

## Il genio italiano



Mario Moretti Polegato,  
presidente Geox

**R**ealizza bellissime innovazioni da indossare, perché crede che il comfort abbinato allo stile permetta di fare un passo in più, sentendosi a proprio agio e nella versione migliore di sé. Lo fa creando collezioni che integrano innovazioni tecnologiche e trend moda, prestando meticolosa attenzione ai dettagli e orientandosi ai bisogni delle persone per garantire comfort e benessere in ogni prodotto. Stiamo parlando di Geox, azienda di calzature di Montebelluna (Tre-

viso), marchio globale per uomini, donne e bambini.

**Geo, come la terra, e x, incognita matematica che esplicita il forte legame con la tecnologia. Insieme, questi due termini formano un marchio calzaturiero tra i più conosciuti al mondo. Come è nata la famosa scarpa che respira?**

«Penso che la storia sia ormai nota. Ero nel Nevada ad una fiera del vino in rappresentanza della nostra cantina Villa Sandi. Durante una passeggiata nel deserto, a causa del

di Cristiana Golfarelli

caldo torrido, con un coltellino svizzero feci un buco nelle suole. Decisi di conservare quelle scarpe e cominciai a riflettere sul modo in cui mettere a frutto queste mie riflessioni. Rientrato in Italia, iniziai a pensare quale tecnologia avrebbe potuto risolvere il problema della traspirazione. Trovata la soluzione nascevano le scarpe Geox, traspiranti e impermeabili».

>>> Segue pag. 42

### FORUM AMBROSETTI

Il prestigioso evento quest'anno festeggerà 50 anni a Villa d'Este tra i leader politici e di pensiero dell'establishment mondiale

> pagina 4



## L'artefice del primato veneto

*A farci un quadro dell'andamento regionale, tra nuove voci di crescita e obiettivi infrastrutturali, è il governatore Luca Zaia, che ha già messo in moto la macchina dell'autonomia*

di Francesca Druidi

**I**l Veneto si conferma territorio a elevato potenziale economico, nonostante il complesso momento che stiamo vivendo. A fare la differenza sono sempre più alcuni fattori: la capacità di innovazione e di adattamento alle mutevoli condizioni di mercato, la presenza di infrastrutture fisiche o intangibili, ma anche l'offerta turistica e culturale e la morfologia

del territorio. L'analisi del governatore Luca Zaia.

**Quale scenario emerge dal 21esimo Rapporto Statistico "Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta", strumento fondamentale per delineare le strategie future della regione?**

«Il Veneto può essere considerato uno dei principali territori trainanti per l'economia del Paese. Nel 2023 ha prodotto una crescita interna dell'1 per cento in termini di Pil, leg-



Luca Zaia, presidente Regione Veneto

germente superiore all'incremento nazionale e attestandosi come terza regione in Italia per produzione di ricchezza, pari al 9,3 per cento del Pil nazionale. Nonostante le difficoltà legate alle crisi internazionali, gli 82 miliardi di euro realizzati nell'interscambio commerciale confermano la nostra regione sul podio dell'export, dopo Lombardia ed Emilia-Romagna. I mercati europei sono quelli che registrano margini di

>>> Segue pag. 3

### G7

## Il futuro è adesso

**«A**bbiamo trattato temi vicini alla vita di tutti noi e al futuro del nostro Paese. Questa iniziativa è stata un successo, perché chi è stato parte di questo programma ha dato soluzioni, ha proposto azioni concrete, ha fatto progetti positivi, destinati a produrre effetti da "ieri" e non da domani». Così la ministra dell'Università e della Ricerca Anna Maria Bernini ha esordito nella conferenza stampa finale del G7 Scienza e Tecnologia, che si è svolto a Bologna- al Tecnopolo- dal 9 all'11 luglio. Uno dei temi affrontati è stata la sicurezza nella ricerca. «Questo è un tema molto importante,

>>> Segue pag. 29

### Cavalieri del lavoro

Sono stati insigniti dell'onoreficenza: Paolo Bertazzoni, Fabio Ravanelli, Giorgio Campagnolo, Carlo Aquilino Villano, Antonio Serena Monghini e Duilio Paolino

### Confindustria

Un'Europa pro-industria e Transizione 5.0, le priorità degli industriali indicate dal presidente Emanuele Orsini, che rilancia su nucleare e cuneo fiscale





# T+TISSOT

FOCUS FORWARD



TISSOT T-TOUCH CONNECT SPORT



## Colophon

**Direttore onorario**  
Raffaele Costa



**Direttore responsabile**  
Marco Zanzi  
direzione@golfarellieditore.it

**Vice Direttore**  
Renata Gualtieri  
renata@golfarellieditore.it

**Redazione**  
Cristiana Golfarelli, Tiziana Achino,  
Lucrezia Antinori,  
Tiziana Bongiovanni,  
Eugenia Campo di Costa,  
Guia Montefamelio, Desna Ruscica,  
Anna Di Leo, Alessandro Gallo, Simona  
Langone, Leonardo Lo Gozzo,  
Michelangelo Marazzita,  
Marcello Moratti, Michelangelo Podestà,  
Giuseppe Tatarella

**Relazioni internazionali**  
Magdi Jebreal

**Hanno collaborato**  
Renato Farina, Ginevra Cavalieri,  
Angelo Maria Ratti, Fiorella Calò,  
Francesca Druidi, Francesco Scopelliti,  
Lorenzo Fumagalli, Gaia Santi,  
Maria Pia Telese

**Sede**  
Tel. 051 228807 - Piazza Cavour 2  
40124 - Bologna - [www.golfarellieditore.it](http://www.golfarellieditore.it)

**Relazioni pubbliche**  
Via del Pozzetto, 1/5 - Roma

Tiratura complessiva: 90.000 copie

# L'artefice del primato veneto

A farci un quadro dell'andamento regionale, tra nuove voci di crescita e obiettivi infrastrutturali, è il governatore Luca Zaia, che ha già messo in moto la macchina dell'autonomia

**I**l Veneto si conferma territorio a elevato potenziale economico, nonostante il complesso momento che stiamo vivendo. A fare la differenza sono sempre più alcuni fattori: la capacità di innovazione e di adattamento alle mutevoli condizioni di mercato, la presenza di infrastrutture fisiche o intangibili, ma anche l'offerta turistica e culturale e la morfologia del territorio. L'analisi del governatore Luca Zaia.

**Quale scenario emerge dal 21esimo Rapporto Statistico "Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta", strumento fondamentale per delineare le strategie future della regione?**

«Il Veneto può essere considerato uno dei principali territori trainanti per l'economia del Paese. Nel 2023 ha prodotto una crescita interna dell'1 per cento in termini di Pil, leggermente superiore all'incremento nazionale e attestandosi come terza regione in Italia per produzione di ricchezza, pari al 9,3 per cento del Pil nazionale. Nonostante le difficoltà legate alle crisi internazionali, gli 82 miliardi di euro realizzati nell'interscambio commerciale confermano la nostra regione sul podio dell'export, dopo Lombardia ed Emilia-Romagna. I mercati europei sono quelli che registrano margini di crescita più elevati e rappresentano oltre il 71 per cento del fatturato estero complessivo delle imprese regionali».

**Il Veneto punta sull'aerospazio.**

«La new space economy è una delle più promettenti traiettorie di sviluppo dell'economia. Il Veneto è la terza regione in Italia nella filiera dell'aerospazio. Il settore vale circa 2,2 miliardi di euro di fatturato (+22 per cento rispetto all'anno precedente di cui il 63 per cento realizzato all'estero) e conta 260 aziende. Nel territorio regionale sono presenti eccellenze industriali in ogni comparto come telescopi, telerilevamento, componentistica e sicurezza cibernetica, vero indirizzo di crescita e di occupazione e propulsore per altri settori quali agricoltura di precisione, medicina, automotive. C'è molto interesse anche verso le tecnologie spaziali sostenibili, che garantiscono una coesistenza armoniosa tra esplorazione spaziale e gestione ambientale, con notevoli opportunità per aziende, istituzioni e cittadini».

**Il completamento della Pedemontana Veneta è un passo molto atteso per il territorio e il tessuto imprenditoriale. Quali sono le previsioni per il nuovo accordo, nell'ottica anche del rientro dell'investimento effettuato dalla Regione?**

«L'apertura del nuovo casello di Montec-



**Luca Zaia, presidente Regione Veneto**

chio Maggiore ha completato il masterplan: 94,5 chilometri di superstrada a pagamento, cui si aggiungono 68 chilometri di strade a libero scorrimento per un valore di 2.258 milioni di euro. Un'infrastruttura strategica e attesa dal territorio che vede un bilancio importante come flussi di traffico: nel 2024, grazie anche all'apertura dell'interconnessione con la A4, la SPV ha registrato un aumento del 75 per cento dei transiti. Un'arteria importante in una delle aree produttive più importanti del Paese. In termini di transiti, si è attualmente su valori che - dal lunedì al venerdì - si assestano in modo stabile fra i 60 e i 70 mila veicoli, soprattutto mezzi pesanti, mentre per il weekend il valore è fra 42 e 48 mila veicoli. I dati dimostrano che è una infrastruttura apprezzata».

**Cosa aspettarsi da un settore chiave come il turismo?**

«Il comparto turistico è stato protagonista di un 2023 da record. Questa situazione ci ha consegnato un primo quadrimestre positivo, con un aumento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente sia degli arrivi (2,8 per cento), sia delle presenze (1,9 per cento). Sono in testa i turisti spagnoli e gli americani. Si affermerà ancora come la regione più turistica d'Italia; si stima numero di circa 20 milioni di arrivi e le presenze saranno confermate ben oltre i 73 milioni».

**I numeri usciti dalle urne delle elezioni europee consolidano la maggioranza di governo. Oltre all'autonomia differenziata, caposaldo della sua visione, quali priorità identifica per l'Esecutivo?**

«L'affermazione di questa tornata è senza

dubbio di Giorgia Meloni e del suo esecutivo. Per quanto riguarda la distribuzione dei voti, viviamo in un mondo dove essendo leader il cittadino, abbiamo visto spesso exploit e ridimensionamenti. È la conferma che i voti si possono prendere, ma bisogna mantenerli. L'autonomia ormai è legge già in Gazzetta Ufficiale e sarà operativa dal 13 luglio. Dal canto nostro, come Veneto, abbiamo già scritto alla premier per riaprire la trattativa sull'attribuzione delle materie e le rispettive funzioni. È la nostra priorità, lo dobbiamo ai cittadini veneti. Guardo con grande attenzione anche ai lavori per il premierato».

**Il Veneto è un modello per la gestione del rischio idrogeologico, considerando le risorse investite nel corso degli anni su questo fronte. Può essere replicato su scala nazionale? Perché propone una polizza assicurativa nazionale?**

«È un ragionamento da persona pratica. Ritengo che sarebbe utile avviare a livello nazionale una polizza contro i danni da catastrofe aperta a tutti. Un'assicurazione a prezzi contenuti che possa incentivare i cittadini a mettersi in sicurezza. Naturalmente non è un modo per chiamare fuori le istituzioni, che devono fare la loro parte con un grande piano di messa in sicurezza del territorio. Dopo l'alluvione di Vicenza del 2010, abbiamo affidato ad alcuni esperti un piano per il Veneto da 2,7 miliardi di euro, pari a 2400 cantieri e 23 bacini di laminazione. Una gran parte di questi ultimi oggi sono già funzionanti e, nonostante la mole di piogge di quest'anno, Vicenza non è finita sott'acqua come ci si poteva aspettare e i danni sono stati contenuti di molto in tutta la regione».

• **Francesca Druidi**



# La finestra da cui scrutano i Grandi

Cinquant'anni di visioni strategiche, letture anticipate dell'orizzonte economico, parate di leader politici e di pensiero dell'establishment mondiale. Li festeggerà dal 6 settembre il Forum di Cernobbio, punta di diamante della galassia Teha

**G**lobal summit e think tank altamente profilati sulle sfide chiave che interessano l'alta direzione, piattaforme di advocacy tematiche sulle transizioni epocali in corso, progetti di sviluppo e competitività dei sistemi territoriali. In 50 primavere di attività The European House-Ambrosetti ha costruito un bouquet di iniziative di livello superiore. Aiutando centinaia di famiglie imprenditoriali a disegnare le loro traiettorie di business e coinvolgendo circa 45 mila executive, chairman e manager in momenti di dibattito, studi e visioni strategiche sul futuro di cui il Forum di Cernobbio è sicuramente il main event. Primo vertice strategico d'Italia, quarto in Europa e incluso da quasi un decennio nell'esclusiva rosa del Global Go to Think Tanks Report dell'Università della Pennsylvania, il blasonato appuntamento di Villa d'Este taglierà quest'anno il traguardo del mezzo secolo. Intarsiando di sorprese il palinsesto delle tre giornate sulle sponde del lago di Como in calendario dal 6 all'8 settembre.

## UN'ANIMA EUROPEISTA E RINNOVATA, SEMPLICEMENTE TEHA

A preannunciarle, guardandosi tuttavia dal far trapelare indizi di contenuto, è Valerio De Molli, dal 2000 al timone del network professionale che, proprio per onorare questo anniversario a cifra tonda, ha fatto un blitz all'anagrafe cambiando il nome in TEHA. «La scelta di puntare su un acronimo più breve spiega il managing partner e amministratore delegato- senza snaturare comunque l'essenza dei valori espressi nella nostra ragione sociale, fondati su una visione europeista e internazionale, deriva dalla volontà di rendere il nostro brand più semplice da comunicare, consapevoli del fatto che "every company is a media company", come anch'io la penso». Una mossa in sintonia con i tempi e con le evoluzioni tecnologiche, sociali, economiche e geopolitiche che il Forum di Cernobbio analizzerà anche nell'anno del 50esimo rigorosamente a porte chiuse, in osservanza del Chatham House Rule che disciplina le discussioni riservate e confidenziali, e attraverso le tre angolazioni distintive dello "Scenario di oggi e di domani per la strategie competitive", denominazione ufficiale del Vertice di punta del paniere Ambrosetti. Partendo dalla prospettiva globale sotto la lente nella prima giornata, in cui capi di Stato, ministri di governo, top manager e premi Nobel forniranno una lettura ragionata sugli equilibri planetari, sulle grandi catene del valore e sulla tenuta dei sistemi economici in relazione all'inasprirsi delle tensioni internazionali. Per poi passare, nella seconda giornata di lavori a Villa d'Este, a una disamina sull'Europa, con le autorità e i rappresentanti delle principali istituzioni

continentali che saranno coinvolti in uno scambio di visioni sui valori comunitari minati dalla crisi ucraina e sull'erosione di competitività prodotta dall'inflazione.

## ITALIA, UNA POTENZA IMPRENDITORIALE SOTTOVALUTATA

La terza e ultima giornata del Forum, trasmesso l'anno scorso da più di 200 hub nazionali e internazionali che hanno offerto alle delegazioni diplomatiche e agli uffici lce all'estero l'opportunità di seguire le sessioni di lavoro, sarà infine dedicata all'Italia. Impegnata nella partita della crescita sui diversi campi dell'innovazione, del lavoro, della giustizia, della sicurezza e delle infrastrutture, ma già oggi con uno standing e un'ossatura economica ben più solidi, secondo De Molli, di quanto si è soliti ritenere. «Secondo le Nazioni Unite- evidenzia il ceo di Teha- l'Italia vale il 2,2 per cento del Pil mondiale e produce il 16 per cento dei prodotti manifatturieri, a fronte di una popolazione che è meno dello 0,011 per cento del totale. Ecco, queste cifre dimostrano la straordinaria potenza imprenditoriale italiana, che esprime una produttività pari a quelle tedesca e molto di più rispetto a Francia e Spagna, e con un export da record che l'anno scorso ha superato i 625 miliardi di euro». Punti di forza che prevalgono su quelli di debolezza,

## IL FORUM DI CERNOBBIO

**Primo vertice strategico d'Italia, quarto in Europa e incluso da quasi un decennio nell'esclusiva rosa del Global Go to Think Tanks Report dell'Università della Pennsylvania, il blasonato appuntamento di Villa d'Este taglierà quest'anno il traguardo del mezzo secolo**



Valerio De Molli, ceo di Teha

come possono essere la chiusura di alcune rotte commerciali o l'inverno demografico e che, nel complesso, alimentano un sentimento di ottimismo. Legittimato dal rialzo dello 0,7-0,9 per cento del Pil atteso fino al

2025 e di cui a settembre si farà megafono anche Cernobbio, davanti alla stimata platea di partecipanti al Forum che in passato ha visto sfilare nelle stanze di Villa d'Este personalità del calibro di Abu Mazen, Rania Abdullah Regina di Giordania, Gianni Agnelli, Kofi Annan, Yasser Arafat. E ancora, Silvio Berlusconi, Joe Biden, Carlo Azeglio Ciampi, Henry Kissinger, Sergio Mattarella, Card. Joseph Ratzinger fino a Simon Peres. Al quale tra l'altro è intitolata la Peres Heritage Initiative, social award alla sua settima edizione che tornerà per trasmettere il lascito di innovazione tecnologica e ricerca della pace dell'ex leader israeliano alle generazioni future.

• GG





# Un'Europa pro-industria e Transizione 5.0

Sono le priorità per gli industriali italiani, come ha avuto più volte modo di indicare il presidente di Confindustria Emanuele Orsini, che rilancia su nucleare e cuneo fiscale. Le sfide in Europa e il ruolo dell'intelligenza artificiale

**L**a prossima Commissione europea deve mettere al centro la produttività. È il mantra che continua a ripetere il neo presidente di Confindustria Emanuele Orsini. «Per essere competitivi, dobbiamo avere la prossima Commissione europea pro-industria, non come la precedente ideologicamente anti-industriale», ha dichiarato Orsini all'assemblea di Farindustria.

## AFFERMARE LA NEUTRALITÀ TECNOLOGICA

L'industria italiana non è contraria alla transizione green, ma «centrali devono essere la salvaguardia dei know how dei Paesi e la neutralità tecnologica». La battaglia è contro lo stop al motore endotermico al 2035, definito un «autogol». La priorità è la difesa di «una filiera che ci invidia tutto il mondo» e, con la «decarbonizzazione che ci costa 1.100 miliardi», servono «fondi sovrani altrimenti non ci sarà la possibilità di fare le transizioni». Le criticità legate all'elettrico sono diverse: c'è il costo più elevato, il tema delle infrastrutture e le minori possibilità di acquisto dei cittadini. «La scadenza» ha aggiunto il presidente degli industriali «deve essere spostata, perché non esiste in alcun posto al mondo che le tecnologie si superino abolendole. Le tempistiche giuste devono avere il proprio corso». A preoccupare il titolare di viale dell'Astronomia è anche un'altra battaglia, quella sui dazi tra Cina e Stati Uniti. «Per un Paese esportatore come il nostro, è un problema. Forme di protezione dovrebbero essere messe su prodotti, per esempio le auto, che non sono realizzati in Europa».

## SI ALLA SPERIMENTAZIONE SUL NUCLEARE

Per Orsini una politica industriale europea dovrebbe riguardare anche l'energia. «C'è un tema di autonomia energetica che è un tema



di competitività, fino a quando in Europa ci sarà disparità sul costo dell'energia che ci mette in competizione. Il mix energetico è la via». Contare sulle rinnovabili non basta, per questo Confindustria sostiene il nucleare. «Visto che sul nucleare non possiamo fare sperimentazione in Italia, iniziamo a dire che si può fare: abbiamo una filiera di oltre 70 imprese che lavorano in tutto il mondo, abbiamo imprese che stanno pensando a microreattori di quarta generazione, sicuri, da 350-450 Megawatt». Per il leader degli industriali italiani, occorre non restare fuori da questo settore. «Nel frattempo-concluderemo dobbiamo dirci la verità, partendo domattina saremmo pronti nel 2031-2032. Dunque dobbiamo unire l'Europa. Il costo unico europeo è la via e questo è un tema sicuramente da portare avanti».

**IL RILANCIO PASSA DA TRANSIZIONE 5.0**  
Gli investimenti sono fondamentali per far crescere l'industria del Paese. Anche l'Eu-

5.0 da parte degli imprenditori. L'accelerazione su questa misura «che farà benissimo alla crescita del Pil del Paese», è presupposto per il rilancio: «Abbiamo la necessità di una messa a terra veloce, che le nostre imprese abbiano una risposta veloce per poterla costruire». L'Italia, aggiunge Orsini, deve dotarsi di misure strutturali che si dispieghino in un orizzonte futuro di almeno cinque anni. Senza che al cambiare dei governi, cambino anche le norme. Sullo scenario economico c'è ottimismo da parte del leader degli industriali, «se non ci fermano e ci lasciano lavorare». Ribadisce l'importanza della certezza del diritto per operare: «non lo abbiamo scritto a caso nel programma 2024-2028: se abbiamo il campo di gioco chiaro, dove ci fanno le righe e non ce le spostano, noi riusciamo a fare bene». Sul cuneo fiscale non si torna indietro. Per Orsini è una misura che va mantenuta, anche per essere attrattivi verso i lavoratori. Confindustria, inoltre, sta per lanciare un grande piano per la casa anche per mantenere i giovani e le giovani a restare in Italia, dove l'emergenza casa e affitti costituisce un problema spesso insormontabile.

## SALARI E NUOVE TECNOLOGIE

Infine, anche sul tema dei salari Orsini è stato molto chiaro. «Quando si parla di salari, si deve parlare di produttività e nelle prossime contrattazioni sindacali non si potrà fare a meno delle nuove tecnologie che saranno la prossima rivoluzione industriale. Oggi quando si fanno le contrattazioni si parla ancora di spazio, luogo fisico, tempo e orario, ma con le nuove tecnologie non sarà così. È un argomento molto serio, perché tocca la vita dei nostri lavoratori e va fatto in modo serio». Per il presidente di Confindustria l'intelligenza artificiale rappresenta a tutti gli effetti la prossima rivoluzione industriale. Serve più che mai un'Europa protagonista, mentre l'Ai Act sta ponendo l'accento solo su limiti e rischi. Vanno investite più risorse, se non si vuole che il Vecchio Continente resti fortemente indietro rispetto a Cina e Stati Uniti. • **Francesca Druidi**

*Emanuele Orsini, presidente Confindustria*

## TRANSIZIONE 5.0 «L'accelerazione su questa misura che farà benissimo alla crescita del Pil del Paese è presupposto per il rilancio»

ropa ce lo chiede. La frenata degli investimenti negli ultimi tre trimestri, commenta il leader degli industriali, è dovuta al decalogo di Industria 4.0, ai tassi d'interesse ancora troppo alti e all'attesa di Transizione



Photo credit: ©BluCobaltoPhotography/©Renato Franceschin





# L'eccellenza “fatta in casa”

Fiore all'occhiello di un'Emilia Romagna rinomata per la sua forte tradizione industriale e artigianale, Bertazzoni combina la qualità del prodotto con l'eleganza del design. Famiglia, cibo e ingegneria i suoi valori da oltre 140 anni

**I**n cucina, tempio sacro della vita domestica, e nel cuore della Pianura Padana, terra che i Romani consideravano il granaio d'Italia. Da quasi un secolo e mezzo, è in questa cornice che Bertazzoni, l'azienda di elettrodomestici a conduzione familiare più antica al mondo, dipinge la sua storia imprenditoriale di successo. Iniziata dalle bilance di precisione che nell'ultimo scorcio dell'Ottocento il capostipite Francesco costruiva per i caseifici emiliano-romagnoli e oggi condotta al galoppo dalla sesta generazione. Scommettendo su gamme iconiche di frigoriferi, piani cottura, cappe, lavastoviglie e accessori, esportati per il 90 per cento in 60 Paesi del mondo, e combinando metodi di produzione industriale con l'estro e la qualità del design che caratterizza il nostro Paese. «La nostra visione- spiega il ceo Paolo Bertazzoni- si basa su tre elementi fondamentali: un design accuratamente studiato, un'ingegneria straordinaria e una profonda passione per il cibo».

