CIVILTÀ DEL LAVORO

Federazione Nazionale Cavalieri del Lavoro

numero 4-5 - settembre • ottobre 2026

SFIDE INEDITE PER L'INNOVAZIONE E LA LOGISTICA

L'IMPATTO DEI CONFLITTI FRA NUOVE ROTTE E OPPORTUNITÀ DI INVESTIMENTI

VITA ASSOCIATIVA

I Cavalieri del Lavoro per la sicurezza

Inaugurato a Roma il Liceo "Teresa Gullace Talotta"

LA CERIMONIA AL QUIRINALE

Sergio Mattarella: Impresa diffusa è motore di sviluppo delle nostre comunità

Ugo Salerno: Scuola e imprese favoriscono la mobilità sociale



Periodico della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro anno LXXI - bimestrale

I CAVALIERI DEL LAVORO IN QUESTO NUMERO:

Rinaldo Ballerio, Piero Carlo Bonzano, Giovanni Fileni, Andrea Palumbo, Fabrizio Parodi, Giovanni Pomarico, Pierantonio Riello, Ugo Salerno, Enrico Samer

DAL 1926 IMMAGINIAMO IL FUTURO DELL'ENERGIA.

Da Agip alla famiglia Eni,
100 anni di storia
guardando al domani.



Emilio Sonson
Project Manager Eni, anni '90

Immagine realizzata con il supporto dell'IA a partire da materiali storici.

eni

DA ENERGIE DIVERSE, UN'ENERGIA UNICA.

DE CECCO
Mugnai dal 1831

2026/2027

TOP JOB 2026 BEST EMPLOYERS

MIGLIOR DATORE DI LAVORO IN ITALIA.

L'Istituto Tedesco Qualità e Finanza (ITQF) attribuisce a De Cecco 100/100 punti analizzando oltre 400 imprese leader in Italia.

De Cecco sa che la qualità fa sempre la differenza da quasi due secoli. Le migliori materie prime e metodi di lavorazione esclusivi rendono al meglio solo in ambienti di lavoro dove la persona è sempre al centro del progetto.

TOP JOB BEST EMPLOYERS
la Repubblica
Affari&Finanza
2026/27

dececco.com



Audi e Confindustria.
Al fianco delle imprese per creare innovazione e valore.

Per te che sei un associato Confindustria, Audi *for* **business** offre consulenza e servizi dedicati, condizioni riservate su Leasing Finanziario e Formula Noleggio e i vantaggi fiscali previsti per le auto aziendali grazie ai modelli ibridi plug-in di nuova generazione, come **Nuova Audi A6 allroad e-hybrid**, e alla gamma 100% elettrica.
audi.it/business

Fare impresa, guidati dall'avanguardia.



Audi Financial Services finanzia la vostra Audi.

Audi è Main Partner di CONFINDUSTRIA

Audi A6 allroad e-hybrid. Consumo di carburante (l/100 km) ciclo combinato (WLTP): 2,3 - 2,8.
Emissioni CO_2 (g/km) ciclo combinato (WLTP): 48 - 66. Autonomia elettrica ciclo di prova combinato (Km): 53 - 64.
Consumo elettrico (kWh/100 km) ciclo combinato (WLTP): 16,2 - 17.

I valori indicativi relativi al consumo di carburante e alle emissioni di CO_2 e/o, in caso di modello ibrido plug-in, al consumo di energia elettrica, sono rilevati dal Costruttore in base al metodo di omologazione WLTP (Regolamento UE 2017/1151 e successive modifiche e integrazioni). I valori di emissioni CO_2 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 CO_2, che riporta i valori inerenti a tutti i nuovi modelli di veicoli.

SPEZIALBIER-
BRAUEREI
FORST
BIRRA-BIÈRE-BEER-BIER



Edition 2026

Birra di Natale
CHRISTMAS BREW

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

La 23ª edizione limitata della bottiglia da 2 litri della Birra di Natale FORST raffigura il presepe con la Sacra Famiglia e il Bambino Gesù. Il motivo simboleggia amore, speranza e protezione e rende omaggio a San Francesco d'Assisi, che ispirò la tradizione del presepe.

Contenuto 2 L
nella pratica
confezione regalo

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

forstbeer www.forst.it BirraForstBier



Anno LXXI - n. 4-5
Civiltà del Lavoro
Periodico della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

Direttore
Cavaliere del Lavoro Ugo Salerno

Comitato Editoriale
Presidente: Francesco Rosario Averna

Cavalieri del Lavoro: Alessandro Bastagli,
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:
Rinaldo Ballerio, Piero Carlo Bonzano, Giovanni Fileni,
Andrea Palumbo, Fabrizio Parodi, Giovanni Pomarico,
Pierantonio Riello, Ugo Salerno, Enrico Samer

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, Stefano Guidoni, Shutterstock
Foto di copertina: lefthanderman @ Shutterstock

Gli inserzionisti di questo numero
Audi, Banca Finint, Banca Intesa Sanpaolo, Bennet, Birra
Forst,Bracco, Brunello Cucinelli, Caroli Hotels, Elettronica,
Elmec Informatica, Eni, Ferrari F.lli Lunelli, Fontana Luigi,
Hotel Villa D'Este, Pastificio De Cecco, Save, Terna,
Unione Fiduciaria, Valvitalia

Autorizzazione Tribunale di Roma
n. 4845 del 28-9-1955
Autorizzazione per il web Tribunale di Roma n. 294/2013

Finito di stampare il 9 novembre 2026
civiltadellavoro@cavalieridellavoro.it

9
EDITORIALE
L'onda liberal-democratica
di Paolo Mazzanti

PRIMO PIANO Cerimonia al Quirinale



14
L'incertezza richiede
il coraggio dell'innovazione
di Sergio MATTARELLA

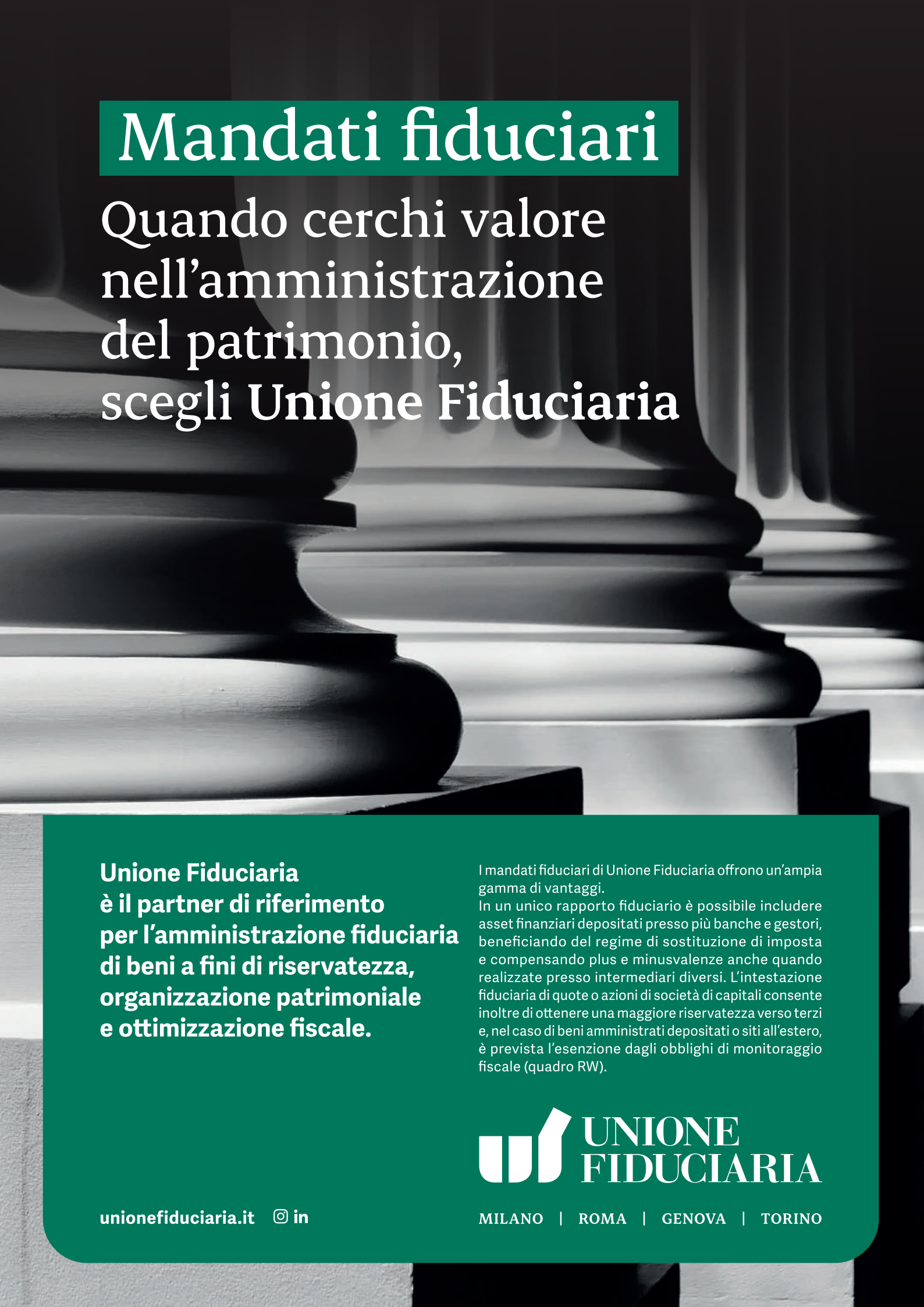
17
Da scuola e imprese
nasce la mobilità sociale
di Ugo SALERNO

20
Sfide tecnologiche e sociali
per le nostre imprese
di Adolfo URSO

22
Gli Alfieri del Lavoro 2026
Interviste a cura di Erika Baioni

FOCUS 1 | Trasporti e logistica
Nuove rotte per sfide inedite





Mandati fiduciari

Quando cerchi valore nell'amministrazione del patrimonio, scegli Unione Fiduciaria

Unione Fiduciaria è il partner di riferimento per l'amministrazione fiduciaria di beni a fini di riservatezza, organizzazione patrimoniale e ottimizzazione fiscale.

I mandati fiduciari di Unione Fiduciaria offrono un'ampia gamma di vantaggi.
In un unico rapporto fiduciario è possibile includere asset finanziari depositati presso più banche e gestori, beneficiando del regime di sostituzione di imposta e compensando plus e minusvalenze anche quando realizzate presso intermediari diversi. L'intestazione fiduciaria di quote o azioni di società di capitali consente inoltre di ottenere una maggiore riservatezza verso terzi e, nel caso di beni amministrati depositati o siti all'estero, è prevista l'esenzione dagli obblighi di monitoraggio fiscale (quadro RW).

UNIONE FIDUCIARIA

unionefiduciaria.it in

MILANO | ROMA | GENOVA | TORINO

29
Tra geopolitica e camion
a guida autonoma
Intervista ad Andrea GIURICIN di Paolo Mazzanti

32
Governare i flussi,
la competitività nasce anche qui
A colloquio con Paolo COLOMBO di Brunella Giugliano

36
Mezzogiorno, una piattaforma produttiva
Intervista a Luca BIANCHI di Paolo Mazzanti

40
Una scelta strategica
per il nostro futuro industriale
di Piero Carlo BONZANO

43
La nuova geografia dei costi
di Andrea PALUMBO

46
Offrire soluzioni
flessibili, rapide e capillari
di Fabrizio PARODI

48
Intermodalità: strumento
per vincere nella crisi
di Enrico SAMER

FOCUS 2 | Innovazione
Trasformare la ricerca in prodotto



52
Spingere l'innovazione
con cinque proposte
A colloquio con Valerio DE MOLLI di Paolo Mazzanti

56
Così l'IIT fa dialogare
la ricerca e le imprese
Intervista a Lorenzo DE MICHIELI di Paolo Mazzanti

60
L'Ia non aspetta,
occorre passare all'azione
di Rinaldo BALLERIO

64
La rivoluzione digitale
tra sfide e opportunità
di Pierantonio RIELLO

VITA ASSOCIATIVA

67
I Cavalieri del Lavoro per i giovani,
inaugurato il liceo Gullace
di Erika Baioni

69
Cinque "stelle polari"
per i Cavalieri del Lavoro
La relazione del Presidente Salerno all'Assemblea

75
"Abbiamo bisogno
di una nuova generazione di costruttori"
Gli Alfieri del Lavoro al Collegio "Lamaro Pozzani"

FONDAZIONI

77
Fondazione Marco Fileni
Dieci anni di impegno per i giovani
di Brunella Giugliano

79
Fondazione Megamark
Cultura e attenzione sociale
nei territori

IL POLO AEROPORTUALE NEL CUORE DEL NORD EST

IL MONDO AD UN PASSO DA TE



L'offerta voli del Polo Aeroportuale del Nord Est - Inverno 2026/2027

VENEZIA - Marco Polo | **TREVISO - Antonio Canova** | **VERONA - Valerio Catullo**

AEROPORTO DI VENEZIA: Alicante, Amburgo, Amsterdam, Atene, Barcellona, Bari, Basilea, Belgrado, Berlino, Bilbao, Birmingham, Bordeaux, Brindisi, Bristol, Bruxelles, Budapest, Cagliari, Cairo, Casablanca, Catania, Chisinau, Colonia, Copenaghen, Cracovia, Craiova, Dubai, Dublino, Düsseldorf, Edimburgo, Francoforte, Ginevra, Istanbul, Kutaisi, Lamezia Terme, Larnaca, Lisbona, Londra, Lussemburgo, Lione, Madrid, Malaga, Manchester, Marsiglia, Monaco, Nantes, Napoli, New York JFK, Nizza, Olbia, Palermo, Parigi, Pechino, Praga, Reggio Calabria, Roma, Santiago de Compostela, Siviglia, Shanghai, Sharm el-Sheikh, Skopje, Tallinn, Tel Aviv, Tolosa, Trapani, Tunisi, Valencia, Varsavia, Vienna, Yerevan, Zurigo.

AEROPORTO DI TREVISO: Alicante, Berlino, Breslavia, Bruxelles, Bucarest, Budapest, Cluj-Napoca, Craiova, Danzica, Eindhoven, Gran Canaria, Iasi, Lanzarote, Lisbona, Malaga, Malta, Marrakech, Marsiglia, Palma di Maiorca, Parigi, Porto, Praga, Siviglia, Suceava, Tenerife, Tirana, Tolosa, Valencia, Varsavia, Vienna, Vilnius.

AEROPORTO DI VERONA: Barcellona, Bari, Belfast, Birmingham, Boa Vista, Brindisi, Bristol, Cagliari, Cairo, Cancún, Casablanca, Catania, Chişinău, Copenaghen, Cork, Cracovia, Dakar, Danzica, Dublino, Edimburgo, Francoforte, Fuerteventura, Glasgow, Gran Canaria, Katowice, Keflavik, La Romana, Lamezia Terme, Londra, Luxor, Madrid, Male, Manchester, Marsa Alam, Mombasa, Monaco, Nosy Be, Olbia, Oslo, Palermo, Parigi, Praga, Riga, Rovaniemi, Sal, Shannon, Siviglia, Stoccolma, Tel Aviv, Tenerife, Tirana, Trapani, Varsavia, Vilnius, Zanzibar.

Scopri tutte le destinazioni e i servizi degli Aeroporti del Nord Est

SAVE GRUPPO SAVE | Venezia Airport | Treviso Airport | Verona Aeroporto Garda Aeroporti

EDITORIALE

LE CONSEGUENZE DEL VOTO NEGLI STATI UNITI

L'onda LIBERAL-DEMOCRATICA

di Paolo Mazzanti

È probabile che la data del 3 novembre 2026, elezioni americane di midterm, resterà nella storia, anche se i suoi effetti non sono né immediati né del tutto definiti. L'onda blu democratica che ha travolto il sistema politico di Donald Trump e la sua ideologia Maga, strappandogli la maggioranza della Camera dei Rappresentanti e del Senato segna una reazione delle liberaldemocrazie all'avanzata delle destre sovraniste. E il fatto che la vittoria democratica negli Stati Uniti sia arrivata dopo quella di Lula in Brasile e del partito degli studenti in Serbia, oltre alla "non vittoria" di Netanyahu in Israele, conferma che si tratta di una tendenza globale. Ma dal punto di vista pratico, la diarchia al vertice Usa rischia di aumentare l'incertezza e la paralisi.

Benché zoppa, l'anatra Trump conserva i suoi vastissimi poteri in politica estera e militare a base di ordini esecutivi, compreso il diritto di veto sulle leggi del Congresso, che può essere superato solo da una votazione dei due terzi di deputati e senatori, impossibile da raggiungere. Dal canto loro, è probabile che i democratici avvieranno inchieste e indagini parlamentari contro Trump e i suoi alti funzionari, per giungere persino all'*impeachment*. I due anni che ci separano dalle elezioni presidenziali del 2028 saranno dunque assai tribolati e faranno perdere ulteriore prestigio e capacità d'intervento agli Stati Uniti.

Vedremo come i nuovi equilibri americani incideranno sulla guerra contro l'Iran scatenata da Trump e Israele e sul conflitto russo-ucraino in cui Trump stava cercando di ritagliarsi un ruolo di mediatore, sinora con scarsa efficacia. In entrambi i casi la maggioranza democratica, che entrerà in carica a gennaio, potrà utilizzare gli strumenti parlamentari per chiedere spiegazioni, condizionare i finanziamenti e rendere più difficile la prosecuzione di iniziative belliche contestate. Ma non potrà imporre a Trump la tregua e tanto meno la pace.

Sull'Iran le trattative indirette condotte con la mediazione del Qatar restano impantanate, a partire dalla riapertura dello Stretto di Hormuz. Proprio alla vigilia del voto del 3 novembre, Washington aveva condotto nuovi attacchi mirati sull'isola di Qeshm, confermando quanto sia fragile la situazione. Il presidente del Parlamento iraniano Ghalibaf ha sostenuto che gli americani abbiano detto "no alla guerra", avvertendo Trum di non ignorare questo messaggio. Il che potrebbe rafforzare le posizioni negoziali iraniane.

Alla situazione in Iran si salda quella in Israele, dove le elezioni del 27 settembre hanno creato una situazione di ingovernabilità. La coalizione di Netanyahu è arrivata prima con 53 seggi ma insufficienti (ce ne vogliono 61) per formare il governo. Le opposizioni, guidate dal generale Gadi Eisenkot (48 seggi) potrebbero fare il governo solo alleandosi con i due partiti arabo-palestinesi (18 seggi), che rappresentano il 20% circa dei cittadini arabo-israeliani. Se nascesse un tale governo senza Netanyahu, potrebbe riaprirsi una fase di dialogo tra Israele e l'Autorità palestinese.

Venendo al conflitto russo-ucraino, la dura sconfitta di Trump potrebbe offrire un margine di manovra maggiore a Kiev soprattutto perché il Congresso democratico sarebbe più disponibile a ri-

Terna
Driving Energy

Abbiamo preso un impegno con il futuro dell'energia.

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: guidare il Paese verso un domani fatto d'innovazione e responsabilità.
È l'energia che verrà. Oggi.



TERNA.IT

prendere gli aiuti agli ucraini, che però Trump potrebbe sempre bloccare. Putin potrebbe essere indotto a cercare un accordo (il 10-11 novembre sono riprese le trattative ad Abu Dhabi) per spuntare condizioni migliori prima di gennaio, quando s'insedierà il nuovo Congresso Usa.
E veniamo a casa nostra. Per noi europei il voto americano rappresenta un'opportunità, ma non scontata. La prospettiva di un Congresso Usa più favorevole all'Ucraina e alla cooperazione transatlantica potrebbe ridurre alcune frizioni, soprattutto in materia di sicurezza e difesa.
L'European Council on Foreign Relations e altri centri di ricerca europei invitano però alla prudenza: la Casa Bianca manterrà il controllo della Nato, le relazioni con Mosca e gli impegni militari statunitensi. Inoltre, un Trump politicamente accerchiato potrebbe scegliere di accentuare lo scontro con Bruxelles, anziché moderarlo.
La conclusione, per le capitali europee, è che la vittoria democratica non elimina la necessità di rafforzare la propria autonomia strategica e le relazioni con le altre "medie potenze", dalla Gran Bretagna al Canada, dove Ursula Von der Leyen è stata in visita a fine settembre per definire con il premier canadese Carney lo status di paese associato alla Ue.
Purtroppo, su questo e su altri punti decisivi permangono differenze di vedute tra i 27 paesi europei. In particolare, sarà necessario trovare un accordo soddisfacente sul nuovo bilancio settennale europeo 2028-34 (la proposta è circa 1.740 miliardi di euro) – fondamentale per decidere quale Europa vogliamo – su cui scontrano almeno tre posizioni: i paesi frugali e la Germania chiedono di ridurre il bilancio in più possibile, a costo di sacrificare nuovi impegni come la difesa e la competitività; altri, come la Spagna di Sanchez, chiedono più coraggio e più risorse per rafforzare l'Unione; altri infine, tra cui l'Italia, chiedono di non toccare i fondi per agricoltura e coesione, ma di non aumentare i contributi nazionali all'Europa: il che sembra difficilmente conciliabile con il rilancio dell'Unione.
Vedremo se i 27 troveranno la quadra. Quel che è certo è che il futuro dell'Europa, anche alla luce dei nuovi equilibri americani, dovrebbe essere il tema decisivo delle campagne elettorali che dal 29 novembre in Spagna e poi in Francia, Polonia e Italia, punteggeranno i prossimi mesi.



Il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, il Presidente della Federazione Ugo Salerno e il Ministro delle Imprese e del Made in Italy Adolfo Urso insieme con i 25 Cavalieri del Lavoro nominati nel 2026

Cerimonia al QUIRINALE

Sul sito della Federazione sono disponibili gallery fotografiche, video e rassegna stampa integrale della cerimonia di consegna delle Onorificenze ai Cavalieri del Lavoro 2026



Servizio fotografico del Quirinale

"I valori del lavoro sono alla base della Repubblica così come i valori dell'educazione e dell'istruzione. Diritto al lavoro e diritto alla scuola si realizzano necessariamente insieme. È nella coesione che una società cresce meglio e di più". Nella cerimonia di conferimento delle onorificenze svoltasi il 21 ottobre al Quirinale, il Capo dello Stato Sergio Mattarella ha posto l'accento sull'importanza di ascoltare i giovani, sottolineando come "i Cavalieri del Lavoro sono impegnati da tempo, meritoriamente, a sostegno della formazione dei giovani". A seguire pubblichiamo i discorsi del Presidente Mattarella, del Presidente della Federazione Salerno, del Ministro delle Imprese e del Made in Italy Urso, le interviste a quattro Alfieri del Lavoro e i profili degli Alfieri del Lavoro 2026

L'INCERTEZZA RICHIEDE il coraggio dell'innovazione

di Sergio MATTARELLA

In questa occasione celebriamo l'intraprendere. L'impresa, dalla quale deriva il lavoro, base della nostra comunità, sancita dai valori costituzionali. Dal proposito di assumere iniziativa, di lavorare, di ricostruire, di realizzare, in libertà e solidarietà, nasce il miracolo di ottanta anni di vita della Repubblica fatto di traguardi sociali ed economici che hanno reso dell'Italia del dopoguerra un protagonista a livello mondiale.



Sergio Mattarella, Presidente della Repubblica

Lo ha sottolineato il ministro Urso poc'anzi, rammentando il posizionamento dell'Italia nell'export in agricoltura e nei prodotti industriali di alta gamma, frutto del lavoro delle filiere e dei distretti che caratterizzano i nostri territori.
Non dimentichiamo che l'impresa diffusa è motore dello sviluppo delle nostre comunità, è contrasto sostanziale allo spopolamento e alla rarefazione di servizi che, non da oggi, caratterizza le aree interne del nostro Paese, in un rincorrersi di effetti distruttivi che occorre contrastare con politiche efficaci.
I Cavalieri del Lavoro che oggi ricevono le insegne del riconoscimento loro conferito sono protagonisti e immagine di questa realtà. Lo sottolinea la presenza dei Presidenti del Senato, della Camera, della Corte Costituzionale, cui rivolgo un saluto di grande cordialità.
Rinnovo le congratulazioni ai nuovi Cavalieri del Lavoro, che vedono riconosciuto l'impegno di una vita a favore delle loro imprese, delle loro comunità di lavoro e, dunque, dello sviluppo sociale del Paese.
Complimenti ai Cavalieri che hanno raggiunto i venticinque anni dalla nomina.
Un saluto particolarmente intenso ai giovani Alfieri che, dopo un eccellente percorso nelle medie superiori, ora sono chiamati all'impegno degli studi universitari.
Guardo sempre con grande attenzione, ogni anno, la scelta delle facoltà che hanno operato. Perché disegna la sensibilità agli interessi culturali del nostro Paese, anno per anno. Ed è di grande importanza e significato registrare ogni anno un'ampia varietà nella gamma delle scelte operate. Complimenti ragazzi!
Questo appuntamento – nel 125esimo anniversario dalla istituzione dell'onorificenza di Cavaliere del Lavoro per

L'impresa diffusa è motore dello sviluppo delle nostre comunità, è contrasto sostanziale allo spopolamento e alla rarefazione di servizi che, non da oggi, caratterizza le aree interne del nostro Paese



Foto vololibero © Shutterstock

La società non può rivolgersi ai giovani con un atteggiamento di indifferenza o, peggio, di meschina sottovalutazione. Si tratta di una questione sociale. Una priorità che deve vedere sensibili istituzioni e tutte le forze della società

iniziativa di Giuseppe Zanardelli, il grande statista di cui ricorre, in questi giorni l'anniversario di duecento anni dalla nascita – collega la qualità dell'impresa e del lavoro a quella dello studio.

Rappresenta un opportuno e coinvolgente incontro tra generazioni, in una stagione in cui squilibrio demografico e accelerazioni tecnologiche rendono più problematica questa alleanza, o almeno la naturale trasmissione tra adulti e giovani che è vitale per costruire il futuro.

I valori del lavoro sono, del resto, alla base della Repubblica così come i valori dell'educazione e dell'istruzione. Diritto al lavoro e diritto alla scuola si realizzano necessariamente insieme. È nella coesione che una società cresce meglio e di più. I Cavalieri del Lavoro sono impegnati da tempo, meritoriamente, a sostegno della formazione dei giovani. Il Collegio universitario Lamaro Pozzani è un esempio di eccellenza che va posto in evidenza.

Le prospettive dei giovani sono, com'è evidente – ben sappiamo tutti –, cruciali per determinare l'evoluzione della nostra società, della nostra economia, dei nostri modelli di vita. Le preoccupazioni del presente devono specchiarsi nell'impegno a progettare il futuro.

