinea, deve partire dai bisogni concreti delle imprese e tradursi in percorsi di sperimentazione in contesti preindustriali, sviluppo delle competenze e accompagnamento all'adozione nei processi produttivi.



Enrico Pisino, Ceo di CIM

Quali sono le nuove tecnologie a cui state lavorando e che cosa differenzia CIM dagli altri enti di ricerca?

Il nostro perimetro tecnologico è quello delle grandi transizioni in atto: digitale e green. Lavoriamo su Intelligenza artificiale, digital twin, robotica, realtà virtuale e aumentata, cybersecurity, edge e cloud computing, 5G, IoT e manifattura additiva.

Ciò che distingue CIM dai centri di ricerca universitari o privati è la missione: non sviluppiamo tecnologie, le traduciamo in applicazioni industriali concrete e immediatamente attuabili. Operiamo come ponte operativo tra università e impresa, con linee pilota dove le soluzioni vengono realizzate, testate e validate in condizioni preindustriali.

Ingegnere Pisino, l'IA sta ridefinendo il panorama industriale. Come valuta l'attuale livello di adozione nelle aziende italiane?

L'adozione sta accelerando, ma sarebbe un errore leggerla con ottimismo acritico.

Secondo gli ultimi dati Istat, nel 2025 il 16,4% delle imprese italiane con almeno dieci addetti utilizza almeno una tecnologia di IA, il doppio rispetto all'8,2% del 2024. Tra le grandi imprese si tocca il 53,1%, mentre nelle Pmi ci si attesta al 15,7%. Il segnale positivo è che il mercato si è mosso. Il dato che tuttavia non va sottovalutato è che l'83,6% delle imprese italiane non ha ancora adottato alcuna soluzione di IA, spesso perché le micro e piccole imprese non hanno ancora completato quel primo livello di digitalizzazione di base senza il quale qualsiasi tecnologia più avanzata rimane inaccessibile.

Quali sono i vantaggi più concreti e i rischi più sottovalutati per le aziende?

I vantaggi reali riguardano l'efficientamento dei processi industriali con conseguente incremento della produttività. Il rischio più sottovalutato è credere che l'adozione si



Laboratori del Competence Center di Torino

esaurisca nell'acquisto di uno strumento, mentre l'ostacolo è invece finalizzare un'adozione solida.

I dati Istat parlano chiaro: le imprese che hanno valutato l'IA senza poi investire sono frenate soprattutto dalla mancanza di competenze, dall'incertezza normativa, dalla scarsa qualità dei dati e dalle questioni legate alla privacy. Inoltre, spesso decidono di non procedere perché i costi dell'adozione sono noti, mentre i benefici economici e competitivi risultano più difficili da stimare con precisione.

Dove si inceppa più spesso il passaggio dalla ricerca al mercato?

Il punto critico è nel tratto intermedio, tra il risultato scientifico e la sua industrializzazione. È qui che si apre la cosiddetta "valle della morte", un territorio ad alto rischio dove la tecnologia esiste ma non è ancora matura e pronta per il mercato, e dove le imprese spesso non dispongono delle competenze o delle risorse per attraversarla.

Banca d'Italia lo documenta con precisione: la produzione scientifica Stem italiana è di alta qualità, ma i brevetti delle imprese restano concentrati su tecnologie tradizionali e il trasferimento tecnologico accusa ritardi strutturali.

In quali ambiti vedete oggi il maggiore bisogno di accompagnamento tecnologico?

I bisogni più forti emergono là dove la tecnologia deve integrarsi nei processi reali, senza restare confinata ad una fase dimostrativa. Le imprese oggi non chiedono solo quale tecnologia scegliere, ma come inserirla

nei flussi operativi, come misurarne il ritorno sull'investimento e come sviluppare le competenze interne per governarla nel tempo.

Gli ambiti dove questo bisogno è più acuto sono la valorizzazione dei dati industriali, l'integrazione tra automazione e IA, la cybersecurity dei sistemi OT, il digital twin, la robotica avanzata e la manifattura additiva.

Robotica avanzata, a che punto siamo?

Siamo oltre la fase sperimentale, ma ancora lontani dalla diffusione capillare di cui il Paese ha bisogno. L'International Federation of Robotics colloca l'Italia nel gruppo dei Paesi dell'Europa occidentale nella top 20 mondiale per densità robotica, in un'Europa che con 231 robot ogni 10mila addetti manifatturieri si posiziona ampiamente sopra la media globale di 132.

La frontiera competitiva oggi, però, riguarda la robotica avanzata, integrata con l'IA, la convergenza tra sistemi IT e OT, la sicurezza funzionale, la cybersecurity e la flessibilità produttiva, anche per lotti piccoli e ad alta variabilità.

Come ridurre la distanza tra ricerca e applicazione industriale?

Riducendo il divario tra chi genera conoscenza e chi deve trasformarla in prodotto, processo o impianto, e rendendo continua la filiera che li collega. La risposta, infatti, sta in progetti congiunti tra imprese e centri di ricerca. Per raggiungere il tessuto produttivo diffuso, serve inoltre una presenza territoriale strutturata: portare i centri di competenza dove le imprese operano, con un approccio *Hub-Spoke*, è la strada più concreta. 🏠

UN PATTO NECESSARIO per l'innovazione che conta



di Domenico FAVUZZI

C' è un momento preciso nella mia storia imprenditoriale che racconta il valore fondamentale del rapporto tra università e impresa. Alla fine degli anni Ottanta, dopo la laurea in Scienze dell'informazione a Bari, scelsi di restare in Puglia. Molti lo giudicarono un rischio, ma la mia era una convinzione profonda: il territorio offriva accademia e ricerca d'eccellenza; mancavano solo le imprese capaci di valorizzarli. Da quell'intuizione è nata Abaco Software, poi confluita in Exprivia: un gruppo che oggi conta oltre 3.500 professionisti e un fatturato che ha superato i 350 milioni di euro, radicato al Sud ma proiettato in tutta Italia e nel mondo.

Questa crescita non sarebbe stata possibile senza un rapporto costante, strutturato e fruttuoso con il mondo della ricerca, inteso non come un mondo separato, ma come pratica quotidiana da vivere insieme. Exprivia non osserva la ricerca dall'esterno; ne fa parte strutturalmente. La collaborazione con atenei d'eccellenza come il Politecnico di Bari, l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, il Politecnico di Milano, la Sapienza di Roma, Tor Vergata, la Federico II, l'Università di Bologna, le Università milanesi Bicocca e Statale e molte altre, rappresenta innanzitutto il nostro canale privilegiato per identificare e formare competenze. Tirocini, tesi in azienda e dottorati industriali permettono ai giovani ricercatori di confrontarsi con le sfide reali del mercato, prima e dopo la laurea, e alle imprese di contribuire a orientare i percorsi formativi verso competenze necessarie al mercato.

Mentre le imprese sono spesso focalizzate sul breve periodo, la ricerca accademica ha il privilegio di esplorare l'orizzonte di medio e lungo periodo. Collaborare con le università, i centri di ricerca come il Cnr, i centri di innovazione come il Cefriel o le Fondazioni di ricerca come Grins (Growing Resilient, Inclusive and Sustainable), significa vedere in anticipo le trasformazioni tecnologiche anziché subirle.

In particolare, la Fondazione GRINS, che rappresenta uno dei principali partenariati estesi nato dai fondi del Pnrr, è focalizzata sulla misurazione dei fattori di sostenibilità e resilien-



Domenico Favuzzi, Presidente e Ad di Exprivia



Security Operation Center (SOC) headquarter Exprivia Molfetta

Valorizziamo l'intera filiera
che va dalla ricerca
all'innovazione
e dall'innovazione al mercato,
trasformando la conoscenza
scientifica in soluzioni concrete
capaci di generare cambiamento
e impatto reale

za economica e sociale. In questo contesto, Exprivia ha agito come vero leader tecnologico attraverso la progettazione e lo sviluppo della piattaforma AMELIA (*dA-ta platforM for the transfEr of knowLedge and statisti-cal Analysis*): si tratta di un ecosistema digitale avanzato per la gestione di dati georeferenziati e granulari, che permette di analizzare fenomeni socio-economici-politici complessi con una capacità senza precedenti. Grazie ad AMELIA, la ricerca pura nelle scienze economiche e sociali si traduce in evidenze concrete e strumenti decisionali per orientare le politiche pubbliche e le strategie industriali verso modelli di sviluppo sostenibile il tutto attraverso una piattaforma di acquisizione e trattamento dei dati estremamente avanzata.