**Tre ingredienti che sono anche l'architrave dell'italian lifestyle. Grazie a quali fattori ritiene che la sua azienda abbia contribuito a consolidarne lo standing?**

«Siamo radicati in Emilia Romagna, una regione rinomata per la sua forte tradizione ingegneristica e artigianale che ha reso l'Italia famosa nel mondo. In questo territorio sono nati e si sono sviluppati i grandi nomi dell'eccellenza dell'industria automobilistica italiana, ai quali Bertazzoni si ispira da sempre per creare i propri prodotti e sviluppare tecniche di lavorazione innovative. Tutte le nostre scelte sono sempre orientate a garantire la qualità dei nostri prodotti e soddisfare anche i nostri clienti più esigenti. Tutto questo ha permesso alla nostra realtà di diventare un simbolo dell'eccellenza del made in Italy».

**Saldamente ancorato al marchio Bertazzoni è il concetto di famiglia, che ne sancisce il valore di impresa storica. Come si riflette questo tratto identitario nelle politiche di inclusività rivolta ai lavoratori?**

«Il concetto di famiglia è uno dei pilastri fondamentali di Bertazzoni e che ci definisce come brand. La nostra cultura aziendale è fortemente orientata alla collaborazione e alla comunicazione aperta, dove le idee e i contributi di tutti sono incoraggiati e apprezzati. Da sempre ci impegniamo a creare un ambiente di lavoro dove ognuno si senta rispettato, valorizzato e parte integrante del nostro successo collettivo. Crediamo che un ambiente inclusivo non solo arricchisca la nostra azienda, ma sia anche essenziale per l'innovazione e per generare soddisfazione nei clienti».

**Sul versante della sostenibilità, la vostra grande dote è quella di saperla coniugare all'innovazione tecnologica e alla bel-**

**lezza. Grazie a quali metodi e professionalità riuscite a ottenere questa alchimia?**

«Il tema della sostenibilità riveste una grande importanza per Bertazzoni. Per questo motivo, l'azienda ha sempre adottato un approccio cauto e serio verso questo argomento. Il percorso di sostenibilità che abbiamo avviato rappresenta anche una graduale innovazione del nostro modo di operare e produrre. In questo modo possiamo continuare a mantenere l'elevato livello di qualità dei prodotti che Bertazzoni offre oggi, integrando soluzioni sostenibili in ogni fase del processo produttivo»

**Tratti qualificanti di una realtà aziendale che opera nel segno dell'eccellenza sono il talento e il merito. Come vi adoperate per farli emergere e valorizzarli nella vo-**

*Paolo Bertazzoni, ceo e presidente di Bertazzoni*



**stra?**

«Consideriamo il talento e il merito fondamentali per mantenere gli elevati standard di eccellenza aziendale. Per questo ci impegniamo a investire per creare continuamente opportunità di impiego per i giovani, promuovendo la formazione continua e lo sviluppo professionale e sosteniamo la cre-

scita di tutti i nostri dipendenti, incoraggiandoli a esprimere sempre il loro massimo potenziale. Inoltre, valorizziamo i risultati ottenuti riconoscendo e premiando i successi individuali e di squadra, contribuendo a creare un ambiente di lavoro stimolante e meritocratico».

**A inizio giugno il capo dello Stato Mat-**



## IL TALENTO E IL MERITO

**«Sono fondamentali per mantenere gli elevati standard di eccellenza aziendale. Per questo ci impegniamo a investire per creare continuamente opportunità di impiego per i giovani, promuovendo la formazione continua e lo sviluppo professionale»**

**tarella l'ha nominata cavaliere del lavoro, due anni dopo che Unindustria l'aveva premiata come “Homo Faber” Che percorso coronano questi titoli e di cosa la ripagano in particolare?**

«Ricevere questi riconoscimenti corona un lungo percorso di dedizione e impegno nella promozione dell'eccellenza italiana iniziato sei generazioni fa. Sono onorato di vedere apprezzato il lavoro di una vita dedicata a trasformare la nostra eredità familiare in una realtà internazionale di successo. Questi titoli sono una testimonianza del nostro costante sforzo nel mantenere alti standard di qualità e innovazione e riflettono l'importanza di preservare le tradizioni artigianali italiane mentre abbracciamo l'innovazione tecnologica. Continuare su questa strada non solo rafforza la nostra posizione sul mercato globale, ma contribuisce anche a promuovere e valorizzare il patrimonio culturale e industriale del nostro Paese».

• **Giacomo Govoni**



# Il filo che lega una famiglia

Qualità, attenzione al benessere dei clienti e dei lavoratori, il “non sprecare” oggi chiamato sostenibilità. Sono i concetti che descrivono il carattere di Giorgio Campagnolo, un giovane ottantottenne che investe nel gusto italiano

**C**onfezionare un prodotto con stile e al giusto prezzo, mettendosi sempre dalla parte del cliente. Su queste fondamenta valoriali del made in Italy, gettate nel 1948 dalla madre Maria dal suo banco di abbigliamento in piazza a Bassano del Grappa, Giorgio Campagnolo ha costruito una realtà imprenditoriale di rilevanza internazionale. Con oltre 18 milioni di capi prodotti annualmente, la proprietà di cinque distinti marchi e una devozione alla qualità che «ho fortemente voluto trasmettere anche ai miei figli nella guida dell'azienda», sottolinea il patron classe 1936 di F.lli Campagnolo, da maggio anche cavaliere del lavoro. «Sono felice di essere stato accolto in questa nobile famiglia, che trovo molto in sintonia con la mia visione. Credo che il ruolo dell'imprenditore si distingua nel dare più che nel ricevere e, anche se non sono mai orgoglioso, in questo caso per me è un orgoglio lasciare il valore di questo premio ai miei figli e ai miei nipoti».

**Tratto identitario di famiglia è l'attenzione alla qualità. Come si esprime nel vostro modo di lavorare?**

«Noi partiamo dalla scelta della materia prima, dal filo, che deve essere eccellente, e tutto ciò che si investe in questo aspetto è sempre ben riposto. Poniamo poi molta attenzione allo sviluppo del capo, che deve essere sì di qualità ma anche piacevole da indossare. Questo, assieme a una ricerca costante calibrata sui bisogni del cliente e sulle mode del momento, è quello che ci ha permesso di mantenere e rafforzare la nostra posizione nel mercato, contribuendo a far conoscere e apprezzare il gusto italiano nel mondo».

**Innovazione e digitalizzazione dei processi sono parole d'ordine per rimanere agganciati al treno della competitività. Come vi siete evoluti negli ultimi tempi sotto questo aspetto?**

«Sin da bambino ho sempre avuto una grande passione per la meccanica e per la tecnologia in generale. Ora ho una certa età e lascio che se ne occupino altri, ma quando mi chiedono un consiglio su un particolare investimento, rispondo sempre di investire il doppio perché per me tecnologia e innovazione sono il futuro. Tra poco compio 88 anni ma ho sempre avuto un pensiero lungimirante e cercato nuove soluzioni, partendo dal metodo di lavorazione della materia prima fino ad arrivare alle forme di comunicazione. Siamo state tra le prime aziende in Italia ad avere il Telex per scambiare gli ordini con l'estero e oggi abbiamo automatizzato anche i magazzini. Inoltre abbiamo aperto la visibilità delle giacenze ai clienti BTB per costruire una relazione proficua e di fiducia con loro».

**Di sostenibilità si parla ormai ovunque e in tutte le salse, ma voi siete tra quelli che la praticano sul serio. Due iniziative che lo testimoniano più di tutte?**

«Quella che oggi viene chiamata sostenibilità, quando io ero bambino era il “non sprecare”, una filosofia che mi ha sempre accompagnato. Fin da quando abbiamo mosso i primi passi, ad esempio, utilizzavamo i resti dei filati di lana per realizzare fascette copriorecchie. Per noi sostenibilità è attenzione a un benessere generale, a partire dai collaboratori e dai clienti. Durante la pandemia, abbiamo aiutato i nostri oltre 4000 clienti dando loro fiducia e sostenendoli da un punto di vista finanziario; e questa attenzione che abbiamo avuto ci viene riconosciuta ancora oggi. Come azienda ab-

*Giorgio Campagnolo, presidente di F.lli Campagnolo*



biamo sempre avuto la missione di restituire al territorio quanto ricevuto e per questo motivo ci siamo sempre adoperati nel sostenere iniziative, associazioni, in ogni forma possibile».

**L'inclusione e il benessere delle persone sono pilastri valoriali della vostra famiglia. Cosa fate per trasferire questo spirito di appartenenza anche ai lavoratori?**

«Dare valore alle persone è sempre stato un aspetto importante per me. Mi fa piacere confrontarmi e ascoltare le idee di tutti. Per questo non ho un ufficio, perché sono io stesso il mio ufficio, e lo sono in ogni stabilimento a cui ogni giorno faccio visita. Da sempre ho imparato, e tramesso ai miei figli, che dietro ogni collaboratore c'è una famiglia, e non possiamo non tenerne conto. Abbiamo iniziato a strutturare un programma di benessere e uno di prevenzione, proprio perché ci interessa tutelare chi lavora con noi anche nel privato. Per quanto riguarda l'inclusione, in azienda hanno iniziato un



## PER QUANTO RIGUARDA L'INCLUSIONE

**«In azienda hanno iniziato un percorso per ottenere la certificazione sulla parità di genere che pone riguardo anche alla valorizzazione delle diversità»**



percorso per ottenere la certificazione sulla parità di genere che pone riguardo anche alla valorizzazione delle diversità».

**Il talento e il merito sono fattori qualificanti e da mettere nelle condizioni di emergere. Come vi adoperate per valorizzarli nella vostra realtà aziendale?**

«Serve sensibilità da parte dell'imprenditore per individuare chi ha valore e merito e farlo crescere. Qui la maggior parte dei responsabili di funzione è cresciuto in azienda. Ogni anno a Natale premiamo gli anniversari

di anzianità, e per me vedere chi è cresciuto qui e riconoscerlo davanti a tutti è sempre un momento molto significativo. Dico sempre che il più grande valore per una persona è la libertà. I nostri collaboratori hanno la libertà di scegliere se venire al lavoro da noi o andarsene, ma per fortuna scelgono di presentarsi ogni giorno. Nella mia vita lavorativa non ho mai licenziato nessuno, ho sempre lasciato andare chi ha preso altre strade, ringraziando per quanto fatto».

• **Gaetano Gemiti**



# Tra sogni e concretezza

Un'azienda di macchinari agricoli che fattura 26 milioni di euro e impiega 70 addetti, sta aprendo un nuovo capannone industriale a Busca e ora punta all'intelligenza artificiale. Il percorso evolutivo dell'azienda Cosmo

**È** presidente di Cosmo, fondata da Duilio Paolino e sua moglie nel 1981 come piccola impresa per la realizzazione di macchinari agricoli e oggi specializzata nella progettazione e produzione di macchine spandiconcime, spandisale e miscelatori. Il fondatore ci racconta la strada che l'ha portato a diventare cavaliere del lavoro.

**Da giovane dj a industriale: cosa l'ha indotto a questa scelta?**

«Da ragazzo amavo tantissimo la musica e me la cavavo parecchio bene, guadagnavo 1 milione 200 mila lire al mese nelle discoteche, contro le 124 mila lire di uno stipendio da impiegato. Andavo ogni sabato a Nizza a comprare quei dischi americani che da noi non si trovavano. Ho sempre tenuto

*Duilio Paolino, presidente Cosmo*



però fede alla volontà di mio padre che voleva che continuassi a studiare. Una sera mi sono guardato allo specchio, mi sono visto con i capelli lunghi, ho pensato a come sarei stato 15 anni dopo, e ho capito che non mi vedevo a fare il giro delle discoteche. Forse con la maturità è subentrata la voglia di realizzare qualcosa di solido e importante».

**Soddisfatto della strada scelta?**

«Sono contento di aver fatto quello che ho fatto. Non c'è mai stata una volta che ho avuto una titubanza sul mio percorso. Ho iniziato come tuttofare in un'azienda che faceva rimorchi. Dopo quattro anni ero il direttore dello stabilimento. Ho cominciato ad occuparmi del reparto vendite e ho girato tutta l'Europa. Ho capito che il mercato necessitava di uno spandiconcime base e ho aperto una piccola azienda con mia moglie. Sono partito alla conquista del mercato americano, puntando agli Stati Uniti. Arrivato a New York ho cominciato a cercare chi faceva macchine agricole e siamo diventati i numero uno del mercato, ancora oggi ven-



diamo a tutte le catene di supermercati e facciamo macchine personalizzate. Ci siamo evoluti sempre di più e oggi stiamo facendo un progetto con dei satelliti su un trattore ibrido, insieme a CNH e all'Università agraria di Torino, finanziato con 5,4 milioni di euro da Finpiemonte».

**Neo eletto nel consiglio di amministrazione della Fondazione AI4Industry: il tanto atteso Centro italiano di ricerca per l'intelligenza artificiale dedicato ai settori di automotive e aerospazio, finalmente è stato inaugurato. Quali sono gli obiettivi della Fondazione e perché è stato scelto proprio lei?**

«La Fondazione nasce con un mandato pre-

## L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

**«È il nostro futuro. Non possiamo restare indietro. Se ben gestita e normata, è indispensabile»**

ciso: presidiare le applicazioni dell'intelligenza artificiale ai settori industriali, a partire da aerospazio e automotive. Questo progetto ha l'obiettivo di creare un'infrastruttura integrata di ricerca e innovazione che, attraverso gli investimenti di partner pubblici e privati, possa sviluppare conoscenze e competenze sull'IA, ampliando gli ambiti di attività della Fondazione anche ad altri comparti industriali, dalla meccanica avanzata alla salute, e ai servizi finanziari. È

un'occasione da non sprecare. Io sono stato scelto probabilmente per la mia esperienza, unita alla concretezza che un imprenditore può dare sul campo, e la capacità di tradurre le parole in fatti».

**Che valore ha a suo avviso l'intelligenza artificiale?**

«L'intelligenza artificiale è il nostro futuro. Non possiamo restare indietro. E io ho intenzione di dedicarmi a questo progetto con il massimo impegno e disponibilità. Se ben gestita e normata è indispensabile».

**Quali sono i suoi più recenti obiettivi?**

«In collaborazione con il dipartimento di Matematica dell'Università degli Studi di Genova, che fa capo al professor Michele Piana e alla società a lui collegata la HoB del gruppo MIDA, la D.D.A. Share ha pensato di creare un'applicazione per la prevenzione e il monitoraggio dell'endometriosi, che funga da supporto ai medici. A breve il progetto sarà sperimentato in due regioni. Ogni medico di base avrà questa applicazione che dopo 5 dati inseriti, vede l'accendersi di un semaforo in base allo stato di salute del paziente».

**Sogni futuri?**

«Ancora tanti, ma primo tra tutti la possibilità di aiutare concretamente gli altri. Vorrei sviluppare il progetto con la D.D.A Share, utilizzare le nostre tecnologie per estenderle in campo oncologico e poter curare le persone. Ovviamente ci vogliono tempo e investimenti».

• **Cristiana Golfarelli**





# Una visione strategica che crea valore

La crescita esponenziale di Fosber negli ultimi cinque anni, con un raddoppio delle vendite, ha portato l'azienda a raggiungere i 350 milioni di euro di ricavi consolidati, con un incremento dovuto allo sviluppo delle vendite online

Oggi Fosber è un colosso nel settore del packaging. A guidare l'azienda da quasi 400 milioni di euro di fatturato è Marco Bertola, «un manager che viene dalla provincia- come lui stesso si definisce- emblema del self-made man. A 19 anni infatti Bertola entra in Fosber con il ruolo di assemblatore meccanico e dopo una rapida e meritata ascesa ne diventa amministratore delegato.

**Sotto la sua guida l'azienda sta ottenendo grandi successi, distinguendosi per innovazione, eccellenza operativa e sostenibilità. Cosa c'è dietro a questo successo?**

«Sono diversi i fattori chiave che posso identificare come contributi al successo, a partire dalla visione strategica abbiamo definito una serie di obiettivi che guidano tutte le nostre attività, questo ci permette di orientare le risorse verso iniziative che creano valore. In secondo luogo investiamo nella qualità del nostro personale, offrendo formazione continua e opportunità di crescita professionale. Un team motivato e competente è fondamentale per raggiungere grandi risultati. Sistematicamente ci impegniamo a migliorare i nostri processi operativi per garantire efficienza, qualità e soddisfazione del cliente, utilizzando metodologie lean per ottimizzare le nostre operazioni. Adottiamo uno stile di leadership inclusivo e trasparente, promuovendo una cultura aziendale basata sulla collaborazione, l'integrità e il rispetto reciproco. Questo contribuisce a creare un ambiente di lavoro positivo e stimolante. Ascoltiamo costantemente i feedback e adattiamo le nostre offerte per soddisfare al meglio le esigenze del mercato. La centralità del

*Marco Bertola, amministratore delegato Fosber*



cliente è una delle nostre priorità; di fatto, è colui che ci paga lo stipendio».

**Fosber ha scelto la strada dell'innovazione continua, investendo cospicuamente in ricerca e sviluppo. Quali sono le soluzioni più innovative che avete realizzato?**

«Il nostro cavallo di battaglia è il Pro/Care. Rappresenta un passo significativo nel settore della produzione di macchinari per il cartone ondulato, puntando sulla manutenzione preventiva e il monitoraggio dei consumi. È un sistema evoluto ed è il risultato di anni di ricerca e collaborazione tra Fosber e il mondo accademico. Per noi è un passaggio chiave perché ci siamo resi conto dell'importanza della diagnostica predittiva nel campo industriale, considerando l'evoluzione dell'industria 4.0. È cruciale per prevenire ed evitare i guasti potenziali e per l'ottimizzazione dei processi produttivi in tempo reale. È inoltre in grado di misurare gli assorbimenti dei macchinari e delle linee produttive per monitorare i consumi e mantenere contenuto l'impatto della carbon footprint, utile in termini di sostenibilità. Al Pro/Care si aggiunge il visore mixed reality per la gestione dei guasti. Ci consente di avere una visione dettagliata e immersiva dei macchinari e dei processi di produzione; gli operatori possono esplorare virtualmente ogni componente della macchina, individuando con rapidità e precisione le anomalie. Grazie a questa tecnologia, siamo in grado di intervenire in modo tempestivo e mirato, riducendo i tempi di fermo macchina e ottimizzando l'efficienza complessiva del processo produttivo, fissata per noi al 97 per cento. Lo strumento più avanzato di Fosber è Aida (Artificial intelligence data analysis), basato sull'intelligenza artificiale, che intesse correlazioni tra i dati storici per decisioni più agili e facili, creando modelli di apprendimento che migliorano il servizio di assistenza e aiutano Fosber a realizzare macchinari all'avanguardia, abbassando di conseguenza costi e consumi per il cliente».

**In Cina ha creato e guidato Fosber Asia, la joint venture costituita da Fosber Group e Guangdong Dongfang Precision Science & Technology. Cosa ricorda di questa brillante esperienza e quali risultati ha portato?**

«La mia esperienza alla guida di Fosber Asia in Cina è stata meravigliosamente sfidante e ha messo a dura prova la mia determinazione. Ricordo con particolare piacere il processo di creazione e sviluppo, partendo da 17 impiegati per arrivare a oltre 250 addetti. La creazione di tutta la rete di fornitura mi ha portato a ef-



**UN AMBIENTE DI LAVORO POSITIVO E STIMOLANTE**  
**«Adottiamo uno stile di leadership inclusivo e trasparente, promuovendo una cultura aziendale basata sulla collaborazione, l'integrità e il rispetto reciproco»**

fettuare centinaia di viaggi in tutta la Cina, dandomi la possibilità di conoscere in profondità sia gli aspetti culturali della vita quotidiana che le metodologie di fare impresa. Durante quelli anni, sono emerse criticità legate ai miei gap formativi, specialmente in ambito finanziario e amministrativo, ciò mi ha portato a dedicare tempo ed energie per colmare le lacune, acquisendo nuove conoscenze e competenze che mi hanno reso più completo e preparato. Sotto la mia guida, Fosber Asia ha raggiunto una crescita significativa, espandendo la nostra presenza nel mercato asiatico e consolidando la nostra posizione come leader nel settore delle

macchine per la produzione di cartone ondulato. Nonostante le sfide e le difficoltà affrontate, i risultati ottenuti hanno dimostrato che con determinazione e impegno è possibile superare qualsiasi ostacolo e raggiungere grandi traguardi».

**Quali sono gli stimoli che l'appassio- nano maggiormente nel suo lavoro?**

«La combinazione di una visione strategica chiara, l'impegno per l'innovazione continua e la dedizione alla creazione di un ambiente di lavoro positivo sono non solo guidano il successo dell'azienda, ma contribuiscono anche a creare un posto di lavoro dinamico e gratificante per tutti i membri del team». • **Cristiana Golfarelli**





**D**i cosa si occupino al G7 gli sherpa dei capi di Governo o dei ministri, registi occulti di una trama diplomatica che deve svolgersi secondo un copione studiato in ogni virgola, più o meno è noto. Analoga, in termini operativi, è la funzione dello sherpa del B7 che, per conto del settore privato di cui questo engagement group è suprema espressione, s'impegna «nel raccordo sistematico con gli omologhi delle organizzazioni industriali G7 per la messa a punto di dichiarazioni comuni a margine delle principali riunioni ministeriali G7, la realizzazione di eventi B7 e la stesura della dichiarazione finale», spiega lo sherpa Marco Felisati.

**All'atto pratico, cambiano solo gli organi di governance. Che sono?**

«Oltre alla presidenza del B7 italiano, affidata da Confindustria a Emma Marcegaglia, la titolarità collettiva fa capo ai presidenti delle organizzazioni industriali, ma la struttura e il funzionamento degli organi di leadership varia a seconda delle presidenze. Il nostro B7 ha introdotto per la prima volta due organi consultivi: uno nazionale, composto da autorevoli ceo italiani e uno internazionale, composto dai presidenti delle organizzazioni omologhe di Confindustria affiancati da alcuni ceo nazionali».