In questo percorso rappresenta, per il nostro Paese, un grave peso il bilancio negativo delle migrazioni giovanili. Lo ha sottolineato il presidente della Federazione, Salerno, che ringrazio molto per le considerazioni che ha proposto e per questa sottolineatura: dobbiamo dar vita a condizioni per rendere attraente ai giovani il ritorno. Molti rientrerebbero volentieri se fosse offerto loro un cammino di lavoro e di vita che consentisse di potersi adeguatamente realizzare.

La società non può rivolgersi ai giovani con un atteggiamento di indifferenza o, peggio, di meschina sottovalutazione. Si tratta di una questione sociale. Una priorità che deve vedere sensibili istituzioni e tutte le forze della società.

È tema che influisce anche sulla nascita di nuove imprese. Il 2025 si è concluso con un saldo positivo: è un segnale incoraggiante. Le imprese generano valore ma non fanno tutto da sole. Hanno bisogno di un terreno fertile nel quale far maturare i progetti. E centrale è il capitale umano, costituito da persone poste nelle condizioni di esprimersi al meglio e di essere libere dal bisogno. Occorre uno sguardo di ampia visione che, accanto alle necessarie scelte congiunturali, si proponga strategie

Nelle fasi di incertezza occorre il coraggio dell'innovazione. Non è il tempo del ripiegamento, del giardino di casa, della nostalgia "del bel tempo andato" che non può tornare, ammesso che effettivamente esistesse



adeguate nel farsi carico del malessere, del senso di insicurezza per il futuro che sovente i giovani avvertono, del timore di asservimento o di emarginazione. Tanto più in questi tempi così tumultuosi e incerti.
Insensate guerre di aggressione, delegittimazione del diritto internazionale, barriere protezionistiche, politiche neo-imperialistiche, l'insicurezza delle rotte marittime, rincari dell'energia che ne sono derivati e che alimentano l'inflazione, pretese neo-monopoliste: tutti questi dissennati fenomeni stanno producendo effetti gravemente negativi sulle catene del valore, sulla libertà dei commerci e si riflettono sulle stesse libertà del nostro modello di vita, con cosiddetti magnati, insofferenti alle regole della comunità, siano esse statuali o sovranazionali, con assurde inaccettabili pretese in settori nevralgici della vita internazionale.
È tema, quello dei monopoli, che si ripropone periodicamente – ora in nuovi ambiti come quelli delle tecnologie satellitari e dell'Intelligenza artificiale – e su cui è tutt'altro che improprio riflettere, visto il peso crescente che hanno assunto nella nostra vita quotidiana.
Soccorre la battaglia di Luigi Einaudi alla Assemblea Costituente, quando chiese di introdurre, lui – proprio perché liberale – un emendamento al testo in discussione che stabilisse come la legge non potesse essere – propose testualmente – "strumento di formazione di monopoli economici; ed ove questi esistano li sottopone a pubblico controllo a mezzo di amministrazione pubblica delegata o diretta".
Osservava, il futuro primo Presidente della Repubblica eletto dal Parlamento, che i monopoli sono responsabili di disoccupazione e disuguaglianze, indicandoli "come origine più profonda e vera dei mali sociali".
Il controllo dei monopoli è, cioè, libertà, e le norme nazionali e comunitarie servono a questo scopo. I fattori esogeni e il loro impatto richiamano ancora di più l'attenzione degli imprenditori a visioni lungimiranti.
Diversamente, gli aspetti di vulnerabilità della nostra economia, messi in evidenza recentemente dal Centro studi di Confindustria, dal costo dell'energia, all'inflazione, ai bassi salari, al deficit complessivo di produttività, sono destinati a influire con effetti pesantemente negativi.
La prospettiva, anche quanto a dimensioni – ne siamo ben consapevoli – è quella europea. È la crescente integrazione dell'Unione europea la chiave della crescita di competitività, della difesa e del potenziamento di una civiltà i cui valori oggi appaiono minacciati. Lo sapete bene, le vostre imprese lo avvertono e siete parte dirigente in questo processo. L'Europa è cultura, coscienza, ideali, e si nutre dei motori che la spingono dall'interno delle società e delle economie. Nelle fasi di incertezza occorre il coraggio dell'innovazione. Non è il tempo del ripiegamento, del giardino di casa, della nostalgia "del bel tempo andato" che non può tornare, ammesso che effettivamente esistesse.
Il tempo dell'innovazione richiede certamente coraggio e visione del futuro. Molte imprese dimostrano di non avere timore e, in questo atteggiamento rendono un servizio al Paese che deve sapientemente saperle accompagnare in questo sforzo.
Lo sviluppo del futuro richiede sostenibilità economica, ambientale, sociale. La protezione sociale e il welfare sono parte essenziale dello sviluppo: l'inclusione è alleata decisiva della crescita, non un costo improduttivo.
La Repubblica, presidente Salerno, vi è riconoscente per il vostro lavoro, per la consapevolezza e la responsabilità che esprimete nel vostro ruolo. Nei momenti difficili bisogna porre le basi di nuove, migliori stagioni. A questo siamo oggi chiamati.
Auguri ai nuovi e ai più anziani Cavalieri del Lavoro. Buon lavoro a tutti voi! E buono studio ai giovani Alfieri!

DA SCUOLA E IMPRESE
nasce la mobilità sociale

di Ugo SALERNO

Signor Presidente della Repubblica, Signor ministro delle Imprese e del Made in Italy, Autorità, Signore e Signori, Alfieri del Lavoro e colleghi Cavalieri del Lavoro, è motivo di grande gioia per me essere qui, con tutti Voi, e sono profondamente onorato di prendere la parola – per me la prima volta – in questa solenne occasione.

Oggi è un giorno di festa: celebriamo i neo Cavalieri del Lavoro. Donne e uomini – nostri concittadini – che con le loro imprese, e con le comunità che intorno ad esse si formano, hanno contribuito alla crescita economica e alla coesione sociale del nostro Paese.

Nel loro esempio riconosciamo passione e spirito di sacrificio, creatività e voglia di rischiare, rettitudine e legame con i territori. Le loro storie dimostrano che grandi risultati sono frutto di grande lavoro e di instancabile e solidale impegno.

Ma questo è anche un giorno speciale per l'onorificenza di Cavaliere al Merito del Lavoro: quest'anno ricorrono i 125 anni dalla sua istituzione.

Saluto con affetto i venticinque Alfieri del Lavoro. Studenti brillanti, selezionati per i loro meriti fra i migliori d'Italia e con carriere scolastiche straordinarie.

I vostri studi riflettono la pluralità del sapere: si va dal liceo scientifico a quello linguistico, dagli istituti tecnici a quelli classici. A ricordarci che non ci sono saperi privilegiati, ma solo strade diverse per raggiungere l'obiettivo che persegue ciascuno di voi. I vostri brillanti risultati dimostrano che la conoscenza permette di superare barriere – sociali, economiche, culturali – che all'inizio possono sembrare insormontabili. I vostri successi testimoniano che la scuola è il primo luogo di inclusione, il luogo in cui l'articolo 3 della Costituzione non resta solo un principio affermato sulla carta, ma diventa sostanza. E come lei ha sottolineato di recente, Signor Presidente, "la scuola è la leva più efficace di integrazione".

La scuola e l'impresa condividono, dunque, la stessa prospettiva: una diffusa mobilità sociale, che valorizza i talenti al di là delle condizioni di partenza, sviluppa le energie e le qualità delle persone, di tutte le persone, e proietta il Paese verso il proprio futuro.

A giugno l'Italia ha festeggiato gli 80 anni dal Referendum istituzionale della Repubblica. Come Federazione dei Cavalieri del Lavoro abbiamo celebrato convintamente questo anniversario e abbiamo inviato una copia della Costituzione a tutti i candidati al Premio "Alfieri del Lavoro", circa quattromila giovani.

Lo abbiamo fatto perché conoscere, e far conoscere, i principi democratici alla base del nostro ordinamento è fondamentale per costruire su basi solide la formazione civica delle nuove generazioni.

Sui valori della Costituzione mi permetto di richiamare una frase da Lei pronunciata, Signor Presidente, nel suo intervento per la Festa del Primo Maggio: "I Costituenti hanno voluto che la Repubblica fosse 'fondata sul lavoro' proprio per dare alla democrazia, alla libertà, all'uguaglianza – finalmente conquistate – un contenuto più forte e impegnati-



Ugo Salerno, presidente Federazione Nazionale Cavalieri del Lavoro





Miralago Luxury Apartments, bedroom

MIRALAGO
LUXURY APARTMENTS
LAGO DI COMO

www.villadestelacollezione.com
@miralagoluxuryapartments

MIRALAGO LUXURY APARTMENTS: OTTO APPARTAMENTI ESCLUSIVI SUL LAGO DI COMO

Il Lifestyle Concierge e il Caffè Miralago per completare l'esperienza

Dopo l'apertura del 4 luglio 2026, **Miralago Luxury Apartments** debutta sul Lago di Como con otto residenze per una clientela internazionale in cerca di privacy e servizi personalizzati. Il Caffè Miralago è ritrovo per residenti e visitatori.

Parte di **Villa d'Este La Collezione e di The Leading Hotels of the World**, Miralago interpreta in chiave contemporanea la tradizione dell'ospitalità di Villa d'Este. Nel cuore di Cernobbio, sul lungolago, l'edificio ospita otto appartamenti su quattro piani: **quattro One-Bedroom Apartments** di circa 90 metri quadrati e quattro **Two-Bedroom Apartments** di circa 100. Le unità possono unirsi in una residenza con tre camere da letto.

Gli interni dello **Studio Droulers** richiamano la tradizione lacustre con palette chiare, tessuti pregiati e materiali ricercati. I servizi includono *housekeeping* giornaliero, *couverture*, colazione e *Lifestyle Concierge* attivo 24 ore su 24 per itinerari, prenotazioni ed esperienze private. È incluso il transfer privato *door-to-door* dalle principali città americane, per collegare casa a New York alla residenza sul lago.



Caffè Miralago

Su richiesta sono disponibili chef privato, personal training, personal shopper ed esperienze culturali.

"*Miralago Luxury Apartments rappresenta una tappa significativa nel percorso di crescita di Villa d'Este La Collezione. Vedere restituito al territorio, dopo un attento intervento di restauro, un edificio storico come l'ex Hotel Miralago è per noi motivo di grande soddisfazione: un patrimonio che torna a vivere in una veste nuova, senza perdere nulla della propria identità. Con questo progetto affianchiamo all'ospitalità alberghiera che da oltre centocinquant'anni contraddistingue Villa d'Este una formula inedita, quella del branded living, che amplia il nostro perimetro e ne rafforza il posizionamento internazionale. Miralago è la prova concreta di come la nostra visione imprenditoriale sappia innovare restando fedele alle proprie radici*", afferma il **Cav. Lav. Giuseppe Fontana, Presidente del Consiglio di Amministrazione di Villa d'Este S.p.A.**

Gli ospiti possono accedere allo **Sporting Club**, alla piscina galleggiante, al **Beauty Center** e ai giardini monumentali di Villa d'Este. Per gli spostamenti è disponibile Il Rusco, imbarcazione donata nel 1958 da Guido Abbate alla Prefettura di Como e restaurata da Tullio, nipote del fondatore del cantiere. Collega **Miralago Luxury Apartments, Villa d'Este e Palazzo Venezia**, nel centro di Como.

Al piano terra, il **Caffè Miralago** anima la Riva di Cernobbio con terrazza vista lago, dalla colazione



Miralago Luxury Apartments, livingroom

all'aperitivo. La proposta valorizza materie prime, fermentazioni e lievito madre: lievitati, *viennoiserie*, monoporzioni, mignon, sfoglie, torte e proposte salate. Il beverage spazia dalla caffetteria classica allo *specialty coffee*, fino a estratti, vini, birre e cocktail.

"*Miralago è la nostra idea di ospitalità proiettata nel futuro: la libertà di una casa privata, l'eleganza discreta di un luogo che ha fatto la storia del lago, e l'anima di Villa d'Este a pochi passi*", dichiara **Davide Bertilaccio, CEO di Villa d'Este S.p.A.** "*Abbiamo voluto creare un indirizzo in cui il Lago di Como non si visita, si abita. Un luogo dove il tempo rallenta, dove ogni ospite trova il proprio ritmo e dove l'eccellenza del servizio si fa invisibile, presente in ogni dettaglio senza mai imporsi. Credo sia questa la forma più autentica di lusso oggi, ed è la direzione in cui vogliamo continuare a far crescere La Collezione.*"

Aperto tutto l'anno, Miralago Luxury Apartments completa la presenza di Villa d'Este a Cernobbio, unendo autonomia residenziale e tradizione dell'ospitalità italiana.

vo. Per sottolineare che la Repubblica sarebbe stata il tempo delle opportunità".
Sottolineo quest'ultima Sua parola: opportunità. Il primo articolo della nostra Costituzione celebra il lavoro perché in esso è contenuta una promessa di futuro: il lavoro come espressione di dignità e di emancipazione.
Per l'Italia suona un campanello d'allarme: una delle più grandi emergenze per il nostro Paese. Tra il 2011 e il 2024 hanno fatto la valigia 630mila giovani italiani di età compresa fra i 18 e i 34 anni e ben pochi di loro sono rientrati. Fra questi la quota di laureati è elevata e nel 2023 ha superato il 44%.
Questi giovani scelgono nazioni vicine a noi e con le quali avremmo tutti i mezzi per competere: la Spagna, il Regno Unito, la Francia, la Germania. Ma le scelgono innanzitutto perché non credono che l'Italia possa offrire loro delle opportunità di sviluppo professionale. Temono che il merito non sia la prima leva che consenta di emergere.
La perdita di queste preziose risorse rappresenta per noi un danno gravissimo: non solo viene vanificato lo sforzo economico e sociale che la comunità ha sostenuto per loro ma, cosa ancora più grave, stiamo compromettendo la qualità della nostra futura classe dirigente. È nostro dovere fare in modo che questo fenomeno sia arginato.
Come Cavalieri del Lavoro, vediamo le fabbriche cambiare con l'Intelligenza artificiale. Ne abbiamo parlato al Convegno nazionale di quest'anno, a Firenze, e continueremo a farlo in quello dell'anno prossimo, a Bergamo.
La fabbrica è il termometro di vasti cambiamenti che questi anni hanno ampiamente evidenziato. La pandemia ha messo a nudo la fragilità delle filiere globali, la carenza di materiali critici e semiconduttori ha rallentato o interrotto i processi produttivi, l'invasione russa dell'Ucraina e gli altri conflitti hanno messo in crisi l'approvvigionamento energetico.
Fare politica industriale oggi vuol dire parlare di autonomia strategica e agire per mutare le condizioni di fragilità che espongono il Paese ad azioni esterne di coercizione. La transizione energetica è un obiettivo, i Cavalieri del Lavoro ne sono convinti, va perseguito adottando il principio della "neutralità tecnologica" e tornando a investire anche sull'energia nucleare, nella forma delle centrali di nuova tecnologia.
L'innovazione è il principio guida per la crescita. Gli investimenti intangibili – software, brevetti, ricerca e sviluppo – rivestono un peso maggiore rispetto al passato, soprattutto nelle economie avanzate come la nostra, altamente basate su capitale umano e conoscenza.
Un forte e diffuso orientamento all'innovazione è l'humus fertile sul quale può crescere l'industria e il Paese intero. Ma l'innovazione non è obiettivo di un singolo Paese. Serve una politica industriale europea, con ambizioni e strumenti europei.



I Cavalieri del Lavoro premiati dal Capo dello Stato per i 25 anni di appartenenza all'Ordine

Da tempo, però, un forte malessere abita l'Europa, la nostra casa comune. Le tensioni che la attraversano, anche con recenti ripercussioni dirette nel nostro Paese, non possono lasciarci indifferenti: le manifestazioni per la casa in Spagna, le proteste studentesche in Francia, i fenomeni di estremismo politico in Germania sono tre aspetti di un'unica questione. Il modello di crescita europeo va ripensato e reso più solido e più equo, anche dal punto di vista istituzionale, alla luce di un contesto internazionale instabile.
La politica ha il dovere di cogliere questi segnali e questi rischi per il cammino europeo. Occorre proporre soluzioni, a cui noi Cavalieri del Lavoro dobbiamo contribuire con il nostro impegno e la nostra esperienza. Guidiamo aziende che per loro natura sono esposte alla concorrenza internazionale e che si misurano ogni giorno con incertezze e nuove sfide. Innovare, investire e valorizzare il capitale umano è la nostra risposta. Continueremo a farlo perché il lavoro è presidio di democrazia.
Nell'assumerci questa responsabilità, vogliamo dare sostanza al concetto di restituzione. Poter essere di esempio, soprattutto per i giovani che ci guardano e ci giudicano, è l'impegno al quale siamo stati chiamati quando siamo stati insigniti di questa Onorificenza. Sono certo che tutti i neo Cavalieri del Lavoro sentano questa responsabilità e continuino a tenere presente che le loro imprese rappresentano opportunità preziose per creare benessere non solo per gli azionisti, ma anche per la comunità, contribuendo al progresso del nostro amato Paese.

Sfide tecnologiche e sociali PER LE NOSTRE IMPRESE

di Adolfo URSO

A tutti voi rivolgo il mio più cordiale saluto e porgo le mie più vive congratulazioni ai giovani Alfieri e ai nuovi Cavalieri del Lavoro.

Le insegne che a breve riceverete dal Presidente della Repubblica sono il giusto riconoscimento a delle storie di successo, ma, ancor più, una sollecitazione a sentire con rinnovato impegno quel senso di responsabilità sociale e di coesione nazionale che, ne sono certo, già orienta la vostra azione quotidiana nelle imprese che rappresentate.

Di questa sessione 2026, Signor Presidente, vorrei sottolineare due profili. In primo luogo, si consolida ulteriormente la presenza di imprenditrici tra i nominati. Sono ben sette le donne insignite del titolo, a testimonianza di una tendenza che va strutturandosi nella evoluzione di questa onorificenza come riflesso di una presenza femminile sempre più significativa nell'impresa italiana.

Un secondo elemento da sottolineare è quello di una cospicua rappresentanza dei nuovi comparti del Made in Italy: aerospazio, terziario avanzato, servizi informatici, accanto ai settori più tradizionali del nostro sistema produttivo.



Adolfo Urso, ministro delle Imprese e del Made in Italy

> Siamo, nel contempo, più resilienti e più dinamici di altri, anche perché esprimiamo una completa diversificazione produttiva e di mercati. Sono circa mille i prodotti italiani nei primi tre posti al mondo per surplus per l'estero

Più in generale, lo evidenziava anche il presidente Salerno, l'innovazione tecnologica pervade tutta l'industria italiana e spiega meglio di altri fattori la sua straordinaria capacità di evolversi e di adeguarsi a diversi scenari e alle transizioni in corso.

Siamo, nel contempo, più resilienti e più dinamici di altri, anche perché esprimiamo una completa diversificazione produttiva e di mercati. Sono circa mille i prodotti italiani nei primi tre posti al mondo per surplus per l'estero. Sono circa 10mila le medie imprese multinazionali che si esprimono al meglio nei diversi continenti. Ne abbiamo una conferma piuttosto diretta esaminando i dati dell'export. Nonostante le complessità dell'attuale momento storico – i conflitti armati e commerciali che sono ai confini dell'Europa – la presenza dell'Italia cresce sui mercati internazionali grazie a quella sapiente fusione di qualità, creatività, sostenibilità e valori umani che da sempre distingue la nostra produzione.



I risultati sono eloquenti: l'export italiano cresce anche nei primi sette mesi di quest'anno con un +4,6% e, mantenendo questo ritmo, secondo gli esperti, potrebbe raggiungere un valore di circa 700 miliardi di euro nel 2027. Cresciamo quest'anno e siamo cresciuti anche lo scorso anno.

Questo incremento è trainato, elemento di straordinaria importanza, proprio dall'alta tecnologia e in particolare dalla domanda globale di componentistica per data center e Intelligenza artificiale, oltre che dalla evoluzione della mobilità e della guida intelligente.

Il Made in Italy oggi non è più soltanto prodotto di eccellenza. La manifattura italiana è sempre più una manifattura allargata, nella quale produzione fisica, ricerca e servizi avanzati concorrono alla forza del nostro modello. Nello stesso tempo aumentano le infrastrutture digitali. Il nostro Paese è la sede di rilevanti investimenti nel campo dell'economia digitale: dalla microelettronica all'Intelligenza artificiale, alla robotica avanzata, ai data center, alla meccanica quantistica.

Da nord a sud il nostro sistema industriale ha una capacità diffusa per affrontare da protagonista la transizione epocale che stiamo attraversando e dare un contributo deciso all'autonomia tecnologica europea, all'autonomia strategica del nostro continente e, giustamente il presidente Salerno sottolineava, a partire dall'autonomia sulla produzione energetica e dall'autonomia sulle materie critiche.

Signor Presidente, come ella ci diceva in un'ardente allocuzione: "Oggi un mondo nuovo si sta plasmando tra rapidissime trasformazioni, dobbiamo tenerne il passo". Sì, Signor Presidente, le nostre imprese lo stanno facendo proprio nelle nuove frontiere tecnologiche, sempre con una visione antropocentrica che appartiene alla nostra civiltà. È vero, non si tratta soltanto di sfide tecnologiche, importanti e decisive, ma di sfide culturali e sociali alle quali rispondere con un approccio italiano ed europeo distinto dagli altri modelli presenti sui mercati e fondato, come sempre, sul primato della persona e della sua dignità. Le nuove macchine dovranno liberarci dalla fatica, non dal lavoro. La differenza tra l'uomo e gli umanoidi però è destinata a crescere e il lavoro umano dovrà evolversi e caratterizzarsi sempre di più per quelle competenze trasversali socio-emotive e civiche che tutti gli indicatori già oggi riportano all'apice della priorità del mercato globale. In questa prospettiva è di straordinaria rilevanza continuare a favorire una più proficua interazione tra scuole e imprese, tra il mondo della formazione e i distretti produttivi, che in questa felice confluenza di Alfieri e Cavalieri del Lavoro trova in questa sede una sua plastica rappresentazione. Le competenze sono e saranno ancor più l'asset strategico del Made in Italy, il suo principale segno di riconoscibilità sui mercati globali.

Cari Alfieri, alla vostra generazione che presto prenderà le redini di questi cambiamenti è affidato un compito cruciale per il futuro del nostro sistema produttivo. Sappiate imitare l'esempio di chi siede al vostro fianco in questa giornata celebrativa e a voi, Cavalieri del Lavoro, giunga tutta la riconoscenza per il contributo che date ogni giorno alla nostra Italia.

ALFIERI DEL LAVORO 2026

Ogni anno, in occasione della cerimonia per i 25 nuovi Cavalieri del Lavoro, il Presidente della Repubblica consegna il Premio Alfieri del Lavoro ai migliori studenti d'Italia. Questo titolo rappresenta un legame simbolico tra le generazioni, sottolineando l'impegno e i risultati raggiunti dai giovani negli studi, dagli imprenditori nel lavoro. Per accedere alla selezione gli studenti devono avere riportato la votazione minima di 9/10 al diploma di licenza media, devono aver raggiunto almeno 8/10 di media per ciascuno dei primi quattro anni della scuola superiore e aver conseguito la votazione di 100/100 all'esame di Stato. Pubblichiamo i profili dei 25 premiati e le interviste a 4 Alfieri del Lavoro

Marcello Abbritti
Diploma Scientifico con lode
Liceo Scientifico "Galilei" di Perugia
Media quadriennio: 10
Scelta: Giurisprudenza, Università di Pisa
– Scuola Superiore Sant'Anna

Anna Aiello
Diploma Classico con lode – Istituto di Istruzione Superiore "Dettori – De André" di Tempio Pausania (OT)
Media quadriennio: 9,94
Scelta: Matematica, Università di Pisa

Giovanni Francesco Arno
Diploma Scientifico con lode – Istituto di Istruzione Superiore "Crispi" di Ribera (AG)
Media quadriennio: 10
Scelta: Ingegneria Meccanica, Politecnico di Milano

Francesco Pio Calò
Diploma Tecnico Biotecnologie con lode
Istituto di Istruzione Superiore "Di Maggio"
di San Giovanni Rotondo (FG)
Media quadriennio: 10
Scelta: Medicina e Chirurgia, Università di Foggia

Elisa Castelli
Diploma Scientifico con lode – Liceo Scientifico "Einstein" di Teramo
Media quadriennio: 9,98
Scelta: Medicina e Chirurgia, Università "La Sapienza" di Roma

Beatrice Ceci
Diploma Tecnico Turismo con lode
Istituto di Istruzione Superiore
"Fazzini - Mercantini" di Grottammare (AP)
Media quadriennio: 9,96
Scelta: Economia e Management, Università di Macerata
Scuola di Studi Superiori "Giacomo Leopardi" di Macerata

Anna Giulia Civenni
Diploma Scientifico – Istituto di Istruzione Superiore "Fossombroni" di Grosseto
Media triennio: 9,94
Scelta: Business Administration and Management, Università "Ca' Foscari" di Venezia
– Collegio Internazionale Ca' Foscari

Manuel Pio D'Amato
Diploma Scientifico con lode – Istituto di Istruzione Superiore "De Caprariis" di Atripalda (AV)
Media quadriennio: 10
Scelta: Matematica, Università di Salerno

Matteo Di Paola
Diploma Scientifico con lode – Istituto di Istruzione Superiore "Cardano" di Pavia
Media quadriennio: 9,96
Scelta: Ingegneria Biomedica, Politecnico di Milano

Giacinto Iadecola
Diploma Classico con lode – Istituto di Istruzione Superiore "Carducci" di Cassino (FR)
Media quadriennio: 9,94
Scelta: Giurisprudenza, Università "La Sapienza" di Roma

Timotei Stefan Izbasa
Diploma Scientifico con lode – Liceo Scientifico e Linguistico "Pitagora" di Rende (CS)
Media quadriennio: 10
Scelta: Ingegneria Informatica, Università della Calabria di Rende (CS)

Jasmeen Kaur
Diploma Scientifico con lode – Istituto di Istruzione Superiore "Moro" di Margherita di Savoia (BT)
Media quadriennio: 10
Scelta: Medicina e Chirurgia, Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma

Matilde Maffei
Diploma Tecnico Economico con lode
Istituto di Istruzione Superiore "Carrara - Nottolini – Busdraghi" di Lucca
Media quadriennio: 9,93
Scelta: Giurisprudenza, Università di Pisa

Emilia Marra
Diploma Classico con lode – Liceo Classico "Tasso" di Salerno
Media quadriennio: 9,96
Scelta: Economia e Management, Università di Milano – Collegio di Merito Università di Milano

Elena Mora
Diploma Classico con lode – Liceo Classico e Linguistico "Romagnosi" di Parma
Media quadriennio: 9,82
Scelta: Lettere Moderne, Università di Pisa – Scuola Normale Superiore di Pisa

Francesco Giovanni Panico
Diploma Scientifico con lode – Istituto di Istruzione Superiore "Da Vinci" di Maglie (LE)
Media quadriennio: 10
Scelta: Automotive Engineering, Politecnico di Torino – Collegio Einaudi di Torino

Tommaso Piccolo
Diploma Scientifico con lode – Liceo Classico e Scientifico "Democrito" di Roma
Media quadriennio: 9,96
Scelta: Fisica, Università Roma Tre

Giulia Pifferi
Diploma Scientifico con lode – Istituto Paritario "Aleardi" di Verona
Media triennio: 9,98
Scelta: Medicina e Chirurgia, Università di Verona

Rebecca Po
Diploma Tecnico Informatica con lode
Istituto Tecnico Industriale "Da Vinci" di Carpi (MO)
Media quadriennio: 9,75
Scelta: Computer Science, Università di Trento

Mattia Rebuffo
Diploma Classico con lode – Istituto di Istruzione Superiore "Alfieri" di Asti
Media quadriennio: 9,87
Scelta: Beni Culturali, Università di Torino



Foto @ Stefano Guidoni

Samuele Salvatore Tommaseo
Diploma Classico con lode – Istituto di Istruzione Superiore "Mazzini" di Vittoria (RG)
Media quadriennio: 10
Scelta: Lettere Antiche, Università di Pisa

Sara Troglio
Diploma Linguistico con lode – Liceo Ginnasio "Manin" di Cremona
Media quadriennio: 9,91
Scelta: Economia Aziendale, Università Cattolica del Sacro Cuore di Cremona

Decimo Trupo
Diploma Tecnico Industriale con lode – Istituto di Istruzione Superiore "Pitagora" di Policoro (MT)
Media quadriennio: 10
Scelta: Ingegneria Meccanica, Politecnico di Bari

Sofia Maria Vella
Diploma Scientifico con lode – Istituto di Istruzione Superiore "Curie - Vittorini" di Grugliasco (TO)
Media quadriennio: 9,93
Scelta: Medicine and Surgery, Università di Torino

Lara Wieland
Diploma Tecnico Economico con lode – Istituto Tecnico Economico "Kunter" di Bolzano
Media quadriennio: 10
Scelta: International Business Administration, Erasmus University di Rotterdam (Paesi Bassi)

“CON LA MUSICA E LA DANZA HO IMPARATO IL VALORE DELLA PERSERVERANZA”

ANNA AIELLO
MATEMATICA



C’è un momento della cerimonia al Quirinale che le è rimasto impresso di più?
Il discorso del Presidente rivolto a noi Alfieri mi ha colpito molto, in particolare quando si è rivolto più in generale ai giovani. Anche il momento in cui ho potuto incontrarlo e stringergli la mano è stato molto emozionante.