Per rendere efficace questo scambio, Exprivia ha integrato in modo stabile le attività di ricerca all'interno del proprio framework di gestione dell'innovazione. La ricerca non è un ambito separato, ma una sorgente strutturale dei nostri processi di innovazione. Per questo investiamo sistematicamente nel trasferimento del know how verso le nostre unità di produzione, con l'obiettivo di industrializzare i principali risultati della ricerca e renderli scalabili. In questo modo valorizziamo l'intera filiera che va dalla ricerca all'innovazione e dall'innovazione al mercato, trasformando la conoscenza scientifica in soluzioni concrete capaci di generare cambiamento e impatto reale. Le best practice nazionali e internazionali, dai progetti Horizon al Pnrr, hanno dimostrato che le partnership pubblico-private sono lo strumento più rilevante per la collaborazione, non solo un'opportunità contingente. Quando imprese e istituzioni della ricerca costruiscono relazioni solide e continuative, diventa possibile condividere rischi, investimenti e visione, aumentando l'impatto complessivo dei progetti. In questo modello il trasferimento tecnologico si fonda su una collaborazione paritaria, che va ben oltre l'accesso ai talenti: significa mettere in comune competenze, idee, infrastrutture e obiettivi, ciascuno portando il meglio delle proprie specificità. Exprivia opera secondo questo approccio all'interno di distretti co-

OLTRE L'**ALLUMINIO**



archiproducts®
AWARDS
WINNER

perfektion 
minimal6005



WWW.EKU.IT

In un mondo dove il controllo di microchip, IA e dati abilita lo sviluppo, l'obiettivo dell'Unione europea – costruire campioni industriali e dare stabilità agli strumenti – non può che essere la strada giusta in un mondo diventato molto instabile



Centro Elaborazione Dati (CED), headquarter Exprivia Molfetta

me DHITECH e MEDISDIH, dove l'impresa contribuisce a orientare la ricerca verso applicazioni concrete e, al tempo stesso, valorizza il contributo scientifico per sviluppare soluzioni innovative, sostenibili e aderenti ai bisogni reali del mercato.

Il problema del sistema Italia resta la frammentazione e l'incertezza: incentivi volatili e programmi rinominati continuamente. Occorrerebbero invece orizzonti pluriennali e una governance intersettoriale tra Mimit, Mur e Presidenza del Consiglio che allinei strumenti e fondi regionali, nazionali ed europei. A questo andrebbe affiancata una reale semplificazione amministrativa, oggi particolarmente penalizzante per tutte le imprese, ma in particolare per le Pmi, che rischiano di restare escluse dai percorsi di ricerca e innovazione più avanzati.

La sovranità tecnologica europea non è più uno slogan, ma una necessità strategica sempre più urgente. In un mondo dove il controllo di microchip, IA e dati abilita lo sviluppo, l'obiettivo dell'Unione europea – costruire campioni industriali e dare stabilità agli strumenti – non può che essere la strada giusta in un mondo diventato molto instabile.

Oggi, con le rivoluzioni dell'Intelligenza artificiale e dell'osservazione satellitare, solo la collaborazione tra chi ricerca e chi produce può permettere anche in Italia di guidare la transizione digitale. Ho scommesso sul talento di questo territorio trent'anni fa e la scommessa ha funzionato. Resto convinto che, con strumenti stabili, relazioni di fiducia e un autentico patto tra ricerca e impresa, questa visione possa continuare a generare valore per Exprivia e per il Paese. 🇮🇹

Domenico Favuzzi è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2015. È presidente e amministratore delegato di Exprivia, azienda da lui fondata leader in Italia nella consulenza di processo per imprese industriali, nei servizi tecnologici e nelle soluzioni di Information Technology. Ha sedi operative in Europa, America del Sud e Cina. Impiega oltre 3.600 dipendenti



L'ESPERIENZA DELL'IMPRESA e la freschezza dei giovani



di Enrico GRASSI

Il tema del trasferimento tecnologico è oggi più che mai centrale per lo sviluppo del nostro sistema produttivo. Prima ancora di essere un processo tecnico, è un percorso umano: un ponte che collega mondi diversi – università e centri di ricerca ed imprese – che trova piena realizzazione quando è sostenuto da ascolto, fiducia e visione condivisa. In questo contesto, il ruolo dell'università è centrale, ma non è l'unico.

È necessario, infatti, rafforzare la filiera educativa già a partire dalle scuole secondarie, con particolare attenzione alla fase di passaggio tra il primo e il secondo ciclo, snodo cruciale per supportare i giovani e le famiglie nella scelta dei percorsi formativi. È in questa fase che maturano le prime scelte e si pongono le basi delle scelte future. Per questo, ogni anno apriamo le porte della nostra sede a studenti e studentesse provenienti dalle scuole del territorio, offrendo loro l'opportunità di entrare in contatto diretto con i nostri ambienti di lavoro, di produzione e di ricerca.

Queste iniziative non sono semplici occasioni di orientamento, ma momenti di conoscenza e confronto: opportunità per osservare da vicino le tecnologie, comprendere i processi che generano innovazione e conoscere le competenze professionali presenti in azienda. Mostrare ciò che il territorio è in grado di offrire, in termini di esperienze e opportunità, significa sostenere scelte più consapevoli e coerenti con le attitudini e le aspirazioni dei

giovani. Ciò è reso possibile dal contatto diretto con i contesti produttivi e le professionalità coinvolte, consentendo di rendere più concreti e comprensibili i percorsi futuri.

Come impresa, interpretiamo il rapporto con il mondo della ricerca in modo concreto e orientato ai risultati. L'innovazione nasce dalla capacità di individuare e presidiare gli ambiti di maggiore valore, evitando la dispersione di risorse e concentrandosi su ciò che può generare un impatto tangibile. In questo dialogo, un elemento distintivo è rappresentato dall'integrazione tra l'esperienza maturata sul campo e la freschezza delle nuove generazioni: contaminazione, innovazione progettuale e un possibile sguardo



Enrico Grassi, Presidente e Fondatore E80 Group



Flotta di LGV nella Smart Factory di Barilla - E80 Group

Il mondo universitario rappresenta un fattore essenziale di apertura e rinnovamento indispensabile per continuare a evolvere

più flessibile sui processi. Un approccio di questo tipo richiede impegno strutturato, investimenti adeguati e una solida fiducia nei percorsi, nelle persone e nelle idee. Significa accompagnare lo sviluppo nel tempo, monitorarne l'evoluzione e sostenerne la crescita. È in questo modo che si generano opportunità concrete per attrarre nuovi talenti.

Il mondo universitario rappresenta un fattore essenziale di apertura e rinnovamento indispensabile per continuare a evolvere. Affinché questo contributo possa esprimersi pienamente, è necessario un impegno reciproco importante e costante. In questo senso, un'impresa con una presenza consolidata sul mercato o reti di imprese più piccole sinergiche tra di loro, hanno la responsabilità di favorire il dialogo tra ricerca e mondo produttivo, contribuendo a una lettura più profonda delle dinamiche industriali di oggi e di domani.

Nel nostro percorso abbiamo avuto modo di toccare con mano come questo modello possa funzionare davvero. Esperienze di dottorato di ricerca si sono progressivamente evolute in ruoli di crescente responsabilità all'interno dell'azienda, fino ad arrivare alla guida del dipar-

timento di Ricerca e sviluppo. Una conferma di come la ricerca, se integrata in modo strutturato nel contesto industriale, possa generare valore duraturo.

Lo stesso approccio si riflette anche nei progetti sviluppati, come l'applicazione della tecnologia 3D *mapping*, che ha consentito di tradurre modelli teorici e digitali in rappresentazioni tridimensionali avanzate, migliorando l'analisi dei sistemi. Soluzioni non solo tecnicamente avanzate, ma pensate per essere concrete, operative e immediatamente applicabili al contesto produttivo in tempi congrui.

In questa prospettiva, il trasferimento tecnologico si configura come parte di un processo più ampio di trasferimento culturale: un passo avanti che dimostra come l'unione dell'esperienza maturata negli anni all'interno delle aziende, condivisa con le menti pensanti delle nuove generazioni, possa generare non solo una visione di oggi, ma un domani senza confini. 🌐

Enrico Grassi è stato nominato *Cavaliere del Lavoro* nel 2023. È presidente di E80 Group, multinazionale nel campo della meccatronica, fondata a Viano nel 1980, che sviluppa soluzioni intralogistiche automatizzate ed integrate per imprese produttrici e distributrici di beni di largo consumo. Presente con 14 filiali tra Europa, America, Australia, Asia e Medio Oriente, il Gruppo ha un export pari al 90%. I dipendenti sono oltre 1.400



Ricerca, spin-off e impresa: IL DIALOGO NECESSARIO



di Luisa QUADALTI SENZANI

I trasferimento tecnologico non è un concetto astratto né un esercizio teorico: è un processo concreto che nasce dall'incontro continuo tra sapere scientifico ed esperienza industriale. È in questo dialogo virtuoso che innovazione, competitività e crescita sostenibile trovano il loro terreno più fertile.