**Al B7 Summit di maggio avete portato la voce degli industriali all'attenzione delle prime sette economie del globo. Verso quali sentieri di competitività ne avete indirizzato i lavori?**

«Le nostre raccomandazioni si sono articolate in quattro assi tematici prioritari: il rapporto fra sicurezza economica e libero mercato; le transizioni energetica e ambientale; la data economy e le tecnologie digitali; i talenti e la sostenibilità dei sistemi di welfare. Congiungendoli tutti attraverso un quinto tema orizzontale: l'intelligenza artificiale. Questo, per fare emergere le profonde interconnessioni che innervano ogni aspetto dell'economia e della produzione,

# Dentro gli ingranaggi del B7

Raccordare gli omologhi delle organizzazioni industriali nell'ambito delle riunioni del G7 è il compito di Marco Felisati. «La Presidenza italiana può produrre effetti significativi in settori chiave per la crescita economica» svela



## QUATTRO ASSI TEMATICI PRIORITARI

**Il rapporto fra sicurezza economica e libero mercato; le transizioni energetica e ambientale; la data economy e le tecnologie digitali; i talenti e la sostenibilità dei sistemi di welfare.**

**Congiungendoli tutti attraverso un quinto tema orizzontale: l'intelligenza artificiale**

per dispiegare appieno il potenziale dell'la per la produttività e la competitività dell'industria e per valorizzare le sue applicazioni attraverso politiche che supportino le imprese nel generare sviluppo sostenibile e occupazione in ogni settore, anche oltre i confini del G7».

**Strigendo la lente sulla data economy e tecnologie digitali, quale sensibilità mostra il mondo produttivo al tema e quanto può far maturare la postura internazionale delle imprese italiane?**

«Le imprese sono pienamente consapevoli

delle opportunità insite nelle tecnologie digitali e del loro grande potenziale con riguardo al commercio e gli investimenti internazionali. Tuttavia, persistono difformità regolamentari che ne frenano l'adozione e lo sviluppo. Perciò, la richiesta ai governi G7 è di stabilire principi e standard condivisi basati su una comune valutazione del rischio per aumentare la trasparenza e l'affidabilità del flusso di dati, rafforzando la sicurezza e l'affidabilità delle infrastrutture e delle tecnologie digitali, dotandosi di efficaci sistemi di protezione della proprietà intellettuale, promuovendo un'ambiziosa agenda sulla connettività e sostenendo la diffusione delle competenze nelle aziende, nelle amministrazioni e nella società.

**Valorizzare il potenziale dei talenti in un'ottica meritocratica è un altro dei punti chiave posto in risalto dalla community del B7. Su quali approcci e modelli virtuosi stanno investendo i nostri imprenditori in tal senso?**

«Le imprese stanno investendo da tempo nello sviluppo delle competenze, anche at-

traverso programmi di apprendistato e di riqualificazione degli occupati. Ma è richiesto un più solido partenariato pubblico-privato che parta dalla riforma dei sistemi d'istruzione a tutti i livelli per soddisfare le esigenze emergenti nel mercato del lavoro e che preveda misure concrete per favorire il passaggio dall'istruzione al mondo del lavoro. Abbiamo esortato i G7 a rafforzare le politiche attive del lavoro, promuovere l'imprenditorialità, incoraggiare l'inclusione sociale in particolare di donne e giovani, e modernizzare i sistemi di welfare per garantire ai cittadini un equo accesso a lungo termine a servizi di qualità nel campo dell'assistenza sanitaria e dell'istruzione, anche per affrontare il problema dell'inverno demografico».

**In questo anno del G7 a presidenza italiana, abbiamo il vantaggio del "fattore casalingo". Come possiamo giocarcelo al meglio per averne un ritorno concreto anche in ambito industriale?**

«La Presidenza italiana si sta svolgendo in una fase delle relazioni internazionali connotata da elevata conflittualità, crescente protezionismo, serie difficoltà nelle catene globali di fornitura e un calo generalizzato degli investimenti esteri. Peraltro, in un anno-record che vede elezioni politiche tenersi in oltre 70 Paesi, fra cui attori globali assai importanti. La leadership dimostrata dalla Presidenza italiana ha già prodotto effetti significativi in settori chiave per la crescita economica come la transizione energetica, l'intelligenza artificiale, i trasporti e altri. A metà luglio inoltre, si è tenuta la riunione ministeriale G7 sul commercio, chiave di volta per gli scambi e gli investimenti, che per l'Italia costituiscono uno straordinario vettore di crescita»... • **Gaetano Gemiti**

*Marco Felisati, sherpa del B7 Italy*





# G7, il futuro è adesso

Si sono concluse le riunioni ministeriali del G7 in materia di ricerca, tecnologia e istruzione. Grande attenzione all'Ucraina, all'Africa e al tema cardine e trasversale dell'intelligenza artificiale, che va governata. I bilanci dei ministri Bernini e Valditara

«Abbiamo trattato temi vicini alla vita di tutti noi e al futuro del nostro Paese. Questa iniziativa è stata un successo, perché chi è stato parte di questo programma ha dato soluzioni, ha proposto azioni concrete, ha fatto progetti positivi, destinati a produrre effetti da "ieri" e non da domani». Così la ministra dell'Università e della Ricerca Anna Maria Bernini ha esordito nella conferenza stampa finale del G7 Scienza e Tecnologia, che si è svolto a Bologna- al Tecnopolo- dal 9 all'11 luglio. Uno dei temi affrontati è stata la sicurezza nella ricerca. «Questo è un tema molto importante, che sarà oggetto di una serie di indicazioni che scambieremo tra Paesi del G7, per fare in modo che la ricerca sia aperta, ma anche riservata quando e quanto necessario». Aggiunge poi la ministra sul social X: «sulle tecnologie emergenti la collaborazione è più utile della competizione».

## A MONTE E A VALLE DELL'IA C'È L'INTELLIGENZA UMANA

Bernini ha sottolineato la volontà di procedere in maniera unita sul quantum e sull'intelligenza artificiale, guardando agli sviluppi tecnologici ma anche ai principi etici che devono accompagnarli. «L'intelligenza artificiale c'è già, nelle nostre case e nelle nostre vite, l'importante- e questo è stato il risultato della nostra attività - è che sia sempre al servizio della persona e che abbia uno sviluppo etico e democratico. Ci siamo dati indicazioni pratiche. Le infrastrutture che si occupano di la devono essere vocate al servizio comune e avere delle regole». La ministra dell'Università e della ricerca ha evidenziato l'apprezzamento del G7 per l'approccio dell'Italia nei confronti dell'Africa, per il Piano Mattei, e ha annunciato che nel 2025 si terrà nel nostro Paese una grande conferenza per la ricostruzione dell'Ucraina. Nel corso della ministeriale si è parlato anche di fusione, «dal punto di vista della ricerca, come unica, vera possibilità di energia pulita e decarbonizzazione per il Pianeta». La sintesi di queste giornate di lavoro per la ministra Bernini è che «la scienza, la tecnologia, il progresso sono figli della nostra volontà di renderli democratici e a disposizione di tutti noi. «Vogliamo una scienza etica in grado di dare distribuire e redistribuire»

## G7 ISTRUZIONE, UNA SCUOLA INNOVATIVA E INCLUSIVA

È stata sottoscritta all'unanimità la Dichiarazione finale del G7 Istruzione, la cui riunione ministeriale si è tenuta dal 27 al 29 giugno a Trieste. Dai 22 punti della Dichiarazione è emersa la forte condivisione sulla personalizzazione della formazione per gli studenti e sulla valorizzazione dei talenti quali condi-

zioni necessarie per garantire un'educazione di qualità e sostenere l'istruzione come diritto umano universale. Altro aspetto prioritario che ha visto tutti concordi, nonostante le diverse provenienze geografiche e culturali, è stato il rafforzamento dell'autorevolezza e della dignità dei docenti, di cui vanno migliorati salari e condizioni di lavoro. È stata sottolineata «l'esigenza di lottare contro la dispersione scolastica, accentuatasi dopo il Covid», ha dichiarato il ministro dell'Istruzione e del merito Giuseppe Valditara, sotto la cui presidenza si è svolto il vertice. Vanno contrastati i tassi elevati di abbandono scolastico precoce, così come il fenomeno degli hikikomori (giovani reclusi in casa) che sta contagiando anche l'Italia. La parola chiave è inclusione: nessuno deve restare indietro. È fondamentale mettere in campo approcci innovativi nell'istruzione, senza tralasciare giovani più emarginati, studenti vulnerabili, prestando grande attenzione ai problemi di discriminazione, intolleranza, cyberbullismo.

## MATERIE STEM E VICINANZA TRA SCUOLA E IMPRESA

Altri due aspetti su cui si è registrata grande concordanza sono, da una parte, l'importanza del «rapporto molto stretto tra scuola e mondo del lavoro, in particolare tra mondo tecnico e professionale, dall'altra, la rilevanza delle materie Stem per ridurre le disparità di genere, «divari ancora oggi elevati per far sì che ci siano uguali prospettive sia per i ragazzi che per le ragazze in materie fondamentali per la crescita delle comunità». Un tema, quest'ultimo, che si è discusso anche al YounG7, il G7 Istruzione dei ragazzi in pro-

*La riunione ministeriale del Gruppo dei 7 dedicata all'Istruzione presieduta dal Ministro Giuseppe Valditara*

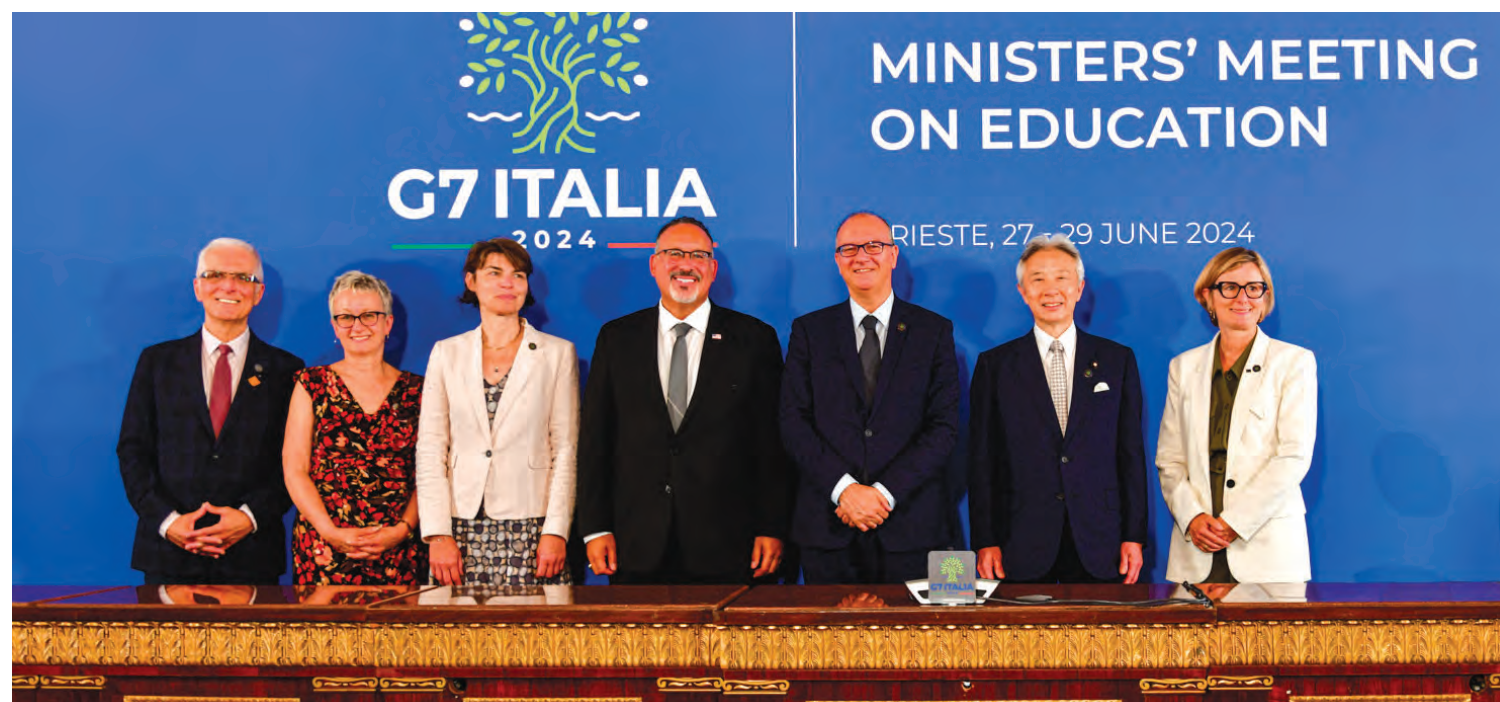


*La riunione ministeriale del Gruppo dei 7 dedicata a Scienza e Tecnologia presieduta dal Ministro dell'Università e della Ricerca, Anna Maria Bernini*

gramma a Lignano Sabbiadoro, che il ministro Valditara ha promesso si terrà anche al prossimo vertice in Canada. Da questa manifestazione parallela è emersa l'urgenza del tema dell'intelligenza artificiale, affrontata naturalmente anche dalla ministeriale dei Paesi del G7. La volontà è quella di governare questo «strumento straordinario, anche per personalizzare la formazione», così da «elevare sempre di più l'intelligenza umana». I temi affrontati dal G7 e dal YounG7 saranno portati avanti ai prossimi G7 e G20, oltre che in Europa. Non è mancata poi l'attenzione sulle questioni internazionali. «Ho lanciato

un piano istruzione per l'Africa, come evoluzione del Piano Mattei, alla presenza anche di un rappresentante dell'Unione Africana. Lì mancano 17 milioni di insegnanti, il che significa che i ragazzi non possono avere un futuro», ha raccontato il ministro Valditara in un'intervista a Il Messaggero, ricordando anche il sostegno dei Paesi del G7 alla ricostruzione del sistema scolastico in Ucraina. «C'è una via italiana all'Istruzione pubblica ed è stata apprezzata al G7», ha evidenziato Valditara sempre a Il Messaggero. Tra gli ultimi provvedimenti del ministro, che annuncia un nuovo piano di assunzioni (70mila entro giugno 2026), c'è il divieto di usare il cellulare- anche a scopo didattico- fino alla terza media e il ritorno al diario cartaceo per gli studenti, mentre i genitori continueranno a utilizzare il registro elettronico.

• **Francesca Druidi**





# I dilemmi del nostro tempo

Quo vadis mondo? È il titolo del Festival dell'Economia di Trento che ha orientato il pubblico tra i grandi temi che rendono incerto lo scenario globale. La parola al direttore del Sole 24 Ore Fabio Tamburini

**S**e le precedenti edizioni del Festival dell'Economia di Trento hanno affrontato l'impatto della pandemia e le trasformazioni avvenute nella "Nuova normalità", l'edizione numero 19 della kermesse dello Scoiattolo si è posta la faticosa domanda: "Quo Vadis? I dilemmi del nostro tempo". «Il punto di partenza, che poi giustifica anche la scelta del titolo, è che siamo reduci da anni di grandi cambiamenti ma siamo consapevoli che altri, ancora più significativi e in tempi rapidi, ci aspettano. Non fosse altro per l'irruzione nella nostra vita quotidiana e professionale dell'intelligenza artificiale», spiega il direttore del Sole 24 Ore e presidente del Comitato scientifico Fabio Tamburini.

## Qual è lo spirito della manifestazione?

«In questa epoca caratterizzata da grandi incertezze, siamo ogni giorno di fronte a dilemmi di vario titolo e natura. L'importante è che questi vengano affrontati con conoscenza e consapevolezza delle scelte. La volontà delle quattro giornate del Festival è stata proprio di mettere in evidenza le alternative, i contributi di conoscenza delle materie alla base delle sfide che il mondo si trova oggi ad affrontare. È la ragione del titolo della manifestazione e il motore degli eventi organizzati, che hanno coinvolto 700 protagonisti dell'università, dell'economia, della politica e del giornalismo - a disposizione del pubblico (in presenza e in streaming) per offrire la loro visione dei dilemmi del nostro tempo».

**L'edizione 2024 presenta alcune novità, tra cui una ancora più spinta attenzione ai giovani.**

«L'anno scorso abbiamo registrato un record di partecipazione dei giovani, ma quest'anno abbiamo voluto creare i presupposti per numeri ancora più importanti. Perché, alla fine, i

*Il direttore del Sole 24 Ore e presidente del Comitato scientifico Fabio Tamburini*



dilemmi del nostro tempo sono quelli che coinvolgono soprattutto i giovani, che dovranno farci i conti per un periodo più lungo della loro vita. Le novità del Festival sono tante. Sono in corso nel mondo 60 guerre, di cui una in Europa e una a Gaza, a poca distanza. Per questo, uno dei filoni di approfondimento è stata la geopolitica, in partnership con l'Ispi e con la partecipazione di personaggi davvero speciali, in particolare David Petraeus, generale dell'esercito degli Stati Uniti ed ex direttore della Cia, che ha discusso con la corrispondente a Roma del Financial Times Amy Kazmin se La guerra resterà strumento di soluzione dei conflitti?. Di segno politico opposto la partecipazione di Miao You e Shuangmin Hui, due professori della scuola del Partito comunista cinese. Averli protagonisti del panel Perché la globalizzazione non è finita è stata un'occasione eccezionale non solo per l'Italia, ma per l'Europa intera. È la

## UN PARTERRE ESCLUSIVO DI OSPITI

**Sono intervenuti la segretaria del Pd Elly Schlein e pressoché tutto il Governo Meloni. I segretari di Cgil, Cisl e Uil Landini, Sbarra e Bombardieri, Romano Prodi, il cardinale Matteo Maria Zuppi, il presidente Commissione esteri Camera Giulio Tremonti e il segretario generale di Medici Senza Frontiere Christopher Lockyear**

conferma di ciò che ho sempre pensato: la dialettica, intesa come possibilità di mettere a confronto opinioni anche opposte, è il motore della conoscenza e del mondo».

### Le novità non finiscono qui.

«In programma ci sono stati una decina di eventi dedicati all'intelligenza artificiale e due Osservatori organizzati dal Sole 24 Ore: uno sullo stato di applicazione del Pnrr, in continuità con l'anno scorso, e poi una grande novità che è l'Osservatorio sulla transizione energetica. Proprio su questo tema avremo al Festival due contributi importanti nel panel La transizione ambientale, inevitabile ma destabilizzante: quello dell'economista americano Jeffrey Sachs, leader globale nello sviluppo sostenibile; e quello dell'imprenditore Andrea Illy, imprenditore di particolare sensibilità ai temi ambientali».

**Ha partecipato un parterre esclusivo di ospiti e relatori. Può indicare qualche nome, senza scontentare nessuno?**

«Difficile ma ci provo. Sono intervenuti la segretaria del Pd Elly Schlein e pressoché tutto il Governo Meloni. I segretari di Cgil, Cisl e Uil Landini, Sbarra e Bombardieri sono stati i protagonisti dell'evento I sindacati tra cambiamento e conservazione. Altri contributi significativi sono arrivati da Romano Prodi (Il mondo al contrario), dal Cardinale Matteo

Maria Zuppi (Un mondo a pezzi, saprà ritrovare la bussola?) e dal presidente Commissione esteri Camera Giulio Tremonti (Il tempo è fuori tempo). Non dimentichiamo il segretario generale di Medici Senza Frontiere Christopher Lockyear, che ha parlato del dramma dei civili nelle guerre di oggi».

**Un programma denso e vastissimo. Un evento da segnalare in particolare?**

«L'apertura del Festival ha visto Lavinia Cigna Biagiotti dialogare con il cardinale Gianfranco Ravasi sul tema C'è ancora spazio per i grandi ideali, mentre la conclusione sé stata affidata alla prima intervista ufficiale del neo presidente di Confindustria Emanuele Orsini. Sono particolarmente orgoglioso anche dell'evento I bambini nascono per essere felici, che ha visto l'incontro del premio Nobel per la pace Tawakkol Karman e di Padre Enzo Fortunato».

**Il presidente della Provincia Autonoma di Trento Fugatti ha confermato che il Gruppo 24 Ore organizzerà per altri tre anni il Festival dell'Economia. Con quali obiettivi?**

«È difficile fare sempre meglio. Finora ci siamo riusciti, nonostante i risultati record ottenuti fin dalla prima edizione organizzata nel 2022 dal Sole 24 Ore. Ritengo che ci riusciremo anche nei prossimi anni».

• **Leonrdo Testi**





# Le direttrici di sviluppo

Aumentare la produttività per far crescere i salari. Fare rete e internazionalizzare. Accelerare su transizione digitale e green. Ridurre il mismatch occupazionale. Le priorità per l'economia trentina secondo Fausto Manzana

**U**na manifestazione per porsi le domande giuste e per trovare possibili soluzioni o almeno le necessarie chiavi di lettura per decifrare una realtà sempre più complessa. L'incertezza del presente, con 60 guerre che infiammano il mondo ed elezioni previste in 76 Paesi, giustifica il titolo scelto per l'edizione 2024 del Festival dell'Economia "Quo Vadis? I dilemmi del nostro tempo". Con il presidente di Confindustria Trento Fausto Manzana, alla guida della Fondazione Nord Est, affrontiamo le prospettive di crescita dell'economia trentina e i fattori che ancora ne minano lo sviluppo.

**Presidente, dove sta andando Trento dal punto di vista del suo tessuto produttivo e del modello di crescita intrapreso dal**

*Fausto Manzana, presidente Confindustria Trento e Fondazione Nord Est*



**territorio?**

«Per capire dove stiamo andando è opportuno capire da dove veniamo. In questo senso il Trentino negli ultimi vent'anni ha visto una crescita della produttività, trainata dal settore industriale. Per un territorio che vuole essere competitivo la crescita deve però essere paragonata a regioni europee simili. In questo senso, come spiega l'ultimo studio Ocse, siamo più lenti. È da qui che dobbiamo ripartire: puntare sull'industria, traino per la produttività, sulla crescita dimensionale e sull'internazionalizzazione. Fare rete e crescere insieme per aumentare la velocità a favore del benessere di tutto il territorio».