Dal liceo classico a Matematica: quale filo conduttore lega questi due percorsi nella sua esperienza?
La scelta degli studi classici è stata dettata dalla volontà di conoscere l’uomo nella sua interezza e l’evoluzione del suo pensiero. Le domande che si è posto secoli fa sono le stesse che ci poniamo noi oggi, e la matematica cerca di rispondere ad alcuni di questi quesiti attraverso un linguaggio universale e modelli astratti volti a comprendere l’universo.

Ha partecipato a competizioni di materie molto diverse, dalle lingue classiche alla chimica. Quale ricorda con più piacere?
I certamina di latino, in particolare quello sul tema dell’amicizia perché nell’elaborato ho avuto la possibilità di riflettere su tematiche molto attuali e interessanti, grazie soprattutto agli spunti trovati nei testi proposti di autori antichi e moderni.

Con il progetto “AstroSardegna” ha unito scienza e cultura umanistica. Cosa l’ha interessata di più?
Il progetto ha rafforzato la consapevolezza che le discipline scientifiche e quelle umanistiche, sebbene sembrino mondi opposti, siano in realtà profondamente interconnesse. È stato affascinante vedere come l’astronomia sia stata oggetto di interesse sia della scienza sia della letteratura.

Dalla musica alla danza, fino al volontariato: quale di queste esperienze sente che ha contribuito di più alla sua crescita personale?
La musica e la danza mi hanno insegnato a non abbattermi nei momenti di difficoltà e il valore della perseveranza. L’esperienza del volontariato mi ha fatto capire come anche un piccolo gesto può portare un grande cambiamento; inoltre, l’aiuto che diamo agli altri non è un dono solo per loro, ma lo è anche per noi stessi.

“IL MIO SOGNO È LAVORARE NELLA CANTIERISTICA NAVALE”

GIOVANNI FRANCESCO ARNO
INGEGNERIA MECCANICA

Quali emozioni ha provato durante la cerimonia al Quirinale?
Durante la cerimonia ho provato un profondo rispetto e un immenso orgoglio. La tensione iniziale si è sciolta grazie all’umanità del Presidente Mattarella. Poter scambiare qualche parola con lui è stato un grande onore. Mi ha colpito soprattutto il suo interesse genuino per il nostro percorso, facendoci sentire giovani individui ascoltati e incoraggiati.

Ha scelto Ingegneria Meccanica al Politecnico di Milano. Cosa l’ha spinta verso questo percorso?
La mia scelta deriva dalla volontà di coltivare una profonda passione per i settori energetico e dei trasporti. Ho intrapreso questo percorso per mettermi alla prova in un ambiente dinamico e stimolante.



Ha approfondito il rapporto tra medicina e Intelligenza artificiale in un progetto di bioetica. Qual è la questione che l’ha interessata di più?
Mi ha interessato soprattutto come cambierà il rapporto medico-paziente nell’era dell’Ia. Credo infatti che il ruolo del medico non perderà valore, ma diventerà centrale, in quanto egli rappresenterà il tramite tra il paziente e i modelli linguistici. Proprio da questa riflessione nasce il progetto da me presentato alla “Conferenza di Bioetica per le Scuole”.

Ha partecipato al progetto “Semi di Lampedusa” sul fenomeno migratorio. Cosa le ha lasciato questa esperienza?
Questa esperienza mi ha lasciato una forte consapevolezza sulla realtà di Lampedusa e sul sistema di aiuto ai migranti, permettendomi anche di partecipare a un incontro presso il Parlamento europeo per un confronto su questi temi con ragazzi della mia età e diversi rappresentanti politici.

La interessano il mondo industriale e il settore navale. In quale ambito le piacerebbe mettere a frutto le sue competenze?
Il mio sogno è lavorare nel settore dei trasporti, in particolare nella cantieristica navale di grande stazza per navi passeggeri. Spero quindi di coronare questo obiettivo entrando in una delle grandi eccellenze presenti sul nostro territorio.

"VOGLIO METTERE IL MIO TEMPO E LA MIA PASSIONE AL SERVIZIO DEGLI ALTRI"

MATTEO DI PAOLA
Ingegneria Biomedica



Quale momento della cerimonia al Quirinale ricorderà più a lungo?
Della cerimonia al Quirinale ricorderò molti momenti emozionanti, ma ciò che più mi ha colpito è stato ascoltare le parole del Presidente Sergio Mattarella, il quale ha sottolineato l'importanza di offrire ai giovani l'opportunità di potersi realizzare nella vita e nel lavoro nel nostro Paese.

Perché ha scelto Ingegneria Biomedica e cosa la affascina di questo settore?
Ho scelto di studiare Ingegneria Biomedica poiché ritengo sia una disciplina in grado di impiegare mezzi tecnologici sempre più avanzati per contribuire direttamente al miglioramento della salute e della vita delle persone.

Ha vinto le Olimpiadi scolastiche di Fisica, Matematica e Italiano. Quale di queste materie sente più vicina ai suoi interessi?
La materia che più sento vicina ai miei interessi è senz'altro la matematica, che mi ha sempre affascinato, fin dalle scuole elementari. Lo studio delle scienze, negli anni, mi ha mostrato infatti come la matematica sia il linguaggio universale alla base della natura.

È stato rappresentante di classe per cinque anni. Che cosa le ha insegnato questo ruolo?
Questo ruolo è stato fondamentale per la mia crescita; mi ha insegnato infatti a dare il mio contributo per creare un clima di collaborazione nel mio contesto quotidiano e, soprattutto, mi ha fatto riflettere sul fatto che essere un leader significa soprattutto saper valorizzare le qualità di tutti i membri di un gruppo.

Fa volontariato presso la Comunità di Sant'Egidio. Come è nata questa scelta?
Questa scelta nasce dalla volontà di mettere il mio tempo e la mia passione a disposizione di chi ha bisogno di aiuto. In questi anni ho stretto legami davvero speciali con i bambini della Scuola della Pace e con molti altri amici della Comunità. Le esperienze vissute con loro mi hanno trasmesso il valore dell'azione collettiva, che può realmente portare a grandi cambiamenti a partire da semplici gesti di servizio l'uno verso l'altro.

"LA GRATIFICAZIONE PIÙ GRANDE? VEDERE IL MIO LAVORO USATO CONCRETAMENTE"

REBECCA PO
Computer Science

Che emozione ha provato entrando per la prima volta al Quirinale in veste di Alfiere?
Un'emozione intensa e indimenticabile: da un lato la fiera consapevolezza del valore del lavoro svolto, dall'altro un profondo senso di gratitudine e di rispetto verso i tanti coetanei che, con pari impegno e talento, avrebbero meritato di condividere questo stesso riconoscimento.

Ha scelto Computer Science all'Università di Trento. Quale ambito dell'informatica vorrebbe approfondire di più?
In generale amo l'informatica nella sua interezza, ma in particolare mi incuriosiscono e mi appassionano l'Intelligenza artificiale e la sicurezza informatica, due ambiti dinamici fondamentali per il nostro futuro.

Ha insegnato informatica agli studenti più piccoli del suo istituto. Come si è trovata nel ruolo di insegnante?
È stata un'esperienza formativa straordinaria. Spiegare concetti complessi ai più giovani richiede solide basi ma anche una grande sensibilità comunicativa; vedere la loro curiosità accendersi e aiutarli a superare gli ostacoli logici è stato estremamente gratificante.



Le piace leggere soprattutto in inglese. C'è un libro che consiglierebbe?
Consiglio vivamente Anxious People di Fredrik Backman. È un romanzo brillante e profondamente umano, capace di unire un'ironia tagliente a una grande tenerezza nell'esplorare le fragilità, le paure e la forza inaspettata delle connessioni tra le persone.

Durante l'Erasmus in Irlanda ha progettato chatbot con l'Intelligenza artificiale. Cosa l'ha colpita di più di questa esperienza?
L'esperienza di vivere all'estero, immergendomi nella vita di una host family, mi ha regalato una preziosa apertura mentale e culturale. Sul piano professionale, invece, la gratificazione più grande è stata vedere il frutto del mio lavoro prendere vita ed essere utilizzato concretamente dalle persone.

INTERVISTE A CURA DI ERIKA BAIONI



Il Cav. Lav. Diana Bracco

Fondazione Bracco

www.fondazionebracco.com
www.linkedin.com/company/fondazionebracco
www.facebook.com/fondazionebracco
www.instagram.com/fondazionebracco/

ARTEMISIA GENTILESCHI: "MOSTRERO' A VOSTRA SIGNORIA QUELLO CHE UNA DONNA PUO' FARE"

Fondazione Bracco sostiene il Museo Diocesano che porta a Milano *L'Annunciazione*, il capolavoro della grande pittrice italiana del Seicento: "Una donna coraggiosa e indipendente, anche nella sua vita privata, che mi ha sempre affascinato", afferma Diana Bracco

Anche quest'anno Fondazione Bracco sostiene l'iniziativa *Un capolavoro per Milano*: fino al 31 gennaio 2027, al Museo Diocesano Carlo Maria Martini si potrà ammirare *L'Annunciazione* di Artemisia Gentileschi, proveniente dal Museo e Real Bosco di Capodimonte.
Tra le opere più significative della fase matura della pittrice e realizzato a Napoli nel 1630, il dipinto rivela le diverse componenti che hanno definito lo stile dell'artista, dagli insegnamenti del padre Orazio Gentileschi all'influsso caravaggesco. Al centro della composizione spiccano la Madonna e l'Angelo: i raffinati giochi cromatici delle vesti risaltano sullo sfondo scuro, squarciato dalla luce soprannaturale intorno alla colomba dello Spirito Santo.
"'Mostrerò a Vostra Signoria quello che una donna può fare', scriveva Artemisia Gentileschi nel 1649 in una lettera al suo mecenate Don Antonio Rufo. Una dichiarazione potente con cui la grande pittrice italiana, nata nel 1593 a Roma, rivendicava il proprio valore, in un'epoca in cui il mondo dell'arte – e non solo – era dominato dagli uomini", spiega Diana Bracco, Presidente di Fondazione Bracco. "Donna coraggiosa e indipendente, anche nella sua



vita privata, Artemisia Gentileschi mi ha sempre affascinato, perché seppe trasformare il suo dolore in lavori di enorme potenza espressiva. Figura centrale della pittura del Seicento, fu in grado di affermare la propria autorevolezza in un contesto dove le donne erano relegate a ruoli marginali, offrendo così un contributo molto originale alla storia dell'arte".

Il dipinto rappresenta una delle testimonianze più significative della piena maturità artistica di Artemisia, in cui la pittrice seppe sintetizzare le diverse influenze assimilate durante i suoi soggiorni a Roma, Firenze, Venezia e, infine, Napoli. Rimane invece incerta la destinazione originaria del dipinto, anche se il formato e le dimensioni (cm 257 x 179) potrebbero far pensare a una pala d'altare. Non si esclude tuttavia che la tela ornasse una cappella privata. Risale al 1815 il suo ingresso nelle collezioni dell'allora Real Museo Borbonico.

Se da un lato nell'impianto compositivo il dipinto presenta analogie con le eleganti pale dallo stesso soggetto dipinte dal padre Orazio per Genova e Torino, dall'altro è evidente l'influsso su Artemisia dei caravaggisti francesi che aveva conosciuto a Roma, in particolare di Simon Vouet, oltre ad un primo aggiornamento sulla pittura napoletana, soprattutto quella di Massimo Stanzione, esponente della corrente naturalistica più moderata in voga nella città partenopea. I panneggi serici gonfi e sontuosi che avvolgono i due protagonisti rimandano inoltre alla lezione di Nicolas Régnier, che Artemisia ha modo di vedere durante il suo precedente soggiorno veneziano.

Grazie al sostegno di Fondazione Bracco, in collaborazione con lo spin off di IUSS-Pavia DeepTrace Technologies, l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, l'Università degli Studi Statale di Milano e la Fondazione Centro per la Conservazione e il Restauro dei Beni Culturali "La Venaria Reale", in occasione della mostra – curata da Mario Epifani del Museo e Real Bosco di Capodimonte e dalla Direttrice del Museo Diocesano Nadia Righi – saranno divulgati i risultati delle indagini diagnostiche non invasive, che aggiungeranno nuovi importanti tasselli alla conoscenza della tecnica e dei materiali impiegati dall'artista.



Imaging iperspettrale – Mappa di pigmenti in pseudocolore da Matteo Interlenghi, DeepTrace Technologies S.r.l.

"Per noi essere Main Partner significa anche offrire ai visitatori una comprensione più ricca e consapevole delle opere. Da sempre, infatti, crediamo nel binomio vincente tra arte e scienza: il nostro progetto *Art from Inside* è stato il primo in Italia a far dialogare ricerca scientifica e patrimonio artistico. L'imaging diagnostico, settore delle Life Science in cui il Gruppo Bracco è leader mondiale, applicato all'arte permette di accedere a livelli di lettura altrimenti invisibili – materiali, tecniche, ripensamenti, stratificazioni, tracce del processo creativo – trasformando l'analisi in un'esperienza di conoscenza e di alta narrazione, in cui la trama visibile e quella invisibile si illuminano reciprocamente", conclude Diana Bracco, che è anche Presidente e CEO del Gruppo Bracco.



FOCUS 1

TRASPORTI E LOGISTICA

NUOVE ROTTE
per sfide inedite

Dal Covid in poi nulla è stato più come prima. Le catene di fornitura hanno subito mutamenti e strozzature, a cui i conflitti in Ucraina e in Medio Oriente hanno aggiunto ulteriore instabilità. Ogni giorno si lavora per trovare soluzioni efficienti per il trasporto di merci e persone. Ne parliamo con Andrea Giuricin, professore all'Università di Milano-Bicocca, Paolo Colombo, presidente di Federtrasporto, e Luca Bianchi, direttore di Svimez. Portano la loro testimonianza i Cavalieri del Lavoro Piero Carlo Bonzano, Andrea Palumbo, Fabrizio Parodi ed Enrico Samer

Foto Travel mania © Shutterstock

Tra geopolitica e camion A GUIDA AUTONOMA

Intervista ad Andrea GIURICIN
di Paolo Mazzanti

L'incertezza è ormai una costante per il settore della logistica, chiamata a consolidare la propria industria e a trovare modalità di adattamento a un nuovo contesto internazionale. Ne abbiamo parlato con Andrea Giuricin, docente di Economia dei trasporti all'Università Bicocca di Milano.

Professor Giuricin, le crisi geopolitiche hanno sconvolto la logistica e i trasporti internazionali. Torneremo a una situazione di stabilità oppure dovremo imparare a convivere con l'incertezza?
L'incertezza sembra essere ormai una costante e purtroppo è difficile che si torni ad una situazione di normalità. Abbiamo visto come la situazione sia peggiorata negli ultimi mesi e anche nelle ultime settimane con gli attacchi degli Houthi anche su aeroporti come quello di Riyad. Questa incertezza ha un costo che non paghiamo solo con prezzi di carburanti più elevati, ma anche con rotte marittime più lunghe e quindi più costose. La logistica deve sempre più trovare alternative, ma queste soluzioni di "back up" hanno un costo che si ripercuote poi sui costi della logistica stessi.

Quali sono le principali conseguenze per il nostro Paese e per le nostre imprese?
La nostra economia è molto aperta a import ed export e chiaramente i maggiori costi della logistica globale si ripercuotono sul nostro sistema d'impresa. È vero che l'Europa è la nostra principale area di scambio, ma quando queste crisi hanno impatti come quello sul carburante, tutto questo ha conseguenze anche più "regionali". È chiaro che vediamo direttamente le conseguenze da un punto di vista dei prezzi energetici, ma anche l'import e l'export che avvengono via traffico marittimo sono in questo momento fortemente sotto pressione.



Andrea Giuricin, professore di Economia dei Trasporti, Università di Milano-Bicocca

Il ruolo del nostro Paese, e in particolare del Sud, come piattaforma logistica del Mediterraneo, cerniera tra Occidente e Oriente è messo in discussione oppure può resistere? E a quali condizioni? Quali investimenti sarebbero necessari?
Gli attacchi a Bab el-Mandeb hanno un impatto sul Mediterraneo e sui nostri porti. Le alternative come il *Middle east corridor* sono ancora deboli e anch'esse sotto attacco potenziale degli Houthi.
Non è quindi facile trovare molte alternative e l'aggiramento di Suez tramite la rotta via Capo di Buona Speranza mette sotto pressione i porti del Mediterraneo.
Tuttavia, è necessario continuare con gli investimenti di intermodalità tra porti e ferrovie per essere pronti nel momento in cui la situazione in Medio Oriente si tranquillizzerà.

Messaggio pubblicitario



Stefano B.

CREDIAMO NEL MERITO:

prestito d'onore a oltre 25 mila studenti.

GUARDA LO SPOT

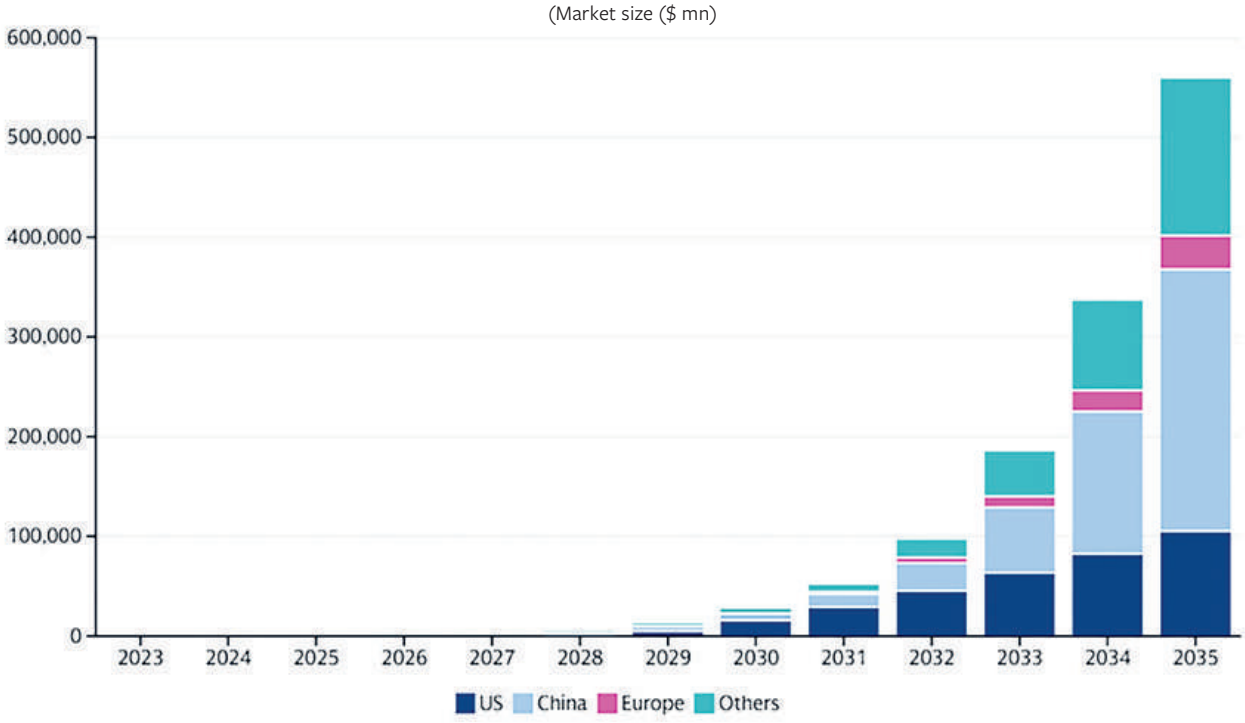
*Dati riferiti al 31 dicembre 2025

gruppo.intesasanpaolo.com

INTESA SANPAOLO

LA CRESCITA DEL MERCATO DEL TRUCKING A GUIDA AUTONOMA NEI PROSSIMI ANNI

(Market size ($ mn)



I valori dal 2026 in poi sono stime. Fonte: Company data, Goldman Sachs Research

L'industria logistica ha 80mila imprese con un milione di occupati e 175 miliardi di fatturato. Sarebbe utile un consolidamento? E come realizzarlo?
Indubbiamente un consolidamento permetterebbe di avere uno degli attori più grandi che possano "battersi" in un mondo dove la competizione è sempre più globale. La logistica continua a crescere nonostante tutti i problemi e l'Italia ha la possibilità di svilupparsi in questo settore. Ci vogliono continue scelte da parte dei governi per fare sia le infrastrutture fisiche necessarie che le infrastrutture "soft", come vengono dette in inglese le riforme. Per il consolidamento ci potrebbe essere anche un'incentivazione, così come un mercato più snello e più veloce. Al tempo stesso le aziende non devono avere paura di fare fusioni per essere più competitive, almeno su scala europea.

Le nuove tecnologie e l'Ia possono aiutare la logistica a migliorare l'efficienza?
Certamente le nuove tecnologie continuano ad avere un impatto positivo sull'efficienza del sistema logistico. Da un punto di vista burocratico l'Ia può aiutare a snellire i processi, mentre al tempo stesso il sistema logistico utilizza sempre di più i dati e gli algoritmi per avere maggiore efficienza.

L'Ia è già adoperata da molte aziende per migliorare l'efficienza ed è chiaro che avrà un impatto sempre maggiore. L'altro lato della medaglia è che bisogna avere capitali per investire in tecnologia e questo può avvenire se le aziende riescono a crescere anche dimensionalmente.

La carenza di lavoratori e competenze riguarda anche la logistica: come affrontare il problema?
Porto un esempio che forse potrà sorprendere, ma negli Stati Uniti sono già presenti camion a guida autonoma che viaggiano sulle *Interstate* (le autostrade americane, ndr) per migliaia di chilometri con servizi commerciali. La guida autonoma è una già realtà esistente e nel giro di un decennio conquisterà sempre più il mercato della logistica, andando anche a diminuire il problema della carenza di autisti. Si stima che la guida autonoma per la logistica sia un mercato addirittura più grande rispetto a quello del trasporto passeggeri e dei robotaxi, che in Cina, Stati Uniti e in alcune città d'Europa stanno diventando normalità. Tuttavia le nuove tecnologie hanno bisogno di nuove figure professionali, che non possono essere improvvisate ma hanno bisogno di formazione e per questo il nostro sistema educativo, università in primis, deve sapersi adattare ai cambiamenti veloci in atto.

GOVERNARE I FLUSSI, la competitività nasce anche qui

Intervista a Paolo COLOMBO
di Brunella Giugliano

Da ruolo ancillare, o comunque considerato a volte secondario, il settore dei trasporti e della logistica ha decisamente mutato percezione nel dibattito pubblico. Il cambio di passo è avvenuto nel 2020 con la pandemia, che ha improvvisamente reso visibili le lunghe filiere di approvvigionamento createsi con la globalizzazione; il riacutizzarsi del conflitto mediorientale ha fatto il resto. Abbiamo approfondito l'argomento con Paolo Colombo, presidente di Federtrasporto.

Presidente Colombo, quanto è cambiato negli ultimi anni il ruolo dei trasporti e della logistica all'interno del sistema produttivo italiano?
Guerre, pandemie e crisi geopolitiche che hanno caratterizzato gli ultimi anni hanno anche modificato profondamente il ruolo dei trasporti e della logistica, passati da servizi accessori a funzioni industriali primarie.