Per un'impresa il rapporto con università e centri di ricerca rappresenta prima di tutto un'opportunità di apertura. Significa confrontarsi con competenze specialistiche aggiornate, con metodologie rigorose e con una visione di medio-lungo periodo che spesso, nella quotidianità produttiva, rischia di essere compressa dalle urgenze operative. La ricerca accademica consente infatti di anticipare traiettorie tecnologiche, di esplorare soluzioni innovative e di affrontare problemi complessi con strumenti analitici avanzati.

D'altro canto, l'impresa è il luogo in cui le idee devono diventare applicazioni concrete, affidabili, sostenibili nel tempo. È qui che la tecnologia incontra i vincoli reali dei processi produttivi, dei costi, della sicurezza, dell'assistenza al cliente. Il contributo dell'industria al trasferimen-

to tecnologico consiste proprio nel tradurre le esigenze del mercato, dei clienti e dei processi produttivi in indicazioni concrete per la ricerca, orientando lo sviluppo verso soluzioni realmente applicabili.

In Senzani Brevetti viviamo questo rapporto come una relazione strutturata e continuativa. Le collaborazioni con l'Università di Bologna si esprimono attraverso tirocini curricolari, progetti formativi e momenti di confronto diretto con docenti e studenti. Il tirocinio universitario, in particolare, rappresenta uno strumento di trasferimento tecnologico di grande valore: permette ai giovani di applicare conoscenze teoriche a contesti industriali reali e, al contempo, consente all'impresa di rileggere i propri processi con uno sguardo analitico e innovativo, ad esempio nello studio dell'obsolescenza delle macchine, nelle at-



Luisa Quadalti Senzani, Presidente Senzani Brevetti



tività di revamping e nell'analisi dei dati tecnici storici. Accanto al rapporto diretto con l'università, rivestono un ruolo sempre più importante gli spin-off accademici, autentici anelli di congiunzione tra ricerca e impresa. La collaborazione con Turtle Srl, spin-off dell'Università di Bologna, ne è un esempio concreto: queste realtà riescono a trasformare competenze scientifiche e risultati della ricerca in soluzioni pronte per il dialogo con il mondo produttivo, parlando entrambe le "lingue" e facilitando l'adozione di nuove tecnologie.

Gli spin-off svolgono una funzione strategica perché riducono la distanza tra laboratorio e fabbrica, accelerano i tempi di trasferimento della conoscenza e favoriscono sperimentazioni mirate su problemi industriali reali

Gli spin-off svolgono una funzione strategica perché riducono la distanza tra laboratorio e fabbrica, accelerano i tempi di trasferimento della conoscenza e favoriscono sperimentazioni mirate su problemi industriali reali. Per le imprese, rappresentano interlocutori preziosi, capaci di coniugare rigore scientifico e comprensione delle esigenze operative.

Il trasferimento tecnologico, quindi, funziona davvero quando è fondato su relazioni stabili, fiducia reciproca e obiettivi condivisi. In un contesto industriale in rapida evoluzione, rafforzare il dialogo tra università, spin-off e imprese non è solo un'opportunità, ma una necessità per continuare a generare valore, competenze e progresso. 🚀

Luisa Quadalti Sensani è stata nominata Cavaliere del Lavoro nel 2025. È presidente di Sensani Brevetti, azienda fondata dal nonno nel 1953 per la realizzazione di macchine automatiche per la pasta e oggi attiva nella progettazione e produzione di macchinari automatici e tecnologie per l'imballaggio destinati ai settori alimentare, chimico e tabacco. Sotto la sua guida l'export è cresciuto dal 65% al 90% e i livelli occupazionali sono aumentati da 52 a 100 unità. 🇮🇹



FONTANA GRUPPO
FASTENING THE FUTURE

TECHNOLOGY AND RELIABILITY

For high performances

Fontana Gruppo offers a high-profile service for industrial products for earthmoving machinery.



www.gruppofontana.it



FOCUS 3

TURISMI SOSTENIBILI

VIVERE LA BELLEZZA rispettando i luoghi

Giuseppe Roma, sociologo e vice presidente del Touring Club, fotografa lo stato dell'arte del turismo, un settore con un peso rilevante per il nostro Paese e dalle forti ricadute sui territori e le comunità. Per rispondere a una domanda crescente, è fondamentale dialogare con le istituzioni e promuovere la destagionalizzazione, senza dimenticare la formazione del capitale umano nel campo dell'ospitalità. A seguire le testimonianze dei Cavalieri del Lavoro Luigi De Vita, Nardo Filippetti, Guido Fiorentino e Giacomo Gnutti

IL TURISMO 2026 TRA GUERRE, integrazione e sostenibilità

Intervista a Giuseppe ROMA
di Paolo Mazzanti

Nel 2025 il turismo ha fatturato 237 miliardi di euro, contribuendo per oltre il 13% all'occupazione nazionale, con 479 milioni di presenze turistiche, il 2,3% in più del 2024. A trainare la crescita del settore sono stati soprattutto i flussi internazionali, che hanno generato 57 miliardi di spesa.

Il 2026 era iniziato bene, ma le tensioni geopolitiche culminate nella guerra in Iran, il conseguente aumento dei prezzi energetici e il rischio di problemi nei collegamenti aerei fanno temere per i prossimi mesi. Ne parliamo con il sociologo Giuseppe Roma, presidente del Touring Club di Roma e vicepresidente nazionale.



Giuseppe Roma, vicepresidente nazionale del Touring Club

Presidente, sono fondate le preoccupazioni per il futuro del turismo?

I fattori di potenziale rallentamento delle attività turistiche

non vanno sottovalutati, ma neppure enfatizzati. Dobbiamo ricordare che la crescita delle attività turistiche è un tratto strutturale della globalizzazione, che ha visto un aumento generale dei redditi e ha diffuso ovunque il desiderio di viaggiare. E il nostro Paese resta tra le mete più attrattive e desiderate del mondo.

I rischi riguardano soprattutto i collegamenti aerei e potrebbero influire sui turisti che vengono da molto lontano, dalle Americhe e dall'Asia. Ma dobbiamo ricordare che la grande maggioranza dei turisti stranieri vengono in Italia dall'Europa.

Nel 2025 gli arrivi di stranieri sono stati 92 milioni (dagli 87 del 2024): di questi, 62 milioni sono venuti dall'Unione europea, 18 da altri Paesi europei non Ue, dagli Stati Uniti 4 milioni, dal Canada 1,2 milioni e dall'Asia 3,5 milioni (di cui 300mila giapponesi).

I turisti russi sono stati solo 235mila. E poi cominciano a vedersi i turisti dalla regione caucasica e dall'Africa. Gli americani spendono di più anche perché il loro soggiorno medio è di 8,8 giorni contro i 3,5 giorni degli europei.

Vuol dire che non dobbiamo preoccuparci?

No, significa che il mercato turistico offre molte opportunità e che al venir meno di alcuni flussi, se ne possono sostituire altri. Per esempio, la crisi che sta colpendo il Golfo e il Mar Rosso potrebbe indurre molti turisti europei che erano abituati a quelle destinazioni, a scegliere il Mediterraneo, che è più sicuro. E lo stesso vale per gli italiani, che quest'anno potrebbero restare di più in patria. Per questo sarebbe utile in questa fase puntare di più sui mercati europei e sul mercato nazionale. Poi certo, se l'aumento dei prezzi energetici dovesse perdurare e generare inflazione e ridurre il tenore di vita anche in Europa, questo influirebbe sul turismo, che è molto sensibile alle variazioni di reddito e anche alle aspettative psicologiche.

Dal punto di vista dell'offerta turistica abbiamo fatto dei passi avanti?

Qui purtroppo siamo ancora inchiodati ai pochi punti forti delle città d'arte (Roma, Firenze, Venezia e Pompei/Napoli) più alcune località di mare e di montagna. Dovremmo avere invece molti più punti medi per differenziare offerta e destinazioni. È ovvio che chi viene in Italia per la prima volta voglia concentrarsi sulle grandi città d'arte. Ma a chi ritorna dovremmo poter offrire altre opportunità, altre esperienze, tenendo conto che ogni metro quadrato del nostro Paese esprime valori culturali e ambientali. Per fortuna è sempre più frequente fra i giovani andare a esplorare località meno note scoperte attraverso internet. Mi è capitato di incontrare una giovane coppia di sposini coreani ingegneri della Samsung che erano stati tre giorni a Roma e poi sul lago di Garda e poi in Salento e si erano organizzati il viaggio da soli. Ma questo "turismo fai da te" incide ancora poco sui grandi numeri.