**Uno studio della Cgia di Mestre ha evidenziato come gli stipendi a Trento siano più bassi della media italiana. Come valuta questo dato e come risolvere questo gap?**

«È un dato che, pur generale e non legato all'industria, non ci è nuovo e sappiamo che

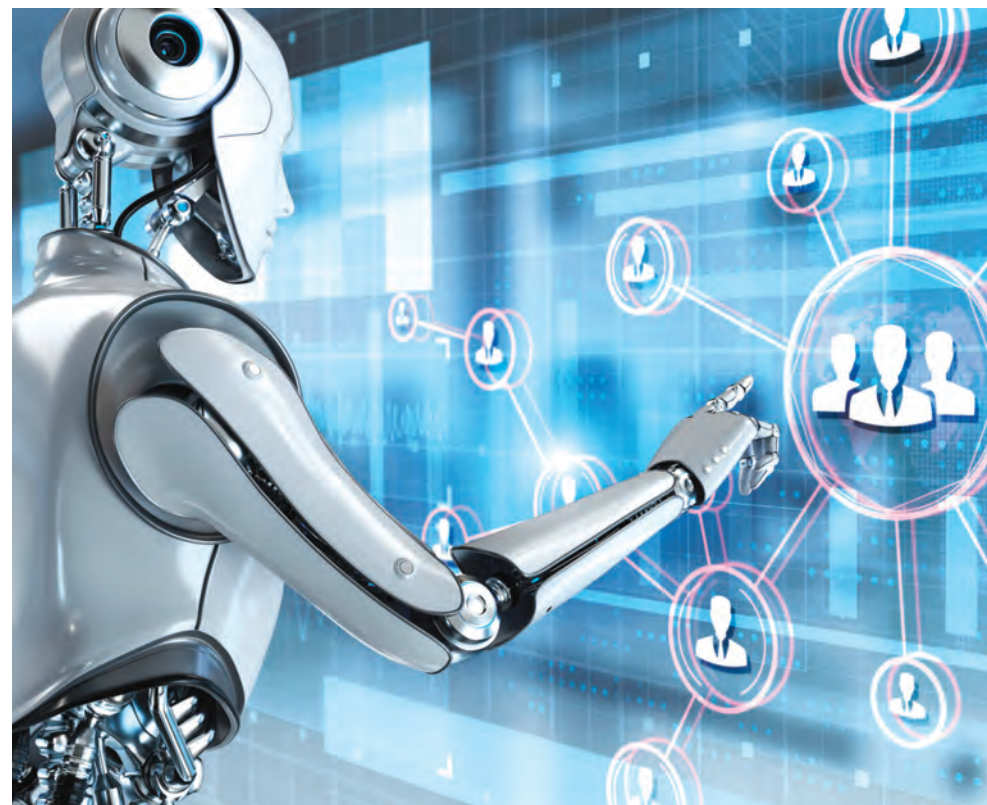
l'aumento della produttività è la strada. Non dimentichiamoci però che, pur crescendo, i risultati sui salari si vedranno nel medio-lungo periodo. Il salario è solo una componente del lavoro e il Trentino, per essere attrattivo, può e deve puntare anche su altri aspetti che generano valore: flessibilità, welfare, inclusione sociale. Se offriamo ai lavoratori un adeguato livello di welfare e flessibilità, che renda la vita in Trentino di qualità, allora potremmo sopperire alle carenze sui salari. Attrarre talenti ci permetterà di proseguire in quella crescita che negli anni ridurrà anche il gap salariale».

**Ha partecipato all'interno della kermesse dello Scoiattolo a un panel dedicato al tema "Navigare nell'incertezza". Come le aziende trentine stanno affrontando questo periodo storico così sfidante e complesso? Quali sono le priorità da affrontare nei prossimi mesi?**

«Le aziende trentine, dopo un fine 2023 in affanno lato ordini, stanno ripartendo, anche se l'indice Rtt (Real time turnover, in grado di stimare la dinamica dell'attività economica, ndr) al -4,4 per cento nazionale a marzo, con l'industria al -5,6 per cento, è un alert. Il 2023 è stato da record per l'export, ma resta solo il 25 per cento sul Pil trentino, contro il 45 per cento del Veneto. Tra le priorità, oltre all'internazionalizzazione, la twin transition è il nodo cruciale. Riuscire ad affrontare la tran-



sizione digitale e la transizione sostenibile, vedendole come strumenti di competitività e non come obblighi, deve essere il nostro obiettivo. Per farlo però abbiamo bisogno di persone e competenze. Il mismatch in Tren-



## L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

**Secondo diversi studi sarà uno dei driver per la crescita della produttività e potrà inoltre creare nuovi posti di lavoro, liberando le persone da mansioni ripetitive e rendendo più sicuro il lavoro stesso**

**Intelligenza artificiale: un rischio o un'opportunità? Come le aziende trentine stanno reagendo a questa nuova tecnologia destinata a cambiare lavoro e vita quotidiana?**

«Dal nostro punto di vista, l'intelligenza artificiale è sicuramente un'opportunità. Secondo diversi studi sarà uno dei driver per la crescita della produttività e potrà inoltre creare nuovi posti di lavoro, liberando le persone da mansioni ripetitive e rendendo più sicuro il lavoro stesso. Certo che, per guardare alle opportunità, bisogna analizzare i rischi e affrontarli in ottica propositiva. In questo senso, la formazione e il reskilling dei lavoratori diventano cruciali per gestire questa transizione. Come Confindustria Trento siamo convinti che tra le imprese, così come tra i lavoratori, sia necessaria una grande consapevolezza per maneggiare questa tecnologia e usarla a nostro vantaggio. In questo senso, l'accordo con UniTrento per un osservatorio sull'AI e la serie di incontri formativi e informativi dedicati alle nostre imprese, è la via che stiamo percorrendo per cavalcare questa opportunità. Parallelamente, abbiamo diverse realtà specializzate in AI, dalla ricerca alle imprese, che possono svolgere un ruolo da protagonisti non solo in Italia, ma anche in Europa».

• **FD**



# Una nuova competitività

Ritrovare le condizioni per far prosperare la manifattura in Europa e a livello nazionale e regionale, con l'istituzione di un'Agenzia per attrarre gli investimenti. L'intervento del presidente di Confindustria Veneto Enrico Carraro

**L'**Europa ha un ruolo fondamentale per la vita delle imprese italiane, per questo prima delle elezioni europee Confindustria ha presentato in un documento, "Fabbrica Europa", le proposte del mondo imprenditoriale per il rilancio del Vecchio Continente, raccomandando interventi di politica industriale per sostenere la competitività della manifattura durante la transizione verde. «La nostra iniziativa invitava l'Ue a ritornare a concentrarsi sulla manifattura come asset principale», commenta Enrico Carraro, presidente di Confindustria Veneto. «Serve un'Italia che conti di più in Europa e un'istituzione unita, ma da questo primo periodo e in base agli ultimi avvenimenti- la visita di Orbán a Putin e Xi Jinping, le elezioni in Francia - registro molta confusione e mancanza di coesione; un contesto che deve far preoccupare l'impresa. La speranza è che ci sia la consapevolezza che si è andati troppo oltre nella precedente legislatura, ad esempio con i motori endotermici, preferendo d'ora in poi un approccio meno utopistico e maggiormente pragmatico».

**Qual è l'andamento dell'economia veneta?**  
«Abbiamo avuto due anni molto buoni, che aiutano a gestire i momenti di crisi come quelli che stanno vivendo attualmente tante delle nostre aziende. Alcuni comparti sono in difficoltà, come il segmento del lusso, il settore delle calzature e della pelle- molto importanti in Veneto- e quello della metalmeccanica impiantistica che lavora principalmente con la Germania. A preoccupare è il costo del denaro ancora molto elevato. Le nostre aziende hanno le spalle più robuste rispetto al passato, ma la visione dei nostri imprenditori è cambiata e non è più così serena, anche perché la produzione industriale sta calando. Ci si attende però una ripresa nel primo semestre del 2025. Non bisogna poi lasciarsi abbagliare dai buoni dati relativi all'oc-

*Enrico Carraro, presidente Confindustria Veneto*



cupazione in regione: continua a pesare sulla manifattura la mancanza di manodopera».

**La messa a terra di Transizione 5.0 darà la svolta decisiva?**

«Il Piano Industria 4.0 è stato cruciale per le imprese venete che, grazie agli incentivi, hanno investito in tecnologie e automazione, attrezzandosi così per affrontare i mercati e reinventarsi. Ora è quanto mai necessario un nuovo piano di incentivi per dotare le nostre aziende delle tecnologie abilitanti (intelligenza artificiale) e degli strumenti per la transizione digitale ed ecologica che ci renderebbero più competitivi. Attendiamo l'attuazione di Transizione 5.0 e soprattutto l'ammontare delle risorse economiche a disposizione per farci un'idea più precisa».

**Ha invocato per il Veneto la creazione di un'Agenzia per attrarre in regione gli investimenti necessari all'insediamento di produzioni innovative in grado di avviare un circolo virtuoso, economico e occupazionale.**  
«In Veneto abbiamo un'economia molto forte, ma troppo sbilanciata sulle Pmi. Per questo si avverte sempre più la necessità di grandi industrie capaci di trainare le filiere. E per attrarre queste realtà un'Agenzia di questo tipo, in grado di accompagnare gli investimenti garantendo un ecosistema favorevole, è fondamentale. Lo dico da imprenditore che lo ha sperimentato in prima persona all'estero. Il fatto che la società attiva nel settore dei semiconduttori abbia scelto Novara e non il Veneto per il primo impianto per la produzione di chiplet in Europa deve farci riflettere. Le principali regioni del Nord fanno affidamento su un'Agenzia a questo scopo, è tempo che anche il Veneto acceleri sulla sua operatività».

**Un settore su cui investire è l'aerospazio.**  
«Confindustria Veneto sta sostenendo questo

## L'ANDAMENTO DELL'ECONOMIA VENETA

**Alcuni comparti sono in difficoltà, come il segmento del lusso, il settore delle calzature e della pelle- molto importanti in Veneto- e quello della metalmeccanica impiantistica che lavora principalmente con la Germania»**



settore con diverse iniziative, perché- anche di fronte alla crisi di altri comparti- molte nostre aziende avrebbero le capacità di inserirsi in questa economia che sta trainando la ricerca, attraendo investimenti, che vanta ampie potenzialità di sviluppo e di applicazione commerciale. Lo spazio non è lontano quanto lo si immagina. Il nostro territorio dispone poi delle condizioni- dalla scuola al sistema bancario- per alimentarne la crescita».

**Il presidente Zaia ha già chiesto al governo la riapertura dell'iter per l'autonomia differenziata, partendo dai dossier per cui non sono necessari i livelli essenziali di presta-**

**zione. È un passo avanti sostanziale per il Veneto?**

«È un passo avanti sostanziale per il Paese, nonostante molti colleghi del Sud siano scettici. Ritengo che l'autonomia porterà a una maggiore responsabilizzazione dei territori in termini di gestione delle risorse. Poi, certo, in Europa e sui mercati internazionali non ci va il Veneto o la Lombardia, ma l'Italia intera. Non so dire se questa legge farà aumentare il Pil della regione, ma credo che alcuni livelli di autonomia potranno sicuramente supportare l'impresa in Veneto, stimolando anche altre regioni». • **Francesca Druidi**



# Il genio italiano

Stile, tecnologia e unicità. Il valore delle idee secondo Mario Moretti Polegato, enologo, brillantemente reinventatosi imprenditore nel settore calzaturiero, fondando Geox

**R**ealizza bellissime innovazioni da indossare, perchè crede che il comfort abbinato allo stile permetta di fare un passo in più, sentendosi a proprio agio e nella versione migliore di sé. Lo fa creando collezioni che integrano innovazioni tecnologiche e trend moda, prestando meticolosa attenzione ai dettagli e orientandosi ai bisogni delle persone per garantire comfort e benessere in ogni prodotto. Stiamo parlando di Geox, azienda di calzature di Montebelluna (Treviso), marchio globale per uomini, donne e bambini.

**Geo, come la terra, e x, incognita matematica che esplicita il forte legame con la tecnologia. Insieme, questi due termini formano un marchio calzaturiero tra i più conosciuti al mondo. Come è nata la famosa scarpa che respira?**

«Penso che la storia sia ormai nota. Ero nel Nevada ad una fiera del vino in rappresentanza della nostra cantina Villa Sandi. Durante una passeggiata nel deserto, a causa del caldo torrido, con un coltellino svizzero feci un buco nelle suole. Decisi di conservare quelle scarpe e cominciai a riflettere sul modo in cui mettere a frutto queste mie riflessioni. Rientrato in Italia, iniziai a pensare quale tecnologia avrebbe potuto risolvere il problema della traspirazione. Trovata la soluzione nascevano le scarpe Geox, traspiranti e impermeabili».

**“Un’idea vale più di una fabbrica” potrebbe essere il suo slogan...**

«Sono convinto che il vero valore sia nell’idea. Prima di Geox la scarpa con la suola bucata era sinonimo di povertà, oggi di tecnologia. Abbiamo gestito un’idea, la scarpa che respira, prima che l’azienda. L’abbiamo protetta con i brevetti, che attualmente sono più di 60, investendo nella tutela della proprietà intellettuale. L’Italia è uno dei paesi con maggiore capacità di creatività e stile ma non siamo capaci di trasformare un’idea in un business perché manca una cultura del brevetto e c’è scarsa collaborazione tra impresa e Università. Questo è un tema che mi sta molto a cuore. Non riusciamo a trasformare il capitalismo industriale in capitalismo culturale».

**Come sta andando l’andamento del mercato?**

«Siamo in una situazione macroeconomica complessa caratterizzata da forti tensioni geopolitiche, da alti tassi d’interesse e d’inflazione che hanno indotto forti incertezze nei consumatori e di riflesso una sostanziale prudenza nei consumatori. In Italia questa situazione si riflette soprattutto sulla media e grande impresa, per la difficoltà a progettare investimenti di medio e lungo

termine. Il 2023 per Geox si è rivelato come un anno di stabilizzazione dopo i forti incrementi registrati nei due anni precedenti. I ricavi preliminari evidenziano un leggero decremento rispetto all’esercizio precedente pari al 2,2 per cento. Viene quindi adottato un approccio prudente che definisce la previsione per l’esercizio 2024 sostanzialmente in linea con l’esercizio 2023. Siamo fiduciosi di uscire dalla crisi che sta investendo il mercato grazie all’unicità dei nostri prodotti, caratterizzati dall’alta tecnologia di cui ci avvaliamo e che ci permette di essere sempre un passo avanti rispetto ai nostri competitor».

**Come si esplica la grande attenzione che avete nella formazione e riqualificazione?**

«Sono tre le direttrici che seguiamo: la prima è nel Dna stesso dell’azienda, che ha basato il suo successo fin dall’inizio nell’innovazione. In secondo luogo, il nostro modello di business che evolve alla velocità della luce, a pari passo con le abitudini dei nostri consumatori e che richiede quindi una riqualificazione costante. In questo contesto, stiamo portando avanti programmi di digitalizzazione dei nostri collaboratori con il Miur e il Politecnico di Milano. Infine, puntiamo sulla formazione del nostro personale aggiornando costantemente le loro competenze. Riteniamo la formazione una leva fondamentale e strategica per la crescita personale, non solo professionale».

**L’avvento dell’intelligenza artificiale rappresenta un cambiamento epocale per la politica, l’economia e per la vita di tutti i giorni. Cosa ne pensa?**

## GLI INVESTIMENTI IN RICERCA E SVILUPPO

**Sono molto consistenti e sono sempre più focalizzati su soluzioni che aiutino le scarpe, le giacche, ma soprattutto le persone e il pianeta, a respirare meglio**



*Mario Moretti Polegato, presidente Geox*

«L’avvento dell’Ai rappresenta un cambiamento epocale per la politica, l’economia e per la nostra vita di tutti i giorni. Un nuovo assistente virtuale, a disposizione di chiunque, sarà in grado di dare risposte rapide a qualsiasi quesito. L’intelligenza artificiale ci sta aiutando ad accelerare i processi produttivi e di comunicazione, ci permette di capire quali prodotti funzionano meglio in alcuni mercati e di dialogare costantemente con i clienti fidelizzandoli».

**State investendo anche su questo fronte?**

«Geox ha già cominciato a investire in Ai. La

moda cambia velocemente e i nostri consumatori sono internazionali. Abbiamo più di 650 negozi monomarca e siamo distribuiti in circa 10mila negozi multibrand in 110 Paesi. L’Ai ci aiuta ad analizzare i gusti dei consumatori in diverse parti del globo e ci assiste nell’acquisto dei materiali, per sviluppare prodotti che chiedono i clienti. Siamo un’azienda tecnologica e investiamo il 2 per cento del nostro fatturato annuo in R&S: stiamo già operando con nuove linee produttive che incorporano l’Ai. Senza contraccolpi sulla manodopera. L’Ai, se gestita bene, sarà molto importante in tutti i settori, perché i nuovi algoritmi ci aiuteranno, tra l’altro, a implementare la cybersecurity per la protezione dei dati aziendali. Abbiamo davanti opportunità straordinarie a patto che gli algoritmi non sfuggano al controllo dell’uomo».

**La vostra azienda è molto attenta al tema della sostenibilità e alla tutela dell’ambiente. Quali le iniziative in questa direzione?**

«Geox è nata pensando a Geo, la Terra. E l’attenzione per l’ambiente è un obiettivo che vogliamo perseguire ogni giorno, anche attraverso materiali innovativi, riciclati e a impatto ridotto. Non si tratta solo di rispettare l’ambiente, ma anche la natura delle persone, le loro esigenze. Ogni anno cerchiamo di ridurre l’impatto ambientale delle nostre fabbriche, degli uffici e dei negozi. Utilizziamo sempre più materiali riciclabili o riciclati, incoraggiamo ad esempio i nostri collaboratori a non usare bottiglie di plastica. Gli investimenti in ricerca e sviluppo sono molto consistenti e sono sempre più focalizzati su soluzioni che aiutino le scarpe, le giacche, ma soprattutto le persone e il pianeta, a respirare meglio». • **Cristiana Golfarelli**



# Un importante traguardo

È tra i venticinque cavalieri del lavoro nominati quest'anno dal presidente della Repubblica Sergio Mattarella. Un importante riconoscimento per Antonio Serena Monghini che, con la sua azienda Alma Petroli, è leader europeo nella produzione di bitumi di alta qualità

**È** presidente di Alma Petroli, azienda fondata dal padre, attiva nella raffinazione di grezzi per la produzione di bitumi stradali, industriali e speciali e leader europea per portafoglio prodotti con 80 specifiche di bitume. Nel corso degli ultimi trent'anni Antonio Serena Monghini ha accresciuto il fatturato di oltre il 1.000 per cento e aumentato la produzione di bitume di alta qualità da 245mila a 380mila tonnellate l'anno, tanto che oggi Alma Petroli è leader europeo nella produzione di bitumi di alta qualità e fornisce un modello di business tailor-made, garantendo standard di eccellenza sul fronte della sicurezza e dell'ambiente. Sotto la sua gestione, viene avviata una strategia di crescita fondata sulla collaborazione con altri

*Antonio Serena Monghini, presidente Alma Petroli*



operatori del settore petrolifero e sull'apertura al mercato europeo e ai Paesi che si affacciano sul Mediterraneo.

**Contrariamente a quanto si possa pensare, i bitumi sono prodotti sostenibili. In che modo contribuiscono alla decarbonizzazione e all'economia circolare?**

«Il bitume è l'unico materiale da costruzione interamente riutilizzabile. Si pensi al fatto che in Germania ne viene reimpiegato già oltre l'80 per cento. Al riutilizzo, che costituisce ovviamente un elemento cardine dal punto di vista di una vera economia circolare, si aggiunge la versatilità. I bitumi sono impiegati non solo nelle strade, ma anche nelle costruzioni e nell'industria in generale, dove costituiscono l'elemento base per la produzione di membrane impermeabilizzanti, isolanti, fonoassorbenti (senza citare il rivestimento di cavi sottomarini ed applicazioni più specialistiche come i piattelli per il tiro a volo). Si tratta di applicazioni dove il contributo in termini di efficienza energetica, comfort e sicurezza è evidentemente



chiave. In aggiunta a questo, il bitume è l'unico derivato dal petrolio che non emette CO2 nella sua applicazione, anzi la immagazzina».

**Quali sono gli impegni presi da Alma Petroli per tutelare e proteggere l'ambiente e il territorio circostante?**

«Da sempre Alma Petroli ha prestato la massima attenzione alla tutela dell'ambiente circostante. Si pensi al fatto che la raffineria è al confine di una riserva naturale popolata da colonie di fenicotteri rosa, che sono i nostri primi testimonial. Nel 2007 siamo stati tra i primi a aderire volontariamente al distretto Emas Ravenna, per la realizzazione del Protocollo d'intesa per la certificazione ambientale delle aziende dell'area chimica e industriale ravennate sottoscritto tra Enti locali, parti sociali, Associazione Industriali e aziende con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo economico e sociale dell'area chimica e industriale di Ravenna. Negli anni Alma Petroli ha ottenuto importanti traguardi, quali la certificazione Ohsas 18001 (occupational health and safety assessment series), che attesta l'eccellenza nelle prassi in materia di salute e sicurezza dei lavoratori; la certificazione di Arpa di avvenuta bonifica sito; l'attestazione Emas di area, protocollo volontario che riconosce il valore aggiunto delle aree industriali attraverso percorsi di riqualificazione e sviluppo socio-economico delle stesse in piena aderenza alle normative di certificazione ambientale; il completamento installazione livelli radar sull'intero parco serbatoi (58 serbatoi)».

**Nel 2022, con un investimento di circa 8**

## ALMA FASTDRAINING

**Presenta caratteristiche di flessibilità e capacità drenante per la strada, senza uguali sul mercato. L'innovativo bitume è brevettato su una tecnologia di processo proprietaria ed è frutto di un lavoro di ricerca condotto fin dal 2017 dai laboratori interni dell'azienda**

**milioni di euro, avete avviato un impianto per la produzione di bitumi green, quali caratteristiche possiede?**

«L'impianto, ad elevata automazione, realizzato nel 2022 all'interno della raffineria ravennate, con una capacità produttiva di 30 tonnellate l'ora, produce la tipologia di bitume Pmb (polymer modified bitumen), un bitume speciale addizionato di polimeri e altri additivi che ne consentono performance nettamente superiori quanto a durata, fessurazioni, comfort acustico e consumo di pneumatici nell'uso stradale. Già di per sé l'impianto produce quindi una materia in grado di fornire benefici immediati agli utilizzatori. Inoltre, la tecnologia sviluppata da Alma Petroli consente l'utilizzo di materiali di recupero pur mantenendo prestazioni eccellenti. Abbiamo anche registrato il marchio del prodotto di punta Alma Fastdraining, che presenta caratteristiche di flessibilità e capacità drenante per la strada, senza uguali sul mercato. L'innovativo bitume è brevettato su una tecnologia di processo proprietaria ed è frutto di un lavoro di ricerca condotto fin dal 2017 dai laboratori interni del-

l'azienda».

**Prossimi obiettivi dell'azienda?**

«Il piano strategico di Alma Petroli prevede nei prossimi quattro anni investimenti per circa quaranta milioni di euro, volti a completare il rifacimento degli impianti di produzione aumentandone capacità e flessibilità oltre che efficienza energetica, a realizzare un nuovo impianto di cogenerazione, a rinnovare i nostri stoccaggi e a mettere in esercizio gli impianti acquisiti all'interno del sito petrolchimico integrato. In parallelo abbiamo identificato le linee di sviluppo per la nostra 'people strategy', volta a rafforzare la nostra attrattività, a garantire una esperienza per i dipendenti in grado di centrare le aspirazioni di tutte le generazioni, a individuare e fare crescere i talenti. Infine, guardiamo al di fuori del nostro perimetro nell'ottica di una diversificazione per settore e competenze, che abbiamo già avviato con la creazione di due controllate, attive l'una nel mondo dello shipping e la seconda nel mondo del conglomerato, sempre con l'impostazione 'sartoriale' e valoriale di Alma Petroli».

• **Cristiana Golfarelli**



# Fare impresa oggi, sostenibilità e innovazione

Nominato cavaliere del lavoro per il suo contributo allo sviluppo del territorio, Fabio Ravanelli è pronto a cogliere nuove sfide alla guida del Gruppo Mirato e della Camera di commercio di Monte Rosa Laghi Alto Piemonte

«È una grande soddisfazione per me. È un riconoscimento che cerco di interpretare nel migliore dei modi, ossia non considerarlo un punto di arrivo, bensì di partenza per fare sempre nel limite delle mie possibilità e capacità di più e meglio», commenta Fabio Ravanelli la sua nomina a cavaliere del lavoro da parte del presidente della Repubblica Sergio Mattarella.