Paolo Colombo, presidente Federtrasporto

> Occorre superare, quando le condizioni lo consentono, l'approccio molto diffuso in Italia del "franco fabbrica" a favore del "franco destino" per trattenere in Italia valore aggiunto, competenze e controllo commerciale fino al cliente finale

È aumentata la consapevolezza del fatto che questi incidono sui costi, sui tempi di accesso ai mercati, sull'affidabilità dell'export, sulla continuità degli approvvigionamenti ma anche sulla crescita dei flussi turistici e sull'attrattività del nostro Paese.
Lo studio Federtrasporto-Centro Studi Confindustria, presentato il 7 ottobre scorso, dà una dimensione economica a questa realtà. La filiera attiva 341 miliardi di euro di valore aggiunto, pari al 19% del Pil, e 4,67 milioni di occupati, il 19,5% dell'occupazione nazionale. La logistica in conto proprio e per conto terzi è la componente principale: 202 miliardi, pari al 59% dell'impatto complessivo. Per una economia prevalentemente manifatturiera ed esportatrice come la nostra, inoltre, il governo dei flussi deve diventare parte integrante della politica industriale e della nostra capacità competitiva. Questo si traduce anche nel superamento, quando le condizioni lo consentono, dell'approccio molto diffuso in Italia del "franco fabbrica" a favore del "franco destino" per trattenere

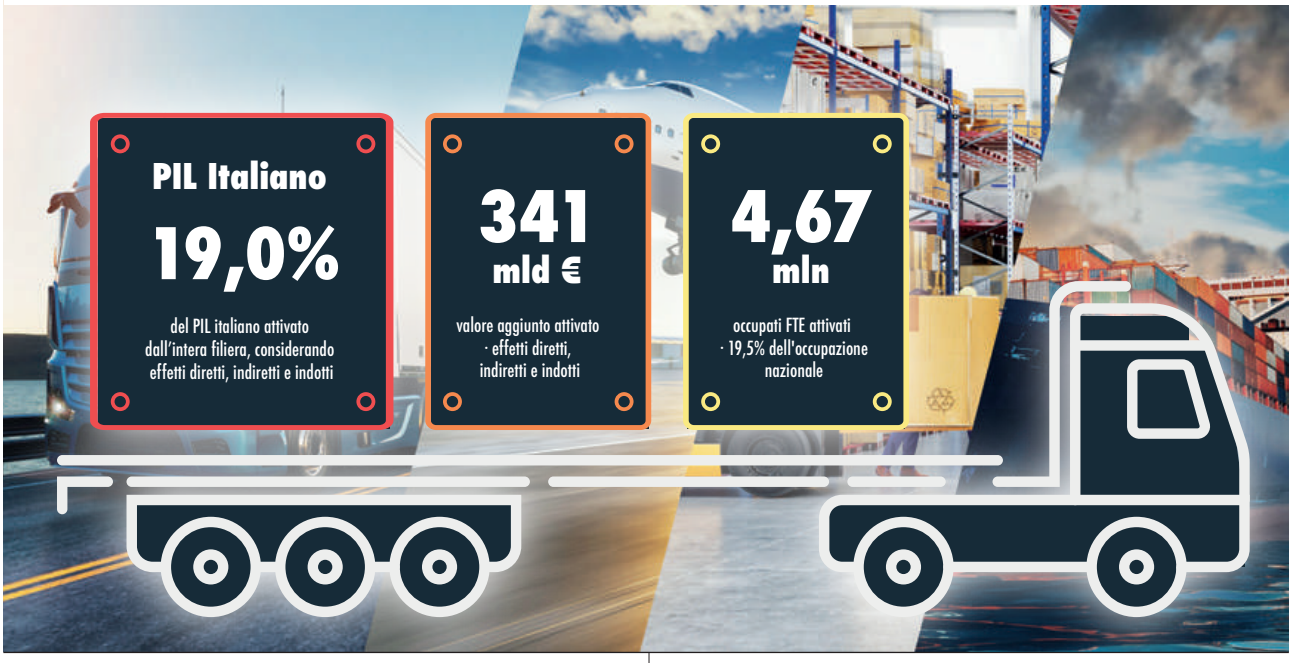
in Italia valore aggiunto, competenze e controllo commerciale fino al cliente finale.

Infrastrutture, intermodalità e connessioni tra porti, ferrovie, strade e aeroporti sono elementi decisivi per la qualità della rete logistica. Dove vede i maggiori ritardi e quali interventi ritiene prioritari per superare le attuali criticità?
La priorità è passare da una politica delle singole opere a una politica delle reti completando le infrastrutture strategiche, eliminando i colli di bottiglia e rendendo strutturali gli incentivi all'intermodalità. La sfida è costruire un sistema, non sommare singole infrastrutture. La conclusione del Pnrr rende questa esigenza ancora più urgente. Il Piano ha portato gli investimenti pubblici italiani al 3,9% del Pil nel 2025, il livello più elevato degli ultimi 35 anni. Ora bisogna evitare una discontinuità, attraverso una programmazione pluriennale e il coinvolgimento del capitale privato.

La trasformazione digitale, l'automazione e l'Intelligenza artificiale stanno modificando profondamente processi e organizzazione della logistica. Quale impatto avranno queste tecnologie nel settore?
Digitalizzazione e Intelligenza artificiale hanno un impatto in ogni ambito della logistica e dei trasporti. Dalla previsione della domanda all'ottimizzazione della capacità, alla gestione degli slot e la manutenzione predittiva. Automazione, robotica e tracciabilità digitale renderanno sempre più efficienti magazzini e terminali, riducendo errori, attese e viaggi a vuoto.
La condizione decisiva è l'interoperabilità. Il punto non è la mancanza di piattaforme, ma la loro frammentazione. Tutti i soggetti interessati (imprese, vettori, nodi logistici, dogane e gestori) devono poter scambiare dati e documenti in modo sicuro e standardizzato.

La condizione decisiva è l'interoperabilità. Il punto non è la mancanza di piattaforme, ma la loro frammentazione. Tutti i soggetti interessati (imprese, vettori, nodi logistici, dogane e gestori) devono poter scambiare dati e documenti in modo sicuro e standardizzato

TRASPORTI E LOGISTICA: L'INDUSTRIA CHE MUOVE L'ITALIA



www.brunellocucinelli.com



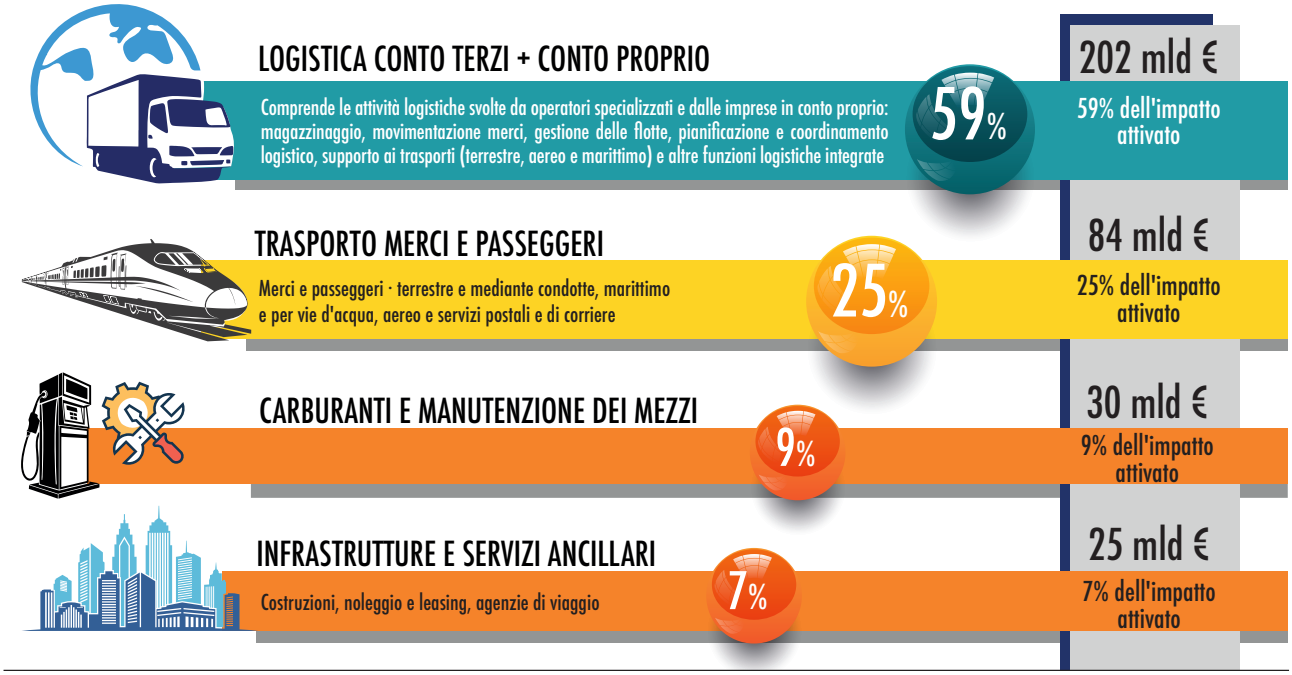
BRUNELLO CUCINELLI

I libri mi hanno indicato la via della vita

Adriano Imperatore

COME SI COMPONE IL 19,0% DEL PIL DI TRASPORTO E LOGISTICA

La filiera integrata del trasporto e della logistica attiva 341 mld € di valore aggiunto diretto, indiretto e indotto, pari al 19,0% del PIL italiano



Fonte: elaborazione propria – decomposizione di Shapley ponderata integrata (Tipo II, tavola Istat aumentata del conto proprio). Impatto (diretto + indiretto + indotto), non dimensione: il 19,0% ricompone le stime del comparto e non si somma ad altre quote.

Dobbiamo inoltre evitare che la trasformazione allarghi il divario tra grandi operatori e Pmi. Servono strumenti accessibili, cybersecurity e formazione. Su quest'ultimo punto va messo un accento particolare. Senza competenze specifiche la trasformazione digitale, l'automazione e l'Intelligenza artificiale restano buoni propositi inattuabili.

Le tensioni geopolitiche, le crisi delle rotte commerciali e la ridefinizione delle catene globali di approvvigionamento hanno introdotto nuovi fattori di rischio per le imprese. Quali sono i riflessi sul settore?

La logistica è uno dei punti nei quali le tensioni geopolitiche si trasferiscono più rapidamente all'economia reale. Crisi delle rotte, costi energetici e restrizioni commerciali producono percorsi più lunghi, aumento dei costi e tempi di consegna meno prevedibili. Per le imprese tutto questo si traduce in maggiori costi e difficoltà di programmazione.

La risposta non può essere la chiusura delle economie, ma una diversificazione intelligente. Occorre ridurre le dipendenze eccessive, disporre di rotte e fornitori alternativi, conoscere meglio i flussi e rafforzare la capacità di riserva delle reti.

Gli accordi con Mercosur e India mostrano l'importanza di ampliare i mercati di sbocco e di approvvigionamento, ma l'obiettivo deve andare anche oltre l'export: servono partnership industriali e una maggiore integrazione nelle filiere internazionali.

L'Italia può sfruttare maggiormente la propria posizione nel Mediterraneo per diventare una piattaforma logistica di riferimento per l'Europa? Che cosa servirebbe?

La posizione geografica è un vantaggio potenziale, non una rendita. Al netto della situazione attuale degli stretti di Hormuz e soprattutto di Bab el-Mandeb, che ha un impatto molto rilevante sui flussi da e verso il Mediterraneo, per trarre un reale beneficio dalla nostra posizione favorevole, occorre rendere conveniente, sicuro e affidabile il transito delle merci attraverso l'Italia.

Servono porti competitivi, retroporti e interporti efficienti, collegamenti di ultimo miglio, processi doganali digitali, capacità aeroportuale cargo e connessioni solide con i corridoi europei e i valichi alpini.

Serve inoltre evitare provvedimenti autolesionisti come quello europeo sull'EU Ets che, a fronte di improbabili benefici in termini ambientali, ha però la capacità di indirizzare i traffici marittimi verso porti esterni all'Unione, penalizzando i nostri operatori e vanificando i vantaggi della nostra posizione geografica.

MEZZOGIORNO, una piattaforma produttiva

A colloquio con Luca BIANCHI
di Paolo Mazzanti

Il Sud dell'Italia gode di una posizione strategica all'interno del Mar Mediterraneo, una caratteristica che andrebbe maggiormente valorizzata andando a incidere sulle criticità che riguardano il settore della logistica. Ne abbiamo parlato con Luca Bianchi, direttore di Svimez.

Il Mezzogiorno è stato definito "piattaforma logistica" del Mediterraneo. Quanto è calzante questa definizione?
La definizione di "piattaforma logistica" è fondata sotto il profilo geografico e infrastrutturale, ma va qualificata. Il Mezzogiorno occupa una posizione strategica nel Mediterraneo e ha già oggi un peso molto rilevante nei traffici marittimi. Nel 2025 i porti meridionali hanno movimentato 247,9 milioni di tonnellate di merci, pari al 48,5% del totale nazionale, oltre 6 milioni di Teu e più della metà dei traffici Ro-Ro italiani.



Luca Bianchi, direttore Svimez

Ma essere attraversati dai flussi non significa necessariamente trattenerne il valore. È questo il punto decisivo. I porti del Sud concentrano circa l'84% del *transhipment* nazionale, ma appena il 18% del traffico container hinterland, cioè quello che ha origine o destinazione nei mercati terrestri. Il Mezzogiorno è dunque già oggi una grande area di transito dei flussi marittimi e un nodo importante del sistema energetico nazionale, ma molto meno una vera porta di accesso delle merci verso il sistema produttivo. La sfida, quindi, è trasformare il vantaggio geografico in sviluppo. Servono retroporti, interporti, collegamenti ferroviari efficienti, servizi logistici a valore aggiunto e una maggiore integrazione con le aree produttive. L'obiettivo non deve essere soltanto aumentare i traffici, ma aumentare la quota di valore, attività produttive e occupazione che quei traffici lasciano sul territorio.

Quali sono i principali problemi logistici e di trasporto del Sud?
Il problema principale del Mezzogiorno non è più soltanto la quantità di infrastrutture disponibili, ma la capacità di farle funzionare come una rete. Il Sud dispone di una portualità diffusa e importante, ma continua ad avere connessioni terrestri, retroportuali e intermodali insufficienti. Il contrasto emerge con chiarezza dagli indicatori. Sud e Isole registrano un indice di performance portuale pari a 125,4, superiore alla media nazionale, ma l'indice relativo alla logistica scende a 50,9, il valore più basso tra le macroaree italiane. È la misura più evidente del divario tra potenziale portuale e capacità logistica.
Il Rapporto Svimez mostra che alla forte presenza degli scali non corrisponde un'analoga capacità di collegare i flussi di merci al retroterra economico. Per l'accessibilità ai principali porti merci, l'indice medio delle aree urbane meridionali è pari a 73, contro 105 del Centro e 120 del Nord. Per questo sono strategici investimenti come la Napo-

li-Bari, che non va letta soltanto come un'infrastruttura per i passeggeri. La linea è progettata come infrastruttura ad alta capacità, inserita nel corridoio europeo Scandinavo-Mediterraneo, ed è in grado di collegare il sistema portuale e intermodale campano con quello pugliese. Ma anche in questo caso l'opera principale non basta. I benefici dipenderanno dalla qualità dei raccordi con i porti di Napoli, Salerno, Bari e Brindisi, con gli interporti e con le aree produttive. È proprio questa capacità di integrazione che oggi rappresenta il vero nodo della competitività logistica meridionale.

Gli investimenti avviati, compresi quelli del Pnrr, sono adeguati o si dovrebbe fare di più e in quali settori?
Il Pnrr ha rappresentato una discontinuità importante per il Mezzogiorno, non soltanto per le risorse mobilitate, ma anche perché ha introdotto una maggiore attenzione ai tempi di realizzazione, ai target e ai risultati. La questione decisiva, però, è ciò che accadrà dopo la conclusione del Piano. Trasporti, logistica ed energia richiedono programmi di investimento di lungo periodo. Sarebbe un errore interrompere il percorso avviato o lasciare incompleti interventi che acquistano valore soltanto se inseriti in una rete più ampia.

> La sfida è trasformare il nuovo vantaggio geografico in sviluppo. L'obiettivo non deve essere soltanto aumentare i traffici, ma aumentare la quota di valore, attività produttive e occupazione che quei traffici lasciano sul territorio

Ci sono almeno tre priorità. La prima è completare le connessioni ferroviarie e intermodali tra porti, interporti e sistemi produttivi. La seconda è accelerare la trasformazione energetica dei porti, attraverso *cold ironing*, comunità energetiche, carburanti alternativi ed eolico offshore. La terza è sviluppare una vera logistica industriale, con attività manifatturiere e servizi a maggiore valore aggiunto nelle aree portuali e retroportuali.



Foto Naikon © Shutterstock

In questo quadro, la Zes Unica può svolgere un ruolo importante, soprattutto nella semplificazione e nell'attrazione degli investimenti. Ma non può sostituire una politica industriale. Gli incentivi devono essere accompagnati da una strategia capace di connettere filiere produttive, infrastrutture, ricerca, formazione e logistica.

Sicilia e Sardegna hanno ricorrenti problemi di accessibilità, per esempio per il costo dei biglietti aerei nei periodi di maggiore affollamento. Che cosa si potrebbe fare per migliorare la situazione? E il Ponte sullo Stretto sarebbe una soluzione?
Per Sicilia e Sardegna l'accessibilità è prima di tutto una questione di cittadinanza e coesione territoriale. L'insularità produce costi aggiuntivi per cittadini e imprese e rende ancora più importante garantire collegamenti affidabili e accessibili durante tutto l'anno. Spostarsi verso il resto del Paese non può diventare un lusso o un ostacolo al lavoro, allo studio e alla possibilità di impresa. Occorre quindi rafforzare gli strumenti di continuità territoriale e, soprattutto, integrare meglio trasporto aereo, marittimo, ferroviario e stradale. Il parametro decisivo deve essere il tempo e il costo complessivo dello spostamento.
Sul Ponte sullo Stretto la valutazione va fatta in questa stessa logica. Il Ponte può contribuire in maniera significativa a ridurre la discontinuità territoriale della Sicilia e a inserirla più pienamente nei corridoi nazionali ed europei, ma non può essere considerato un'opera autosufficiente. La sua efficacia dipenderà dalla qualità delle reti che trova ai due estremi: dall'alta capacità ferroviaria in Calabria e Sicilia, dal trasporto regionale, dai porti, dalle connessioni stradali e dalle Autostrade del mare.
In altre parole, il Ponte può essere una componente strategica di una politica di sistema, non la soluzione isolata a tutti i problemi di accessibilità.


ELTGROUP
Innovating protection through proprietary, advanced and unconventional technologies.
Defence | Homeland Security | Cyber | Biodefence | Space
ELTGROUP.NET



Le Autostrade del mare sono un'opportunità reale per il trasporto merci o andrebbero potenziate?
Le Autostrade del mare rappresentano un'opportunità molto concreta e, per il Mezzogiorno, uno degli ambiti con il maggiore potenziale di sviluppo. L'Italia è già il primo Paese europeo nello *short sea shipping* e i porti meridionali movimentano oltre la metà del traffico Ro-Ro nazionale.
Nel 2025 la quota del Mezzogiorno ha raggiunto il 52,4% del totale italiano. Il vantaggio è duplice. Da un lato, il trasferimento dei semirimorchi dalla strada al mare consente di valorizzare la posizione mediterranea del Sud e i collegamenti con Sicilia, Sardegna, Nord Africa, Grecia e Mediterraneo orientale. Dall'altro, riduce congestione, percorrenze stradali ed emissioni.
Ma le Autostrade del mare vanno potenziate e integrate meglio con la ferrovia. L'obiettivo dovrebbe essere utilizzare mare e ferro per le percorrenze medio-lunghe, lasciando alla strada soprattutto il primo e l'ultimo miglio. Servono quindi terminal intermodali efficienti, raccordi ferroviari con i porti e infrastrutture di ricarica per il trasporto pesante. E serve anche continuità negli strumenti di incentivo al trasferimento modale, come Sea Modal Shift, Ferrobonus e Sconto traccia, che oggi hanno bisogno di risorse più stabili e di un orizzonte pluriennale.
La transizione verso un sistema di trasporto merci più sostenibile non può essere affidata soltanto alla convenienza spontanea del mercato: richiede una politica pubblica coerente e stabile nel tempo.

Che cosa si potrebbe fare di più dal punto di vista logistico per favorire gli investimenti nel Sud?
La prima cosa da fare è integrare definitivamente politica logistica e politica industriale. Per troppo tempo si è ragionato separatamente su porti, infrastrutture, incentivi alle imprese ed energia.
Oggi, invece, la competitività dipende proprio dalla capacità di mettere insieme questi elementi. Occorre rendere rapidamente disponibili e infrastrutturare le aree retroportuali, migliorare i raccordi ferroviari e intermodali, accelerare le procedure doganali e digitalizzare le supply chain. E occorre utilizzare la Zes Unica non soltanto come strumento fiscale e amministrativo, ma come leva per orientare gli investimenti verso attività a maggiore valore aggiunto.
Il punto centrale è passare da una logistica di transito a una logistica di valore: non limitarsi a movimentare merci, ma sviluppare nei territori attività industriali, servizi avanzati, trasformazione, manutenzione, energia e innovazione.
Serve poi una maggiore integrazione tra porti e retroporti, università, centri di ricerca, Its e competenze digitali, perché oggi la logistica è sempre meno soltanto movimentazione fisica e sempre più gestione dei dati, automazione, energia e servizi avanzati.
Infine, serve una regia più stabile e coordinata. Autorità di sistema portuale, Regioni, Zes Unica, Rfi e amministrazioni centrali devono operare dentro una strategia comune, favorendo specializzazioni complementari tra gli scali anziché una competizione per gli stessi traffici.
L'obiettivo finale non è semplicemente far passare più merci dal Mezzogiorno. È fare in modo che una quota crescente del valore associato a quei flussi – produzione, servizi, innovazione e occupazione – rimanga nel Mezzogiorno.
È questo il vero passaggio da una semplice "piattaforma logistica" a una piattaforma produttiva del Mediterraneo.

Foto T Milton © 123RF.com

UNA SCELTA STRATEGICA per il nostro futuro industriale

di Piero Carlo BONZANO



Piero Carlo Bonzano, presidente BCube

La logistica ha sempre avuto un ruolo decisivo nella vita dell'industria, anche quando non le veniva riconosciuto tutto il peso strategico che meritava. Dopo oltre cinquant'anni trascorsi in questo settore, sono convinto che oggi sia necessario compiere un passo ulteriore: considerarla non soltanto un servizio essenziale per le imprese, ma una componente della politica industriale del Paese. Perché la qualità di ciò che produciamo conta quanto la nostra capacità di garantire approvvigionamenti, continuità produttiva e accesso ai mercati. È una consapevolezza che le crisi internazionali hanno reso impossibile ignorare. Le tensioni nel Mar Rosso hanno imposto deviazioni delle rotte e tempi di navigazione più lunghi; l'instabilità dei costi dei carburanti e dell'energia continua a pesare sui bilanci e sulle scelte delle imprese. Quando un componente resta bloccato o arriva in ritardo, il problema non riguarda soltanto il trasporto: può fermarsi una linea produttiva, saltare una consegna, incrinarsi un rapporto commerciale. In un Paese manifatturiero ed esportatore come l'Italia, questi effetti si propagano rapidamente lungo tutta la filiera. Per questo ritengo che non basti diventare più bravi a gestire le emergenze. Dobbiamo cambiare il modo in cui organizziamo le catene di fornitura: prevedere alternative, diversificare i collegamenti, condividere informazioni e distribuire meglio i rischi. La resilienza, a mio avviso, non è la capacità di sopportare passivamente una crisi; è la capacità di continuare a servire l'industria anche mentre cambiano le condizioni in cui operiamo.

La dimensione della sfida emerge anche dai numeri. L'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet" del Politecnico di Milano stima per il 2025 un mercato italiano della logistica conto terzi di 112,4 miliardi di euro. Ma ciò che mi interessa di più è quello che questa cifra racconta: una rete fitta di imprese, fornitori, trasportatori e territori, nella quale il risultato di ciascuno dipende dall'affidabilità degli altri. Penso a un componente indispensabile per tenere in funzione un impianto o a un farmaco che deve viaggiare in condizioni rigorosamente controllate. In entrambi i casi, la differenza la fanno la pianificazione comune, la tracciabilità e la capacità di decidere rapidamente insieme.

Ho iniziato a lavorare in azienda negli anni Settanta e, nel percorso che mi ha portato alla guida di BCube, ho visto mutare profondamente mezzi, mercati e tecnologie. Se c'è una lezione che porto con me, è che nessuna organizzazione può affrontare da sola una complessità di questa portata. La collaborazione di filiera non è un principio astratto: è il presupposto per offrire un servizio affidabile e costruire rapporti industriali che resistano nel tempo.

Credo che questo metodo debba ispirare anche il rapporto tra imprese e istituzioni. È fondamentale consolidare un dialogo strutturato e continuativo tra il mondo delle imprese, lo Stato e il governo, affinché la condivisione di esperienze, competenze e visioni possa tradursi in una programmazione strategica di lungo periodo, capace di anticipare le sfide anziché limitarsi a rispondere alle emergenze. Chi fa impresa conosce i processi, le strozzature operative, i mercati e le conseguenze concrete delle decisioni; le istituzioni possono garantire una visione generale, coordinamento, regole certe e continuità degli investimenti. Mettere queste competenze attorno allo stesso tavolo significa costruire insieme una programmazione industriale di lungo periodo, con priorità condivise e risultati verificabili.

Prendiamo le infrastrutture. Non considero porti, ferrovie, interporti, strade e aeroporti come investimenti indipendenti: il loro valore nasce dai collegamenti che li rendono una rete. Gli aeroporti, in particolare, sono strategici per le merci urgenti e ad alto valore aggiunto, oltre che per filiere sensibili come quella farmaceutica. Ma anche lo scalo più efficiente perde competitività se non è ben connesso ai distretti produttivi o se le procedure a terra rallentano il flusso delle merci. È su queste interdipendenze che governo e imprese devono programmare, prima ancora di intervenire.

La stessa esigenza di visione riguarda l'innovazione. L'Intelligenza artificiale e gli strumenti predittivi ci aiutano a individuare possibili ritardi; digitalizzazione e automazione rendono i flussi più leggibili; realtà virtuale e aumentata aprono opportunità nella formazione e nella sicurezza. Sono strumenti importanti, ma non producono valore da soli. Occorrono persone capaci di interpretarli, assumersi responsabilità e collaborare anche quando le informazioni sono incomplete.