Che cosa dovremmo fare per organizzare meglio l'offerta?

Punterei a rafforzare il turismo residenziale marino e montano. Per quel che riguarda il mare, Rimini e la riviera romagnola restano l'unica offerta strutturata di media permanenza, anche se subiscono la concorrenza della Croazia, che attrae parecchi turisti tedeschi. La Puglia è cresciuta ma è ancora una destinazione poco strutturata e direi "spontaneista".

Si parla molto di destagionalizzazione. È un obiettivo realistico?

La destagionalizzazione riguarda sostanzialmente il turismo culturale legato alle città d'arte e il turismo d'affari legato alle fiere e ai congressi, settore dove il nostro Paese può ancora crescere. Il mare e la montagna sono più difficili da destagionalizzare.

E che pensa degli "altri turismi", da quello enogastronomico a quello naturalistico?

Queste nuove forme di turismo stanno crescendo molto. Ormai il turismo enogastronomico è una realtà consolidata, tra lezioni di cucina e degustazioni di vini, visite alle cantine, esposizioni d'arte nelle vigne. È molto importante il turismo *outdoor* legato all'attività fisica, in bicicletta o a piedi e alla sostenibilità. Così come sta crescendo il turismo dei borghi minori, che attira sia i giovani sia un pubblico altospeso. Ma anche questa offerta andrebbe meglio organizzata.

A che tipo di organizzazione pensa?

Prendiamo il turismo dei cammini. In Spagna c'è il cammino di Santiago, che è ben strutturato e attira centinaia di migliaia di turisti-pellegrini. Noi di cammini ne abbiamo un centinaio, molto cresciuti da quando nel 2016 il ministro della Cultura e Turismo Franceschini varò l'anno dei cammini e i primi bandi per finanziarli. Andiamo dalla





ELTGROUP

eltgroup.net



ELT Group. Ready to take the Electromagnetic Spectrum forward.

Global protection through excellent expertise on EMS.

Defence | Homeland Security | Cyber | Biodefence | Space

via Francigena al cammino degli dei tra Firenze e Bologna. E ne nascono di nuovi, come il cammino tra Faenza e Pisa, sempre attraverso l'Appennino.

Noi del Touring certifichiamo la qualità dei cammini, che vanno organizzati con punti di ristoro e pernottamenti, mantenuti con adeguata segnaletica e cura del verde, adeguatamente controllati e comunicati. Eppure, non è sempre facile coordinare gli enti locali, che dovrebbero collaborare per far vivere e promuovere questi attrattori turistici e naturalistici.

Si parla molto di overtourism. Come affrontarlo? A Venezia c'è chi vorrebbe ampliare il ticket per entrare in città e chi vorrebbe sostituirlo con altri sistemi di "filtraggio". Lei che cosa ne pensa?

A Venezia il problema riguarda i turisti giornalieri che vengono in pullman e si fermano 4-5 ore. Il filtraggio dovrebbe riguardare i pullman. In passato avevamo proposto di far precedere il giro a Venezia con una visita in terraferma a un Centro di informazioni dove spiegare la storia della città e dei suoi monumenti.

A Roma, per esempio, l'area del Colosseo è il primo sito culturale italiano con 14 milioni di turisti, mentre Ostia Antica, anch'essa molto suggestiva, fa meno di 300 mila visitatori. La domanda tende naturalmente a concentrarsi e va per quanto possibile organizzata.

Che suggerimenti darebbe alle istituzioni e alle imprese turistiche?

Bisogna capire che il turismo è una vera industria e come tale va pensata e gestita. Per certi aspetti gestire un grande albergo è più difficile che gestire una fabbrica. Ed è un'industria che deve integrare molti sistemi diversi: trasporti, ospitalità, ristorazione, musei, eventi, marketing e comunicazione. Tutti sistemi che devono collaborare tra loro, altrimenti il turismo non decolla.

Le faccio l'esempio di Genova che è una città artistica, con un *water front* bellissimo, l'acquario più importante d'Europa, eventi fieristici importanti, traffico crocieristico, ma con trasporti ferroviari e aerei ancora carenti. E questo ne frena il decollo. ☹️

LE TAPPE DEL TURISMO SOSTENIBILE

Il turismo sostenibile "è un approccio responsabile al viaggio che mira a proteggere l'ambiente, preservare le culture locali e sostenere le comunità". Le origini del fenomeno risalgono agli anni Ottanta e la sua evoluzione ha seguito da vicino quello di "sviluppo sostenibile" definito per la prima volta nel cosiddetto "Rapporto Brundtland" dell'Onu nel 1987.

Anche il Vertice della Terra di Rio de Janeiro del 1992, che ha portato all'Agenda 21 (elenco di propositi per il XXI secolo) ha menzionato in modo esplicito anche il turismo. Nel 1995, alla Conferenza mondiale di Lanzarote, è stata poi elaborata la prima "Carta del Turismo Sostenibile", un quadro di riferimento internazionale per le attività turistiche rispettose dell'ambiente e delle culture delle singole località.

Nel 2002, infine, la "Dichiarazione di Cape Town" ha chiesto a governi, imprese e attori sociali di impegnarsi a sviluppare precise linee guida per il turismo sostenibile.

Gli anni Duemila sono stati segnati da un forte sviluppo di questo tipo di turismo, con l'estensione dei primi marchi di sostenibilità pure al settore turistico (Ecolabel, 2003), i primi studi sulle dimensioni del fenomeno a livello internazionale e l'inizio della collaborazione tra organismi diversi, come Wto, Programma per l'Ambiente dell'Onu e International Ecotourism Society per la promozione e la diffusione del turismo sostenibile. Un passaggio cruciale è avvenuto nel 2015 quando il turismo sostenibile è stato riconosciuto dall'Onu come uno dei mezzi indicati per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030.

Il turismo sostenibile si basa su alcuni principi essenziali, a partire dalla responsabilità ambientale, che ha l'obiettivo di ridurre l'impatto ecologico e preservare le risorse naturali dei luoghi che visitiamo. La tutela socioeconomica a lungo termine delle comunità e del patrimonio artistico, culturale e tradizionale è un altro aspetto fondamentale del turismo sostenibile. ☹️ (P.M.)

IL CILENTO e l'elisir di lunga vita

di Luigi DE VITA e Alessandra GALASSI*

Nel cuore della Campania, lontano dai riflettori delle grandi città e dai ritmi frenetici della modernità, si nasconde uno dei segreti più osservati dalla scienza internazionale: la longevità. Il Cilento, terra di ulivi, mare, siti Unesco e piccoli borghi, è al centro dell'attenzione di numerosi ricercatori internazionali impegnati a comprendere perché qui si viva più a lungo e, spesso, meglio. Non si tratta di una scoperta recente. Già negli anni Sessanta, durante la sua permanenza a Pioppi (frazione del Comune di Pollica, in provincia di Salerno), il fisiologo americano Ancel Keys individuò nel Cilento uno dei modelli alimentari più sani al mondo, contribuendo a definire quella che chiamiamo Dieta Mediterranea. Oggi, tuttavia, l'interesse è tornato con nuova forza, grazie a studi più avanzati che incrociano nutrizione, genetica e stili di vita.

Diverse università, soprattutto americane, stanno analizzando da vicino le abitudini quotidiane degli abitanti del Cilento. L'alimentazione è certamente uno degli elementi chiave: pochi cibi trasformati, largo consumo di verdure, legumi, cereali integrali, olio extravergine d'oliva e pesce. La carne resta un alimento occasionale, mentre il vino, con moderazione, accompagna spesso i pasti.

Ridurre tutto al cibo, però, sarebbe fuorviante. Gli studiosi sottolineano come la longevità cilentana sia il risultato di un equilibrio più ampio. L'attività fisica è parte integrante della vita quotidiana, spesso legata al lavoro nei campi o a semplici abitudini come camminare e stare in natura. A questo si aggiungono fattori meno tangibili ma altrettanto decisivi: la solidità dei legami familiari, il senso di comunità, un rapporto più disteso con il tempo. Le ricerche scientifiche in corso si concentrano anche sul microbiota intestinale, sempre più considerato un indicatore cruciale della salute generale. L'obiettivo è comprendere in che modo la dieta mediterranea influenzi la composizione dei batteri intestinali e, di conseguenza, il sistema immunitario e l'invecchiamento.