**Lei è presidente e ad del Gruppo Mirato, uno dei principali player del mercato beauty & personal care, il cui fatturato 2023 è in crescita del +12 per cento (270 milioni di euro). La vostra forza deriva dai 17 marchi- da Malizia a I Provenzali- ma anche da una notevole at-**



**tenzione a innovazione, sostenibilità e welfare.**

«Gli aspetti che consideriamo vincenti nel Gruppo sono, da un lato, la notorietà dei marchi e, dall'altro, la capillarità raggiunta nella Gdo italiana, grazie a una forza vendita in costante miglioramento. Asset altrettanto importanti sono quelli da lei citati. L'innovazione si traduce nel continuo restyling di prodotti e nella ricerca di nuovi marchi e nuove possibilità. L'attenzione alla sostenibilità si manifesta in particolare con l'acquisizione dell'azienda genovese Gianasso, leader nel mercato del biologico con il marchio I Provenzali, che produce cosmetici naturali ed eco-sostenibili. È il nostro fiore all'occhiello, perché realizza prodotti con energia da fonti rinnovabili, sul territorio italiano, usando pack ecologico e riciclato o riciclabile, selezionando materie prime naturali e biologiche rispet-

tose di una filiera tracciata. C'è grande sensibilità all'effetto negativo su ambiente e mondo animale. Le pratiche virtuose sono ormai estese a tutto il Gruppo Mirato, che da anni si impegna a ridurre l'impatto degli imballaggi e l'uso della plastica».

**Ci sono novità su questo fronte.**

«Sì, lo stabilimento Gianasso, che abbiamo acquisito nel 2017, è già alimentato da anni da un impianto fotovoltaico. In questi mesi anche il Gruppo Mirato si sta dotando di un impianto fotovoltaico di 9500 mq, che dovrebbe arrivare a coprire almeno il 70 per cento del nostro fabbisogno di energia elettrica. È un bel passo in avanti in termini di efficienza energetica. Ricordo anche l'importanza per noi del Rapporto di Sostenibilità, documento che indirizza il percorso verso una gestione aziendale sempre più sostenibile sotto ogni aspetto».

**L'export è una leva strategica per il settore della cosmetica, quanto lo è per il Gruppo Mirato?**

«Puntiamo molto sui mercati esteri, che però devo ammettere sono probabilmente il nostro punto di debolezza maggiore, perché a oggi l'80 per cento del nostro fatturato è concentrato in Italia. Questo dato oggettivamente è da migliorare. Miriamo ai mercati emergenti dell'Est Europa, dell'Africa e della Cina, dove abbiamo due consociate commerciali, non produttive, che si stanno muovendo bene, intercettando la crescente domanda verso il made in Italy cosmetico. Le nostre quote in Cina al momento potrebbero definirsi "trascurabili", considerando le dimensioni del mercato, ma in effetti non lo sono, soprattutto nell'ottica del salto di qualità che vogliamo intraprendere nel prossimo futuro».

**A proposito di futuro, quali sono le linee di sviluppo del Gruppo?**

«La crescita degli ultimi 20 anni è arrivata prevalentemente per linee esterne, quindi con l'acquisizione di nuovi marchi o nuove aziende. Questa resta la nostra direttrice principale, a cui si affianca l'evoluzione continua dei nostri marchi. Altro obiettivo prioritario, come detto, è il rafforzamento dei mercati esteri, in particolare di quello cinese».

**Lei è stato presidente di Confindustria Piemonte e ricopre oggi il ruolo di presidente della Camera di commercio di Monte Rosa Laghi Alto Piemonte. Il territorio si sta muovendo in maniera diversa nelle sue differenti aree, con la crisi del tessile nel Biellese.**

«Una ricchezza del quadrante Nord Est del



## GLI ASPETTI VINCENTI NEL GRUPPO MIRATO

**La notorietà dei marchi e la capillarità raggiunta nella Gdo italiana, grazie a una forza vendita in costante miglioramento e l'attenzione a innovazione, sostenibilità e welfare**

Piemonte, anche se non vale per tutte le sue specificità territoriali, è proprio la forte diversificazione settoriale, unita a una spiccata propensione all'export. Molte sono le vocazioni produttive della nostra area, da quella alimentare alla meccanica (valvole, rubinetti) a quella tessile e chimica. Oggi un territorio che si concentra su una "mo-

nocoltura" produttiva, come il Biellese, rischia di risentirne, anche perché il tessile in realtà fatica da decenni per le sue note componenti strutturali. Gli imprenditori del comparto con la loro esperienza e competenza sanno però ormai destreggiarsi, continuando a offrire un prodotto di alta qualità».

**Quali sono le priorità per l'Alto Piemonte e, in generale, per l'Italia?**

«Innanzitutto contenere i tassi di interesse, che gravano sulle aziende, soprattutto quelle con le spalle meno forti. Sostenere poi l'innovazione, attraverso Transizione 5.0, la digitalizzazione e la sostenibilità, due aspetti imprescindibili oggi dell'impresa, che valorizziamo anche come Camera di Commercio con i nostri bandi. Collegato all'innovazione c'è infine il tema sempre più cruciale della formazione. Mancano lavoratori preparati sotto il profilo tecnico, anche perché l'evoluzione tecnologica procede a velocità siderali. La Regione Piemonte ha risposto a questa esigenza con un nuovo modello didattico-organizzativo, l'Academy di Filiera, e potenziando il dialogo tra Istituti e aziende per la definizione dei programmi di studio. Serve avvicinare i giovani alla cultura tecnica, che può garantire occupazione di qualità sul territorio». • **Francesca Druidi**





# IL “RINASCIMENTO” DELLA CUCINA ITALIANA NEL MONDO SECONDO FEDERITALY



Federitaly, la Federazione italiana per la Tutela e la promozione del made in Italy nel mondo, ha lanciato un'iniziativa ambiziosa per tutelare e promuovere l'autentica cucina italiana in Italia e nel mondo: il marchio “100% Italian Taste Excellence”. Questo riconoscimento rappresenta un nuovo “rinascimento” per il settore della ristorazione Made in Italy e verrà assegnato a ristoranti e gastronomie che rispecchiano elevati standard di qualità, autenticità e rispetto delle tradizioni culinarie italiane, sia in Italia che all'estero. L'obiettivo principale di Federitaly è valorizzare l'identità culinaria italiana, difendendola dal fenomeno dell'Italian Sounding, una pratica sempre più diffusa che consiste nel proporre prodotti o piatti che imitano l'italianità senza però rispettarne l'autenticità. Grazie al marchio “100% Italian Taste Excellence”, i consumatori potranno distinguere i ristoranti che offrono un'esperienza autentica, basata su ingredienti di altissima qualità e preparazioni fedeli alle tradizioni italiane. Carlo Verdone, presidente e fondatore di Federitaly, ha commentato l'iniziativa sottolineando la sua visione per il progetto: «Federitaly, con questo progetto, punta a creare un vero e proprio rinascimento della cultura enogastronomica italiana nel mondo, garantendo che le nostre tradizioni culinarie continuino a essere celebrate e riconosciute come eccellenze senza tempo». Secondo Verdone, il marchio mira a trasmettere al mondo il valore del Made in Italy, non solo come sinonimo di qualità, ma anche come identità culturale da proteggere e promuovere.

Il processo di riconoscimento è rigoroso e garantito dalla tecnologia blockchain, che assicura trasparenza e sicurezza. Ogni ristorante che ottiene il riconoscimento viene verificato da un team di esperti e dotato di un QR code personalizzato, consultabile in tutto il mondo, che testimonia la qualità e l'autenticità del marchio.

Questo marchio non è solo un simbolo di eccellenza, ma rappresenta anche un vantaggio concreto per i ristoratori. Oltre a entrare in un circuito esclusivo di locali riconosciuti, i ristoratori accedono al marketplace di Federitaly, dove possono acquistare prodotti certificati 100% Made in Italy a condizioni vantaggiose direttamente dai produttori. Inoltre, il programma include corsi di formazione per approfondire la cultura enogastronomica italiana, con l'obiettivo di arricchire le competenze dei professionisti del settore, show cooking dedicati a piatti dell'antica tradizione dei territori italiani che in molti casi sono stati completamente dimenticati e quasi mai riproposti dai ristoratori italiani in giro per il mondo.

Un ulteriore aspetto di rilievo è la lotta all'Italian Sounding, portata avanti anche con la collaborazione degli “Ambassador del Gusto 100% Italiano” di Federitaly, che segnalano le contraffazioni e sostenendo la difesa del patrimonio culinario italiano.

Questa iniziativa rappresenta un passo importante per riportare al centro del panorama gastronomico globale la vera cucina italiana, consolidando l'immagine dell'Italia come patria di qualità, autenticità e cultura. Con “100% Italian Taste Excellence”, Federitaly inaugura un nuovo capitolo della cucina italiana, offrendo ai consumatori di tutto il mondo la possibilità di assaporare la vera tradizione culinaria italiana.



# Una nuova strategia di politica industriale

Il Libro Verde lanciato dal Mimit è il primo passo per costruire una visione condivisa di politica industriale dell'Italia in Europa. Importante anche il nuovo Codice degli incentivi. Il ministro Urso sulla crisi dell'automotive

**È** stato presentato a metà ottobre il "Libro Verde Made in Italy 2030" del Mimit, che «delinea la politica industriale che intendiamo sviluppare nei prossimi cinque anni, con uno sguardo esteso al 2050», ha spiegato il ministro Adolfo Urso. «Si tratta di una proposta che vede lo Stato agire come stratega, tenendo conto di quello che sono le caratteristiche e le priorità del nostro sistema Paese, e che indirizzi al meglio le risorse pubbliche per affrontare e superare le sfide della triplice transizione, ecologica, digitale e geopolitica». Prende anche il via la fase della consultazione pubblica con stakeholder pubblici e privati che si concluderà il 31 dicembre. Questa fase sarà propedeutica alla stesura - nei primi mesi del 2025 - di un Libro Bianco sulla nuova strategia di politica industriale che l'Italia punta ad attuare, in parallelo al mandato della nuova Commissione europea e in stretto coordinamento con le politiche comunitarie. Il Libro Verde, che propone 15 grandi obiettivi, individua come settori strategici dell'Italia la siderurgia, l'automotive, la farmaceutica, la difesa e l'aerospazio, la cantieristica e i due domini dello spazio e del mare.

**CODICE DEGLI INCENTIVI PER SUPERARE LA FRAMMENTAZIONE**  
Il Consiglio dei ministri, su proposta del Mimit, ha approvato lo schema di decreto le-



## IL LIBRO VERDE

**Propone 15 grandi obiettivi, individua come settori strategici dell'Italia la siderurgia, l'automotive, la farmaceutica, la difesa e l'aerospazio, la cantieristica e i due domini dello spazio e del mare**



gislativo sul Codice degli Incentivi che ha delegato al governo la revisione del sistema delle agevolazioni alle imprese. «È la prima volta che l'ordinamento italiano si dota di un testo in grado armonizzare al suo interno tutte le principali norme che governano i procedimenti di incentivazione: è una riforma storica per il sistema Italia con la partecipazione di tutti gli attori, uniti nel facilitare l'attività delle imprese», ha dichiarato Urso sottolineando il lavoro di concer-

tazione avuto con la commissione Sviluppo economico della Conferenza delle Regioni e delle province autonome. La riforma, sostenuta dalla Commissione europea, è inserita nell'ambito della revisione del Pnrr e del recepimento del capitolo dedicato a Repower Eu, individuandola come una possibile best practice a livello europeo.

## GLI ASPETTI CRITICI: ENERGIA E AUTOMOTIVE

All'assemblea di Assolombarda di ottobre, il titolare del Mimit ha evidenziato come il nodo maggiormente critico oggi dell'Italia sia il costo dell'energia, più alto rispetto ai competitor europei. La risposta del Governo Meloni, come annunciato anche dal ministro Pichetto Fratin, è quella del nucleare di nuova generazione. Urso annuncia, infatti, per la fine dell'anno la predisposizione di un quadro legislativo per garantire che anche in Italia si possano installare reattori di terza generazione avanzata e di quarta generazione: «il nucleare deve tornare a essere l'orgoglio del made in Italy».

Il ministro ha poi detto la sua sulla crisi dell'automotive. L'Italia ha proposto un "non paper" sull'auto che prevede un piano automotive europeo con un fondo dotato di risorse comuni; l'adozione della neutralità tecnologica e l'indipendenza sulle materie prime critiche (da estrarre sul suolo europeo). «Oggi con le principali case automobilistiche tedesche che annunciano la chiusura di interi stabilimenti e la riduzione degli stipendi, l'automotive è diventato il problema dell'Europa. E proprio per questo stiamo lavorando con altri governi per un documento che impegnerà le istituzioni europee a rivedere da subito il percorso della



*Adolfo Urso, ministro delle Imprese e del made in Italy*

revisione (sullo stop ai motori endotermici a partire dal 2035); ciò significa anticipare all'inizio del 2025 l'esame della clausola di revisione, chiederemo che siano collocate risorse importanti a sostegno delle imprese e dei consumatori per incentivarli con risorse comuni europee all'acquisto di auto ecologicamente sostenibili. Chiederemo che vi sia una visione di piena neutralità tecnologica, perché l'elettrico non è una religione ma una tecnologia», ha dichiarato Urso in visita alla Getra Power di Marcanise. La brutta notizia data dal ministro è che ci sarà in Italia una riduzione nei prossimi anni dei fondi per gli incentivi alle auto; «ho già assicurato all'Anfia che tutte le risorse che sarà possibile trovare saranno destinate al sostegno della filiera, affinché superi questa fase di transizione particolarmente difficile. Valuteremo poi insieme al ministro dell'Economia se in questo percorso della manovra economica sia possibile incrementare il fondo», ha concluso Urso.

• **Francesca Druidi**

## Confronto su Transizione 5.0

*Si sono incontrati il ministro delle Imprese e del made in Italy, Adolfo Urso, e il presidente di Confindustria Emanuele Orsini per un confronto sul Piano Transizione 5.0. Entrambi stanno lavorando in sintonia per fornire chiarimenti alle imprese e facilitare l'accesso al nuovo pacchetto di incentivi dedicato agli investimenti in digitalizzazione, transizione green e formazione del personale. Al termine della riunione, Urso ha annunciato che verranno accolte alcune richieste del tessuto produttivo per aumentare l'accessibilità, tra cui l'innalzamento delle aliquote, e semplificare le procedure.*



# La locomotiva dell'economia italiana

«Favorire uno sviluppo urbano sostenibile e valorizzare il ruolo sociale ed economico dei negozi di vicinato» è la strada, secondo Carlo Sangalli, per restituire centralità al terziario. Omnicanalità e turismo gli altri fattori trainanti

**R**afforzano le comunità, migliorano la sicurezza e fanno anche crescere il valore delle abitazioni. È principalmente per queste tre ragioni, emerse dall'ultima indagine realizzata da Confcommercio in collaborazione con Swg, che gli italiani prediligono vivere in quartieri popolati da negozi di prossimità. Cellule vitali di un settore terziario che veste ancora i panni di locomotiva dell'economia italiana in termini di produttività e occupazione, al netto dei cambiamenti profondi e mai così veloci che si trova ad affrontare. «Da un lato, del mercato e delle nuove tecnologie» chiarisce segnala Carlo Sangalli, presidente nazionale di Confcommercio- dall'altro del territorio, con il declino demografico e la desertificazione commerciale, testimoniata dagli oltre 111 mila negozi al dettaglio scomparsi tra il 2012 e il 2023. Soprattutto nei centri storici, dove la riduzione dei livelli di servizio è acuita anche dalla perdita del commercio ambulante».

**Anche se online e delivery shopping stanno rivoluzionando lo scenario, il commercio di vicinato resta reattivo e soprattutto conserva il suo valore sociale insostituibile. Volendo quantificarlo?**

«Negli ultimi trent'anni in Italia il terziario di mercato, cioè i servizi al netto della Pubblica amministrazione e delle banche, ha generato quasi 3,5 milioni di occupati a tempo pieno, mentre gli altri settori hanno subito riduzioni. Questo trend ha caratterizzato la ripresa post-pandemica e influenzerà anche l'orizzonte dei prossimi anni. Credo, tuttavia, che per consolidare una crescita robusta ci sia bisogno anche della ripresa della manifattura italiana su cui pesa, in questo momento, anche la crisi della produzione industriale tedesca. Inoltre, occorre che gli stessi servizi di mercato manifestino una maggior produttività sistemica e del lavoro. Meno tasse, meno burocrazia e incentivi alla crescita dimensionale sono snodi importanti di una politica economica ben orientata allo sviluppo».

**Quali strumenti possono innescare una reazione in tal senso?**

«Servono progetti di riqualificazione urbana per potenziare servizi, vivibilità, sicurezza e attrattività delle nostre città. La rinnovata collaborazione con l'Anci e il progetto Cities di Confcommercio rilancia il nostro impegno per favorire uno sviluppo urbano sostenibile e valorizzare il ruolo sociale ed economico delle attività di prossimità nelle città. Vorrei poi sottolineare ancora una volta il principio "stesso mercato, stesse regole", fiscali o amministrative, e l'urgenza di politiche pubbliche e urbane che, anche attraverso un miglior utilizzo dei fondi europei, riconoscano e promuovano il valore del commercio di prossimità. Attraverso l'innovazione, è inoltre fondamentale puntare sull'omnicanalità, utilizzando al meglio le nuove tecnologie digitali per ridefinire l'offerta».



**Tuttavia le tecnologie digitali non fanno sempre l'interesse del commercio tradizionale. Su quali devono concentrarsi i negozi fisici per rilanciare la propria attrattività?**

«È un tema vitale per le imprese del commercio, del turismo, dei servizi e dei trasporti, analizzato approfonditamente in una delle nostre guide della collana "Le Bussole". La tecnologia è un passaggio fondamentale per un negozio perché permette di ottenere miglioramenti in termini di produttività ed efficienza, automatizzando processi e compiti ripetitivi e recuperando marginalità. Ma anche perché consente di aumentare i canali di vendita, rende il processo di acquisto più semplice e fluido e migliora le relazioni con la clientela e l'offerta di servizi aggiuntivi. Quindi ovviamente si ai siti web e a soluzioni tecnologiche avanzate come QR code e strumenti di data analytics, a cui peraltro molti imprenditori stanno già ricorrendo».

**Ruotando lo sguardo verso le famiglie, il vostro Ufficio Studi segnala la pesante incidenza delle spese obbligate sui loro consumi. Quali correttivi di natura fiscale potrebbero migliorare la situazione?**

«Le spese obbligate, soprattutto quelle legate all'abitazione, penalizzano sempre di più i bilanci delle famiglie italiane, impegnandone quasi la metà del totale dei consumi. Le cause sono da ricercare nelle dinamiche dei prezzi di queste voci di costo che, dal 1995 a oggi, sono cresciute più del doppio rispetto a quelle dei beni e servizi commercializzabili. Bisogna dunque sostenere la principale componente della domanda interna che vale il 60 per cento del Pil, confermando l'accorpamento delle aliquote Irpef, semplificando gli adempimenti e riducendo progressivamente, e in modo strutturale, il carico fiscale».

## LA TECNOLOGIA

**È un passaggio fondamentale per un negozio perché permette di ottenere miglioramenti in termini di produttività ed efficienza, automatizzando processi e compiti ripetitivi e recuperando marginalità**



**Carlo Sangalli, presidente nazionale di Confcommercio**

**Straordinario volano per le attività commerciali e ricettive è il turismo, tornato a crescere a livelli sostenuti in Italia. Attraverso quali strategie lo si può alimentare ulteriormente?**

«Al riconoscimento pressoché unanime del turismo come elemento trainante della ripresa economica del Paese, non fa ancora riscontro

una sua effettiva valorizzazione per sfruttarne appieno le enormi potenzialità. Per uscire da questa contraddizione di base occorrono misure di supporto adeguate e strutturali, così come interventi per rafforzare il potere di acquisto dei turisti italiani in Italia, che torna a crescere ma a ritmo decisamente più lento rispetto ai flussi dall'estero. A questo proposito, una prima risposta potrebbe arrivare già dalla prossima legge di bilancio con interventi sull'Irpef e taglio del cuneo fiscale».

• GG



# Forgiata dall'arte e dal design

Quarta generazione di una famiglia di imprenditori nel settore arredo e attuale direttore marketing e comunicazione della Porro. È Maria Porro che, dal 2021, è anche presidente del Salone del Mobile

**L**a settimana del Salone del Mobile crea opportunità, valore aggiunto e sinergie straordinarie per Milano e per tutto il settore: la città si appresta a dimostrarsi capitale mondiale del design grazie a un evento unico al mondo, che spinge un settore fondamentale per l'economia del Paese. Ne parliamo con la presidente Maria Porro.

## Qual è il bilancio dell'edizione 2024?

«Questa edizione è un punto di arrivo delle ultime quattro, siamo tornati ai numeri pre Covid, superando la percentuale degli operatori con un +28 per cento e riportando tutto il mondo a Milano, inclusi gli asiatici e la Cina che nel 2022 ancora non erano presenti. Il 62esimo Salone ha superato ogni previsione: è stata un'edizione da record. Abbiamo registrato risultati eccezionali, grazie alla fiducia di un ecosistema che, ancora una volta, ha riconosciuto alla manifestazione la sua leadership internazionale. Abbiamo riscontrato un grandissimo successo di visitatori, con un pubblico da un punto di vista qualitativo costituito da un'altissima percentuale di operatori del settore, oltre a un aumento significativo dei giornalisti da tutto il mondo. A Milano ha garantito una visibilità enorme. Il risultato di un evento come il Salone del Mobile penso si possa misurare proprio sulla qualità dei suoi visitatori e devo dire che da questo punto di vista è stata un'edizione straordinaria. Adesso tutto quello che si è seminato va raccolto».

## Come è cambiato in questi anni il Salone del Mobile?

«È cambiato molto ma non si è snaturato. Il Salone è costituito da più di 200 espositori di altissimo profilo e questa è una costante che si ripete negli anni. Abbiamo investito ancora di più sui giovani, abbiamo celebrato i 25 anni di Salone Satellite, uno spazio molto grande che ogni anno ospita intorno ai 500 giovani designer. Abbiamo inoltre scelto di fare un prezzo molto ridotto agli studenti per garantire l'accesso a tutta la fiera. Con il progetto Accoglienza, inoltre, in collaborazione con il Politecnico, coinvolgiamo gli studenti dando loro lavoro durante il Salone. Un grande cambiamento c'è stato nella progettazione dei padiglioni. I nuovi layout e percorsi espositivi applicati alle biennali sono stati realizzati applicando le neuroscienze per migliorare l'esperienza di visita attraverso l'analisi delle reazioni neurologiche, emotive e percettive dei visitatori. Abbiamo creato delle "piazze" per diffondere contenuti di tipo culturale, che vanno a spiegare cosa c'è dietro a tutto il lavoro che le aziende fanno, quali sono le radici culturali e tecnologiche che portano alla realizzazione di mobili di design».