Per questo considero la formazione una priorità industriale. Abbiamo bisogno di competenze digitali e tecniche, ma anche di capacità di ascolto, pensiero critico, adattabilità e lavoro di squadra. E dobbiamo parlare ai giovani con maggiore efficacia: la logistica non è soltanto movimentazione delle merci, è anche ingegneria,



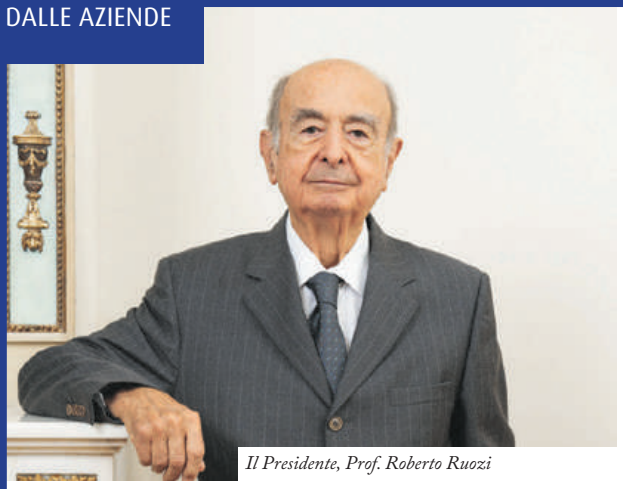
Divisione Air Cargo del Gruppo BCube

analisi dei dati, sostenibilità e organizzazione di sistemi complessi. Renderla più attrattiva significa mostrare queste opportunità e costruire percorsi concreti insieme a scuole, università e imprese.

In tanti anni di lavoro ho maturato anche un'altra convinzione: la competitività non può essere separata dalla responsabilità verso le persone. Le imprese italiane hanno un patrimonio di valori fatto di attenzione al lavoro, legame con i territori e rispetto degli impegni. Investire nel benessere e nella crescita professionale non è un gesto accessorio, ma una condizione per innovare con continuità e conservare la fiducia di chi lavora con noi.

È questa la prospettiva che vorrei vedere al centro delle scelte per il futuro: una logistica riconosciuta come servizio essenziale, una filiera capace di agire come sistema e una collaborazione duratura tra pubblico e privato. Non si tratta soltanto di movimentare e far viaggiare le merci più velocemente o a costi inferiori. Si tratta di dare all'Italia la capacità di continuare a produrre, esportare e crescere anche quando gli equilibri del mondo cambiano.

Piero Carlo Bonzano *è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2013. È presidente e azionista di maggioranza di BCube, leader internazionale e il primo operatore italiano nel settore della logistica integrata dall'automotive all'air cargo, aereospazio e difesa, healthcare e logistica di stabilimento. Il Gruppo fondato nel 1952 conta circa 5mila dipendenti e 90 sono i siti operativi nel mondo*



Il Presidente, Prof. Roberto Ruozi

UNIONE FIDUCIARIA

www.unionefiduciaria.it
LinkedIn: Unione Fiduciaria

INDIPENDENZA, COMPETENZA E VISIONE PER I GRANDI PATRIMONI

La società fiduciaria leader in Italia con masse amministrate per 17 miliardi di euro è un punto di riferimento per famiglie imprenditoriali e i grandi patrimoni complessi.

Da quasi settant'anni Unione Fiduciaria amministra per conto dei propri clienti portafogli finanziari, partecipazioni societarie italiane ed estere, polizze vita, immobili esteri e altri attivi. La Società non gestisce la ricchezza, bensì la amministra con efficienza operativa e neutralità, a fini di riservatezza, ottimizzazione fiscale e organizzazione patrimoniale. Con molteplici servizi - dagli incarichi fiduciari, all'istituzione e gestione di trust, dall'analisi aggregata dei patrimoni, al wealth planning e supporto al passaggio intergenerazionale - la Società serve 5.000 clienti con beni in amministrazione per complessivi 17 miliardi di euro.
Partecipata da oltre venti banche italiane - nessuna con maggioranza assoluta - Unione Fiduciaria vede il proprio *core business* nel mandato fiduciario, strumento che offre molteplici vantaggi: in un unico mandato fiduciario, in regime di sostituzione di imposta, si possono includere asset depositati presso più banche e gestori, in Italia e all'estero e compensare plus e minusvalenze anche quando realizzate presso intermediari diversi. L'intestazione fiduciaria di quote o azioni di società di capitali consente di ottenere una maggiore riservatezza verso i terzi e, nel caso di beni amministrati depositati o siti all'estero, è prevista l'esenzione dagli obblighi di monitoraggio fiscale (quadro RW).
Grazie a sistemi proprietari di *account aggregation*, ai clienti è inoltre offerta una visione integrata della composizione, dell'esposizione al rischio e dell'efficienza costi/rendimento dei loro patrimoni.
Unione Fiduciaria è poi molto attiva nell'ambito degli *escrow agreements* e degli accordi di garanzia, in forza dei quali essa assume il ruolo di soggetto terzo e indipendente che custodisce liquidità, partecipazioni o altri beni fino al verificarsi di condizioni predefinite, in conformità alle condizioni e tempistiche stabilite da fattispecie contrattuali o giudiziali. Tali accordi trovano applicazione in operazioni M&A, ristrutturazioni societarie, contenziosi e salvataggi d'impresa.
Da molti anni Unione Fiduciaria assume anche il ruolo di *Trustee* o di Guardiano di trust, strutturando e gestendo nuovi trust o subentrando in trust già esistenti. Con un patrimonio netto di oltre 45 milioni di euro e con una robusta struttura organizzativa, Unione Fiduciaria è il trustee ideale al servizio di beneficiari che richiedono tutela a lungo termine, quali eredi minorenni o persone con disabilità.
Da citare infine Brokerfid, partecipata all'80% da Unione Fiduciaria e al 20% da Willis Italia (Gruppo WTW), broker assicurativo specializzato nelle polizze Vita a contenuto finanziario (Rami I e III), con focus sul *Private Life Insurance*, soluzione assicurativa adatta ai patrimoni rilevanti per la sua personalizzabilità. Giovane ma in forte crescita - ha raggiunto in soli tre anni di vita premi intermediati per oltre 1,5 miliardi di euro - Brokerfid fornisce consulenza e assistenza lungo tutte le fasi del ciclo di vita di una polizza: dall'analisi preliminare di obiettivi, vincoli e orizzonte temporale del cliente fino alla scelta delle soluzioni assicurative più coerenti con il profilo rilevato, seguita da un monitoraggio costante e proattivo delle polizze intermediate. In collaborazione con primari operatori, Brokerfid offre inoltre coperture quali temporanee caso morte, rendite e prodotti assicurativi specificamente pensati per il contesto *corporate*.



Il Direttore Generale, Dott. Filippo Cappio

La nuova geografia DEI COSTI

di Andrea PALUMBO

Negli ultimi anni la logistica ha smesso di essere percepita come una funzione di servizio ed è tornata a essere ciò che è sempre stata: un'infrastruttura strategica, da cui dipendono la competitività delle imprese e la sicurezza economica dei paesi. Le crisi che si sono succedute, dalla pandemia alle tensioni nel Mar Rosso fino alla nuova stagione dei dazi, hanno mostrato quanto le catene di approvvigionamento globali siano efficienti ma fragili, e quanto un singolo punto di strozzatura possa trasmettere instabilità all'intero sistema.

La prima criticità è la geografia delle rotte. La riduzione dei transiti da Suez e il ricorso alla circumnavigazione dell'Africa hanno allungato di una o due settimane i tempi tra Asia ed Europa, assorbendo capacità di stiva e rendendo i noli più volatili. Per il Mediterraneo, e per i porti italiani in particolare, il rischio è concreto: se le grandi linee raggiungono l'Europa da nord, il nostro Paese perde la rendita di posizione che ne faceva la porta naturale verso il continente.



Andrea Palumbo, presidente Palumbo Group

La seconda è il costo. Energia, carburanti, assicurazioni e personale sono cresciuti in modo strutturale, non congiunturale. A questo si aggiungono gli oneri della transizione ambientale: l'estensione del sistema Ets al trasporto marittimo e le nuove regole sui combustibili perseguono obiettivi condivisibili, ma ricadono su operatori che spesso non dispongono ancora di alternative tecnologiche mature, né della scala per sostenerle da soli.

C'è poi un effetto meno visibile: l'incertezza. Dazi e tensioni commerciali spingono molte imprese a rivedere le proprie catene di fornitura, riportando produzioni più vicino ai mercati di sbocco. Per la logistica italiana è insieme una minaccia e un'opportunità: il *nearshoring* nel Mediterraneo può generare nuovi flussi, a patto di avere infrastrutture e servizi all'altezza.

E qui sta la terza criticità. Ultimo miglio ferroviario nei porti, retroporti saturi, tempi autorizzativi lunghi e una carenza cronica di autisti, gruisti e tecnici della manutenzione limitano la capacità del sistema di assorbire i picchi di domanda.

LEADER NELL'IMMOBILIARE RETAIL IN ITALIA



website

Dazi e tensioni commerciali spingono molte imprese a rivedere le proprie catene di fornitura, riportando produzioni più vicino ai mercati di sbocco. Per la logistica italiana è insieme una minaccia e un'opportunità



Foto Aun Photographer © Shutterstock

Gli operatori stanno reagendo su tre piani. Il primo è la flessibilità: diversificare rotte, porti e modalità di trasporto, e lavorare con i clienti su pianificazione e scorte condivise anziché sull'emergenza. Il secondo è l'integrazione: chi offre servizi completi, dal trasporto al magazzino fino alla logistica di stabilimento, riduce i passaggi di mano e con essi costi e rischi. Il terzo è l'investimento in tecnologia e competenze, dalla digitalizzazione dei processi alla formazione interna.

È la strada che abbiamo scelto come Palumbo Group. Stiamo investendo con decisione su tecnologia e digitalizzazione, inserendo nei processi sia l'Intelligenza artificiale, per pianificare i flussi, anticipare i picchi e ottimizzare l'impiego delle risorse, sia veicoli a guida autonoma e droni per la movimentazione e la gestione degli inventari. L'obiettivo è rendere i processi più efficienti e migliorarne sensibilmente l'efficacia, in termini di affidabilità, sicurezza e tempi di risposta. Vogliamo costruire una piattaforma capace di servire la manifattura nazionale anche nei settori a più alta complessità industriale, dove affidabilità e continuità del servizio contano quanto il prezzo.

Le imprese stanno facendo la loro parte, ma da sole non bastano. Servono tempi certi per le opere già finanziate, a partire dai collegamenti ferroviari con i porti; procedure autorizzative più rapide; Zone logistiche semplificate rese davvero operative; e un accompagnamento della transizione energetica che non scarichi sui singoli operatori costi che il mercato non può ancora assorbire. Serve, soprattutto, una visione: considerare la logistica una politica industriale a pieno titolo. Il Mediterraneo può tornare centrale nei traffici globali, ma solo se l'Italia saprà proporsi come piattaforma efficiente, affidabile e connessa all'Europa. È una sfida che il nostro sistema imprenditoriale ha tutte le capacità per vincere.

Andrea Palumbo *è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2009. È presidente della Iss Palumbo, azienda di trasporti da lui fondata nel 1974, che conta oggi diverse società tra loro complementari e collegate, offre trasporti nazionali, internazionali, straordinari, terrestri, marittimi, aerei e servizi di logistica integrata nell'offshore Oil&Gas. I dipendenti sono 130 e 18 le filiali estere e italiane, la sede legale è a Livorno*

OFFRIRE SOLUZIONI
flessibili, rapide e capillari

di Fabrizio PARODI

Il trasporto internazionale è sotto forte pressione, soprattutto a causa delle crisi in Medio Oriente. Non si tratta solo di rotte più lunghe: alcuni collegamenti marittimi strategici sono diventati rischiosi o, in certi casi, impraticabili. Ma non è tutto: il settore dello shipping containerizzato aveva già iniziato a cambiare alcuni anni prima del Covid.

Se consideriamo l'ultimo decennio, il trasporto containerizzato è passato da una fase di sovracapacità a un forte consolidamento, con navi sempre più grandi. Gli armatori si sono fusi o sono stati acquisiti e oggi sono rimasti pochi grandi gruppi, in grado di gestire portacontainer di grandi dimensioni e di sfruttare le economie di scala. Tuttavia, i flussi crescenti di merci devono concentrarsi su un numero minore di navi, su porti non sempre adeguatamente strutturati e su corridoi caratterizzati da forti criticità geopolitiche. Tutto ciò può causare congestioni portuali, container fuori posizione e carenza di capacità disponibile, con conseguenti ritardi, servizi meno affidabili e, purtroppo, un'impennata dei noli visto che oramai il mercato è governato da pochi player.



Fabrizio Parodi, presidente e Ad Interglobo

Questo ha dimostrato quanto una rete di trasporti, apparentemente molto efficiente in condizioni normali, possa diventare vulnerabile quando la domanda è forte, l'offerta è governata da pochi e l'operatività subisce interruzioni.

Lo spedizioniere può aiutare la clientela facendo da coordinatore e consulente lungo tutta la catena logistica. Non elimina i rischi geopolitici, ma può limitarne gli effetti. Le interruzioni delle rotte e la volatilità dei noli rendono sempre più importanti la flessibilità, la visibilità e la disponibilità di piani alternativi.

Possiamo anticipare i problemi monitorando rotte, porti, transiti, disponibilità di spazio e variazioni nei tempi di navigazione. Possiamo inoltre proporre alternative praticabili, confrontando itinerari, vettori e modalità di trasporto, per esempio mare, ferrovia o aereo, e valutando tempi, costi, capacità di stiva e rischi, non soltanto il nolo.



Magazzino Interglobo di New York



Trailer Interglobo impiegato nelle attività di distribuzione

Possiamo supportare la clientela nella pianificazione delle spedizioni e della logistica, anche suggerendo scorte mirate per le merci essenziali e non, così da evitare sia le rotture di stock sia costosi accumuli generalizzati.
Lo spedizioniere deve disporre di strutture e competenze in tutto il mondo. Oggi i clienti diversificano i fornitori e i paesi d'origine per non dipendere da un'unica area o da un solo produttore. Per questo dobbiamo essere in grado di servirli e assisterli attraverso un'organizzazione presente ovunque.
Offriamo un servizio di trasporto *door-to-door,* che include stoccaggio, distribuzione e consegna dell'ultimo miglio. Per gli armatori siamo come un grossista: raggruppiamo decine di migliaia di container e garantiamo la copertura di spazi fissi sulle navi ogni settimana. Grazie ai nostri volumi, possiamo mettere a disposizione della clientela noli a condizioni di mercato ragionevoli. Siamo al fianco sia di chi importa sia di chi esporta, ma siamo anche un partner affidabile per chi ha bisogno di riempire regolarmente le navi. Siamo presenti in Nord America, America Latina, Asia ed Europa, con quasi 50 piattaforme logistiche e abbiamo creato linee di trasporto competitive su tutti quei mercati, con un occhio particolare agli Stati Uniti. Abbiamo investito in magazzini specializzati in base all'area geografica e alle diverse tipologie di prodotto: mobili, piastrelle e materiali per l'edilizia, prodotti alimentari compresi quelli refrigerati, macchinari, prodotti del settore automotive e moda, in pratica, gestiamo quasi tutte le categorie merceologiche.
Disponiamo anche di flotte di camion di proprietà, che ci consentono di offrire un servizio porta a porta più affidabile. Queste flotte sono particolarmente utili nei momenti di congestione nei porti o nei terminal ferroviari.
Il contesto attuale, ormai quasi diventato la norma, fa sì che le navi saltino talvolta alcuni scali. Di conseguenza, può capitare che arrivino il doppio dei carichi previsti. Senza una solida struttura a destino, si rischierebbe inevitabilmente di dover sostenere elevati costi di *demurrage*, che una buona organizzazione logistica può contribuire ad evitare. Ogni voce lungo il percorso della merce può far lievitare i costi. Grazie alla nostra professionalità e alle nostre strutture organizzative, prestiamo attenzione a ogni dettaglio. Attraverso l'Intelligenza artificiale stiamo diventando sempre più efficienti, così da poterci concentrare al meglio sul nostro mestiere di spedizionieri. A mio avviso, questo lavoro consiste nello studiare continuamente ogni dettaglio per rendere ogni spedizione il più competitiva possibile.
Abbiamo in Interglobo una scuola interna per insegnare a fare tutto questo e noi trasmettiamo queste competenze ai giovani e attraverso un management italiano portiamo il nostro know how nel mondo; pure noi esportiamo il nostro Made in Italy, nella logistica. Siamo presenti in quattro continenti e abbiamo una clientela che continua a sceglierci perché riconosce la passione che mettiamo in un lavoro che esiste da sempre e che, credo, continuerà a esistere ancora a lungo.

Fabrizio Parodi *è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2023. È dal 1994 amministratore e dal 1999 presidente di Interglobo, azienda di famiglia creata nel 1968 dal padre e attiva a livello mondiale nei trasporti multimodali e nella logistica. Con un fatturato estero del 65%, oggi Interglobo è presente nel mondo attraverso 40 sedi. Sotto la sua guida i volumi trasportati via mare sono aumentati da 20mila a 200mila container. Ogni anno gestisce le spedizioni aeree di oltre cinque milioni di chilogrammi di merci nel mondo*

Intermodalità: strumento PER VINCERE NELLA CRISI

di Enrico SAMER

Da Trieste agli Emirati Arabi Uniti in otto giorni, attraverso un percorso che combina mare e terra e permette di aggirare le difficoltà di transito dallo Stretto di Hormuz. Il potenziamento del collegamento dell'Autostrada del Mare con il porto egiziano di Damietta, con una seconda partenza settimanale da ottobre, è più di una notizia: permette di riflettere su come la logistica stia rispondendo all'instabilità internazionale, costruendo alternative quando le rotte abituali diventano più difficili, costose o incerte.

L'operatività: la linea ro-ro Trieste-Damietta nasce per collegare le due sponde del Mediterraneo e servire gli scambi tra il Nord Africa e i mercati europei, soprattutto relativamente all'ortofrutta. La sua utilità si è però estesa oltre questa funzione. Il collegamento con l'Egitto costituisce anche un segmento di un itinerario intermodale verso il Golfo Persico: alternando navigazione e trasporto terrestre, è possibile raggiungere gli Emirati e il Qatar, attraverso l'Arabia Saudita, in otto giorni senza dipendere dal transito marittimo attraverso lo Stretto di Hormuz.

La seconda partenza settimanale ha certamente aumentato la capacità del collegamento e offerto più possibilità di organizzare le spedizioni, ma ha fatto di più: ha mostrato come pensando per nodi intermodali si possa far acquisire nuovo valore a un collegamento, perché non si tratta soltanto di accorciare una distanza, ma di essere pronti a trovare soluzioni per il trasporto quando il contesto cambia.



Enrico Samer, presidente e Ad Samer & Co. Shipping

Guardando alla situazione generale, il sistema logistico affronta una successione di crisi che si sovrappongono in luoghi diversi. I conflitti in Medio Oriente e tra Russia e Ucraina, le difficoltà lungo le direttrici strategiche e il caro carburanti compongono una sorta di tempesta perfetta. L'intensità dei singoli fattori cambia nel tempo, ma la pressione sulla rete rimane. Le conseguenze raggiungono i porti italiani e i collegamenti nei nostri mari: quando le navi provenienti dall'Asia evitano Suez e i vettori circumnavigano l'Africa, cambiano le convenienze degli scali, i servizi e le connessioni terrestri. Il costo del carburante modifica ulteriormente il confronto tra mezzi di trasporto, con effetti diversi sulle due modalità.

Il terminal ro-ro del Porto di Trieste, con i semirimorchi in attesa delle operazioni di imbarco



Il terminal ro-ro del Porto di Trieste, con i semirimorchi in attesa delle operazioni di imbarco

L'intermodalità è lo strumento per reagire a questa instabilità quando è in grado di moltiplicare le soluzioni praticabili. Combinare nave, treno e strada permette di cambiare un tratto del percorso mantenendo il collegamento tra origine e destinazione. Il mercato risponde attraverso la capacità degli operatori di individuare queste combinazioni e trasformarle rapidamente in servizi. Una linea marittima, da sola, non basta: servono relazioni internazionali, competenze sui singoli mercati, attrezzature, coincidenze, procedure doganali e capacità di trasporto coerenti lungo l'intero itinerario.

La storia dell'Autostrada del Mare tra Trieste e la Turchia dimostra quanto una risposta all'emergenza possa diventare duratura. Oltre trent'anni fa, la guerra in Jugoslavia rese complicati i collegamenti camionistici attraverso i Balcani. Il mare offrì un'alternativa alla strada, consentendo agli scambi di proseguire. Quella soluzione si è consolidata in un servizio strutturale: superata l'emergenza, sono rimasti i vantaggi di un diverso modo di organizzare il trasporto.

Oggi il collegamento egiziano mostra nuovamente come una rotta possa assumere funzioni ulteriori rispetto a quelle per cui è stata progettata.

Perché queste alternative funzionino, occorre investire anche nei passaggi meno visibili della catena: da una parte l'efficienza del sistema, dall'altra la capacità di interloquire Paese per Paese, in un contesto in continuo cambiamento. Chi pianifica le rotte sta di fatto modificando la geopolitica.

Questa è la prospettiva con cui leggere anche il fabbisogno infrastrutturale dei porti italiani. Più partenze richiedono spazi nei terminal, accessi efficienti e capacità ferroviaria adeguata, anche durante i lavori di manutenzione. L'efficienza di una rotta dipende dalla tenuta di tutti i suoi collegamenti: è sul percorso completo, non sulla singola tratta, che si misura la competitività dell'intermodalità.

Enrico Samer *è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2018. È presidente e amministratore delegato di Samer & Co. Shipping, azienda di famiglia con sede a Trieste attiva dal 1919 come agente e broker marittimo, terminalista portuale, spedizioniere internazionale e commissario di avaria, oltre che agente dei Lloyd's di Londra dal 1932. Oggi il Gruppo conta 33 società e 600 dipendenti*



CI PRENDIAMO CURA DEI VALORI DELLA TUA FAMIGLIA.

Un'accurata gestione delle risorse familiari comincia dalla costruzione di un rapporto fatto di fiducia e trasparenza. Il nostro team di oltre 800 professionisti, attraverso un approccio altamente personalizzato, è in grado di identificare ogni volta la strada migliore per ottimizzare il valore del patrimonio, indicando gli asset e le soluzioni più corrette per proteggerlo e farlo crescere nel tempo.

BANCA FININT
PRIVATE & WEALTH MANAGEMENT



FOCUS 2

INNOVAZIONE

TRASFORMARE
la ricerca in prodotto

Accorciare le distanze fra laboratori e industria è l'obiettivo che il nostro Paese deve centrare per non restare indietro sulle numerose sfide in campo. L'Italia ha molte buone carte da giocare fra cui solide competenze manifatturiere, distretti produttivi e ricerca di qualità. Ne parliamo con Valerio De Molli, Ceo Gruppo Thea-Ambrosetti, e Lorenzo De Michieli, Direttore Trasferimento tecnologico IIT Genova. Seguono i contributi dei Cavalieri del Lavoro Rinaldo Ballerio e Pierantonio Riello

Foto metamorworks © Shutterstock

SPINGERE L'INNOVAZIONE
con cinque proposte

Intervista a Valerio DE MOLLI
di Paolo Mazzanti

The European House-Ambrosetti (Teha), società di consulenza che organizza il Forum di Cernobbio di inizio settembre, sta dedicando grande attenzione al tema dell'innovazione industriale e ha pubblicato a giugno un denso Rapporto con cinque proposte operative per superare i gap che ancora ci separano dagli altri grandi paesi industrializzati. Ne parliamo con Valerio De Molli, managing partner e Ceo The European House – Ambrosetti (Teha).

Dottor De Molli, che cosa emerge dal vostro Rapporto sull'innovazione dedicato all'industria manifatturiera?
Dal Rapporto "Le grandi tecnologie del futuro: nuovi paradigmi per economia, sicurezza e società. Verso una strategia di techshoring per l'Italia", presentato il 21 e 22 maggio a Stresa in occasione della decima edizione dell'InnoTech Forum, emerge anzitutto un paradosso italiano. Il nostro Paese dispone di una ricerca scientifica di qualità, di infrastrutture avanzate e di uno dei tessuti manifatturieri più estesi d'Europa, ma fatica a trasformare questi punti di forza in innovazione industriale su scala globale. L'Italia produce circa 98mila pubblicazioni scientifiche all'anno ed è il secondo contributore europeo dopo la Germania, ma converte in brevetti appena il 3% della propria produzione scientifica, contro il 13% della Francia e il 19% della Germania. Il problema, quindi, non è la mancanza di eccellenze, ma la debolezza dei passaggi che collegano ricerca, tecnologia, impresa e capitale. La filiera dell'innovazione si interrompe in tre punti fondamentali: tra ricerca e brevetto, tra brevetto e impresa e tra impresa e crescita internazionale.
Negli ultimi 25 anni l'Italia ha generato circa 9mila aziende innovative, un numero ancora molto distante da quello dei principali ecosistemi internazionali.

L'Italia produce circa 98mila pubblicazioni scientifiche all'anno ed è il secondo contributore europeo dopo la Germania, ma converte in brevetti appena il 3% della propria produzione scientifica. Il problema non è la mancanza di eccellenze, ma la debolezza dei passaggi che collegano ricerca, tecnologia, impresa e capitale



Valerio De Molli, Ceo Gruppo Thea-Ambrosetti

La buona notizia è che il Paese possiede già gli ingredienti sui quali costruire: competenze manifatturiere profonde, distretti produttivi, ricerca di qualità e infrastrutture di frontiera. Occorre, però, concentrare le risorse, rafforzare le connessioni tra gli attori e individuare gli ambiti tecnologici nei quali l'Italia può costruire una leadership distintiva, evitando di disperdere energie nel tentativo di presidiare indistintamente tutte le tecnologie.
È proprio questo l'obiettivo del Technology Forum, il principale appuntamento di Teha Group dedicato all'innovazione, che riunisce alcune delle più autorevoli personalità della ricerca, della tecnologia e dell'impresa. Il Forum rappresenta il momento culminante del percorso sviluppato durante l'anno dalla InnoTech Community, la piattaforma tematica nata nel 2011 e divenuta un punto di riferimento per l'approfondimento e il confronto sulle nuove frontiere tecnologiche.
In quindici anni il Forum non si è limitato ad analizzare ciò che già esiste, ma ha cercato di anticipare il cambiamento e immaginare nuove traiettorie di sviluppo.
Continuare a portare all'attenzione del Technology Forum il trasferimento tecnologico e gli altri nodi strutturali dell'innovazione italiana è quindi essenziale per costruire un confronto stabile tra ricerca, imprese e istituzioni e, soprattutto, per trasformare le eccellenze del Paese in tecnologie, imprese e opportunità di crescita.