Luigi De Vita, fondatore di Active Living

* Ing. Alessandra Galassi, PhD Researcher Università degli Studi dell'Aquila

Ma il rinnovato interesse internazionale non è soltanto accademico. In Paesi alle prese con alti tassi di obesità e malattie croniche, il modello Cilento rappresenta un possibile punto di riferimento. La sfida è individuare pratiche replicabili, pur nella consapevolezza che esportare uno stile di vita così profondamente radicato nella cultura locale non è semplice. Il rischio, avvertono gli esperti, è quello di trasformare una tradizione complessa in una formula semplificata. La longevità del Cilento non nasce da una singola abitudine, ma da un sistema di vita coerente, fatto di scelte quotidiane, ambiente e relazioni. In un'epoca dominata dalla ricerca della soluzione rapida – la dieta perfetta, l'integratore miracoloso, il food funzionale – il messaggio che arriva da queste terre è, in fondo, controcorrente: vivere a lungo non è questione di scorciatoie, ma di equilibrio, continuità e qualità della vita. Ed è forse proprio questa semplicità, più difficile da imitare che da comprendere, a rendere il Cilento un laboratorio naturale così prezioso e attraente agli occhi del mondo.

Con il portale *Why in Italy – Riserva del Cilento*, ho contribuito a valorizzare l'identità di questa parte d'Italia capace di attrarre turisti e investitori da tutto il mondo


In un contesto di crescente attenzione, anche a livello internazionale, si colloca il mio impegno concreto, costante e orientato al futuro. Dal 2013 analizzo il Cilento e la sua Dieta Mediterranea per promuovere l'invecchiamento attivo e sostenere politiche di prevenzione, sviluppo e investimento nell'economia della longevità (es. Age Tech, *wellness tourism*).


Nel 2014 ho concepito il logo brevettato della Dieta Mediterranea made in Italy, coniando anche lo slogan "aggiungi anni alla tua vita e vita ai tuoi anni". Ho inoltre celebrato il caffè come alleato della salute attraverso una brochure divulgativa e, con il portale *Why in Italy – Riserva del Cilento*, ho contribuito a valorizzare l'identità di questa parte d'Italia capace di attrarre turisti e investitori da tutto il mondo.

Negli ultimi anni ho immaginato un nuovo posizionamento strategico per il territorio, fondato sull'incontro tra crescita economica e promozione dello stile di vita sano: un pro-



getto in corso che mira a fare del benessere una delle cifre distintive del made in Italy, partendo dalla provincia di Salerno. Ne deriva un sistema integrato: popolazione attiva e più in salute, economia competitiva, turismo forza motrice. Questo percorso si inserisce in uno scenario più ampio di trasformazione demografica. In Italia, la piramide delle età è sempre più sbilanciata verso la fascia over 65 con impatti rilevanti non solo sul sistema sanitario e sulla spesa sociale, ma anche sul Pil, sui modelli di consumo e sul welfare. Le proiezioni indicano, nei prossimi decenni, una marcata contrazione della popolazione (oltre il -20% entro il 2080) e della forza lavoro (circa 8 milioni di lavoratori in meno entro il 2050).

A fronte di ciò, la longevità si configura come una delle chiavi per la sostenibilità economica e sociale del Paese, richiedendo un ripensamento del rapporto tra età, lavoro e salute. Esperienze internazionali, come quelle di Giappone, Corea del Sud e dei Paesi nordici, mostrano come un'elevata aspettativa di vita rappresenti sì una sfida strutturale, ma anche un'opportunità. Per le imprese capaci di innovare e adattarsi ai nuovi bisogni della popolazione, può tradursi in un vantaggio competitivo. 

Luigi De Vita è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 1990. Agli inizi degli anni '70, razionalizzando i flussi logistici in ambito farmaceutico, promuove un modello globale di distribuzione a valle della produzione, fondato sull'innovazione e sulla moderna organizzazione delle risorse umane. È stato presidente di Devital, oggi facente parte di un più grande gruppo a guida del figlio Eddy: tra i primi provider ECM in Italia, lavora con le principali aziende farmaceutiche nazionali ed internazionali e collabora con le società scientifiche, con il mondo delle università e dell'ospedalità pubblica e privata. Nel 2020 fonda Active Living, con l'obiettivo di divulgare prevenzione per una longevità sana e sostenibile 

GOVERNARE LA CRESCITA per proteggere i territori



di Nardo FILIPPETTI

I turismo crea ricchezza, lavoro e scambio tra culture. Ma quando cresce senza regole rischia di distruggere quello che lo rende possibile: la bellezza dei luoghi, l'identità delle comunità, la qualità della vita di chi ci abita. L'overtourism non è una minaccia futura: è già realtà. Lo vediamo nelle città d'arte svuotate di residenti, nei borghi ridotti a sfondi per selfie, nelle coste consumate estate dopo estate.

Chi lavora in questo settore da decenni vede il cambiamento con occhi diversi. Il turismo che ho conosciuto agli inizi era ancora una promessa sociale: apriva il mondo alle famiglie, creava lavoro, dava dignità. Quella promessa è ancora valida, ma la realtà è diventata più complicata. E la risposta non può essere solo tecnica: deve essere anche culturale e politica.

Il punto è chiaro: bisogna smettere di contare i turisti e iniziare a misurare il valore che lasciano. I dati Istat del 2025 lo confermano: gli arrivi sono calati leggermente, ma le presenze sono cresciute. Un turista che si ferma più giorni mangia nei ristoranti locali, visita i produttori, lascia molto di più di chi passa solo qualche ora.

Le imprese: non solo ospitare, ma prendersi cura del territorio

Un hotel non è solo un posto dove dormire. È parte di un territorio e ha la responsabilità di tenerlo vivo. Ogni scelta,

dalla comunicazione con gli ospiti alla partecipazione alla vita della comunità locale, può fare la differenza.

In Lindbergh Hotels lavoriamo così da anni: ogni struttura è un punto di incontro tra l'ospite e il luogo in cui si trova. Non una semplice camera, ma un'esperienza legata al territorio. Collaboriamo con le attività locali, formiamo il personale perché sappia raccontare il posto in cui lavora, costruiamo relazioni autentiche.

Uno degli strumenti più utili, e spesso sottovalutato, è la destagionalizzazione. Distribuire i visitatori nel corso dell'anno significa valorizzare aspetti della destinazione che normal-



Nardo Filippetti, Presidente Lindbergh Hotels



Distribuire i visitatori nel corso dell'anno significa valorizzare aspetti della destinazione che normalmente sono ignorati, ridurre la pressione sui periodi di punta e fidelizzare una clientela più attenta

mente sono ignorati, ridurre la pressione sui periodi di punta e fidelizzare una clientela più attenta. Un lavoro più stabile e continuo permette di creare professionalità e trattenere sul territorio nuove generazioni di talenti, che sono il vero volto dell'ospitalità locale. I benefici sono ambientali, sociali ed economici insieme.

Le istituzioni: governare con chiarezza e coraggio

Le imprese virtuose non bastano da sole. Senza regole chiare e stabili, chi fa le cose per bene resta un'eccezione in un sistema che premia comunque chi porta più numeri. Le istituzioni nazionali, regionali e locali devono dare un indirizzo, stabilire regole, controllare che vengano rispettate.

Serve: contingentare gli accessi nelle zone più fragili; usare la tassa di soggiorno per migliorare i servizi; premiare chi investe in sostenibilità certificata; coordinare turismo, urbanistica, trasporti e cultura in modo integrato.

L'Excelsior Hotel Spa e Lido a Pesaro

Non si tratta di aggiungere burocrazia. Si tratta di creare le condizioni perché il turismo faccia bene a tutti, non solo a chi lo vende.

Una responsabilità condivisa

Oggi quasi 4 viaggiatori su 5 scelgono destinazione e periodo tenendo conto dell'affollamento. Non è una moda di nicchia: è un cambiamento culturale vero. La domanda sta cambiando e chi saprà risponderle con serietà avrà un vantaggio reale.

Imprese e istituzioni hanno compiti diversi ma si completano: le prime devono smettere di pensare solo al breve periodo e capire che la salute del territorio è la condizione del proprio successo; le seconde devono avere il coraggio di governare, anche quando questo significa mettere dei limiti e perdere consensi nei territori. Insieme, possono costruire un modello di turismo all'altezza di un Paese straordinario come l'Italia. 🇮🇹

Nardo Filippetti è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2014. Nel 1983 fonda Eden Viaggi, tour operator che diventa leader nel mercato italiano, specializzato in pacchetti turistici nazionali e internazionali, poi venduto nel 2018. Attualmente è presidente di Lindbergh Hotels, gruppo alberghiero con strutture 4 e 5 stelle a Pesaro, Perugia, Taormina, Modica e Rimini

DESTAGIONALIZZARE e ri(scoprire) nuove località



di Guido FIORENTINO

Da operatore del settore alberghiero, impegnato quotidianamente nel rapporto diretto con il territorio e con i suoi ospiti, ritengo che il tema della sostenibilità nel turismo non sia più rimandabile. Non riguarda soltanto la qualità dell'offerta, ma l'equilibrio complessivo tra visitatori e comunità locali.