## La digitalizzazione vi è stata d'aiuto?

«Oggi il Salone ha un ecosistema digitale molto importante fatto non solo dal sito internet, ma da una piattaforma che fornisce servizi sia per gli espositori che per i visitatori; è fatto da social curati da Annalisa Rosso, da eventi digitali in streaming, da podcast. I contenuti del Salone sono così ricchi e versatili che possono essere raccontati per 365 giorni l'anno. Dai servizi di prenotazione appuntamenti in stand a quelli di ticketing online, per rafforzare la relazione con la community sui social media, il Salone del Mobile diffonde contenuti e ha finalizzato progetti in grado di raccontare il complesso mondo del design coinvolgendo voci autorevoli».

## Il design fa parte del suo dna: quanto sono contate le sue radici familiari nel

*Giorgio Campagnolo, presidente di F.lli Campagnolo*



## suo percorso professionale?

«Se ricopro questo ruolo è grazie alla mia azienda. La Porro è stata tra le realtà che dalla prima edizione con mio nonno ha fatto la storia del Salone del Mobile. Io sono cresciuta vedendo i prototipi in azienda che prendevano vita; sono cresciuta con i disegni di Bruno Munari, sono cresciuta stando sulle ginocchia di mio padre architetto che disegnava i primi mobili componibili. La domenica, anziché passeggiare in mezzo alla natura come le mie coetanee, venivo portata in qualche museo. Sono stata forgiata dall'arte e dal design».

## Nella sua esperienza lavorativa quali sono stati gli ostacoli che lei ha dovuto affrontare in quanto donna?

«Confesso che non ho incontrato particolari ostacoli per il fatto di essere donna. Ho studiato scenografia e per dieci anni ho lavorato nel mondo del teatro dei grandi eventi, tra cerimonie olimpiche, arena di Verona...e devo dire che in generale nel mondo dello spettacolo non ci sono pregiudizi. C'è una grande apertura. Un pro-



## RADICI FAMILIARI E PERCORSO PROFESSIONALE

**«Se ricopro questo ruolo è grazie alla mia azienda. La Porro è stata tra le realtà che dalla prima edizione con mio nonno ha fatto la storia del Salone del Mobile»**

blema forse è stato più rappresentato dalla mia giovane età, per accedere a ruoli di grande responsabilità. Sono convinta comunque che fare la gavetta sia veramente formativo, è una scuola di vita. Sporcarsi le mani e fare anche i lavori più umili è molto importante».

## È stata la prima donna ad essere eletta presidente di Assarredo e la prima presidente del Salone del Mobile di Milano: con i suoi mandati pensa di aver spianato una strada per colmare il gender gap?

«Me lo auguro. Questo gap esiste. Si riflette nella disparità salariale, il divario di trattamento economico uomo-donna penso sia un fatto in tutte (o, perlomeno, nella maggior parte) delle aziende. Inoltre, sono convinta che la maternità debba essere considerata in azienda come un credito, un'esperienza formativa e valorizzante con ricadute positive nel proprio luogo di lavoro e nella società, e non un "debito" come spesso oggi accade. Constato comunque che c'è un cambiamento generazionale in atto e la mia generazione il problema di genere ha tutta l'energia per combatterlo».

## Oggi le sfide si chiamano sostenibilità

## e intelligenza artificiale: come pensa di vincerle?

«Ci vuole tantissima competenza. Sono due argomenti sui quali bisogna essere molto preparati. Dalla formazione passa la possibilità di vincere queste sfide. Per le aziende la sostenibilità oggi è tra le priorità e molti investimenti sono rivolti a rendere la produzione di design sostenibile sia a livello produttivo sia progettuale sia sociale. Dobbiamo puntare a un ripensamento del business tale per cui i principi di sostenibilità si integrino in ogni fase dello sviluppo dei prodotti, dalla progettazione alla realizzazione, fino a incidere sui servizi e i processi produttivi e di lavoro. Assarredo sta facendo un grande lavoro per accompagnare le aziende nella transizione verde, fondamentale per mantenere la reputazione del design italiano nel mondo. L'intelligenza artificiale apre grandi possibilità. È un mondo sconfinato e complicatissimo occorre essere in grado, a livello internazionale, di stabilire regole che tutelino la proprietà intellettuale e quindi il grande sforzo fatto dalle nostre aziende per creare innovazione».

• **Cristiana Golfarelli**

## ARCHITECT@WORK MILANO 2024

*Appuntamento a Milano il 13 e 14 novembre con la decima edizione dell'evento che accoglierà oltre duecento espositori e metterà in mostra materiali e novità di prodotto per la community dell'architettura. «Con il titolo Progettare emozioni- rendono noto gli organizzatori- questa edizione indagherà il tema della neuro architettura e come sempre offrirà ai visitatori anche un ricco programma di conferenze con crediti formativi, l'esposizione di materiali "Nuove Visioni" curata da Baolab, mostre fotografiche, bookshop a tema e una performance artistica dal vivo. Insomma, un concentrato di opportunità imperdibili per l'aggiornamento professionale».*



# Da modelloria a multinazionale tascabile

Una competitività, raggiunta a livello globale, basata su innovazione continua, eccellenza nella qualità, valorizzazione delle competenze, ascolto costante dei clienti e una forte spinta all'internazionalizzazione. La storia di Persico Group



**L'**Italia è un Paese di piccole e medie imprese: sono fondamentali per il nostro tessuto produttivo e danno lavoro a tantissime persone. Tra loro, ce ne sono anche alcune che negli anni si sono guadagnate una definizione molto particolare: "multinazionali tascabili": attenzione ai clienti, ricerca e innovazione, intuizione imprenditoriale, capacità di creare reale valore e forte spinta verso l'internazionalizzazione. Questi i principali atout che hanno portato Persico Group a espandersi a livello mondiale.

**L'internazionalizzazione è stata una delle strade che vi ha portato a crescere ulteriormente. Come state proseguendo in questa direzione?**

«L'internazionalizzazione è stata una scelta strategica che ci ha permesso di espandere i nostri orizzonti e portare le nostre soluzioni a livello globale. Oggi, ci piace definire Persico Group una multinazionale tascabile: pur mantenendo la nostra sede a Nembro, siamo presenti in mercati chiave come America, Messico, Germania e Cina, grazie a filiali e partnership strategiche. Questo approccio globale ha rafforzato la nostra posizione di leader in vari settori, permettendoci di continuare a crescere su scala internazionale».

**Non proviene da una famiglia di imprenditori. Che cosa l'ha portata a scegliere la strada che ha percorso con tanto successo?**

«Avevo solo 14 anni quando ho conseguito il diploma di avviamento professionale di tipo industriale e ho iniziato la mia carriera in una ditta di costruzioni in ferro. Successivamente,

## I PROGETTI FUTURI

**Continuare ad espandere la propria presenza globale, puntando a diventare leader con soluzioni che integrano automazione, intelligenza artificiale, nuove tecnologie e sostenibilità**

sivamente, sono diventato apprendista in una modelloria specializzata in modelli in legno per l'industria. Nel 1976, a 28 anni, ho deciso di mettermi in proprio e ho aperto la mia modelloria. La mia intraprendenza mi ha spinto, nel 1980, a rilevare un capannone a Nembro, a 3 km dal mio paese natale in provincia di Bergamo. Qui ho trasferito l'attività, che nel 1987 è diventata Persico S.p.A. Il lavoro è sempre stato parte integrante della mia vita. Ho dato forma alle mie idee e costruito un'impresa fondata prima di tutto sulle persone: i rapporti interpersonali sono la linfa vitale di ogni attività. Non ho mai smesso di spronare e motivare i miei collaboratori, puntando a dare sempre il massimo e offrire al mercato qualcosa di innovativo. Essere imprenditore significa saper trasmettere al proprio team la passione per il lavoro e affrontare le sfide tecnologiche con determinazione. Persico Group, come lo vediamo oggi, è frutto della passione per l'innovazione e della volontà di esplorare nuovi orizzonti. Sin dall'inizio, l'obiettivo è stato aprire nuove strade in mercati emergenti, piuttosto che seguire una tradizione imprenditoriale preesistente».

**Quali sono i fattori che vi hanno portato di diventare una realtà così competitiva?**



*Pierino Persico, presidente di Persico Group*

«La nostra competitività si basa su pilastri fondamentali: innovazione continua, eccellenza nella qualità e ascolto costante dei clienti. L'azienda ha investito molto in ricerca & sviluppo, creando soluzioni tecnologiche all'avanguardia su misura. Inoltre, la capacità di integrare competenze e

settori diversi come automotive, rotomoulding, marine, aerospace e medicale ci ha permesso di ampliare la nostra offerta e fornire soluzioni complete e integrate. Persico Group infatti non produce stampi e impianti standardizzati: ogni prodotto è realizzato su misura, secondo le specifiche esigenze dei clienti».

**Su quali mercati puntate oggi?**

«Oggi puntiamo su mercati con grande potenziale di crescita, come l'e-mobility e le tecnologie sostenibili. In particolare, ci stiamo concentrando su settori come automotive elettrico, idrogeno e aerospace. I veicoli moderni combinano fibre naturali e plastiche per alleggerirsi ed elementi in materiale composito per garantirne la robustezza. Inoltre, la nostra divisione rotazionale ha sviluppato macchine per la produzione di liner per serbatoi di idrogeno gassoso di tipo IV. Anche il settore medicale è in espansione, e siamo impegnati nello sviluppo di tecnologie avanzate per rispondere alle esigenze di questo settore critico».

**Cosa si intende per rotazionale moderno e sostenibile?**

«Il rotostampaggio è un processo che permette di produrre oggetti cavi in plastica di varie dimensioni, tramite la rotazione di uno stampo che distribuisce il materiale uniformemente sulle pareti. Tradizionalmente, questo processo utilizza forni alimentati a gas, ma Persico ha introdotto un'evoluzione tecnologica con macchine automatizzate che utilizzano il riscaldamento elettrico diretto dello stampo. Questa tecnologia, rappresentata dalla nostra cella SMART®, riduce il consumo energetico e ottimizza il ciclo produttivo, offrendo un processo più efficiente e sostenibile. Dal 2000, Persico ha installato soluzioni SMART per clienti in tutto il mondo, integrando materiali eco-compatibili e riducendo sprechi».

**Quali sono i fronti su cui il Gruppo è maggiormente impegnato?**

«Persico Group è fortemente impegnato nella produzione sostenibile e nella digitalizzazione dei processi. Negli ultimi anni abbiamo investito nella digitalizzazione aziendale, adattandoci ai cambiamenti culturali e tecnologici. Questo ha coinvolto persone di generazioni diverse, introducendo software avanzati per gestire il ciclo di vita del prodotto e digitalizzando le nostre macchine per ottenere feedback in tempo reale».

**Progetti per il futuro?**

«Il futuro di Persico Group è legato alla sostenibilità e all'innovazione. Continueremo ad espandere la nostra presenza globale, puntando a diventare leader con soluzioni che integrano automazione, intelligenza artificiale e nuove tecnologie. L'obiettivo è sviluppare prodotti sempre più efficienti e rispettosi dell'ambiente, con un focus costante sulle persone, sia all'interno dell'azienda che con i nostri clienti. Valorizzare le competenze e le attitudini delle persone è la chiave per mantenere la nostra leadership e affrontare le sfide future». • **CG**



# IVECO

Guida la strada del cambiamento



## Guidare non è solo un verbo, ma anche un'esperienza.

Nuovi motori, nuovi sistemi di assistenza alla guida, nuovi servizi. Tutto ciò che serve a rendere il trasporto più sostenibile, produttivo e a misura di autista. Tutto questo è la nuova gamma IVECO.





# Il brand che diffonde la cultura dello sport

«Crediamo in un mondo in cui il benessere nasce dallo sport: come una bussola- precisa Boris Zanoletti- orienta le nostre attività di business, il nostro processo decisionale e le nostre persone, e ci guida verso un futuro più sostenibile»

L'espressione più alta dell'impegno di Cisalfa Group per contribuire a rendere il mondo migliore porta l'azienda a diffondere la cultura dello sport attraverso l'accessibilità ad un'ampia offerta di oltre 250 brand e una forte presenza nel panorama dello sport retail italiano e tedesco con oltre 210 negozi e 4.300 collaboratori. Cisalfa Group, guidata dal general manager Boris Zanoletti è oggi tra le prime 10 aziende europee per fatturato all'interno del mercato europeo nella vendita e distribuzione di abbigliamento, calzature e attrezzature per lo sport e il tempo libero.

## Come nasce Cisalfa Group?

«Nasce nel 1977 con l'apertura, da parte della famiglia Mancini, del primo negozio multimarca di articoli sportivi a Tivoli, sotto il nome di Caiman Sport Center. L'azienda si espande sia attraverso acquisizioni di retailer del settore sportivo a Roma negli anni Ottanta e al Nord negli anni Novanta, sia grazie all'ingresso di Intersport Italia e la partecipazione ad un gruppo internazionale. Nel 2006, la proprietà decide di cedere il 70 per cento del capitale a un fondo di private equity, ma la profonda crisi finanziaria globale investe anche il Gruppo. Successivamente i fratelli Vincenzo e Maurizio Mancini riacquistano tutte le quote cedute e, dal 2013, avviano una razionalizzazione e riprogettazione dei negozi oltre a focalizzarsi su un rigido processo di programmazione economico-finanziaria che prevede la nascita di un nuovo modello di business. Queste scelte hanno portato al rilancio del Gruppo che, dal 2015, inizia a reinvestire, a cavalcare la digital transformation e a internazionalizzarsi. Grazie all'acquisizione delle società Sport Voswinkel e SportScheck, Cisalfa Group è diventato uno tra i principali protagonisti internazionali della vendita e distribuzione di articoli sportivi in Germania. Nel 2023, il Gruppo ha registrato ricavi per oltre 700 milioni di euro e un ebitda di circa 100 milioni di euro».

## Oltre al potenziamento della rete in Germania pensate di rafforzare anche quella in Italia? Cosa prevede la vostra strategia di sviluppo?

«Continueremo a investire con nuove aperture per essere capillari sul territorio e differenziare la nostra offerta. Lo abbiamo già fatto con il brand Cisalfa Sport a Rovereto, Empoli e Bracciano, a breve toccherà a Monopoli e a Genova. Con il marchio Intersport Superstore abbiamo aperto i primi due negozi in Friuli Venezia Giulia e nel Lazio e puntiamo ad aprirne un terzo entro la fine

dell'anno nel Nord Italia. Questa è sicuramente la nostra grande sfida, un nuovo format di negozi sportivi multi-brand diverso dalla proposta di Cisalfa Sport, che guarda a sportivi alla ricerca di prodotti ad alte prestazioni ma ugualmente attenti alle tendenze della moda outdoor. Il progetto Intersport Superstore annovera tra i suoi numeri 15 negozi, 900 assunzioni, circa 25 milioni gli investimenti e 170 milioni il fatturato entro il 2028».

## Ha affermato che "il benessere nasce dallo sport": come si può fare per rendere l'attività sportiva più accessibile a tutti?

«Questo è il nostro purpose e la fonte di ispirazione per i nostri valori che ci aiutano a proseguire una storia di successo e ci guidano verso un futuro più sostenibile per tutti. Consideriamo lo sport nella sua dimensione più ampia, quale motore capace di influenzare positivamente molteplici



aspetti della vita delle persone. È necessario promuovere uno stile di vita attivo e consapevole diffondendo la cultura dello sport già nelle scuole sensibilizzando le nuove generazioni sull'importanza dell'attività sportiva per la crescita e lo sviluppo fisico e mentale. A breve presenteremo una ricerca che evidenzia l'importanza dell'attività fisica come benessere».

## Oggi puntate su un nuovo format di negozi sportivi multi-brand: che caratteristiche hanno e a chi sono rivolti?

«Gli Intersport Superstore sono negozi sportivi di ampia metratura, superiore ai 2.500 metri quadrati, che offrono prodotti, accessori e attrezzature per ogni tipo di attività fisica con una particolare attenzione



## GLI INTERSPORT SUPERSTORE

**Sono negozi sportivi di ampia metratura, superiore ai 2.500 metri quadrati, che offrono prodotti, accessori e attrezzature per ogni tipo di attività fisica con una particolare attenzione alla convenienza**

alla convenienza. Questa catena si rivolge a un pubblico sia di famiglie che desiderano avvicinarsi al mondo dello sport, anche per la prima volta, sia di sportivi che ricercano soluzioni tecniche e un'ampia offerta di brand. Il concept di Intersport Superstore è studiato dal punto di vista del visitatore: far vivere un'esperienza intuitiva con spazi organizzati per sport, genere e fasce di prezzo, facilitando così la ricerca e l'acquisto dei prodotti. Le aree tematiche per sport sono facilmente identificabili non solo dalla segnaletica e dai prodotti, ma anche per le loro caratterizzazioni attraverso colori, immagini e personalizzazioni. Gli store Intersport Superstore dispongono di una gamma di oltre 80.000 referenze provenienti da più di 70 marchi».

## Perché il consumatore si rivolge a voi piuttosto che ai vostri competitor?

«Abbiamo l'attitudine ad ascoltare e cercare di soddisfare, con competenza e passione, tutte le esigenze dei nostri clienti. Possiamo farlo non solo grazie alle persone che lavorano negli store, ma anche attraverso un assortimento molto vasto in termini di brand, qualità e fascia di prezzo, rendendo la nostra offerta accessibile a tutti. Il nostro catalogo nei negozi Cisalfa Sport e Intersport Superstore dispone di oltre 270 brand tra



Boris Zanoletti, general manager di Cisalfa Group

marchi di proprietà, in licenza, in licenza da Intersport International e in distribuzione, oltre che tra i brand nazionali e internazionali più importanti al mondo. Senza dimenticare l'omnicanalità: garantiamo una sinergia tra digitale e fisico che rende lo shopping semplice e immediato anche nei nostri e-commerce».

• **Cristiana Golfarelli**



# Sul “Planeta” dell’ospitalità gentile

«Un percorso naturale, l’espressione di una tradizione femminile che mi onoro di portare avanti con passione». Francesca Planeta presenta il paradiso turistico della Sicilia che porta il suo cognome e che regala soggiorni straordinari

**U**n’accoglienza spontanea e festosa, espressione di una tradizione femminile che in Sicilia ha la condivisione e la convivialità nel sangue. In un settore vinicolo generalmente dominato dagli uomini, Planeta sta scrivendo in questi anni una storia diversa. Profondamente legata alla bellezza senza tempo della sua terra, ma proiettata nel futuro dalla creatività prospettica di Francesca Planeta, “domina” in carica di una dinastia lunga 17 generazioni e recente vincitrice del Compasso d’Oro alla carriera. Riconoscimento che «celebra non solo il mio percorso professionale come donna, ma anche la dedizione delle nostre strutture nel creare soggiorni straordinari», sottolinea la presidente di Planeta Estate.

*Francesca Planeta, presidente di Planeta Estate e vincitrice del Compasso d’Oro alla carriera*



**Nel settore vinicolo qualcuno ha voluto chiamarla Rivoluzione gentile, lei come la definirebbe?**

«Il mio obiettivo era portare Planeta verso nuove vette, valorizzando le nostre radici e unendole a una visione innovativa. Grazie all’eredità di mio padre e al sostegno della mia squadra, Planeta è diventata un simbolo di eccellenza sia nel vino che nell’ospitalità, ispirata ai ricordi delle feste di famiglia e alla cucina della nonna e delle zie. Un’ospitalità culminata nella creazione de La Foresteria nel 2009, come primo luogo ufficiale di accoglienza per gli ospiti. L’ospitalità Planeta che offriamo oggi è un percorso naturale, l’espressione di una tradizione femminile che ho l’onore di portare avanti con passione facendo conoscere la Sicilia attraverso la nostra tavola, i nostri vini e questi luoghi unici offrendo un’accoglienza che fa sentire ogni ospite a casa»

**Quali forme innovative di accoglienza proponente a chi sbarca nel vostro mondo?**

«Planeta Estate è il ramo d’azienda dedicato all’ospitalità e offre un corpus coerente di luoghi volti a trasmettere i valori positivi che la animano: etica, cura per la qualità, rispetto del paesaggio, dell’ambiente, delle persone e delle tradizioni culturali. E amore incondizionato per la Sicilia. È iniziata aprendo le porte delle cantine ai visitatori, poi nel 2009 abbiamo inaugurato La Foresteria Wine Resort- oggi premiata dalla Guida Michelin 2024 con 1 chiave- nel 2017 Palazzo Planeta a Palermo, nel 2023 il Beach Club Insula e quest’anno La Segreta Country House. Ogni luogo ha la sua identità con esperienze personalizzate, ma tutti condividono il nostro senso di ospitalità. La più grande soddisfazione è offrire un’accoglienza intima, trasmettere i valori della nostra famiglia».

**Insiti nel concetto di famiglia ci sono anche l’inclusione e il rispetto delle diversità (naturali e umane). Quali iniziative promuovete per valorizzarle nella vostra realtà?**

«L’inclusione e il rispetto delle diversità sono tematiche fondamentali per Planeta, che ci impegniamo a garantire in primis ai nostri dipendenti attraverso la crescita professionale, l’attenzione alle pari opportunità, prediligendo l’assunzione di residenti locali ed evitando discriminazioni. Molto importante per me è aver dato, attraverso l’apertura dell’ospitalità in Sicilia, lavoro alle donne in ogni area dell’hotel, dalle camere alla reception, fino alla cucina. Siamo, infatti, profondamente legati alla nostra comunità e impegnati a generare un indotto economico e d’immagine positivi per tutta la regione. Non mancano progetti culturali, o la collaborazione con le Ong locali per progetti di formazione o le iniziative mirate allo sviluppo sociale e occupazione della collettività».

**Il vostro impegno si estende dalle persone all’ambiente che vi circonda. Come ve ne prendete cura?**

«Preserviamo le risorse naturali della regione, sosteniamo progetti di conservazione del paesaggio, stimoliamo un turismo che rispetta l’identità e l’autenticità del territorio. Tra questi, non mancano progetti di tutela della biodiversità come nell’Oasi di Capparrina, che non è solo il luogo dove l’Azienda produce il suo olio evo, ma una vera e propria oasi di tutela di un ambiente mediterraneo sul mare, dove flora e fauna originarie convivono in modo sinergico con gli olivi. O il più recente progetto avviato nel 2023-2024 insieme alla Fondazione internazionale biodiversità del Mediterraneo, per la reintroduzione dell’uccello Francolino Francolinus, specie non cacciabile ed estinta in Sicilia dal 1870, ma ancora oggi presente in alcune regioni del Mediterraneo».