Qual è la nostra posizione tra i paesi più industrializzati?
L'Italia presenta un profilo ambivalente. Da un lato, è il primo Paese europeo per numero di Pmi manifatturiere, con oltre 338mila realtà, e conta 115 distretti industriali ancora attivi, caratterizzati da una produttività superiore del 20% rispetto alla media manifatturiera nazionale. Inoltre, con 42 imprese tra le prime 800 dell'Unione europea per spesa in ricerca e sviluppo e circa 11 miliardi di euro di investimenti aggregati, il Paese si colloca al quarto posto in Europa per numero di grandi imprese investitrici in R&S.
Dall'altro lato, all'Italia continua a mancare la scala necessaria per competere con i principali leader tecnologici. Gli 11 miliardi di euro investiti dalle nostre grandi imprese si confrontano con i 118 miliardi della Germania, quasi undici volte tanto, e con i 48 miliardi della Francia, oltre quattro volte il valore italiano.
Il divario emerge anche nella capacità di generare imprese innovative: tra il 2000 e il 2024 l'Italia ne ha create circa 9mila, contro le 24.700 della Germania, le 21.900 della Francia, le 65.500 del Regno Unito e le 328.500 degli Stati Uniti.
Anche il capitale di rischio rimane sottodimensionato. Nel 2025 gli investimenti italiani in *venture capital* hanno raggiunto 1,7 miliardi di dollari, un valore pari a 2,3 volte quello del 2020, ma l'Italia si colloca ancora al nono posto in Europa. Inoltre, la dimensione mediana dei round più avanzati, dalla Serie B in poi, è pari a 14 milioni di dollari, contro i 40 milioni della media europea. Questo gap limita la capacità delle imprese *deep-tech* di sostenere le fasi di industrializzazione e di crescita internazionale.
Siamo quindi una grande potenza manifatturiera per diffusione delle Pmi, specializzazione produttiva e capacità dei distretti, ma non ancora una potenza tecnologica comparabile ai principali leader.
Il salto di qualità consiste nel trasformare l'ampiezza della nostra base produttiva in massa critica, aumen-

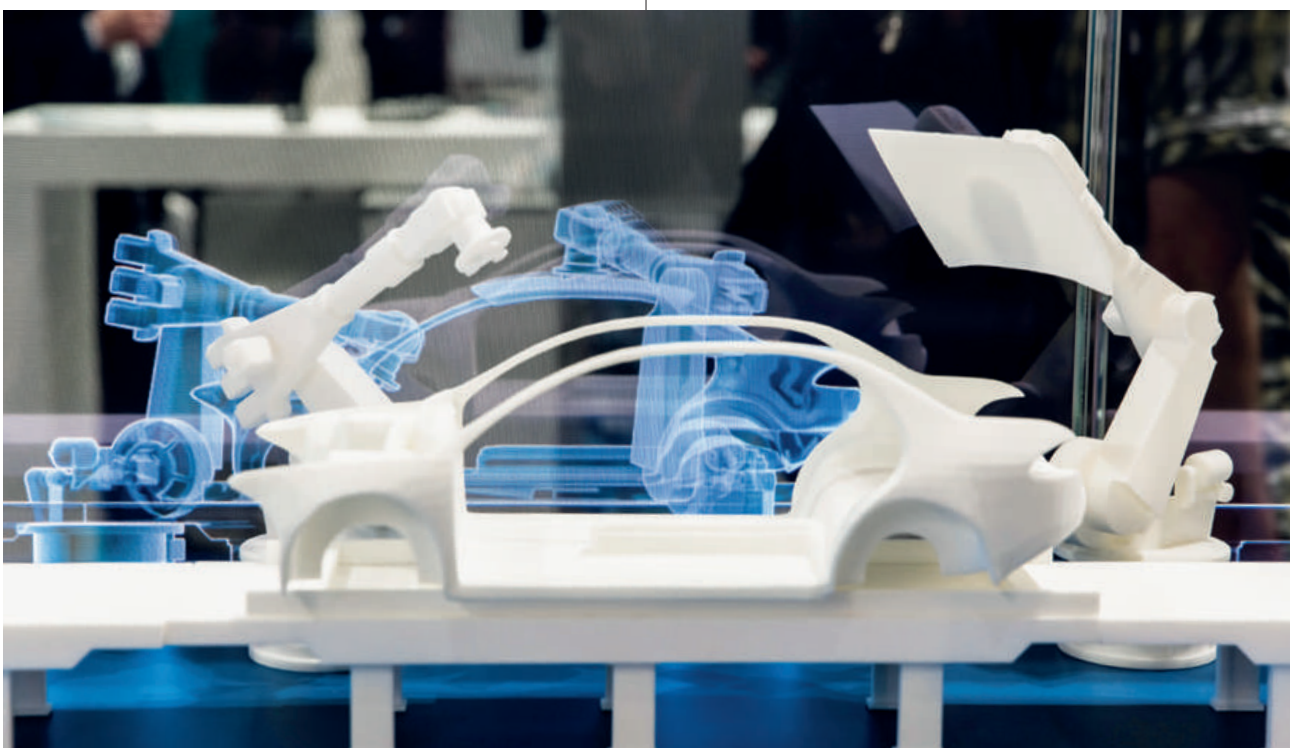


Foto Alexander Tolstykh © Shutterstock

tando gli investimenti in ricerca e sviluppo, rafforzando il ruolo delle grandi imprese come capofila dell'innovazione, attirando capitali specializzati e accompagnando le aziende innovative dalla fase iniziale fino alla crescita sui mercati internazionali.

In quali aree di frontiera siamo ben posizionati e dove siamo più indietro e sarebbe necessario accelerare?
Tra i principali punti di forza dell'Italia figurano il supercalcolo e le infrastrutture di ricerca. Grazie a Hpc6 di Eni e Leonardo di Cineca, il Paese è quarto al mondo per potenza installata dei supercomputer della Top500, con 26 MW. È inoltre il Paese più coinvolto nell'ecosistema europeo Esfri e dispone di una base scientifica di rilievo internazionale, con circa 98mila pubblicazioni nel 2023. Queste competenze si concentrano in poli specializzati: Genova nella robotica, con l'Istituto Italiano di Tecnologia e i suoi 1.294 brevetti attivi; Bologna nel supercalcolo, nell'IA e nel quantum; Milano e Torino nel collegamento tra Politecnici e industria.

> Il trasferimento tecnologico deve diventare una funzione strategica: il ricercatore deve poter continuare a fare ricerca, affiancato da imprenditori, Technology Transfer Officer e investitori capaci di portare l'innovazione sul mercato

Il punto debole resta la capacità di trasformare la ricerca in innovazione industriale. L'Italia, come detto, converte in brevetti soltanto il 3% della produzione scientifica, contro il 13% della Francia e il 19% della Germania, ed è meno presente nelle tecnologie digitali, nei semiconduttori e nelle biotecnologie.
Persistono inoltre ritardi nei data center, nel venture capital e nelle competenze: solo il 2% degli annunci di lavoro analizzati riguarda le tecnologie di frontiera, sebbene la relativa domanda cresca del 4,2% al mese.
La sfida non è partire da zero, ma trasformare punti di forza già esistenti in leadership tecnologiche e industriali di scala internazionale. Ciò significa concentrare risorse e competenze nei poli in cui esiste già massa critica, rafforzare il collegamento tra ricerca e impresa, attrarre capitali specializzati e costruire una domanda industriale capace di trattenere i talenti formati nel Paese.

C'è ancora distanza tra le Università, i centri di ricerca e le imprese per quanto riguarda il trasferimento tecnologico?
Sì, e rappresenta uno dei principali freni alla competitività italiana. Il problema non è la qualità della ricerca. Ma i sistemi di valutazione accademica continuano a premiare soprattutto le pubblicazioni, riconoscendo ancora poco brevetti, licenze, spin-off e partnership industriali. Anche gli Uffici di Trasferimento Tecnologico sono sottodimensionati: dispongono mediamente di 6,2 addetti, contro i 13 europei, hanno budget per la protezione della proprietà intellettuale inferiori del 58% e generano 8,1 domande di brevetto prioritario per ufficio, rispetto alle 13,8 della media europea.
I modelli internazionali più efficaci condividono quattro elementi: un mandato esplicito alla valorizzazione economica della ricerca, strumenti per ridurre il rischio nelle fasi iniziali, prossimità tra università, imprese e capitale, e figure professionali specializzate.
Il trasferimento tecnologico deve diventare una funzione strategica: il ricercatore deve poter continuare a fare ricerca, affiancato da imprenditori, Technology Transfer Officer e investitori capaci di portare l'innovazione sul mercato.

Come aiutare le PMI nel loro sforzo di innovazione?
Le Pmi non possono affrontare da sole tecnologie sempre più complesse e costose. A fronte delle oltre 338mila Pmi manifatturiere, i nostri Competence Center dispongono di appena 112 euro per Pmi all'anno, contro i circa 18mila euro del sistema Fraunhofer tedesco.
Occorre quindi aggregare la domanda di innovazione, connettere le imprese a centri di ricerca e grandi aziende capo-filiera e portare le competenze direttamente nei processi produttivi. Il modello T-Up di Singapore, basato sul distacco di ricercatori nelle Pmi con il 70% dei costi coperto dal pubblico, ha prodotto per le aziende coinvolte un aumento dei ricavi del 44,3% e dell'occupazione del 21,9%. I distretti devono dunque diventare gli "spoke" dei poli tecnologici nazionali: non creare un hub in ogni territorio, ma collegare le Pmi agli ecosistemi che possiedono già competenze, infrastrutture e massa critica.

Quali sono le proposte scaturite dal vostro Rapporto per il governo, le istituzioni di ricerca e le imprese?
La strategia proposta dal Rapporto si fonda su cinque leve: concentrare le risorse dove esiste già massa critica; attribuire un mandato industriale alle istituzioni di ricer-

La vera capacità innovativa non consiste sempre nell'inventare una nuova tecnologia, ma nel riconoscere per tempo quella più adatta, applicarla con efficacia e trasformarla in valore per l'impresa e per il cliente



ca; stimolare nelle imprese la domanda di talenti nelle tecnologie di frontiera; costruire o attrarre un ecosistema finanziario con competenze verticali; definire priorità chiare di politica industriale e tecnologica.
Per il governo, la priorità è cambiare gli incentivi del sistema. Proponiamo di riformare i criteri di Valutazione della qualità della ricerca e dell'abilitazione scientifica nazionale, includendo metriche di impatto industriale; legare una quota dei finanziamenti pubblici degli enti di ricerca a risultati misurabili in termini di brevetti, spin-off e partnership; sostenere fondi di *venture capital* specializzati attraverso co-investimenti selettivi; differenziare gli interventi territoriali in base alle reali vocazioni e capacità dei diversi ecosistemi.
Per università e centri di ricerca, occorre trasformare gli Uffici di Trasferimento Tecnologico in centri di *business development* e assegnare a Cnr, Iit ed Enea obiettivi espliciti di valorizzazione industriale.
Per le imprese, serve un impegno maggiore nella ricerca collaborativa, nella domanda di competenze avanzate e nella costruzione di filiere attorno a grandi attori industriali.
Il Rapporto individua anche due progetti pilota immediatamente avviabili: Genova come capitale europea della robotica, valorizzando l'Iit e RoboIT; Bologna come polo europeo dell'Ia e del quantum, facendo leva sul Tecnopolo, sui supercomputer Leonardo e Hpc6 e sulla Bologna Quantum Alliance.

Che cosa consiglierebbe a un piccolo imprenditore desideroso di innovare ma con limitate risorse da impegnare?
Il punto di partenza non deve essere la tecnologia, ma la sfida competitiva che l'impresa vuole risolvere. Una volta definito un obiettivo misurabile, occorre selezionare una sola priorità, avviare un progetto pilota e procedere per investimenti progressivi sulla base dei risultati ottenuti.
È altrettanto importante non affrontare l'innovazione in isolamento. Università, centri di ricerca, Competence Center, fornitori e imprese capo-filiera possono mettere a disposizione competenze e infrastrutture che una Pmi difficilmente potrebbe sviluppare da sola.
La vera capacità innovativa non consiste sempre nell'inventare una nuova tecnologia, ma nel riconoscere per tempo quella più adatta, applicarla con efficacia e trasformarla in valore per l'impresa e per il cliente.
In questo percorso, Teha Group può affiancare le Pmi con un approccio integrato, sostenendone sia la trasformazione innovativa, attraverso le attività della InnoTech Community, sia la continuità e il ricambio generazionale, grazie alla practice dedicata ai patti di famiglia e alla governance. Innovazione e passaggio generazionale, infatti, devono essere affrontati insieme per preservare il patrimonio imprenditoriale dell'azienda e costruirne la competitività futura.

Foto gorodenkoff © 123RF.com

COSÌ L'IIT FA DIALOGARE
la ricerca e le imprese

A colloquio con Lorenzo DE MICHIELI
di Paolo Mazzanti

Relazioni strutturate con le imprese e trasferimento tecnologico dai laboratori alle innovazioni industriali: è l'impegno dell'Istituto Italiano di Tecnologia (Iit) di Genova, il centro di ricerca scientifica finanziato dallo Stato che promuove l'eccellenza nella ricerca di base e in quella applicata.



Lorenzo De Michieli, direttore trasferimento tecnologico IIT Genova

L'attività di ricerca è caratterizzata da una forte multidisciplinarietà e interessa quattro aree scientifiche: robotica, nanomateriali, scienze computazionali e tecnologie per le scienze della vita. La produzione di IIT ad oggi vanta oltre 20mila pubblicazioni, più di 900 progetti competitivi attivi e oltre 60 progetti Erc, più di 1.100 titoli di brevetti attivi, oltre 900 contratti di collaborazioni commerciali siglati, 44 startup costituite e più di 50 in fase di lancio. I brevetti afferiscono per l'8% all'area di ricerca delle scienze computazionali, il 25% alle tecnologie per le scienze della vita, il 40% ai nanomateriali e il 27% all'area robotica.
Lo staff complessivo conta oltre 1.800 persone, di queste il 52% proviene dall'estero, da 67 paesi nel mondo. L'età media è di 37 anni e il 45% è rappresentato da donne. Oltre ai Central Research Laboratories, un network costituito da quattro sedi dislocate sul territorio genovese, l'IIT conta 12 centri di ricerca distribuiti sul territorio nazionale e due *outstation* all'estero (Mit e Harvard negli Stati Uniti).
Dei rapporti fra Istituto Italiano di Tecnologia e le imprese abbiamo parlato con Lorenzo De Michieli, direttore Technology Transfer.

Perché l'IIT ha sentito il bisogno di varare un programma strutturato di rapporto con le imprese per il trasferimento tecnologico?
Il programma "Industrial Liaison Program" nasce dall'esigenza di rendere più sistematico e continuativo il dialogo tra ricerca e industria.
Nei nostri laboratori si sviluppano tecnologie e competenze che possono rispondere a molte sfide delle imprese, ma queste opportunità non sono sempre facili da individuare: un'azienda può avere un bisogno preciso senza sapere quale ambito scientifico possa offrire una risposta, oppure conoscere una tecnologia senza riuscire a valutarne le potenzialità per il proprio settore. Con il programma vogliamo facilitare questo incontro e costruire relazioni che permettano di lavorare anche sulle esigenze future delle aziende.
Il programma nasce all'interno della Direzione trasferimento tecnologico e prevede un referente dedicato, il Liaison Officer, che accompagna ciascun affiliato: approfondisce le priorità industriali, individua le compe-



Robot Alter Ego realizzato dall'IIT in collaborazione con l'Università di Pisa nell'ambito dell'iniziativa Fit4MedRob

tenze pertinenti e facilita il confronto con i ricercatori. A questo percorso personalizzato affianchiamo workshop, visite e occasioni di scambio tra le imprese. L'obiettivo è creare le condizioni perché dalla conoscenza reciproca nascano progetti di ricerca, sperimentazioni e collaborazioni durature, fino a laboratori congiunti e altre iniziative di trasferimento tecnologico.

Quali aree di ricerca sono più coinvolte in questo programma?

Il programma ha una vocazione trasversale: sono le esigenze delle imprese a guidare il coinvolgimento delle competenze scientifiche. Tra gli ambiti ricorrenti nei percorsi avviati troviamo i materiali avanzati, la robotica e l'automazione, l'Intelligenza artificiale e la visione artificiale, insieme alle tecnologie per la sostenibilità ambientale ed energetica.

Le applicazioni sono molto concrete: materiali con nuove proprietà, automazione di attività produttive, controllo qualità, recupero di materie prime, cattura della CO_2 e soluzioni per supportare gli operatori nelle attività fisicamente impegnative.

Il valore aggiunto di un istituto multidisciplinare come l'IIT è soprattutto la possibilità di mettere insieme competenze diverse intorno allo stesso problema. Una sfida industriale raramente coincide con una singola disciplina: può richiedere contemporaneamente conoscenze sui materiali, capacità di analisi dei dati e soluzioni robotiche. Il programma aiuta le aziende a individuare e collegare queste competenze, coinvolgendo anche le startup nate dalla ricerca dell'Istituto.

> Una sfida industriale raramente coincide con una singola disciplina: può richiedere contemporaneamente conoscenze sui materiali, capacità di analisi dei dati e soluzioni robotiche

Quali sono i risultati del primo anno di attività del programma?

Il primo anno si è chiuso con 12 aziende affiliate e il risultato più significativo è il lavoro sviluppato con le singole imprese: dall'analisi dei bisogni e dallo scouting tecnologico sono nati percorsi che oggi comprendono approfondimenti tecnici, studi di fattibilità, test su materiali e prodotti e proposte progettuali congiunte, con livelli di maturità differenti.

Foto @ IIT

> L'interlocutore ideale è un'impresa che porti sfide concrete, disponibilità al confronto e volontà di investire tempo e risorse nella collaborazione. Anche un'azienda di un settore tradizionale può trovare nella ricerca avanzata una leva importante per far evolvere prodotti e processi

Parallelamente abbiamo costruito una comunità di imprese e di innovatori che si confrontano e condividono esperienze. Dal lancio del programma a oggi, il percorso di incontri ha incluso appuntamenti presso IIT a Genova, presso Hugo Boss nelle Marche, in H-Farm a Roncade e presso SmartCityLab Milano, con un evento dedicato alla sostenibilità.
Uno degli incontri recenti si è svolto a ottobre al Kilometro Rosso di Bergamo sul tema della gestione e misurazione dell'innovazione, in un contesto che ospita anche il nostro JOiiNT Lab, un laboratorio congiunto di robotica e meccatronica in collaborazione con il Consorzio Intellimech.
Il valore del programma sta nell'unire un accompagnamento personalizzato per ciascuna azienda a una rete nella quale possono nascere collaborazioni anche tra gli affiliati. Il passo successivo è consolidare queste attività e misurarne gli esiti in termini di progetti, validazioni industriali e adozione delle tecnologie.

A quali tipi di imprese vi state rivolgendo?
Il programma è rivolto principalmente a imprese interessate a costruire una relazione continuativa con la ricerca, grandi e medie, ma che soprattutto abbiano una forte propensione all'innovazione.
La vocazione è multisettoriale: tra gli affiliati sono rappresentati comparti diversi, dall'energia alla manifattura, dalla mobilità all'agroalimentare, dalla moda all'aerospazio. Ci rivolgiamo sia ad aziende con una funzione di ricerca e sviluppo strutturata, che vogliono ampliare le proprie competenze e individuare nuove opportunità, sia a imprese che hanno bisogno di essere accompagnate nell'esplorazione di tecnologie lontane dal proprio ambito abituale.
L'interlocutore ideale è un'impresa che porti sfide concrete, disponibilità al confronto e volontà di investire tempo e risorse nella collaborazione. Anche un'azienda di un settore tradizionale può trovare nella ricerca avanzata



ErgoCub, robot umanoide sviluppato dall'Istituto Italiano di Tecnologia in collaborazione con l'Inail

Foto @ IIT

una leva importante per far evolvere prodotti e processi. L'approccio modulare del programma serve proprio ad adattare il percorso a esigenze e capacità differenti.

Uno dei problemi italiani è la difficoltà di incrementare l'innovazione nelle Pmi. Voi che strategie state adottando per rivolgervi alle imprese più piccole?
È una questione centrale della nostra missione come istituto e una questione centrale anche come Paese: in Italia abbiamo moltissime Pmi con competenze industriali straordinarie, ma spesso manca loro la possibilità di accedere facilmente a tecnologie, competenze scientifiche e infrastrutture di ricerca avanzate.
Il problema, quindi, non è soltanto quanto un'impresa investe in innovazione, ma quanto facilmente riesce a trovare la tecnologia giusta e a trasformarla in un prodotto o in un processo industriale; per questo stiamo cercando di rendere il trasferimento tecnologico sempre più accessibile anche a imprese di dimensioni più contenute. Significa, innanzitutto, parlare il linguaggio delle imprese: partire da un problema industriale concreto e non dalla tecnologia in astratto. Significa anche costruire formule di collaborazione più agili, che consentano pure a una Pmi di sperimentare una tecnologia, validarla e poi eventualmente portarla sul mercato.
Come IIT abbiamo relazioni consolidate con diverse associazioni territoriali del sistema Confindustria (ad esempio, Confindustria Genova, Bergamo, Umbria con il Digital Innovation Hub) e con diversi cluster regionali per l'innovazione (ad esempio, Liguria e Toscana). Ciò permette un contatto diretto con le Pmi e le loro necessità industriali. L'obiettivo è accorciare la distanza tra il laboratorio e la linea produttiva. Una buona tecnologia, infatti, non genera innovazione finché non trova qualcuno che sia in grado di industrializzarla.

Che cosa potrebbe fare di più il governo per favorire il trasferimento tecnologico e l'innovazione?
Servirebbe soprattutto maggiore continuità: il trasferimento tecnologico richiede tempo, con passaggi che vanno dalla ricerca al prototipo, dal prototipo alla validazione industriale, fino al mercato. Politiche industriali incerte, che cambiano frequentemente, o incentivi troppo frammentati rendono difficile per le imprese programmare investimenti di medio-lungo periodo.
Sintetizzando alcune priorità, dunque, occorrerebbe rafforzare gli strumenti che finanziano il passaggio dalla ricerca al primo utilizzo industriale (maggiori fondi per i Proof of Concept), la cosiddetta "valle della morte" dell'innovazione, soprattutto per le startup; così come

L'obiettivo è accorciare la distanza tra il laboratorio e la linea produttiva. Una buona tecnologia non genera innovazione finché non trova qualcuno che sia in grado di industrializzarla

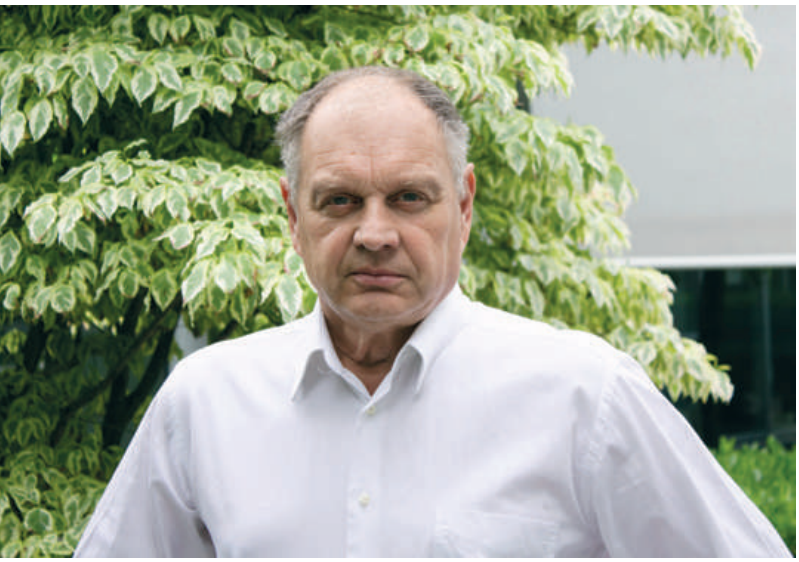
servirebbe disegnare strumenti specifici per aumentare la collaborazione tra università, centri di ricerca e imprese, con procedure allineate alle modalità e alle tempistiche aziendali. Una tecnologia, infatti, può essere scientificamente promettente, ma non ancora abbastanza matura per essere finanziata dal mercato.
Infine, sarebbe utile creare condizioni perché il capitale privato accompagni più facilmente le tecnologie nate dalla ricerca pubblica, incrementando ulteriormente anche l'investimento dei *venture capital* pubblici, soprattutto nella fase *early-stage* delle *startup deep tech*, così da incentivare gli investimenti privati, diversamente inibiti dall'alto rischio e dal lungo tempo di sviluppo tecnologico che caratterizza questo tipo di iniziative.
Gli investimenti di questo tipo sono un passaggio indispensabile per supportare l'industria nazionale, con aziende fortemente innovative nel tempo, che sappiano rinnovare i comparti produttivi, minacciati dalla concorrenza internazionale.

Cosa consiglierebbe a un'impresa che intenda usare le opportunità di trasferimento tecnologico?
Iniziare da una sincera analisi dei propri bisogni: "Qual è il problema industriale che voglio risolvere?". Una volta definito il problema, bisogna guardare fuori dai propri confini e cercare il partner scientifico o tecnologico più adatto, senza avere paura di cominciare "in piccolo": un progetto pilota, un Proof of Concept (Poc), un test su un processo reale possono essere molto più utili di un grande progetto costruito sulla carta.
Infine, consiglierei di considerare il trasferimento tecnologico non come l'acquisto di una tecnologia, ma come una relazione di medio periodo con chi quella tecnologia la sviluppa. Il vero valore nasce quando competenze scientifiche e competenze industriali si incontrano, così come accade nei nostri Joint Labs.

L'IA NON ASPETTA, occorre passare all'azione

di Rinaldo BALLERIO

Se sei un imprenditore, oggi non puoi permetterti di non sapere cosa sia l'Intelligenza artificiale e come può trasformare la tua azienda. Capire l'impatto che avrà sui tuoi processi, il tuo modello organizzativo e la tua capacità di competere, non è più rimandabile. Non è un progetto da delegare a qualcun altro, il tuo reparto IT o a una società di consulenza, è una trasformazione che devi guidare tu. Perché le aziende oggi, anche se producono acciaio, abbigliamento o macchinari industriali, sono IT Company e senza software non possono gestire produzione, clienti e logistica. Il codice di programmazione e le informazioni che la tua azienda custodisce non sono più uno strumento di supporto: sono parte integrante del tuo business.