In questo contesto, il fenomeno dell'overtourism, ovvero del sovraffollamento turistico, viene spesso descritto esclusivamente come una criticità. La mia convinzione è diversa: può rappresentare un'opportunità, se affrontato con visione e responsabilità. Perché il problema non è il turismo in sé, ma come lo governiamo.

La vera sfida è redistribuire i flussi, non limitarli. L'Italia dispone di un patrimonio diffuso che va ben oltre le destinazioni più iconiche: valorizzare territori meno conosciuti significa ridurre la pressione su alcune aree e, allo stesso tempo, generare nuove opportunità di sviluppo. In questo processo, le imprese dell'ospitalità hanno un ruolo centrale. Non solo economico, ma anche culturale.

Nel nostro caso, come Grande Albergo Excelsior Vittoria, abbiamo scelto di investire in un modello di ospitalità su misura, costruendo esperienze capaci di valorizzare le artigianalità locali e offrire all'ospite un rapporto più autentico con il territorio. Puntare sulla qualità dell'esperienza significa anche contribuire a una fruizione più equilibrata.

È anche partendo da questa visione che, come quinta generazione alla guida dell'azienda di famiglia, abbiamo scelto di restare indipendenti, non legati a grandi gruppi internazionali. Una scelta che riflette la volontà di continuare a investire nel lungo periodo e di preservare un legame diretto con il territorio.

Allo stesso tempo, essere indipendenti oggi significa confrontarsi con un sistema che ha bisogno di evolvere, aggiornando alcune regole e strumenti per accompagnare in modo più efficace le trasformazioni del settore e per questo è di fondamentale il nostro rapporto con la Leading Hotel of the World.

Accanto alla redistribuzione geografica, è però necessario intervenire anche sul



Guido Fiorentino, Presidente e Ceo Grand Hotel Excelsior Vittoria



Il Grand Hotel Excelsior Vittoria di Sorrento

fattore tempo. La destagionalizzazione resta ancora oggi più un obiettivo dichiarato che una realtà consolidata. Molte destinazioni soffrono di sovraffollamento nei mesi di alta stagione, ma risultano quasi vuote o addirittura chiuse nei periodi di bassa.

Questo accade anche perché, per molti operatori, non è sempre sostenibile mantenere le attività aperte e il personale assunto per tutto l'anno. Si preferisce quindi chiudere al termine della stagione, nonostante negli ultimi anni si registrino segnali di evoluzione della domanda anche nei mesi meno frequentati. Il risultato è una concentrazione dei flussi in pochi mesi, spesso sei o meno, con un inevitabile sovraccarico delle destinazioni stagionali.

Per questo ritengo necessario avviare una riflessione concreta su politiche del lavoro più flessibili, che consentano alle imprese di adattare l'organizzazione alla reale domanda. Maggiore elasticità nella gestione dei periodi di apertura permetterebbe di estendere la stagione, rendere più sostenibile l'attività economica e, al tempo stesso, distribuire meglio i flussi.

Parallelamente, è fondamentale che le istituzioni definiscano regole chiare, in particolare per il turismo extra-alberghiero. Una crescita non governata rischia di svuotare i centri storici di residenti e attività artigianali e di

ridurre l'accesso alla casa per i giovani. In questo modo si indebolisce proprio quell'identità dei luoghi che rappresenta una delle principali ragioni di attrazione.

L'obiettivo non è ridurre il turismo, ma renderlo più armonico, distribuito e sostenibile. Se ben gestito, il sovraffollamento turistico può diventare una leva per generare valore diffuso, migliorando al tempo stesso la qualità della vita dei territori e l'esperienza dei visitatori. Perché il turismo non si misura solo nei numeri, ma nella capacità di creare valore duraturo per i luoghi e per le comunità che li vivono. 🏡

Guido Fiorentino è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2022. È dal 2010 presidente e amministratore delegato del Grande Albergo Excelsior Vittoria di Sorrento, fondato dalla famiglia a metà dell'Ottocento e attivo da sei generazioni nel settore dell'ospitalità di lusso. Oggi il Grande Albergo Excelsior Vittoria ospita ogni anno oltre 35mila clienti. Sotto la sua guida i livelli occupazionali sono aumentati da 80 a oltre 200 unità lavorative

TERMALE, L'OPPORTUNITÀ di un turismo differente



di Giacomo GNUTTI

Come Presidente e Amministratore delegato di FGH – Franco Gnutti Holding Spa, guido un Gruppo con un organico di 2.800 dipendenti che opera in settori diversi – sicurezza e trasporto valori, metallurgia, termale-turistico – con un approccio industriale unificato: compliance rigorosa, processi standardizzati e governance armonizzata che trasformano diversità in efficienza sistemica. Questa visione si applica trasversalmente, dalle flotte Fidelitas ai reparti di Service Metal Company, fino a Terme di Sirmione, dove dal 2012 abbiamo accelerato l'industrializzazione di un patrimonio storico per renderlo sempre più sostenibile e competitivo, senza snaturarne l'identità.

Sirmione è oggi uno dei simboli italiani del fenomeno dell'overtourism: nonostante gli sforzi dell'amministrazione comunale – con il piano “Sirmione 2026”, Ztl estive prolungate, più giornate pedonali e street tutor – la pressione dei flussi resta altissima e il dibattito pubblico ruota attorno alla necessità di evitare nuovi “giorni critici” come quelli che hanno fatto scuola negli anni scorsi.

Non pretendo di offrire soluzioni semplici a un problema tanto complesso; l'overtourism è legato a fattori organizzativi, ricettivi, di mobilità, ma anche a interessi spesso divergenti tra stakeholder – albergatori, ristoratori, commercianti, gestori di servizi –, che non sempre hanno saputo o voluto concordare azioni preventive comuni.

Una responsabilità di fondo esiste perché per anni i flussi sono cresciuti più in fretta della capacità del territorio di governarli; e alla fine a rimetterci è il turista, che vive un'esperienza di caos, rincari e disservizi, ma anche il territorio, che si impoverisce in termini di offerta e qualità ambientale.

In questo contesto il turismo termale, con Terme di Sirmione, rappresenta una controtendenza interessante dal punto di vista imprenditoriale.

La Fonte Boiola, captata nel 1889, non è solo un'attrazione paesaggistica, ma il cuore di un modello di turismo rigenerativo che prova a contrastare l'overtourism con qualità,



Giacomo Gnutti, Presidente e Ad Terme di Sirmione

L'apertura per 12 mesi degli hotel di Terme di Sirmione e delle sue strutture termali non ha mai portato, da sola, più utili all'azienda. La considero però un investimento in sostenibilità, destagionalizzazione e abitabilità del territorio

destagionalizzazione e sostenibilità. Qui gestiamo un ecosistema integrato: quattro hotel con reparti termali e benessere, lo SPA Thermal Garden su 14mila metri quadri, il Therapy District accreditato con il Servizio Sanitario Nazionale per molteplici specialità, oltre a Golf Bogliaco, storico campo del 1912, che integra il turismo sportivo e contribuisce a distribuire le presenze. L'Acqua sulfurea salsobromoiodica di Terme di Sirmione è un bene prezioso, che richiede infrastrutture importanti: una rete di condutture e centrali automatizzate, immobili, piscine e aree verdi gestiti con

logica industriale per garantire efficienza energetica e controllo dell'impatto ambientale.

Da imprenditore vedo nel termale un'opportunità per uscire dalla logica del "tutto e subito" tipica del turismo di massa. Mentre l'over-tourism concentra in pochi mesi flussi ingestibili – tanto che il Comune ha dovuto estendere Ztl e pedonalizzazioni per bilanciare esigenze di visitatori e residenti – il modello termale privilegia soggiorni più lunghi, esperienze slow, personalizzate, focalizzate su salute e benessere psicofisico. Non si tratta solo di volumi, ma di valore: *retreat* di mindfulness, programmi di cura per vie respiratorie, articolazioni, pelle; percorsi in piscine termali, saune e aree relax; ospitalità integrata; cosmesi derivata dall'Acqua.