## L’INCLUSIONE E IL RISPETTO DELLE DIVERSITÀ

**«Molto importante per me è aver dato, attraverso l’apertura dell’ospitalità in Sicilia, lavoro alle donne in ogni area dell’hotel, dalle camere alla reception, fino alla cucina»**



**Un’azienda condotta da una donna in Sicilia celebra un doppio empowerment, quello femminile e quello del Sud. Su cosa dovrà scommettere la next generation del food design per farlo evolvere ulteriormente?**

«Per i giovani ritengo sia fondamentale investire nella formazione, anche all’estero. È cruciale che studino, facciano esperienza e si documentino, per poi tornare e arricchire il nostro territorio con nuove conoscenze. La Sicilia, con la sua storia e il suo patrimo-

nio culturale, offre un terreno fertile per sviluppare il saper fare, il cosiddetto “made in Italy”. L’artigianalità e il rispetto per la tradizione culinaria sono essenziali non solo per promuovere la nostra terra, ma anche perché è ciò che sempre di più gli ospiti ci richiedono. L’ospitalità non può prescindere da questi mestieri e, come donna e imprenditrice del settore, mi auguro che la next generation del food design si impegni per continuare a valorizzarli e tramandarli».

• **Gaetano Gemiti**



# Pizzi e ricami che fanno la differenza

Le più grandi maison premiano la creatività e la costanza del suo fondatore e la qualità delle lavorazioni della Graziano Ricami che ha scelto di restare legata al territorio marchigiano

**D**alla manutenzione dei primi grandi telai arrivati dal Giappone nelle Marche e in Abruzzo alla nomina di cavaliere del lavoro Graziano Giordani oggi, con la sua Graziano Ricami, collabora con i brand più prestigiosi e apprezzati al mondo e fornisce case di moda della portata di Bottega Veneta, Fendi, Gucci, Yves Saint Laurent, Hermes. Le sue lavorazioni sono utilizzate inoltre per integrare opere pittoriche e oggetti di design.

**Quali sono stati gli aspetti più importanti della sua carriera?**

«Passione, perseveranza e coraggio sono state il motore del mio lavoro. Mi sono completamente dedicato alla mia attività, osando e credendo fermamente nelle mie intuizioni. Il mio obiettivo è sempre stato raggiungere un target alto attraverso la qualità, altri invece privilegiavano la quantità. Sicuramente le competenze tecniche acquisite all'inizio della mia carriera lavorativa nel mondo delle macchine da ricamo, sono state un supporto indispensabile per far sì che intraprendessi poi delle scelte controcorrente. Ho iniziato, infatti, come tecnico delle macchine da ricamo Necchi e oggi sono i tecnici dei grandi marchi giapponesi che ci chiedono suggerimenti e vengono a farci visita per poter sviluppare al meglio i loro prodotti. Con grande grinta e senza mai mollare sono riuscito a conquistare la fiducia dei principali marchi dell'epoca. Collaborando

con stilisti diversi, poi, il passaparola ha fatto sì che le maison premiassero la mia creatività e la mia costanza».

**È encomiabile il suo attaccamento al territorio, ma ha mai pensato di lasciare Venarotta per Milano?**

«Nonostante le difficoltà affrontate in questi anni, una su tutte il terremoto del 2016, il pensiero di fare scelte, che agli occhi di molti sarebbero apparse come semplici e sensate, non ci ha mai sfiorato. La nostra azienda è rappresentazione del territorio stesso e delle persone che lo popolano. Abbiamo messo in sicurezza e ricostruito lo stabilimento in tempi record e a nostre spese, con le nostre forze ed il sostegno dei nostri dipendenti e collaboratori, che contavano su di noi e che sapevano che non li avremmo abbandonati, soprattutto in un momento così critico per le vite di tutti. Anche in quell'occasione abbiamo scelto di restare e compiere quello che per noi era un atto dovuto verso la nostra terra, che, diversamente, sarebbe andata incontro ad un inevitabile declino economico e sociale. È vero, lavoriamo ai capi più importanti al mondo in un piccolo paese di provincia. Spesso sento dire che se mi trasferissi a Milano le cose potrebbero andare ancora meglio, ma personalmente sto bene qui nel mio paese. Siamo un po' fuori mano anche per via della mancanza di collegamenti all'altezza, ma quando stilisti e direttori artistici delle principali maison del Pianeta vengono da noi rimangono incantati».

**Qual è stata la sua sfida più grande?**

«Affrontiamo quotidianamente grandi sfide ma la separazione dai miei soci e l'avvio di un'azienda che si dedicatesse esclusivamente al lusso, prediligendo la qualità sulla quantità, è stata la più significativa, considerato anche il periodo storico in cui è avvenuta. Sicuramente un azzardo per i floridi anni 80, ma i risultati raggiunti fino ad oggi ci hanno dato ragione».

**Ha già pensato al passaggio generazionale?**

«Il passaggio generazionale sta avvenendo in maniera naturale. Grazie all'ingresso in azienda del mio primogenito



*Graziano Giordani cavaliere del lavoro fondatore e amministratore di Graziano Ricami*

Adriano nel 2008 e successivamente da quello di Antonio, il nostro lavoro si è aperto ad altri grandi marchi di respiro internazionale. Il loro preziosissimo contributo e le loro competenze trasversali ci hanno permesso di crescere esponenzialmente e farci apprezzare ancor di più dalle più importanti maison del mondo della moda. Lavoriamo insieme ogni giorno alla creazione di ulteriore valore aggiunto sia sul lato umano che quello professionale, investendo gran parte delle nostre risorse ed energie non solo in ricerca e sviluppo ma anche puntando alla crescita dei nostri giovani collaboratori».

**La Graziano Ricami è da sempre sensibile ai temi di sostenibilità ambientale e sociale. Quali sono i vostri progetti in questa direzione?**

«Cerchiamo di dare il nostro massimo contributo sia dentro che fuori l'azienda. I nostri dipendenti hanno da qualche anno la possibilità di godere delle agevolazioni e del supporto offerto dal welfare aziendale. Ma non solo. Sotto il profilo ambientale siamo recentemente diventati carbon neutral, applicando i più stringenti criteri Esg,

andando a lavorare al perfezionamento della nostra filiera, affinché sia corta e anch'essa completamente certificata. Non mancano le iniziative sociali, a cui partecipiamo attivamente e con crescente entusiasmo, soprattutto a livello locale. Anche con l'Atletico Ascoli ci prendiamo cura dei nostri adulti di domani. Teniamo molto all'educazione e alla crescita, in particolar modo dei più piccoli, a cui cerchiamo di trasmettere quelli che per noi sono i principi fondanti e imprescindibili per una sana e serena comunità». • **CG**



## LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

**«Siamo recentemente diventati carbon neutral, applicando i più stringenti criteri Esg, andando a lavorare al perfezionamento della nostra filiera, affinché sia corta e anch'essa completamente certificata»**







F E D E R I C A T O S I

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



# Mare Nostrum

L'antidoto contro le guerre e l'estremismo che circonda in un abbraccio mortale il Mediterraneo? Ritrovare, come sostiene Massimo Ponzellini, nella cultura comune e nella capacità di dialogo che hanno caratterizzato questo mare le motivazioni profonde per la convivenza e lo sviluppo

**S**econdo Massimo, Ponzellini, presidente di quel Centro Giuseppe Bono che si è posto proprio la finalità di analizzare e sviluppare gli elementi comuni di collaborazione fra Paesi del Mediterraneo, avocando all'Italia un compito di catalizzatore di positività, ci troviamo tutti davanti a un momento determinante per il futuro del mondo intero. E non è un caso che questo momento si focalizzi in un déjà vu storico, riproponendo nel bacino del Mediterraneo una contrapposizione fra lo sviluppo, la crescita, la prosperità, ma specialmente la libertà, da un lato e l'oscurantismo, la radicalizzazione del non pensiero, la decrescita infelice e la barbarie dall'altro.

**A più di un anno dalla nascita, che bilancio può fare del Centro Giuseppe Bono?**

«Il Centro Giuseppe Bono ha lavorato sotto traccia per più di un anno tessendo la tela di relazioni e individuando elementi che possano contribuire a trainare la storia verso obiettivi positivi. Ci siamo occupati di logistica intesa come chiave di lettura per garantire efficienza e competitività a sistemi economici complessi e sottoposti a cambiamenti traumatici in aree strategiche come il Mar Rosso o il Mar Nero, ma anche di logistica come fattore in grado di generare occupazione di livello e di promuovere alta tecnologia. Abbiamo analizzato il tema dei combustibili alternativi per le navi, ma anche le problematiche connesse con un'accelerazione normativa e



## I GRANDI PROCESSI DI CAMBIAMENTO

**Avranno un laboratorio privilegiato nel Mediterraneo, la partita decisiva si giocherà qui e si vincerà sul recupero di radici culturali incluse quelle delle quali molti sembrano vergognarsi**

l'attenzione sulle opportunità di sviluppo in campo energetico e industriale».

**Quali sono i risultati che la rendono maggiormente soddisfatto?**

«Abbiamo fatto emergere, e di questo siamo davvero soddisfatti, il ruolo cardine del mare per lo sviluppo non solo dell'economia, ma di una crescita coordinata fra Paesi con tradizioni, realtà e specialmente culture diverse. E un risultato incontestabilmente lo abbiamo raggiunto: per primi abbiamo acceso i riflettori sulla blue economy di cui molti, forse troppi, hanno parlato in questi mesi riconducendola in modo limitativo al noto cluster navi e porti, mentre la blue economy è un mondo. Quando per primi nel 2023 abbiamo presentato uno studio sottolineando come la blue economy rappresentasse per l'Italia più del 23 per cento del Pil nazionale, molti storsero il naso. Oggi anche prestigiosi istituti di ricerca ci danno ragione e ciò ci spinge a pensare che la rotta imboccata sia quella giusta e non debba essere abbandonata».

**Quali sono le sfide che avete incontrato e che incontrerete?**

«Per il Centro Giuseppe Bono, costituito nel nome di uno degli uomini che hanno fatto dell'industria del mare uno dei fattori trainanti dell'economia italiana, si presen-

tano oggi nuove sfide, prima fra tutte ricordare che il futuro del mondo si gioca oggi in Mediterraneo. Certo, non possiamo dimenticare l'importanza di economie arrembanti come l'indo-pacifico e ugualmente non possiamo sottacere la progressiva ritirata dell'Europa e quindi del cervello pensante dell'Occidente che fornisce quotidiane indicazioni negative nel senso di abdicare progressivamente al suo ruolo e di diventare sempre di più una comprimaria nella politica dei grandi blocchi di potere. Ma proprio oggi le nostre analisi ci dicono che i grandi processi di

cambiamento in corso avranno un laboratorio privilegiato nel Mediterraneo e che proprio qui la partita decisiva si giocherà e si vincerà sul recupero di radici culturali, incluse quelle di cui molti sembrano vergognarsi».

**A suo avviso quale futuro si sta delineando per i Paesi prospicienti il Mediterraneo?**

«Il panorama di crisi, le guerre, la radicalizzazione di interi Stati, un'ulteriore emarginazione di un'Africa consegnata agli integralismi, potrebbero preconizzare un futuro infausto. Ma non è così. Il mare e la blue economy sono in grado di determinare insperati cambiamenti di rotta e di clima. Processi come quello innescato dagli Accordi di Abramo non sono cancellabili o arrestabili e proprio quelle aree, che oggi vengono considerate l'epicentro del rischio e addirittura l'innescò di un Terzo conflitto mondiale, potrebbero rivelarsi eccezionali pacemaker. Nel caso dell'Europa ciò significa comprendere che un continente a deriva nordica ha fatto il suo tempo e che la nuova frontiera passa attraverso il Mediterraneo, paradossalmente nel momento in cui la crisi del Mar Rosso e la parziale chiusura di Suez sembrerebbero prossimi a trasformarlo in un lago chiuso. «La mente è come un paracadute. Funziona solo se si apre.» Lo affermava Albert Einstein ed è forse il momento che i tanti cervelli che il Mediterraneo annovera si aprano a un nuovo futuro».

• **Cristiana Golfarelli**



**Massimo Ponzellini, presidente del Centro Giuseppe Bono**

impositiva spesso non in linea con la realtà del possibile. Ci siamo occupati di tematiche connesse con l'operatività dei porti e l'interdipendenza con i territori retroportuali, analizzando a fondo le tematiche dei retroporti e abbiamo focalizzato

## Il Centro Giuseppe Bono

*Non è un centro studi ma è una struttura che si candida a svolgere trasversalmente in tutta la filiera mare e non in ristretti cluster, da sempre considerati omni-rappresentativi dell'industria del mare, un lavoro di analisi e quindi di consulenza strategica, rendendo i risultati di questi studi comprensibili e fruibili per l'opinione pubblica attraverso un'opera di comunicazione mirata. Oggetto dell'attenzione non saranno singole filiere del comparto mare ma l'intera galassia delle attività che dal turismo ai porti, dai cantieri alla pesca, dalla gestione delle coste alla difesa, sono riconducibili al fattore mare. Il suo obiettivo non è quello di fotografare l'esistente bensì di cercare di tracciare in anticipo le linee guida delle trasformazioni in atto, specie nel Mediterraneo, fornendo al sistema Paese e alle imprese gli strumenti di conoscenza necessari per progredire e investire.*



# Driver di visione e standing aziendale

Brand globale che si occupa di ricercare e selezionare profili manageriali ed executive, la realtà guidata da Carlo Caporale accompagna l'evoluzione delle imprese scommettendo sulle persone. E sulla definizione di Kpi chiari e misurabili

**I**ntuizione imprenditoriale e qualità del lavoro, che si riflette direttamente nei prodotti e nei servizi offerti. Per valorizzare questi tratti identitari del nostro saper fare, che ne hanno decretato la leadership planetaria in settori come il lusso, la moda, il design e automotive, negli ultimi anni il tessuto italiano di piccole e medie imprese sta scommettendo su un nuovo driver competitivo. Aprendosi a una cultura manageriale che svolge un ruolo chiave per tenerle al passo di un mercato in evoluzione e segnato da transizioni come quella digitale e sostenibile. «I profili manageriali ed executive portano modernizzazione e strutturazione alle imprese tradizionalmente familiari, mantenendone intatta l'essenza, fondata sulla combinazione di artigianalità e innovazione» spiega Carlo Caporale, presidente e amministratore delegato di Wyser, brand globale che si occupa di ricercarli e selezionarli.

**Quali cambiamenti è in grado di innescare un manager all'interno dei processi aziendali e quali progressi può far compiere, ad esempio, nella gestione della twin transition?**

«Rispetto a due transizioni rapide e fortemente interconnesse, oggi alle aziende viene richiesto un approccio sinergico e a un manager di portare competenze nuove e trasversali al loro interno. Nello specifico, le competenze tecniche chiave includono innovazione produttiva, economia circolare, energy management. Si aggiungono skill di comunicazione per rafforzare il posizionamento aziendale. Oltre alle competenze tecniche, sono cruciali leadership, capacità di coordinare team e gestione dei talenti. Manager con una visione improntata alla sostenibilità e all'innovazione, in grado di attrarre,

*Carlo Caporale, presidente e amministratore delegato di Wyser*



guidare e formare professionisti e professionisti fanno la differenza in un contesto in continua evoluzione, in cui è difficile prevedere quali competenze serviranno in futuro».

**A oggi si conta solo lo 0,5 per cento di Pmi italiane certificate in materia di diversity & inclusion. Quale figura manageriale può gestire questo processo e applicando quali strategie?**

«Promuovere e gestire la diversità e l'inclusione all'interno di un'organizzazione è tipicamente una responsabilità degli Hr manager. Tuttavia è fondamentale che il top management li supporti attivamente, per garantire pari opportunità in un ambiente di lavoro e promuovere una cultura rispettosa delle diversità. Questo impegno, a mio avviso, si realizza attraverso il coinvolgimento delle

## I PROFILI MANAGERIALI ED EXECUTIVE

**Portano modernizzazione e strutturazione alle imprese tradizionalmente familiari, mantenendone intatta l'essenza, fondata sulla combinazione di artigianalità e innovazione**

persone, una comunicazione interna trasparente e una formazione in grado di fornire strumenti che inneschino un cambiamento culturale. Non solo per favorire il benessere e la piena espressione del potenziale delle persone, ma anche per attrarre nuovi talenti. Affinché tali sforzi siano davvero efficaci, è necessario integrarli negli obiettivi aziendali, legando il raggiungimento di questi risultati alla retribuzione variabile dei manager».

**Nel panorama dei gender gap e dei "glass ceiling", quello salariale è tra i più duri da abbattere. Che percezione restituisce la manager community in tal senso?**

«Il soffitto di cristallo è una sfida persistente, ma osserviamo segnali di crescente consapevolezza. La maggior parte delle aziende con cui lavoriamo ha già una cultura della diversity sviluppata e, soprattutto per profili manageriali con un elevato contributo intellettuale, non mostra alcuna preclusione nei confronti delle candidate. Tuttavia, le dinamiche retributive cambiano lentamente e il gender gap nelle posizioni decisionali rallenta il progresso».

**Quali strumenti e percorsi possono condurre a una soluzione?**

«Per affrontare questa sfida, le aziende devono definire Kpi chiari e misurabili, allineati agli obiettivi dei top manager, la cui retribuzione è legata al loro raggiungimento. Nella ri-

cerca e selezione, l'utilizzo di assessment consente valutazioni oggettive di competenze e attitudini, oltre il genere. Anche la Certificazione della parità di genere può essere un'opportunità per implementare un modello di gestione Hr sostenibile, promuovendo un cambiamento culturale e organizzativo di lungo periodo».

**Nell'anno di presidenza G7, l'Italia ha la grande opportunità di rilanciare il suo standing nel mondo. Su quali modelli di business e governance dovremo puntare, per accompagnare questa sfida anche a livello corporate?**

«L'Italia ha l'opportunità di consolidare il suo standing globale adottando modelli di business che integrino qualità, flessibilità e una stretta attenzione al cliente. Le Pmi italiane, per la loro dimensione e struttura, possono adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato globale. Questa flessibilità, combinata con una governance agile e reattiva, permetterà alle imprese italiane di rispondere con successo alle evoluzioni del panorama internazionale. Un aspetto strategico sarà il rafforzamento della capacità di ascolto e di vicinanza al cliente, per soddisfarne le esigenze specifiche e costruire relazioni durature. Inoltre, un focus sull'innovazione e sulla sostenibilità è prioritario per stare al passo con le evoluzioni in atto». • **GG**





# Di corsa verso la decarbonizzazione

Net Zero al 2040 è l'obiettivo al centro del Piano industriale di Pirelli, da raggiungere grazie a investimenti e progetti importanti, garantendo sicurezza innovazione e sostenibilità. Interviene Andrea Casaluci

**L**a sostenibilità è e sarà sempre più un aspetto fondamentale anche nel mondo automotive, tanto che l'80 per cento dei consumatori la considera prioritaria nelle proprie scelte di acquisto e ben il 96 per cento dei produttori auto premium e prestige si pone l'obiettivo net zero entro il 2050. Pirelli, un passo avanti, diventerà invece la prima azienda del settore a raggiungere il target di net zero nel 2040. «Per raggiungere i target di decarbonizzazione- rende noto il ceo Andrea Casaluci- lavoriamo su tutta la catena del valore. Nelle nostre fabbriche sono già attivi più di 90 progetti di efficientamento energetico e continueranno a crescere nei prossimi anni. Entro il 2030, la maggior parte delle nostre presse sarà elettrificato ed entro il 2025 acquisteremo solo energia elettrica rinnova-

*Andrea Casaluci, ceo di Pirelli*



bile in tutte le fabbriche Pirelli del mondo, obiettivo già raggiunto nei nostri impianti europei e americani. Stiamo inoltre lavorando con i nostri fornitori per ridurre le loro emissioni lungo la catena di approvvigionamento e contestualmente prevediamo una crescita costante della percentuale di materiali di origine naturale e riciclati rispetto a quelli di origine fossile nei nostri prodotti. C'è quindi un grande processo in atto, con investimenti importanti da parte dell'azienda per arrivare al Net Zero entro il 2040».

**La sostenibilità per le aziende è un tema di business sempre più strategico: i vostri progetti in questo ambito sono in linea con le richieste che avanzano i vostri investitori?**

«Abbiamo un dialogo costante con tutti i nostri stakeholder, investitori compresi, di cui raccogliamo le aspettative anche sul fronte della sostenibilità. Con target chiari e misurabili, il nostro Piano mira a cogliere opportunità di crescita derivanti dagli scenari globali tra cui, ma non solo, la crescita della domanda di mobilità sostenibile, l'evoluzione dei fattori sociali



e le normative chiave che impatteranno l'orizzonte del piano. Abbiamo un feedback positivo da parte degli investitori che, sempre più consapevoli anche da un punto di vista tecnico, premiano la chiarezza del messaggio e la completezza degli obiettivi rispetto alle tematiche chiave per il nostro sviluppo sostenibile».

**In ambito Esg quali obiettivi avete raggiunto e quali vi ponete?**

«I nostri obiettivi si articolano su quattro pilastri principali, ovvero clima, prodotto, natura e persone. Per quanto riguarda la riduzione dell'impatto climatico, fermo l'obiettivo del Net Zero al 2040, abbiamo ridotto le emissioni assolute di CO2 di gruppo del 51 per cento rispetto al 2015 e quelle della catena di fornitura del 18 per cento rispetto al 2018. Se le azioni per il cambiamento climatico sono una priorità del nostro settore, sono altrettanto rilevanti la salvaguardia della biodiversità, la protezione delle risorse idriche e di quelle forestali. Nel solo primo semestre 2024 Pirelli ha registrato una riduzione del prelievo specifico di acqua del 15 per cento rispetto ai primi sei mesi del 2023 e stiamo predisponendo piani di biodiversità a copertura di tutti i siti Pirelli nel mondo. I risultati conseguiti ci hanno portato all'ottenimento di numerosi riconoscimenti a livello globale, come l'inclusione nel Dow Jones Sustainability Index e il posizionamento nella Climate "A" List di CDP, a testimonianza del nostro ruolo da protagonista nella transizione sostenibile all'interno dell'industria automotive».

**Pirelli è molto attiva sulle questioni forestali. Qual è il piano attuale?**

«In linea con l'impegno sulla salvaguardia del patrimonio forestale da cui deriva la gomma naturale, Pirelli nel 2021 ha introdotto la certifi-

## L'OBIETTIVO DI PIRELLI

**UTILIZZARE SEMPRE PIÙ MATERIALI DI ORIGINE NON FOSSILE, COME NEL CASO DEL PIRELLI P ZERO E, LANCIATO NEL 2023, COMPOSTO DA OLTRE IL 55 PER CENTO DI MATERIALI DI ORIGINE NATURALE E RICICLATI**

cazione Fsc nel mondo dei pneumatici. La nostra è stata infatti la prima azienda al mondo ad equipaggiare una vettura di serie con pneumatici contenenti gomma naturale certificata Fsc e dalla stagione 2024 ha introdotto tale certificazione su tutti i pneumatici prodotti e utilizzati in F1, oltre ad averne avviato l'utilizzo anche in ambito cycling. Entro il 2026 l'obiettivo è portare il 100 per cento di gomma naturale certificata Fsc nella produzione europea. Il materiale di cui è composto il prodotto è un'altra delle priorità di Pirelli con l'obiettivo di utilizzare sempre più materiali di origine non fossile, come nel caso del Pirelli P Zero E, lanciato nel

2023, composto da oltre il 55 per cento di materiali di origine naturale e riciclati».