Rinaldo Ballerio, presidente e Ad Elmec Informatica

Per questo, da imprenditore, devi conoscerne le logiche; diversamente, intercetta chi le conosce tra le persone di cui ti fidi all'interno della tua azienda. Guarda le aziende più ricche e potenti del mondo: sai cos'hanno in comune? Hanno scritto il loro software e i loro leader sanno scrivere software. Se mi guardo indietro, il mio unico rimpianto non è quello di non aver investito in software – perché lo facciamo dagli anni '70 quando ancora non si sapeva cosa fosse l'informatica – ma di non aver investito molto di più di quanto abbia fatto.

Da alpinista so che "Non esiste il cattivo tempo, ma solo vestiti inadeguati" e con l'Intelligenza artificiale, invece, molti imprenditori stanno facendo il contrario: acquistano strumenti prima ancora di aver deciso cosa vogliono farci e dove vogliono andare.

Due anni fa, in Elmec, abbiamo deciso di intraprendere un percorso di adozione dell'Ia, sperimentando, commettendo errori e imparando a distinguere ciò che produce un beneficio immediato da ciò che può cambiare davvero il modo di lavorare.

Dare uno strumento alle persone ne migliora la produttività, ma non basta a trasformare l'impresa. Per fare il salto devi ripensare i processi, rimettere in discussione ruoli e ave-



La sede di Elmec Informatica

Le aziende oggi sono IT Company e senza software non possono gestire produzione, clienti e logistica. Il codice di programmazione e le informazioni che la tua azienda custodisce non sono più uno strumento di supporto: sono parte integrante del tuo business

re il coraggio di ridisegnare il lavoro, anche quando significa abbandonare procedure che hanno funzionato per decenni.
Per affrontare questa sfida, abbiamo individuato quattro cluster: gli utenti base che utilizzano l'Ia per le attività quotidiane, i *power user* che ne conoscono bene le funzionalità e sperimentano con autonomia e il gruppo "core" composto dal top management che definisce la strategia. Poi c'è la figura che considero decisiva: il *Business Adopter*. Conosce a fondo la propria funzione, padroneggia l'IA, ha autorevolezza, ma soprattutto, è disposto a mettere in discussione tutto quello che ha sempre funzionato. Non si limita a utilizzare bene uno strumento, sa immaginare come potrebbe cambiare il modo di lavorare del suo reparto e ha la leadership per farlo.
È una figura difficile da trovare già pronta sul mercato, perché deve unire competenze tecnologiche, conoscenza del business e attitudine al cambiamento. Devi individuarla dentro la tua organizzazione, formarla e darle l'autorevolezza necessaria per agire, ma soprattutto, devi liberarla dalle attività che faceva e darle il tempo per mettere in pratica questa trasformazione.
Per dare un punto di riferimento a questa nuova comunità interna, abbiamo creato l'Ia Training Center: uno spazio fisico dove i nostri AI Champion possono confrontarsi su quello che sperimentano, con un atteggiamento aperto alle novità e collaborativo, aspetto indispensabile per accelerare l'adozione dell'Ia.
Dopo aver capito chi fosse in grado di portare avanti questa evoluzione, abbiamo individuato tre ambiti principali in cui l'Intelligenza artificiale poteva essere applicata. Il primo è l'organizzazione, dove produttività personale, ruoli e flussi di lavoro devono evolvere insieme: l'obiettivo è capire quali attività possono essere ripensate e qua-

Foto @ Stefano Anzini

FONTANA GRUPPO
FASTENING THE FUTURE

I BULLONI CAMBIANO IL MONDO

FONTANA LI FABBRICA TUTTI

gruppofontana.it

Il Business Adopter è una figura difficile da trovare già pronta sul mercato perché deve unire competenze tecnologiche, conoscenza del business e attitudine al cambiamento. Devi individuarla dentro la tua organizzazione, formarla e darle l'autorevolezza necessaria per agire



Un plastico realizzato in occasione dell'Elmec Summit

li non hanno più ragione di esistere nella forma attuale.
Il secondo riguarda le informazioni. Quando passi dagli esperimenti individuali, ai processi aziendali, devi chiederti dove finiscono i tuoi dati e chi li controlla. Per questo stiamo lavorando a un approccio ibrido, che combina strumenti pubblici e Intelligenza artificiale privata per proteggere il patrimonio informativo e governare costi e utilizzi.
Il terzo punto è la sicurezza e la compliance. Più l'Ia entra nei processi e acquisisce capacità operative, più devi governare accessi, autorizzazioni, informazioni e responsabilità. Domani gli agenti Ia potranno eseguire attività e prendere decisioni operative con margini di autonomia crescenti: non puoi pensare di non avere il controllo di questi flussi e che i perimetri di sicurezza non siano delineati.
Quindi, per concludere, se sei un imprenditore, il primo passo non è comprare una nuova piattaforma, ma dedicare il tuo tempo a capire come adottare l'Intelligenza artificiale nel tuo business, accettando con coraggio di smontare alcuni processi per ricostruirli da zero. Potrai impiegarci mesi o anni, ma senza un impegno concreto da parte tua, rischi di fare investimenti onerosi, a fronte di risultati molto scarsi.
Nessun settore può considerarsi immune da questa rivoluzione e aspettare di vedere gli effetti sulla concorrenza prima di muoversi potrebbe significare partire con un ritardo difficile da recuperare. La responsabilità di questa opzione non può che essere tua.

Rinaldo Ballerio *è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2025. È presidente di Elmec Informatica, azienda da lui fondata per la commercializzazione di personal computer e oggi tra i principali provider italiani di servizi e soluzioni IT per le imprese. Oggi Elmec è partner IT di oltre 1.750 aziende italiane ed estere, che operano in tutto il mondo. Opera con sette sedi in Italia e una in Svizzera. Occupa 1.000 dipendenti, di cui il 70% rappresentato da tecnici specializzati*

LA RIVOLUZIONE DIGITALE
tra sfide e opportunità

di Pierantonio RIELLO

Innovare, oggi, non significa soltanto sviluppare tecnologie sempre più avanzate. Significa soprattutto saper interpretare i grandi cambiamenti del nostro tempo, anticiparne le esigenze e trasformarli in opportunità di crescita per l'impresa e per il Paese.

La rivoluzione digitale, accelerata dalla diffusione dell'Intelligenza artificiale e dalle nuove esigenze di cybersecurity, sta ridefinendo gli equilibri industriali e tecnologici a livello mondiale. In questo scenario, la capacità di garantire energia continua, affidabile ed efficiente alle infrastrutture digitali assume un ruolo sempre più strategico. È una sfida che coinvolge direttamente il nostro settore e che richiede investimenti in ricerca, competenze e nuove soluzioni tecnologiche, senza mai perdere di vista la sostenibilità e la valorizzazione del capitale umano.

È con questa visione che Riello Elettronica ha costruito il proprio percorso industriale, facendo dell'innovazione una scelta strategica di lungo periodo e della capacità di anticipare il cambiamento uno dei propri punti di forza.

L'impegno costante nella ricerca e nello sviluppo tecnologico ha consentito a Riello Elettronica di raggiungere traguardi di eccellenza nel campo dei Gruppi di Continuità (meglio conosciuti con l'acronimo di Ups - Uninterruptible Power Supply). L'azienda è stata la prima al mondo a superare la soglia del 98% di rendimento in funzionamento online, una prestazione particolarmente significativa per l'efficienza energetica e la sostenibilità dei Data Center, infrastrutture sempre più centrali nell'economia digitale e caratterizzate da un fabbisogno energetico in continua crescita.



Pierantonio Riello, presidente Riello Elettronica

La sicurezza informatica, nell'attuale scenario internazionale di incertezza, è l'altro aspetto che sta diventando preminente, in un mondo in cui l'interconnessione tra apparecchiature è sempre più diffusa e importante, e in cui l'eventualità di intrusioni ostili diventa sempre più reale. I sistemi di continuità non fanno eccezione, in quanto sono sempre più parte della rete e collegati a sistemi di controllo locali o remoti. Anche in questo settore la nostra impresa è all'avanguardia, mantenendo-



Gamma completa dei prodotti Riello UPS

La sicurezza informatica, nell'attuale scenario internazionale di incertezza, è l'altro aspetto che sta diventando preminente, in un mondo in cui l'interconnessione tra apparecchiature è sempre più diffusa e importante

si al passo con le nuove esigenze che continuamente si presentano, nel rispetto di tutte le specifiche normative. Quanto sopra richiede ovviamente investimenti. Riello Elettronica sta costruendo un nuovo campus a breve distanza dall'attuale sede, dove troveranno adeguato spazio, oltre a nuove linee di produzione, anche e soprattutto laboratori di ricerca ampliati e nuove strutture di collaudo.
Il nuovo impianto è progettato con un elevato livello di sostenibilità ambientale: è previsto un sistema fotovoltaico in grado di fornire l'80% del fabbisogno energetico, e contemporaneamente di alimentare le colonnine di carica per il parco aziendale di veicoli elettrici. L'impianto prevede un sistema di accumulo basato su batterie al litio per compensare l'intermittenza tipica delle energie rinnovabili.

Ma l'elemento più importante restano sempre le risorse umane: il nuovo campus è pensato anche come un *think tank* di idee e innovazione. Stiamo intrattenendo stretti rapporti con quelle tra le facoltà universitarie di ingegneria che sono più specializzate nell'elettronica di potenza, con progetti collaborativi in cui trovano una felice sinergia, da un lato le conoscenze accademiche, dall'altro l'esperienza e il contatto di prima mano con le esigenze e gli sviluppi del mondo IT. La nostra realtà è sempre pronta ad offrire collaborazione e opportunità a quei giovani ricercatori che dimostrino interesse alla missione aziendale e al suo potenziale sviluppo.
Riello Elettronica è orgogliosa di rappresentare una azienda italiana, che produce in Italia e dà il suo contributo per offrire ai giovani talenti possibilità di realizzazione professionale senza che siano costretti a cercarla all'estero.

Pierantonio Riello *è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2018. È presidente di Riello Elettronica, holding di un gruppo di società che operano nei settori dell'elettronica, dell'energia e dell'automazione avanzata. Fondata nel 1987 è oggi tra i primi cinque player mondiali nella produzione di gruppi statici di continuità. Oggi il Gruppo è presente in quasi 90 paesi con 30 società controllate e impiega 1.300 dipendenti*


ecoresort le Sirène
GALLIPOLI
UNICO,
come te!
CAROLI
Hotels
PRIME CLUB
STARS
EU
Ecolabel
info@ecoresortlesirene.it ~ +39 0833 202536 ~ www.ecoresortlesirene.it

LA CERIMONIA SI È SVOLTA IL 28 SETTEMBRE ALLA PRESENZA DEL SINDACO DI ROMA ROBERTO GUALTIERI E DEL PRESIDENTE DELLA FEDERAZIONE UGO SALERNO

I Cavalieri del Lavoro per i giovani
INAUGURATO IL LICEO GULLACE

VITA ASSOCIATIVA



L'ingresso della sede centrale del Liceo "Teresa Gullace Talotta" a Roma dopo la ristrutturazione

di Erika BAIONI

L'impegno della Federazione per i giovani è un tratto distintivo della sua identità, un principio che guida progetti, iniziative e scelte che mettono al centro la formazione. Con un finanziamento di oltre due milioni di euro, la Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro ha guidato e condotto l'intervento di adeguamento sismico della sede centrale del Liceo "Teresa Gullace Talotta", a Roma, consegnando alla comunità scolastica un edificio moderno e pienamente conforme alle normative vigenti. La cerimonia del 28 settembre scorso ha celebrato un risultato che è frutto anche della collaborazione istituzionale con la Città Metropolitana di Roma. Un'opera complessa, che oggi si inserisce in una visione più ampia: investire sulla formazione significa investire sul futuro del Paese.

Lo scoprimento della targa ha segnato l'inizio della cerimonia, lasciando spazio agli interventi delle istituzioni. La preside Linda L'Amante si è rivolta agli studenti con un invito significativo: "Questo edificio è vostro. Prendetevene cura". Una frase semplice, che racchiude l'idea di scuola come bene comune, come spazio che vive solo se chi lo abita se ne assume la responsabilità.

Daniele Parrucci, consigliere della Città Metropolitana di Roma Capitale Delegato a Edilizia scolastica, Impianti sportivi e Politiche della formazione, ha ricordato la forza della collaborazione istituzionale: "L'intervento dei Cavalieri del Lavoro è stato decisivo per completare un'opera complessa; la cooperazione è stata costante ed efficace".

Il cuore dell'opera è stato il consolidamento strutturale. Il progetto ha innalzato l'indice di resistenza sismica dell'edificio da 0,04 a 0,7, superando la soglia minima prevista dalla nuova normativa (0,6)



Da sinistra: Marcello Morlacchi, vice presidente del VII Municipio, Daniele Parrucci, consigliere della Città Metropolitana di Roma Capitale delegato all'Edilizia scolastica, Roberto Gualtieri, sindaco di Roma, Ugo Salerno, presidente della Federazione dei Cavalieri del Lavoro, e Linda L'Amante, preside dell'istituto

Una visione condivisa anche dal vicepresidente del VII Municipio, Marcello Morlacchi, che ha richiamato il ruolo attivo delle famiglie e degli studenti: "Il Gullace è il simbolo di cosa rappresenta la scuola per questo territorio: un valore che non si tutela soltanto, ma che si alimenta ogni giorno".

Il presidente della Federazione dei Cavalieri del Lavoro, Ugo Salerno, ha parlato direttamente ai ragazzi: "Investire sulla sicurezza significa investire su di voi, la futura classe dirigente del Paese". Un messaggio che ha riportato al centro la finalità dell'intervento: creare condizioni favorevoli affinché i giovani possano costruire il proprio percorso, in ambienti che li sostengano e li proteggano.

Infine, il sindaco della Città Metropolitana di Roma Capitale, Roberto Gualtieri, ha richiamato alla responsabilità pubblica: "Restituire alla città scuole sicure è un impegno che non possiamo rimandare". La visita agli spazi esterni riqualificati e alla succursale ha completato un percorso che non è solo tecnico, ma profondamente civico.

Il cuore dell'opera è stato il consolidamento strutturale. L'intervento – che ha visto il Gruppo RINA curare il progetto e la direzione lavori, e l'impresa Costruzioni Generali Gilardi l'esecuzione delle opere – ha innalzato l'indice di resistenza sismica dell'edificio da 0,04 a 0,7, superando la soglia minima prevista dalla nuova normativa (0,6).

La realizzazione dell'esoscheletro in cemento armato ha ridisegnato la struttura portante, distribuendo le sollecitazioni e garantendo stabilità anche in caso di eventi sismici significativi.

Accanto alla sicurezza, la riqualificazione ha riguardato: il rifacimento della rete fognaria; la rimozione di manufatti obsoleti; il rinnovamento dei campi sportivi e dei piazzali; l'abbattimento delle barriere architettoniche e l'ampliamento degli accessi per i mezzi di soccorso.

Frutto di 40mila ore di lavoro, il risultato è un edificio che non solo rispetta tutte le certificazioni obbligatorie, ma che torna a essere pienamente vivibile e funzionale. In un Paese in cui oltre il 90% degli edifici scolastici non possiede le certificazioni minime, il Gullace dimostra che la sicurezza non è un costo: è un investimento sulla comunità.

L'ASSEMBLEA DELLA FEDERAZIONE SI È TENUTA A ROMA A PALAZZO ALTIERI PRESSO LA SEDE DELL'ABI

CINQUE "STELLE POLARI" per i Cavalieri del Lavoro

L'Europa e il processo d'integrazione comunitaria; innovazione e Intelligenza artificiale; giovani e futuro del lavoro; orientamento all'imprenditorialità; transizione energetica e ambientale. Sono i cinque temi di dibattito pubblico, le cinque "stelle polari", che guideranno l'attività futura della Federazione dei Cavalieri del Lavoro. Li ha illustrati con una relazione, di cui riportiamo a seguire un'ampia sintesi, il presidente Ugo Salerno all'assemblea della Federazione, che si è tenuta a Roma presso la Sala Maurizio Sella di Palazzo Altieri il 21 ottobre.

Si tratta di temi decisivi per lo sviluppo e la crescita del Paese: l'obiettivo della Federazione è quello di valorizzare nel dibattito pubblico il patrimonio di conoscenza e di esperienza maturato dai Cavalieri del Lavoro nelle rispettive imprese e di metterlo a servizio del Paese.

EUROPA E PROCESSO DI INTEGRAZIONE COMUNITARIA

Il dibattito sull'Europa è spesso dominato da giudizi sommari e sbrigativi e per questo chi rappresenta il mondo dell'impresa ha il dovere di prendervi parte con argomenti concreti. Per le imprese italiane l'Ue non è un'astrazione: è il mercato in cui lavoriamo ogni giorno. Nel 2025 le nostre esportazioni di merci hanno superato i 640 miliardi e oltre la metà è stata destinata agli altri Paesi dell'Unione. Questo risultato è il frutto di un lungo percorso,



Il presidente della Federazione Ugo Salerno apre i lavori dell'assemblea con il tesoriere Marco Boglione



Custodiamo un tesoro di 30.000 disegni tessili nell'**Archivio di Textile Design** e li trasformiamo in ispirazione per il futuro. Coniughiamo heritage, innovazione sostenibile e **formazione d'eccellenza** per accompagnare il fashion system e chi lo anima verso una nuova era

FFRI | FONDAZIONE FASHION RESEARCH ITALY

www.ffri.it

che ha portato a conquiste storiche che non dobbiamo affatto dare per scontate. Parliamo delle quattro libertà di circolazione (persone, merci, capitali e servizi), del mercato unico e dell'euro, la nostra moneta comune.
La Commissione europea ha stimato che senza il mercato unico il Pil dell'Unione sarebbe inferiore di circa l'8,5%. Persistono delle barriere interne, che equivalgono un dazio del 44% sui beni manifatturieri e del 110% sui servizi, ma i ritardi e i contrasti – su questo come su altri temi – non dipendono dalla burocrazia europea bensì dai governi nazionali, che spesso stentano a trovare un'intesa.



> Oggi l'IA rappresenta uno dei temi più caldi nel dibattito pubblico. Non si tratta piu solo di un capitolo dell'innovazione tecnologica, bensì di uno dei fattori che decidono la competitività delle imprese e, con essa, la crescita e il benessere dei Paesi

In situazioni difficili, infatti, l'Europa ha dimostrato di sapere reagire, se unita. Ci riferiamo a NextGenerationEU, il fondo temporaneo da circa 800 miliardi di euro creato dall'Ue per aiutare i Paesi membri a riprendersi dalla crisi economica e sociale causata dalla pandemia. Per l'Italia questo si è tradotto in un Pnrr da 194,4 miliardi di euro. Riconoscere questi risultati non significa ignorarne i limiti.
Il Rapporto Draghi sul futuro della competitività europea documenta che il divario di Pil tra Ue e Usa è salito dal 15% del 2002 al 30% del 2023, soprattutto a causa della minore produttività, e stima un fabbisogno di investimenti aggiuntivi di 750-800 miliardi di euro l'anno. Attualmente l'Europa è impegnata nella discussione del bilancio comunitario del prossimo settennato (2028-34). Ci sono due questioni prioritarie: la prima è quella della competitività e della direzione da dare allo sviluppo dell'economia continentale; la seconda riguarda la crisi della sicurezza, sia sul piano industriale che militare. Per affrontare entrambe è fondamentale dotare l'Unione di strumenti comuni di investimento in grado di sostenere innovazione, transizioni e sicurezza; allo stesso tempo occorre rendere più rapidi i processi decisionali, oggi spesso frenati dalla regola dell'unanimità. Un'Europa più integrata è la condizione perché Paesi come il nostro possano confrontarsi con Stati Uniti, Cina e India senza scivolare in una posizione subalterna.
Su questo terreno intendiamo lavorare e approfondire la riflessione attraverso l'istituzione di un Osservatorio sull'Unione europea, promosso dal collega Enrico Zobele con il Gruppo Triveneto e con l'Istituto Affari Internazionali.

INNOVAZIONE E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Oggi l'Ia rappresenta uno dei temi più caldi nel dibattito pubblico. Non si tratta più solo di un capitolo dell'innovazione tecnologica, bensì di uno dei fattori che decidono la competitività delle imprese e, con essa, la crescita e il benessere dei Paesi. In Italia qualcosa si sta muovendo. Nel 2025 circa il 16% delle imprese con almeno 10 addetti ha adottato minimo una tecnologia di Ia, il doppio rispetto all'anno precedente. Tuttavia nel nostro sistema produttivo il divario resta marcato perché l'Ia è usata da oltre il 50% delle grandi imprese ma solo dal 15% delle Pmi. A pesare è il basso livello di competenze digitali nel nostro Paese. Il 54% delle persone possiede competenze digitali soltanto di base, ma anche se il dato è in miglioramento resta ancora lontano dall'obiettivo europeo dell'80% fissato per il 2030. Questo potrà avere conseguenze sul lavoro. Uno studio della Banca d'Italia stima in circa nove milioni i lavoratori italiani fortemente esposti all'Ia, concentrati soprattutto nei servizi. Per oltre la

Proseguendo la collaborazione con il Cnel, abbiamo scelto di indagare le strategie di attrazione e *retention* dei giovani talenti adottate dalle aziende di Cavalieri del Lavoro

metà di loro l'Ia si annuncia come uno strumento complementare, capace di accrescerne la produttività; per gli altri il rischio di sostituzione è concreto.
L'Ia pone anche altre questioni importanti: si va dalla gestione dei dati al tema della privacy, dal rischio di discriminazioni fino al monitoraggio dei modelli una volta addestrati, i cosiddetti agenti. Su questo tema intendiamo mantenere l'approccio che ci ha sempre guidato, industriale e non ideologico, e su proposta del collega Franco Bernabé ci proponiamo di sviluppare una riflessione in collaborazione con l'Università di Trento.

GIOVANI E FUTURO DEL LAVORO

Con la delega affidata al collega Maurizio Marchesini intendiamo riaffermare che le scelte che oggi riguardano la formazione dei giovani e la valorizzazione del capitale umano determineranno la qualità della crescita e la competitività del Paese nei prossimi decenni. Al Quirinale ho richiamato l'attenzione sui 630mila giovani che tra il 2011 e il 2024 hanno lasciato il nostro Paese per costruire il proprio futuro all'estero. Nell'ultimo triennio la quota dei laureati ha superato il 40%. Si tratta di una perdita di capitale umano enorme, un pezzo della nostra potenziale classe dirigente di domani ha scelto paesi come Regno Unito, Germania, Svizzera, Francia e Spagna.
La Federazione segue questo tema da tempo e lo scorso anno ha contribuito al Rapporto Cnel attraverso un'indagine realizzata dal Centro Studio Socialis, in collaborazione con la Conferenza dei Collegi Universitari di Merito. I motivi che spingono questi giovani altamente qualificati ad emigrare sono racchiusi nell'assenza di un contesto realmente meritocratico nel nostro Paese.
L'Italia viene percepita come un luogo che non assicura uguali punti di partenza, che non consente di emergere facendo leva sulle proprie capacità, che offre lente e limitate prospettive di carriera, talvolta retribuzioni basse. Al tempo stesso l'Italia non appare come il Paese ide-



I Cavalieri del Lavoro nella Sala Maurizio Sella di Palazzo Altieri

ale per svolgere nuovi mestieri, legati soprattutto allo sviluppo tecnologico.
Per questo, proseguendo la collaborazione con il Cnel, abbiamo scelto di indagare le strategie di attrazione e *retention* dei giovani talenti adottate dalle aziende di Cavalieri del Lavoro. L'Italia sconta anche un ritardo nell'istruzione terziaria. Nel 2024 i laureati superano di poco il 30% dei giovani tra 25 e 34 anni a fronte di una media europea del 44%. Peggio di noi la sola Ungheria.
Sulle discipline scientifiche il problema si fa più acuto. Tra i laureati di 30-34 anni, solo il 23% per cento ha un titolo Stem ed è presente un forte divario di genere. La mancanza di profili scientifici è avvertita quotidianamente dalle nostre imprese, che segnalano un mismatch tra domanda e offerta decisamente importante: le aziende non trovano il 50% dei laureati e il 57% dei tecnici delle ITS Academy di cui hanno bisogno. Mi fa quindi piacere ricordare l'approfondito lavoro che è stato presentato al Convegno di Bari nel 2024 relativo alle Academy aziendali collegate ai Cavalieri del Lavoro. Di lavoro abbiamo parlato anche quest'anno a Firenze. E ne parleremo ampiamente anche al Convegno del prossimo anno, a Bergamo, che sta preparando con molta cura il nostro Gruppo Lombardo.

ORIENTAMENTO ALL'IMPRENDITORIALITÀ

L'Italia è storicamente un Paese di piccoli e medi imprenditori, e proprio per questo deve guardare con attenzione a un segnale che emerge con sempre maggiore chiarezza: le nuove generazioni scelgono meno spesso di fare impresa. Alla fine del 2024 le imprese guidate da under 35 erano circa 486mila, 153mila in meno rispetto a 10 anni prima. Anche il modello familiare, che ha accompagnato lo sviluppo del nostro tessuto produttivo, mostra segni di affaticamento: rispetto al 2019, nel 2024 le costituzioni di nuove imprese familiari sono scese di oltre il 20%. Le ragioni sono diverse. Pesa il calo demografico, che riduce il numero di eredi disponibili a subentrare alla guida delle aziende. Uno dei nodi principali è l'accesso al capitale. Senza risorse personali è difficile avviare un'attività e il mercato italiano del capitale di rischio resta sottodimensionato. In un Paese in cui, secondo l'Istat, il 15% dei giovani tra 15 e 29 anni non studia e non lavora, diffondere una cultura imprenditoriale e un'attitudine "imprenditiva" è una leva concreta per contrastare la passività e rafforzare il legame tra competenze, lavoro e crescita. A questo proposito, insieme al collega Marco Boglione, desideriamo proporre un ciclo di incontri nelle scuole e sul territorio, che, partendo dal volume da noi pubblicato sui Fondatori di impresa, vadano a stimolare e a incoraggiare lo spirito di iniziativa tra i giovani.