A livello di sistema Paese, il turismo termale e del benessere – oltre 320 stabilimenti, secondo il ministero del Turismo e Federterme – è riconosciuto come leva strategica di destagionalizzazione e di equilibrio dei flussi. In questo quadro, l'apertura per 12 mesi degli hotel di Terme di Sirmione e delle sue strutture termali non ha mai portato, da sola, più utili all'azienda; anzi, è spesso più onerosa che conveniente nel breve periodo. La considero però un investimento in sostenibilità, destagionalizzazione e abitabilità del territorio: significa distribuire il lavoro nel corso dell'anno, creare le condizioni per



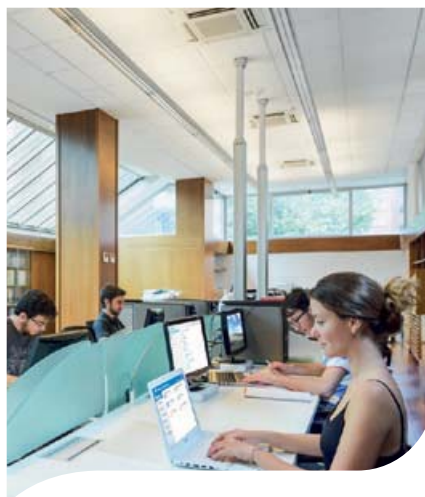
Grand Hotel Terme di Sirmione a Sirmione

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




SPA Terme di Sirmione


assunzioni a tempo indeterminato, ampliare i servizi nei periodi di bassa stagione, offrire al territorio una presenza stabile e non solo stagionale oltre che un'offerta con tariffe differenziate e alla portata di tutti.

Da anni perseguiamo questa impostazione, ma non si inserisce ancora in un vero sistema cittadino condiviso. È una scelta di impresa che prova a guardare oltre il perimetro aziendale: non egoistica, ma orientata all'interesse e al bene comune, nella convinzione che non si possa aspettare soltanto una risposta dagli enti pubblici. Per un territorio fragile come il Garda, il turismo termale è una risorsa perché contrasta la stagionalità spinta, crea occupazione qualificata, valorizza il verde e le infrastrutture esistenti, senza chiedere continui ampliamenti edilizi o carichi insostenibili alla mobilità.

Non nego che, anche qui, gli interessi tra operatori possano divergere: chi punta sui grandi numeri in alta stagione guarda talvolta con scetticismo a modelli basati su selettività e qualità. Il ruolo dell'imprenditore, però, non è fornire soluzioni facili a un fenomeno complesso come l'overtourism, ma costruire esempi concreti di turismo che dura: basati su compliance, formazione continua, indicatori di impatto, alleanze tra attori economi-

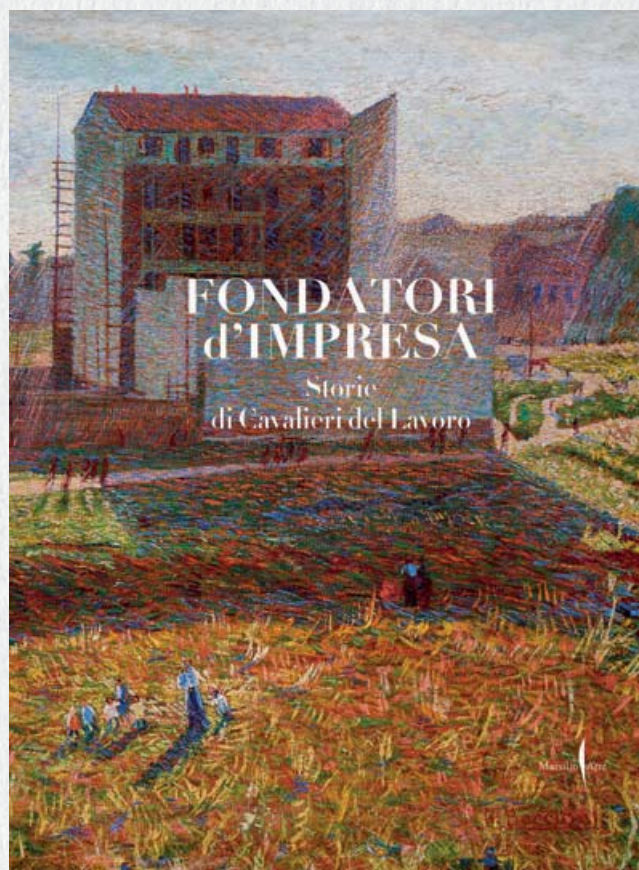
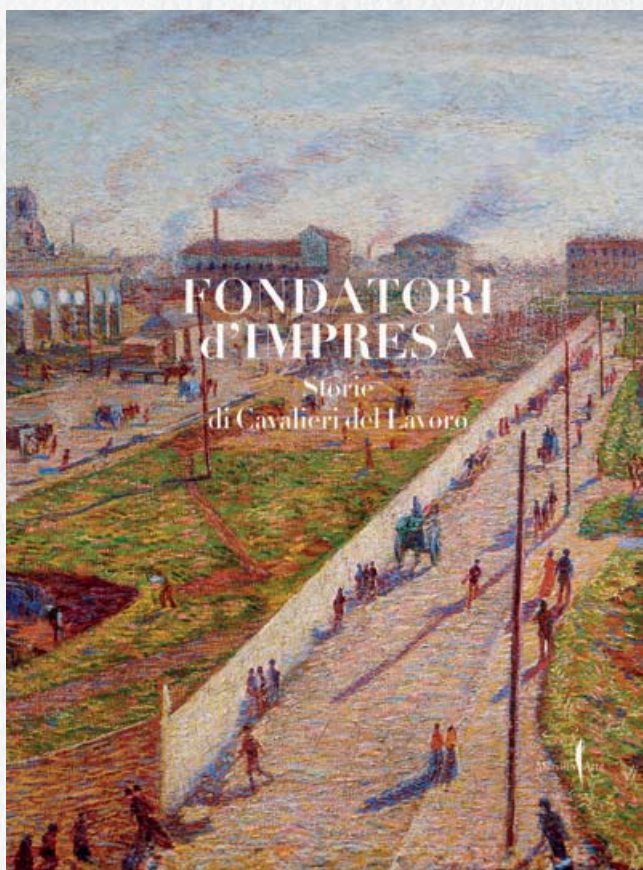
ci. Quando prevale la logica dei picchi incontrollati, alla fine a pagarne il prezzo sono il turista, che trova un territorio ostile, e la comunità locale, che vede erodersi il proprio patrimonio naturale e sociale.

Un termalismo autentico, fondato sull'acqua e su percorsi di salute, che svolge un servizio diverso dai centri benessere che non utilizzano acqua termale, può contribuire a invertire questa tendenza a condizione che venga riconosciuto, con il sostegno delle associazioni di categoria, come parte di una strategia condivisa e di una comunicazione di sistema chiara e consapevole per il cliente. 

Giacomo Gnutti è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2022. È presidente e amministratore delegato di FGH-Franco Gnutti Holding e di tutte le società del Gruppo operante in sicurezza e trasporto valori, metallurgia e termale-turistico. Presente nel capitale di Terme di Sirmione dal 1958, nel 2012 FGH ne assume il controllo favorendone il consolidamento 

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.

MADE IN ITALY 2026: dove l'esperienza incontra i giovani



C

ostruire un ponte stabile tra il mondo produttivo e le nuove generazioni: è questa la missione che, per il terzo anno consecutivo, guida il ciclo di incontri promossi dalla

Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro insieme alla Conferenza dei Collegi Universitari di Merito (CCUM) in occasione della Giornata Nazionale del made in Italy. Un percorso che, tappa dopo tappa, porta dentro i collegi universitari storie d'impresa, visioni strategiche e testimonianze dirette di chi contribuisce ogni giorno alla competitività del Paese.

Al centro dell'iniziativa c'è un'idea semplice e potente: il made in Italy vive attraverso le persone. "Investire sulle nuove generazioni è essenziale per generare valore du-

Un percorso che, tappa dopo tappa, porta dentro i collegi universitari storie d'impresa, visioni strategiche e testimonianze dirette di chi contribuisce ogni giorno alla competitività del Paese

ratura per l'Italia", ricorda Ugo Salerno, Presidente della Federazione. Una prospettiva condivisa anche dalla



L'INNOVAZIONE AL CENTRO.

Suggestivo, flessibile, contemporaneo.