Uno dei nodi principali è l'accesso al capitale. Senza risorse personali è difficile avviare un'attivita e il mercato italiano del capitale di rischio resta sottodimensionato

TRANSIZIONE ENERGETICA E AMBIENTALE

La transizione energetica è una delle sfide decisive del secolo. Il passaggio da un sistema basato sui combustibili fossili a uno fondato su fonti a basse emissioni è al centro dell'impegno internazionale sancito dall'Accordo di Parigi con lo scopo di contenere il riscaldamento globale e raggiungere la neutralità climatica entro il 2050. Il cambiamento climatico è una realtà: il 2026 è stato l'anno più caldo mai registrato.
In questi ultimi anni, tuttavia, il tema della transizione energetica si è intrecciato con quello della sicurezza degli approvvigionamenti. Le tensioni geopolitiche hanno mostrato quanto sia fragile un sistema che dipende dall'estero e le difficoltà di adattamento dei sistemi produttivi, in particolare della manifattura, hanno portato l'Unione a rivedere tempi e strumenti del Green Deal avviato nel 2019. Ciò è tanto più vero per l'Italia, che sconta una dipendenza energetica dall'estero tra le più alte a livello europeo.

In questi ultimi anni il tema della transizione energetica si è intrecciato con quello della sicurezza degli approvvigionamenti. Le tensioni geopolitiche hanno mostrato quanto sia fragile un sistema che dipende dall'estero

Nel 2024 il nostro Paese ha importato il 74% dell'energia che consuma, contro il 57% della media europea. Questa dipendenza, come sappiamo, si riflette direttamente sui costi per le imprese. Nel 2025, il prezzo medio dell'energia elettrica all'ingrosso in Italia si è attestato a 116 euro per megawattora. Oggi, il prezzo oscilla tra i 256 e 266, a fronte dei 208 in Germania e dei soli 21 in Finlandia. Per un Paese manifatturiero come il nostro, un divario di questa entità rappresenta uno svantaggio competitivo strutturale e può esporci a un serio rischio di deindustrializzazione se non saranno compiute scelte radicali e lungimiranti. In questo scenario serve una riflessione equilibrata, che tenga insieme ambiente, competitività e sicurezza. Il principio della "neutralità tecnologica" è centrale: gli obiettivi vanno fissati con chiarezza, ma i sistemi produttivi devono poter sperimentare e scegliere le soluzioni più efficaci ed efficienti per raggiungerli. Nel breve e medio periodo occorrono progetti europei di ricerca su tecnologie capaci di ridurre l'impronta carbonica anche in presenza di combustibili fossili, così come su sistemi di accumulo efficienti. Nel giro dei prossimi dieci anni il nucleare di nuova generazione potrà dare un contributo importante. Nell'ambito della delega affidata alla collega Laura Colnaghi Calissoni, intendiamo farci portavoce di una visione secondo la quale una transizione ben governata può diventare un fattore di sviluppo del sistema produttivo e insieme di competitività della nostra industria, e non soltanto un costo.

LA FEDERAZIONE NEL RICORDO DI ALFREDO DIANA

Il 20 ottobre nella sede della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, a Roma, si è svolta la cerimonia di commemorazione dedicata ad Alfredo Diana, alla presenza dei familiari e di una rappresentanza di Cavalieri del Lavoro. Un momento di raccoglimento per ricordare una personalità che ha lasciato un'impronta profonda nel mondo dell'impresa e delle istituzioni.

A tratteggiarne il profilo è stato il presidente della Federazione, Ugo Salerno, che ne ha ricordato il lungo impegno alla guida dell'organizzazione e la capacità di costruire solide basi per il futuro. Diana, presidente della Federazione dal 1981 al 2001, contribuì infatti a rafforzarne il ruolo nella società e a promuoverne i valori etici e civili. Tra le sue eredità più significative, vi è il contributo alla definizione della legge n. 194 del 1986, ancora oggi riferimento fondamentale per l'Ordine al Merito del Lavoro: una normativa che stabilisce i requisiti e i criteri di merito per il conferimento dell'onorificenza, garantendone il rigore selettivo e preservandone il prestigio nel tempo.



Francesca Romana Diana e il presidente Salerno scoprono il busto dedicato ad Alfredo Diana

Agronomo, imprenditore agricolo, presidente di Confagricoltura, parlamentare europeo, senatore e ministro dell'Agricoltura, Diana ha attraversato da protagonista alcune delle principali stagioni della vita economica e istituzionale del Paese. Innovatore per vocazione, ha accompagnato la modernizzazione dell'agricoltura italiana con uno sguardo sempre rivolto al progresso e alla ricerca.

Tra i momenti più significativi della cerimonia, lo svelamento del busto commemorativo in bronzo realizzato dal maestro Giuseppe Allamprese con il coordinamento artistico della casa editrice Il Cigno di Lorenzo Zichichi.

Più che il ricordo di una carriera, la giornata ha restituito il ritratto di un uomo che ha saputo unire concretezza e visione, lasciando un patrimonio di valori e responsabilità che continua a parlare alle nuove generazioni. (E.B.)

ALFIERI DEL LAVORO E CAVALIERI DEL LAVORO INSIEME PER LA CERIMONIA AL COLLEGIO UNIVERSITARIO "LAMARO POZZANI"

"ABBIAMO BISOGNO di una nuova generazione di costruttori"

Un dialogo tra generazioni nel segno del merito, dell'impegno e della responsabilità. È questo il significato dell'incontro che si è svolto il 20 ottobre al Collegio Universitario "Lamaro Pozzani" di Roma, alla vigilia della cerimonia al Quirinale che ha visto protagonisti i neo Alfieri e i neo Cavalieri del Lavoro. Ad accoglierli sono stati il presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, Ugo Salerno, il direttore generale Franco Caramazza, il presidente della Commissione per le attività di formazione della Federazione e Cavaliere del Lavoro Luigi Abete e il coordinatore del Comitato scientifico del Collegio e professore Sebastiano Maffettone. Un incontro pensato per favorire il confronto tra chi si affaccia al proprio percorso universitario e professionale e chi, attraverso il lavoro e l'impresa, ha contribuito alla crescita del Paese.

Nel suo intervento Salerno ha sottolineato il valore simbolico della cerimonia del Quirinale, capace di unire esperienze generazionali diverse attorno a principi comuni. "La cerimonia alla quale parteciperete domani istituisce simbolicamente un ponte tra le generazioni", ha affermato, invitando i ragazzi a coltivare talento, curiosità e spirito di intraprendenza. Rivolgendosi agli Alfieri del Lavoro, infatti, il presidente ha richiamato l'importanza di mettere le proprie capacità al servizio del futuro del Paese: "L'Italia ha bisogno di una nuova generazione di costruttori", incoraggiando i giovani a fare esperienze nel mondo senza rinunciare alla possibilità di realizzare in Italia il proprio progetto di vita.

> "Siete cittadini europei, siatene degni, costruite insieme a noi l'Europa". Questo l'invito formulato dal Cavaliere del Lavoro Luigi Abete, presidente della Commissione per le attività di formazione



I 25 Alfieri del Lavoro al Collegio Universitario "Lamaro Pozzani" con i Cavalieri del Lavoro

A rafforzare il messaggio è stato Sebastiano Maffettone, che ha definito l'incontro "un passaggio di testimone tra una generazione di persone che hanno avuto una buona riuscita della vita e una nuova generazione che ha posto le fondamenta per averla nel futuro". Un concetto raccolto anche da Luigi Abete, che ha rievocato la dimensione europea del percorso che attende i giovani: "Siete cittadini europei, siatene degni, costruite insieme a noi l'Europa".

Nella cornice del Collegio "Lamaro Pozzani", nato oltre 50 anni fa per valorizzare il merito e investire sui talenti, l'incontro, che si è concluso con la consegna delle medaglie agli Alfieri del Lavoro, ha rappresentato una testimonianza concreta di fiducia nei giovani e nella loro capacità di costruire il futuro. (E.B.)



Gli impianti Water Mist di Valvitalia contrastano tempestivamente lo sviluppo delle fiamme, riducendo i consumi idrici di oltre il 60% e energetici fino al 40%

Sito internet: www.valvitalia.com
Pagina Linkedin: https://www.linkedin.com/company/valvitalia-s-p-a/

FIRE FIGHTING, IL FUTURO DELL'INDUSTRIA PASSA ANCHE DALLA SICUREZZA CONTRO GLI INCENDI

Proteggere le infrastrutture strategiche e il patrimonio industriale significa intervenire prima che un rischio si trasformi in un'emergenza. Valvitalia sviluppa una nuova generazione di soluzioni Made in Italy per il fire fighting, progettate per garantire tempestività, efficienza e affidabilità.

Proteggere il patrimonio industriale di un Paese significa tutelarne la capacità produttiva, le infrastrutture, le risorse e, soprattutto, le **persone**. In uno scenario in cui la continuità operativa e la resilienza degli impianti assumono un valore sempre più strategico, la sicurezza antincendio rappresenta un elemento imprescindibile per la competitività del sistema economico nazionale.
Dagli stabilimenti produttivi ai convogli ferroviari, dalle gallerie autostradali al settore navale, il *fire fighting* svolge un ruolo fondamentale nella protezione degli asset strategici. Una responsabilità che va **oltre la gestione delle emergenze** e richiede di integrare **prevenzione, innovazione tecnologica e sostenibilità ambientale**.
Le soluzioni per farlo esistono già: tecnologie avanzate, come quelle sviluppate da Valvitalia, consentono di intervenire con tempestività e precisione, contenere i danni e ridurre il consumo di risorse. **La vera sfida, oggi, è favorire l'adozione sempre più diffusa da parte del sistema industriale**, trasformando l'approccio culturale alla sicurezza da obbligo normativo a investimento strategico.

Il ruolo di Valvitalia

In questo scenario si distingue **Valvitalia**, gruppo multinazionale italiano tra i leader internazionali nella progettazione, produzione e distribuzione di valvole, attuatori, raccordi e sistemi gas per l'industria energetica, che ha fatto della protezione antincendio uno dei propri ambiti di specializzazione.
Attraverso i marchi **Eusebi** e **Silvani**, Valvitalia sviluppa soluzioni destinate ad ambienti industriali complessi e infrastrutture di primaria rilevanza, con un approccio che coniuga competenze ingegneristiche, affidabilità e ricerca tecnologica. Un know-how che abbraccia l'intero processo di protezione antincendio, dai sistemi di rilevazione precoce agli impianti di spegnimento.
«*Un incendio non dovrebbe essere affrontato solo quando si verifica: la sicurezza deve essere progettata prima, con soluzioni capaci di intervenire tempestivamente*». È l'appello di **Salvatore Ruggeri, Presidente e fondatore di Valvitalia**, che ricorda come «*le strategie di prevenzione efficaci fanno la differenza, proteggendo le persone, gli impianti, la continuità operativa e il valore degli investimenti industriali. È questa la direzione in cui Valvitalia sta sviluppando il proprio know-how nel Fire Fighting, attraverso tecnologie come il Water Mist*».



Salvatore Ruggeri, Presidente e fondatore di Valvitalia

I sistemi Water Mist

I sistemi Water Mist sono impianti antincendio che utilizzano acqua finemente nebulizzata ad alta e bassa pressione - quest'ultima consente di contenere il fabbisogno energetico e i costi di esercizio delle pompe - per contrastare "sul nascere" lo sviluppo delle fiamme. La tecnologia permette di intervenire per tempo sul principio d'incendio, grazie anche a sensori ad alta ricettività, limitandone la propagazione. Rispetto agli impianti antincendio tradizionali a pioggia, questi sistemi consentono di ridurre il consumo d'acqua di oltre il 60% e l'energia impiegata fino al 40%.

Salvaguardare il patrimonio industriale e le persone

In un contesto industriale sempre più articolato, la protezione antincendio diventa parte integrante delle strategie di sviluppo e resilienza delle imprese. È in questa prospettiva che si inserisce il contributo di Valvitalia: **mettere l'innovazione tecnologica al servizio della sicurezza, con soluzioni capaci di proteggere le persone, salvaguardare il patrimonio industriale e ridurre l'impatto ambientale**.

FONDAZIONE MARCO FILENI

Dieci anni di impegno PER I GIOVANI



di Brunella GIUGLIANO

Dieci anni di attività, oltre 400mila euro destinati alle borse di studio e 288 studenti coinvolti nelle diverse edizioni del progetto. Sono alcuni dei numeri che raccontano il bilancio di un decennio di "Crediamo nei giovani", l'iniziativa con cui la Fondazione Marco Fileni ETS sostiene dal 2016 il percorso formativo di ragazze e ragazzi delle province di Ancona e Macerata.
Il sostegno al diritto allo studio rappresenta uno degli assi portanti dell'attività della Fondazione, nata per volontà della famiglia Fileni in memoria di Marco, terzogenito dell'imprenditore Giovanni Fileni e di Rosina Martarelli.

Nel corso degli anni, "Crediamo nei giovani" è diventato molto più di un programma di sostegno economico. Ha, infatti, contribuito a creare una vera e propria comunità, fondata sulla continuità del rapporto tra i giovani e la Fondazione. L'edizione 2026 ha raccolto 1.021 candidature, quasi l'8 per cento in più rispetto all'anno precedente. Sono state assegnate 30 borse di studio, per un investimento di 45mila euro: 15 agli studenti delle scuole superiori, del valore di 500 euro ciascuna, e 15 agli universitari, con un contributo di 2.500 euro. Dieci borse, delle 30, sono state destinate a dipendenti, coniugi/partner/compagni o figli di dipendenti o soccidari delle aziende della filiera Fileni.
«Siamo convinti che investire sui giovani e sul territorio significhi costruire le basi per un futuro migliore – ha af-

fermato il Cavaliere del Lavoro Giovanni Fileni, presidente e fondatore del Gruppo Fileni –. È con questo spirito che da dieci anni, attraverso la Fondazione Marco Fileni, sosteniamo il talento e il percorso formativo di tante ragazze e ragazzi marchigiani. I giovani – ha sottolineato – sono una risorsa preziosa per la crescita della società ed è importante che ci siano progetti come i nostri, che ne riconoscono il valore e promuovano equità, merito e pari opportunità. Ci auguriamo che, anche grazie al nostro contributo, si possa creare un futuro più ricco di opportunità per tutti, un futuro dove i ragazzi possano coltivare le proprie passioni e avere l'opportunità di inseguire il proprio talento con lo stesso entusiasmo del nostro Marco".

Giovanni Fileni, Cavaliere del Lavoro: "Vogliamo diffondere l'energia positiva di Marco Fileni. Ci rivolgiamo ai giovani per facilitare la scoperta della loro unicità, praticando l'ascolto, facendo orientamento e formazione e offrendo spazi per stare insieme"

Dalle borse di studio all'ascolto dei giovani

Negli ultimi anni la Fondazione ha affiancato alle borse di studio nuove attività dedicate all'ascolto e al confronto.



Da sinistra: Massimo e Roberta Fileni con Andrea Cardinaletti, presidente della Fondazione Gabriele Cardinaletti ETS



Il Cavaliere del Lavoro Giovanni Fileni

Di particolare rilievo la prima ricerca sociale dell'Osservatorio della Fondazione Marco Fileni, uno studio quali-quantitativo che ha messo al centro le esperienze dei ragazzi per comprenderne aspirazioni, difficoltà e bisogni, andando oltre la definizione statistica di Neet.
Dal 2024 la Fondazione promuove, inoltre, "Storie di Successo", un progetto di video interviste dedicato a giovani marchigiani under 30 che hanno scelto percorsi professionali alternativi o non convenzionali. Tra i protagonisti dell'ultima edizione il designer di gioielli Leonardo Marotti e la paracadutista dell'Esercito italiano Dalila Rabbani.

Uno spazio per la creatività e la formazione

Tra le iniziative più recenti rientra anche il Progetto Spazio Giovani, nato dalla collaborazione con la Fondazione Gabriele Cardinaletti ETS: un hub territoriale dedicato al confronto, alla formazione e alla creatività. Lo spazio ha ospitato ed ospiterà attività artistiche e culturali, dalla pittura alla musica, dal cinema alla lettura, oltre a laboratori di formazione professionale. Nel 2026 è stato anche sede del Future Campus Vallesina, iniziativa organizzata da Confindustria Ancona con le imprese del territorio.

Giovanni Fileni *è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2024. È presidente del Gruppo Fileni, oggi terzo operatore nazionale nel settore delle carni avicole e primo produttore di carni bianche da agricoltura biologica, presente nella grande distribuzione e nei canali della ristorazione. I centri di allevamento sono 280, due gli stabilimenti per macellazione e trasformazione, due i mangimifici e un incubatoio. Impiega 1.900 dipendenti*

FONDAZIONE MEGAMARK

Cultura e attenzione sociale NEI TERRITORI

La promozione della cultura, il sostegno alle comunità e l'attenzione alle nuove generazioni sono al centro dell'attività della Fondazione Megamark, che affianca all'impegno del Gruppo iniziative dedicate alla crescita sociale e culturale dei territori pugliesi e non solo. Un impegno che si traduce in interventi per la cultura, il Terzo settore e la formazione.

L'ultima iniziativa in ordine di tempo è l'undicesima edizione del "Premio Fondazione Megamark – Incontri di Dialoghi", dedicato alla valorizzazione delle nuove voci della narrativa. Nato nel 2016 nell'ambito de *I Dialoghi di Trani,* il Premio ha progressivamente esteso la propria presenza oltre i confini regionali. Dal 2016 sono stati candidati quasi 800 titoli di scrittori esordienti provenienti da tutta Italia.

A vincere l'edizione 2026, a settembre scorso, è stato Gianni Denaro con *Armadio di famiglia* (Minimum Fax), romanzo autobiografico che ricostruisce la storia della famiglia dell'autore. Per quest'anno, in particolare, sono state presentate 90 opere prime da oltre 75 case editrici. La nuova giuria popolare, La Corte dei lettori, ha coinvolto 40 lettori individuali e cinque gruppi di lettura, per un totale di 125 persone.

Se il Premio guarda alla cultura e alla diffusione della lettura, *Orizzonti solidali* porta l'impegno della Fondazione direttamente nelle comunità pugliesi, sostenendo le realtà del Terzo settore che operano per rispondere ai bisogni sociali dei territori. Nel 2026, alla quattordicesima edizione, sono stati selezionati 14 progetti tra i 361 presentati, con circa 330mila euro di risorse.

I progetti finanziati riguardano l'assistenza sociale e sanitaria, la cultura, l'ambiente e il contrasto all'abbandono scolastico. Tra le iniziative selezionate figurano una stanza multisensoriale destinata a bambini e adolescenti con disturbo dello spettro autistico e disabilità del neurosviluppo, percorsi di educazione sanitaria e inclusione, interventi per l'inserimento lavorativo di giovani adulti con autismo e progetti rivolti a ragazzi con sindrome di Down. Dal 2012 Orizzonti solidali ha finanziato 175 progetti in Puglia, destinando complessivamente oltre tre milioni di euro.



La cerimonia del "Premio Fondazione Megamark – Incontri di Dialoghi". Da sinistra: Gianni Denaro, autore del libro "Armadio di famiglia", il Cavaliere del Lavoro Giovanni Pomarico e la giornalista Francesca Fagnani

L'attenzione alle nuove generazioni trova, infine, espressione nell'impegno per la formazione. Attraverso il bando Giovani talenti, la Fondazione sostiene gli studenti che si distinguono nel proprio percorso scolastico e accademico e intendono proseguire gli studi. Dalla prima edizione del 2010/2011 sono stati premiati 394 neodiplomati e neolaureati, con borse di studio per un valore complessivo di quasi 700mila euro.

Foto @ Fondazione Megamark

Se il “Premio Fondazione Megamark – Incontri di Dialoghi” guarda alla cultura e alla diffusione della lettura, Orizzonti solidali porta l’impegno della Fondazione direttamente nelle comunità pugliesi, sostenendo le realtà del Terzo settore che operano per rispondere ai bisogni sociali dei territori



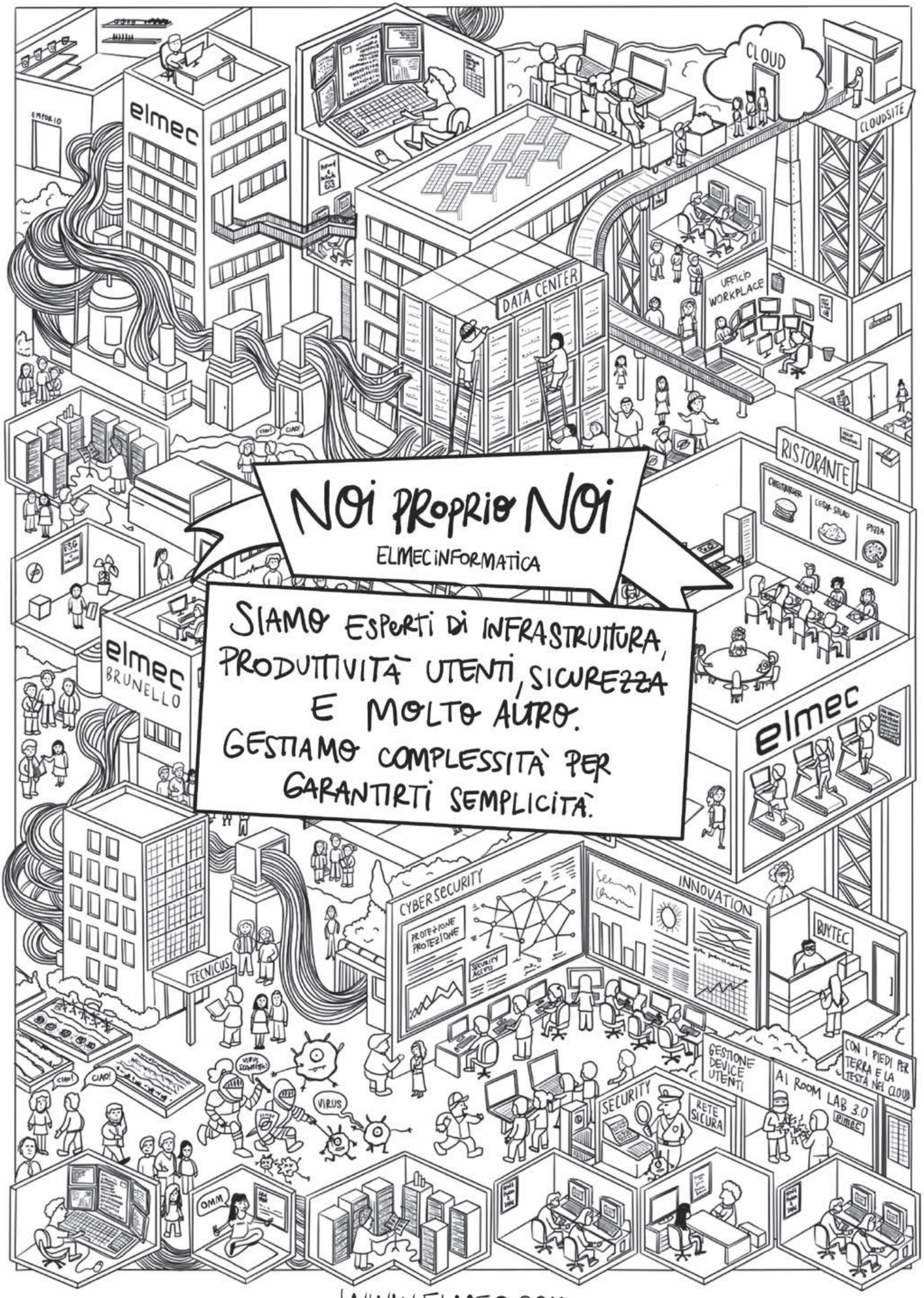
Le associazioni vincitrici della XIV edizione di "Orizzonti solidali"

“Da anni la Fondazione Megamark è impegnata in progetti che investono nel sociale, nella cultura e nella valorizzazione dei giovani, contribuendo a creare opportunità concrete di crescita per il territorio e oltre i confini pugliesi – commenta il Cavaliere del Lavoro Giovanni Pomarico, presidente della Fondazione Megamark –. Il premio letterario continua rinnovarsi e a coinvolgere una comunità sempre più ampia di autori, editori e lettori, rafforzando il carattere partecipativo del concorso e creando un dialogo ancora più diretto tra le opere finaliste e il pubblico. E poi c’è ‘Orizzonti solidali’, ormai una conferma dell’impegno e del lavoro che portiamo avanti per sostenere progettualità che nascono dal territorio e che rispondono ai suoi bisogni reali”.
Spiega Pomarico: “La grande vitalità del terzo settore, considerando l’alto numero delle proposte giunte in Fondazione quest’anno, testimonia la necessità di intervenire e affiancare gli enti nel lavoro instancabile di ogni giorno per arginare i sempre più frequenti fenomeni di marginalità e fragilità che purtroppo attraversano non solo la nostra regione, ma in generale questo nostro tempo. Prendersi cura della società – conclude il Cavaliere del Lavoro – significa anche sostenere i giovani nel percorso di crescita, ribadendo che studio, cultura e opportunità sono i pilastri su cui costruire domani. Perché la responsabilità di un’impresa non si misura solo nei risultati economici, ma nella capacità di investire nelle persone, soprattutto nei più giovani”. (B.G.)

Giovanni Pomarico *è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2005. È amministratore unico di Megamark e presidente di Megaholding. Pioniere della distribuzione organizzata nel Mezzogiorno, avvia nel 1975 in provincia di Bari una rete di supermercati con strutture moderne, ponendo le basi di quello che diventerà uno dei principali gruppi della GDO nel Sud Italia. Oggi il Gruppo Megamark conta circa 4.500 dipendenti diretti, vari centri di distribuzione in Puglia e Campania e 115 supermercati a gestione diretta*

Foto @ Fondazione Megamark


SINCE 1902
FERRARI
Viktoriia Yarova, Roma, 2022. ©Vincent-Peters
WHAT REALLY MATTERS IS
WHO YOU CELEBRATE WITH
FERRARI
TRENTO


elmec
CLOUD
CLOUDSITE
DATA CENTER
UFFICIO WORKPLACE
RISTORANTE
NOI PROPRIO NOI
ELMEC INFORMATICA
SIAMO ESPERTI DI INFRASTRUTTURA, PRODUTTIVITÀ UTENTI, SICUREZZA E MOLTO ALTRO.
GESTIAMO COMPLESSITÀ PER GARANTIRTI SEMPLICITÀ.
elmec BRUNELLO
elmec
CYBERSECURITY
INNOVATION
BUYTEC
TECNICUS
VIRUS
GESTIONE DEVICE UTENTI
SECURITY
RETE SICURA
AI ROOM LAB 3.0
CON I PIEDI PER TERRA E LA TESTA NEL CLOUD
WWW.ELMEC.COM