AUDITORIUM
800 POSTI
SOFISTICATE
TECNOLOGIE



FOYER E SALE MOSTRA
2.000 mq
DI AREA ESPOSITIVA



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



TERRAZZA CAPOGROSSI
2.230 mq SCOPERTI
TRA ARCHITETTURA
E ARTI FIGURATIVE

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



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

centrocongressi.confindustria.it

In un Paese che conta oltre 10mila imprese manifatturiere ad alta produttività, questi appuntamenti assumono un valore particolare: trasformare il made in Italy in un patrimonio vivo, accessibile, narrato da chi lo costruisce ogni giorno

presidente della CCUM, Elisa Valeriani, che sottolinea come questi incontri rappresentino “un’occasione concreta per costruire relazioni e reti professionali solide”. Le tappe del programma si susseguono in diverse città italiane. A Torino, al Collegio Einaudi, Anna Ferrino apre il ciclo con un dialogo sul valore del saper fare e sulla manifattura responsabile. A Milano, al Collegio di Milano, Caterina Caselli mostra come creatività e impresa possano convivere in un’unica visione industriale.

A Napoli, al Collegio IPE, Carlo Pontecorvo, Gianfranco Capua e Agostino Gallozzi offrono una lettura complementare delle filiere meridionali, tra export, sostenibilità e radicamento territoriale. A Palermo, al Camplus, Carmelo Giuffrè illustra come l’innovazione tecnologica diventi leva di sviluppo per l’agricoltura del futuro. A Brescia, al Collegio Luigi Lucchini, Vittorio Moretti riflette sul rapporto tra impresa, territorio e qualità produttiva, mentre a Perugia, al Collegio della Sapienza, Gianluigi Angelantoni porterà il 25 maggio la testimonianza del Gruppo Angelantoni.

In un Paese che conta oltre 10mila imprese manifatturiere ad alta produttività e più di 1.000 prodotti in cui l’Italia è sul podio mondiale per surplus commerciale, questi appuntamenti assumono un valore particolare: trasformare il made in Italy in un patrimonio vivo, accessibile, narrato da chi lo costruisce ogni giorno.

Per gli studenti, rappresentano un’occasione unica per confrontarsi con imprenditori che hanno saputo trasformare idee e visioni in realtà industriali solide. Per i Cavalieri del Lavoro, sono un modo per restituire alle nuove generazioni il senso profondo di un impegno che guarda al futuro, alimentando quella cultura del fare che continua a rendere l’Italia riconoscibile nel mondo. (E.B.)

IN MOSTRA CENTO STORIE DI IMPRESA FEMMINILE

Prende il via nel 2026 il percorso itinerante della mostra “Made in Italy – Impresa al femminile”, dedicata a oltre cento imprenditrici che, con visione e determinazione, hanno contribuito allo sviluppo economico e culturale del Paese.

Realizzata dal ministero delle Imprese e del made in Italy con la collaborazione della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro e della Fondazione Marisa Bellisario e inaugurata a Roma ad aprile dello scorso anno, l’esposizione racconta un secolo di leadership femminile attraverso immagini, oggetti e testimonianze che attraversano moda, industria, tecnologia e artigianato.

Dopo il debutto a Milano e la successiva tappa torinese al Grattacielo Piemonte, la mostra approda anche a Campobasso e a Napoli, dove viene accolta dal pubblico con grande interesse.

Nel percorso espositivo trova spazio anche il volume “Donna e Impresa” della collana “Storie di Cavalieri del Lavoro”, che valorizza il contributo delle venticinque donne insignite nel Novecento. Un’iniziativa che continua a mettere al centro il ruolo dell’imprenditoria femminile come leva strategica per la crescita del sistema produttivo italiano e fonte di ispirazione per le nuove generazioni. (E.B.)



I Cavalieri del Lavoro Franca Audisio Rangoni (al centro) e Debora Paglieri (la seconda, da destra) all’inaugurazione della mostra a Torino

Fondazione Fashion Research Italy

La storia d'impresa DIALOGA CON L'IA

C'è un modo nuovo di guardare alla memoria e al futuro della moda e passa dalla Fondazione Fashion Research Italy – F.FRI, la no profit costituita nel 2015 a Bologna dal

Cavaliere del Lavoro Alberto Masotti, con l'obiettivo di preservare e valorizzare il ricco patrimonio tessile italiano. E transita soprattutto dal suo archivio, uno spazio sia fisico sia digitale, che custodisce una collezione di disegni tessili, libri, libri campionari, capi finiti e materiale pubblicitario: non soltanto conservazione, ma materia viva per l'innovazione.

È qui che nasce AM.AI, acronimo ottenuto dalla crasi del nome e cognome dell'ideatore con la sigla che in tutto il mondo definisce l'Intelligenza artificiale. Un progetto visionario che mette in dialogo il patrimonio storico di disegni e bozzetti con le possibilità dell'IA. Lo fa sfruttando l'immenso patrimonio custodito nei caveaux della Fondazione: oltre 30mila disegni originali provenienti da studi grafici tessili italiani e internazionali e 5mila volumi di settore. Un insieme che copre un arco cronologico ampio, dal 1840 al 2013, e che testimonia non solo l'evoluzione estetica del settore, ma anche i saperi tecnici, artigianali e industriali che hanno costruito la qualità del made in Italy.



La sede della Fondazione Fashion Research Italy




A partire dai materiali originari, una piattaforma basata su sistemi generativi come le GAN o strumenti come DALL-E consente di produrre in pochi secondi molteplici combinazioni. I disegni tessili vengono letti come un patrimonio di dati visivi: ogni bozzetto, ogni variante cromatica, ogni pattern contiene informazioni che possono essere analizzate, ricombinate e rielaborate in nuove forme. Designer e grafici selezionano, correggono e armonizzano le proposte, traducendole in immagini compiute. La macchina elabora, accosta, varia; ma il risultato finale resta affidato all'intervento umano. L'Intelligenza artificiale, in questo senso, non sostituisce la sensibilità progettuale, ma la affianca e la stimola.

“Ho voluto dare al nostro patrimonio, che altrimenti rischiava di rimanere confinato nella sola dimensione conservativa e di essere dimenticato, una nuova possibilità di vita – spiega il Cavaliere del Lavoro Alberto Masotti, ex presidente de La Perla e oggi presidente della Fondazione Fashion Research Italy –. L'Intelligenza artificiale è diventata il mezzo per far riaffiorare quella ricchezza sommersa, per combinare due disegni e generare infinite forme, linguaggi e suggestioni. Ma la tecnologia, da sola, non basta: non sostituisce mai l'uomo, ne diventa alleata. È l'occhio umano che sceglie, interpreta, ne riconosce il fascino”.

La prima collezione nata da questo percorso comprende otto foulard in pura seta e due stole in lana e seta, con immagini selezionate all'interno dell'azienda tessile comasca Ostinelli Seta. Ma il dato più interessante non



è il prodotto in sé: è il metodo. La collezione dimostra che un archivio, se letto attraverso l'Intelligenza artificiale e accompagnato da una regia umana competente, può continuare a generare linguaggi. I nomi dei pezzi – come H₂O, David e Saudade – segnalano proprio questa vocazione narrativa, che non si limita a evocare l'eleganza del risultato finale, ma lascia intravedere il processo di trasformazione alla base.

L'attività della Fondazione non si esaurisce nell'archivio e nel progetto AM.AI. Accanto ai progetti di valorizzazione del patrimonio, F.FRI porta avanti una proposta formativa articolata, soprattutto a favore dei giovani. Tra i corsi, uno dei più importanti su scala internazionale è dedicato agli Archivi della Moda: dalla conservazione dei materiali agli strumenti di catalogazione, fino ai modelli di gestione degli archivi d'impresa nel fashion.  (B.G.)

Alberto Masotti è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 1995, ha guidato fino al 2008 “La Perla”, azienda creata dalla madre come corsetteria e da lui trasformata in un gruppo industriale leader dell'intimo di alta gamma e della moda di lusso. È fondatore e presidente di Fondazione Fashion Research Italy, nata per promuovere e sostenere la cultura d'impresa delle aziende manifatturiere del settore moda. Nel 2025 ha creato una nuova startup, AM.AI, che ha come obiettivo quello di sviluppare nuove creatività attraverso l'Intelligenza artificiale



DE CECCO

– Mugnai dal 1831 –



SINNER e DE CECCO FATTI DELLA STESSA PASTA

Jannik Sinner



PASTA UFFICIALE DI *Jannik* SINNER

Passione e cura del dettaglio: da un lato un talento del tennis che conquista grandi risultati con determinazione e impegno, dall'altro un'azienda che da sempre è sinonimo di eccellenza italiana nel mondo. Jannik Sinner e De Cecco sono fatti della stessa pasta.

dececco.com

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



[intesasanpaolo.com](https://www.intesasanpaolo.com)