**Per quello che riguarda le vostre persone, quali priorità avete?**

«I risultati raggiunti e le sfide che ci poniamo si fondano sull'ingaggio e sulla passione delle persone di Pirelli, che sono il cuore della nostra crescita. Priorità alla sicurezza, su cui Pirelli negli anni registra un indice di frequenza infortuni sempre più basso, e a formazione, welfare e inclusione. La presenza femminile in posizioni manageriali continua a crescere, a fronte di un obiettivo del 33 per cento entro il 2030».

• **CG**

## Materie prime garantite

*L'azienda garantisce l'utilizzo di materie prime qualificate ed identificate, assemblate nel totale rispetto di ogni normativa di settore. Si impegna a garantire che le caratteristiche meccaniche e geometriche del materiale restino inalterate, come la leggerezza e la riciclabilità delle costruzioni in acciaio, considerate sempre più sicure e innovative. A tal fine ha istituito un sistema di gestione integrato per la qualità Iso 9001:2015, l'Ambiente Iso 14001:2015 e la Sicurezza Iso 45001:2018 e si impegna costantemente ad accrescere il rispetto della legislazione.*



# Alla guida della digitalizzazione del Paese

«Aiutare l'Italia a restare competitiva e sicura, operando con la nostra tecnologia made in Italy principalmente sugli asset critici». L'obiettivo costante perseguito da Almaviva



**I**l settore It in Italia non è quasi più controllato da capitali italiani. La gran parte delle aziende italiane che si occupano di tecnologia e telecomunicazioni è stata infatti venduta a fondi di investimento esteri. «Penso ci sia un tema di indipendenza delle tecnologie e di sicurezza del sistema Paese che va considerato. Il digitale è inserito nei gangli vitali della Pa e, da cittadino prima che da imprenditore- puntualizza Marco Tripi, amministratore delegato Almaviva- credo ci voglia prudenza nel cedere i domini strategici per l'Italia a soggetti esteri. Noi rappresentiamo l'innovazione made in Italy, produciamo tecnologia italiana, operiamo a supporto degli asset critici del Paese. Il segreto è nell'approccio imprenditoriale, diverso da quello manageriale. Un imprenditore punta a creare una realtà solida, duratura e che porti valore alle persone e al Paese. Vendere un'azienda cambia la prospettiva. L'aver potuto accompagnare la nascita, la crescita e l'ultimo rapido svi-

## L'OFFERTA IN AMBITO SANITARIO

**Lavoriamo molto con la Pa e stiamo realizzando interessanti sperimentazioni con centri di ricerca e aziende ospedaliere all'avanguardia, applicando Ia e realtà aumentata a percorsi di diagnosi e cura**

luppo del Gruppo, fondato da mio padre, Alberto Tripi, mi porta a puntare alla soddisfazione di farlo crescere ancora, anche all'estero»

**Supportate la digitalizzazione del Paese. Quali sono i prossimi passi?**

«Tradizionalmente Almaviva è al fianco delle amministrazioni pubbliche e delle grandi aziende nella sfida della digitalizzazione e dell'innovazione. L'esperienza e le competenze maturate in Italia le stiamo portando con successo in diverse aree nel mondo, dagli Stati Uniti, al Medio Oriente, dall'Africa al nord Europa, al Sud America. I prossimi passi prevedono la decisa prosecuzione del trend di crescita, consoli-

dando la posizione in Italia e aumentando più che proporzionalmente i ricavi provenienti dalle attività all'estero, fino a raggiungere il 50 per cento del fatturato globale».

**Vi confrontate con i più grandi rappresentanti del settore It. Che cosa vi distingue dai vostri competitor internazionali?**

«I grandi colossi del settore It hanno maggiori dimensioni, enormi risorse e notorietà globale. Noi però stiamo crescendo rapidamente, anche più di alcuni di loro, per ricavi e soprattutto per margini. Abbiamo dalla nostra la profonda conoscenza dei diversi domini, combinata a competenze maturate e perfezionate negli anni in contesti in cui ci siamo specializzati tanto da diventare realtà di riferimento. Un altro elemento a nostro favore è la velocità di esecuzione. Proprio perché il Gruppo è a guida imprenditoriale possiamo fare scelte molto rapide, ragionare su tempi medio lunghi per creare valore e su una struttura manageriale che condivide metodo e direzione».

**Di fronte ai complessi scenari geopolitici che stiamo vivendo quale risposta possono dare le aziende per continuare a stare sul mercato?**

«Da un lato, un'azienda come la nostra

deve continuare a garantire sicurezza dei sistemi e continuità operativa a livello nazionale. In scenari geopolitici incerti e mutevoli la solidità e la resilienza delle infrastrutture tecnologiche e la tutela dei dati sono indispensabili. Dall'altro, deve diversificare i mercati e la presenza operativa in diverse geografie. Parlando invece delle aziende in generale credo debbano restare al passo con i grandi cambiamenti in atto: il digitale evolve rapidamente e permette di acquisire efficienza dei processi e crescere più velocemente di un tempo. Non si può prescindere da questo».



Marco Tripi, amministratore delegato Almaviva

**Siete stati tra i primi a puntare sull'intelligenza artificiale. Quali i progetti in questa direzione?**

«Siamo passati da essere system integrator, cioè chi integra tecnologie di altri, a società che ha proprie tecnologie, prodotti e piattaforme proprietarie. Da anni investiamo sull'intelligenza artificiale. Abbiamo una società quotata, Almax, che è diventata la prima società di Ia in Italia. Oggi stiamo lavorando a un progetto ambizioso. Con l'infrastruttura di supercalcolo Cineca, Almax sta sviluppando Velvet, un modello italiano di intelligenza artificiale, open source, multilingua e multimodale».

**Quali sono le aree di business in cui si dispiega l'offerta di Almaviva?**

«Presidiamo tutte le tecnologie emergenti e le decliniamo nei settori più strategici quali la sanità, la mobilità sostenibile, la transizione ecologica, la difesa e sicurezza. Nell'ambito dei trasporti siamo leader in Italia e all'estero lavoriamo in Paesi tecnologicamente evoluti come gli Stati Uniti, la Finlandia, il Regno Unito e l'Arabia Saudita, grazie alla nostra piattaforma Moova competitiva a livello globale. In ambito sanitario lavoriamo molto con la Pa e stiamo realizzando interessanti sperimentazioni con centri di ricerca e aziende ospedaliere all'avanguardia, applicando Ia e realtà aumentata a percorsi di diagnosi e cura. Siamo sempre più forti, inoltre, nella gestione delle risorse idriche con tecnologie e soluzioni che aiutano i gestori e i cittadini a preservare e valorizzare l'acqua, il nostro oro blu». • **Cristiana Golfarelli**

## Almaviva nel mondo

*È una realtà che si occupa di innovazione digitale, in particolare per organizzazioni e imprese che vogliono diventare sempre più competitive nell'epoca del digitale, innovando il proprio modello di business, la propria organizzazione, la cultura aziendale e l'Ict. Almaviva ha dato vita a un network globale che conta circa 45mila persone e oltre un miliardo di euro di fatturato nel 2020. Opera attraverso 76 sedi in Italia e all'estero, con un'importante presenza in Brasile, oltre che in Usa, Arabia Saudita, Colombia, Egitto, Finlandia, Repubblica Dominicana e Tunisia. E poi a Bruxelles, centro nevralgico dell'Unione europea.*



# Uno spirito tutto casa e famiglia

**M**igliorare la quotidianità delle generazioni presenti e future, rinnovando la fedeltà allo spirito pionieristico delle origini.

In questa linea di condotta, tipica delle realtà con una cultura aziendale avanzata, è custodito il segreto della longevità ai vertici di Henkel, icona industriale leader del mercato da 148 anni nel mondo e da poco più di 90 in Italia grazie a una gamma di prodotti che ha semplificato la vita delle persone, a casa e al lavoro. «Questa è ancora oggi la nostra missione- assicura Mara Panajia, presidente e ad di Henkel Italia- che si traduce in tante piccole, grandi rivoluzioni che si richiamano allo spirito del fondatore, Fritz Henkel».

**Come lo ha alimentato da quando ne è al timone?**

«Trasferendo questa spinta rivoluzionaria nei marchi e i prodotti che portiamo sul mercato, ma anche nel modo in cui lavoriamo e le relazioni che costruiamo dentro e fuori dall'azienda. Sento particolarmente mia la sfida di un'innovazione continua, sempre orientata a uno sviluppo prima di tutto sostenibile, e la condivido ogni giorno con colleghe e colleghi».

**C'è la sostenibilità sbandierata e c'è la sostenibilità praticata ai prodotti e ai processi. In quali azioni concrete si traduce la vostra?**

«La sostenibilità è parte del dna aziendale ed è stata integrata nel modello di business ben prima che la stessa parola diventasse di moda. Abbiamo una strategia molto chiara, con obiettivi costantemente monitorati e misurati. Un esempio è il nostro impegno per contrastare i cambiamenti climatici. Gli stabilimenti Henkel nel mondo oggi usano l'89 per cento di elettricità da fonti rinnovabili (eravamo al 70 per cento a fine 2022), e hanno ridotto del 61 per cento le emissioni di Co2 per tonnellata di prodotto. Abbiamo già tanti siti carbon neutral e stiamo investendo anche in Italia: a Ferentino (Fr) e Casarile (Mi) abbiamo messo in funzione dei trigeneratori per autoprodurre i tre tipi di energia- elettrica, termica e frigorifera- che servono ad alimentare gli impianti e tutti i sistemi».



Con i suoi prodotti e marchi è entrata nella vita domestica di milioni di persone, con politiche di gender equality e logiche meritocratiche si prende cura di quella dei lavoratori. La filosofia di Henkel, raccontata da Mara Panajia



## LE NUOVE LINEE GUIDA DI HENKEL

**Previste otto settimane di congedo retribuito al 100 per cento ai dipendenti con figli nati o adottati dopo il 1 gennaio 2024, la possibilità per tutti di concordare un orario flessibile e l'accesso alla piattaforma MasterGenitori con corsi online neogenitori, ma anche per chi affronta la delicata fase dell'adolescenza**

**Parlando di digitalizzazione, su quali tecnologie state investendo in questa fase e con quali vantaggi per i consumatori?**

«La digitalizzazione è centrale nella nostra strategia di crescita. Stiamo trasformando in chiave digital i nostri siti e tutti i processi interni, grazie ad esempio a sistemi avanzati di controllo della produzione, magazzini automatizzati, tecnologie come l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata. Le potenzialità del digitale diventano anche innovazioni per i nostri clienti: penso a Loctite Pulse, la soluzione IoT per controllare a distanza gli impianti industriali e migliorarne la manutenzione, oppure agli speciali adesivi che sviluppiamo per i sensori per i diabetici o i cerotti intelligenti».

**Al concetto di famiglia si legano sia i vostri prodotti di uso domestico, sia le radici aziendali. Come si riflette questo valore nelle politiche di inclusività che rivolgete ai lavoratori?**

«Il gender gap comincia spesso tra le mura

sufficiente avere in azienda dei bravi mentor, capaci di agire un po' consiglieri dietro le quinte. Oggi servono sponsor, cioè leader che sappiano agire perché il talento possa ottenere giusta visibilità e riconoscimento, dentro ma soprattutto fuori dall'ufficio. Un modo per far emergere le persone è costruire intorno a loro una rete di relazioni di valore con il mondo esterno, stimolare l'innovazione, favorire la crescita. Networking e sponsorship sono leve molto importanti per sostenere e valorizzare in particolare le donne».

**Lei è una donna leader, ma con una dichiarata "allergia" per le quote rosa. Qual è allora la ricetta giusta per favorire l'empowerment femminile in ruoli apicali?**

«Le quote rosa sono quell'elemento necessario per progredire, ma non possono essere considerate la soluzione. In Henkel la presenza femminile è aumentata in tutte le aree dell'azienda, anche negli stabilimenti dove abbiamo ad esempio ottime ingegnere che presidiano alcune aree chiave della produzione, del controllo qualità o della logistica. Abbiamo circa il 39,5 per cento di manager donne e intendiamo arrivare al 50 per cento lavorando su vari fronti. Alla fine, è il merito a prevalere, ma vogliamo assicurare pari opportunità nella fase iniziale della selezione e, se non c'è un adeguato bilanciamento, la rallentiamo per avere un numero adeguato di candidature femminili». • **Gaetano Gemiti**

*Mara Panajia, presidente e amministratore delegato di Henkel Italia*





# «Non servono capitali, servono teste»

Tornata su livelli di normalità dopo un picco pandemico che ne ha sancito l'eccellenza delle tecnologie Niv, Dimar si unisce a un'altra realtà mirandolese e richiama know-how nel distretto. «Mancano tecnici a tutti i livelli» segnala Borsari

**G**li esordi a metà anni Ottanta nella mirandolese Darex, prima azienda in Europa a occuparsi di disposable per la ventilazione invasiva nei reparti di rianimazione; nel 1999 il lancio di Starmed, dedicata invece alla produzione di caschi per tutti i tipi di insufficienza respiratoria; tre anni dopo la nascita di Dimar, dove l'approccio globale sulla Niv sboccia definitivamente. Raccontata in pillole – l'ultima assunta l'anno scorso attraverso la partnership di valore stretta con Hmc Premedical - questa è la storia di Maurizio Borsari, decano del Distretto biomedicale di Mirandola che in quasi 40 anni di assidua frequentazione, lo ha visto maturare, resistere, evolvere e aprirsi ai capitali esteri. «A noi però – chiarisce il patron della Dimar – più che gli investitori stranieri interessa la gente che lavora, che ci mette la testa. La fusione con un altro gruppo imprenditoriale di Mirandola è servita per allargare la base di fatturato e per continuare ad autofinanziarci, reinvestendo l'80 per cento del margine lordo in ricerca».

**Questa filosofia ha fatto della Dimar uno dei pilastri del distretto mirandolese. Com'è cambiato da quando ci siete dentro?**

«È cresciuto tanto, sia dal punto di vista della tecnologia, sia nei rapporti con le pubbliche amministrazioni e nelle normative che regolamentano il settore. Per il primo aspetto, la tecnologia principale a venirci in aiuto è stata la stampante in 3d che ha dato la possibilità di realizzare prototipi in tempi molto brevi e con livelli di precisione elevati. Tuttavia anche il mercato è cambiato molto, con una globalizzazione che in un settore ad alta tecnologia e valore aggiunto come il nostro



ha portato soprattutto concorrenza a basso costo dai Paesi asiatici. Tant'è vero che, in un comprensorio che oggi ospita circa 130 aziende con le più grosse multinazionali del biomedicale presenti, sono anni che non ne nascono più».

**Un momento chiave nei rapporti con le Pa è coinciso con l'entrata in vigore della 50/2016 che governa anche agli acquisti di materiale sanitario. Che impatti ha determinato sui player del biomedicale mirandolese?**

«Per l'ambiente sanitario, la 50/2016 sancisce chiaramente che al primo posto c'è il paziente, al secondo il clinico e al terzo l'amministrativo. Nei fatti invece l'ordine è ribaltato perché gli specialisti (rianimatore, chirurgo ecc.) non vengono più coinvolti nei

**L'ATTRATTIVITÀ DEL DISTRETTO È limitata dalla carenza di organico. Gli specializzandi non sono più disposti ai sacrifici di una volta. Mancano tecnici a tutti i livelli**

disciplinari di acquisto e si punta solo al risparmio economico, dimenticando che siamo potenzialmente tutti pazienti. E quindi accade, ad esempio, che si comprano guanti chirurgici che costano la metà, senza contare che per non ritrovarsi le mani insanguinate il chirurgo deve poi indossarne tre paia, perdendo in sensibilità manuale. Questa è una delle criticità più significative del settore dei DM, assieme alla questione certificativa e alla mancanza cronica di personale».

**Trovare giovani attratti dall'industria biomedicale non è scontato. Quali profili reclutate nella vostra realtà e quanto "l'effetto distretto" ne stimola l'interesse?**

«L'attrattività del distretto è limitata proprio dalla carenza di organico. Gli specializzandi non sono più disposti ai sacrifici di una volta e d'altronde è anche comprensibile che un tecnico calabrese a 1500 euro al mese, di cui 500 vanno in affitto e 500 in spese per mantenersi, dopo poco torni sui suoi passi. Per questo abbiamo ristretto le ricerche al raggio di 70-80 km. Mancano tecnici a tutti i livelli e in questo particolare momento, a

causa del passaggio tra la vecchia certificazione Mdd alla nuova Mdr che è un incubo per tutto il biomedicale, mancano persone qualificate per gestire l'ampia burocrazia della qualità. Una volta il dossier di certificati era di 500 pagine, oggi è di 1500 e richiede un anno di lavoro. Prima l'organo certificatore si prendeva 15 giorni, adesso sei mesi».

**La vostra specialità sono le tecnologie per il trattamento dell'insufficienza respiratoria, tanto preziose durante il Covid. Su quali livelli si è riassetata la vostra attività dopo il picco pandemico?**

«Nel 2020-21 gli ospedali sono stati riforniti di qualunque dispositivo utile per affrontare l'ondata pandemica, salvo poi ritrovarsi con magazzini stracolmi di materiale spesso inutile, non certificato, con istruzioni in russo o cinese o in scadenza. Per quanto ci riguarda, nel biennio dell'emergenza abbiamo fatto il massimo e la validità della nostra tecnologia è stata confermata dai 250mila pazienti trattati. Adesso siamo tornati a una normalità ricominciando a fare formazione, promozione del prodotto nei Paesi stranieri, partecipando ai congressi internazionali. Un problema grosso che scontiamo in questa fase è il turnover di infermieri e medici negli ospedali, che significa dover ricominciare daccapo a colmare la curva di apprendimento».

**Al di là dei vostri caschi salvavita che hanno spopolato nel mondo, quali altri Dm esprimono meglio l'alto valore ingegneristico e innovativo della vostra produzione?**

«Noi abbiamo ancora 20 brevetti da sviluppare, dispositivi da realizzare molto importanti in termini di impatto sul settore clinico quindi di lavoro da fare ce n'è. Quello che in questo momento ci sta dando maggior soddisfazione è la maschera "total face" per ventilazione non invasiva coperta da tre brevetti, apprezzata per le caratteristiche tecnico-costruttive uniche. Pur avendo competitor americani che sono leader di mercato, dove ci presentiamo veniamo quasi sempre accettati. Dopodiché, abbiamo in cantiere una serie di dispositivi tra certificati e pronti all'uso, certificati e da industrializzare o da certificare ma già brevettati, anche perché noi lavoriamo solo su prodotti di nostra progettazione». • **GG**

*Maurizio Borsari, fondatore e titolare di Dimar*





# La ricerca che sconfigge le malattie rare

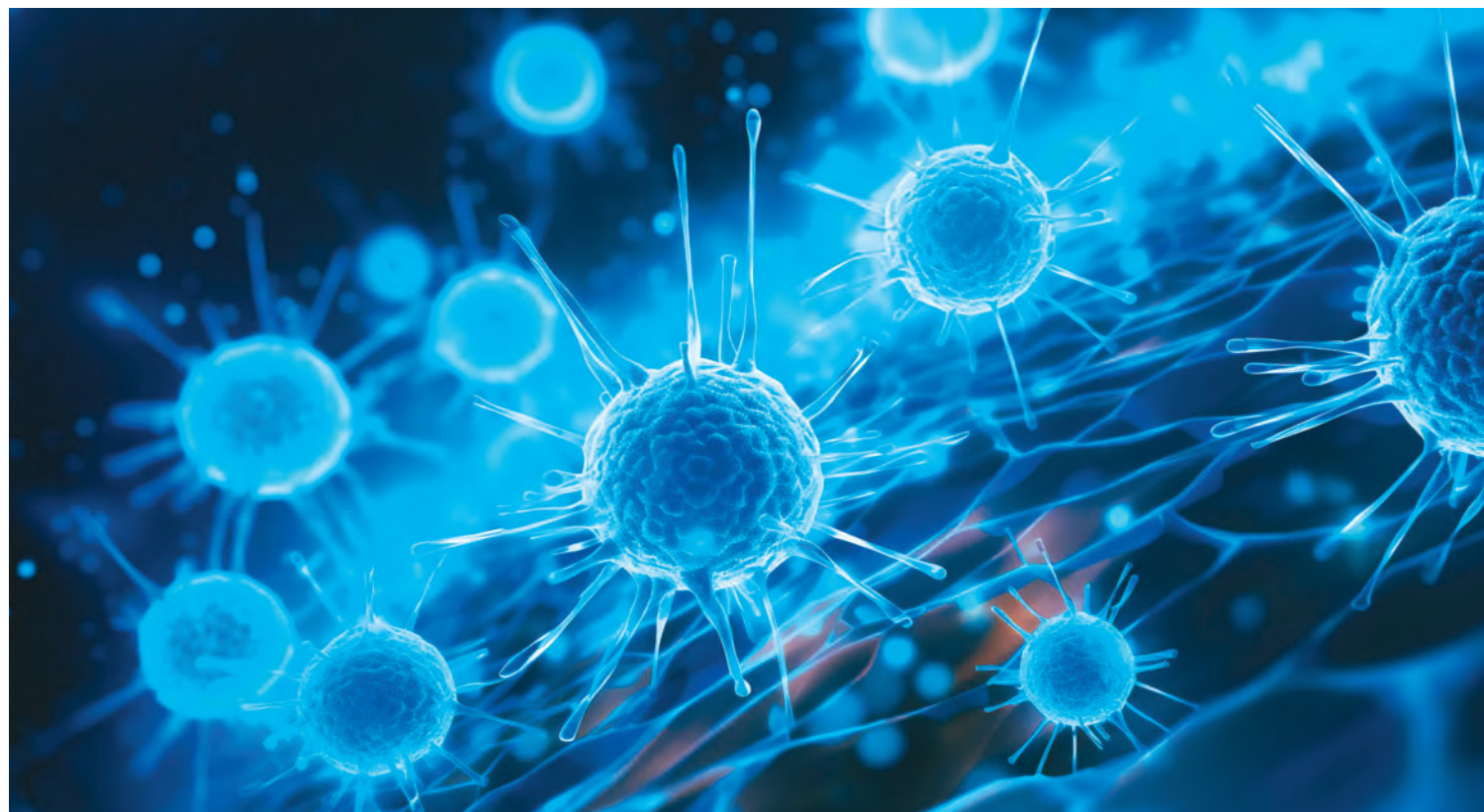
I progetti eccellenti, gli studi che promettono i migliori risultati contro le patologie orfane sono stati premiati a metà maggio in occasione del Premio Recordati, focalizzato quest'anno sul neuroblastoma. Come anticipa Chiara Gargiulo

**I**spirare scoperte mediche finalizzate al miglioramento della salute pubblica e del benessere individuale. Con questo obiettivo di fondo nel 2000 è stato istituito il Premio Internazionale per la Ricerca Scientifica Arrigo Recordati, in memoria dell'imprenditore farmaceutico capace di proiettare un laboratorio a conduzione familiare, fondato dal padre Giovanni, al rango di holding internazionale che oggi conta oltre 4300 dipendenti e genera business in circa 150 Paesi. Scommettendo nella ricerca come motore per il progresso dell'industria farmaceutica e stringendo la lente, in anni più recenti, su quanti soffrono di patologie poco conosciute come la sindrome di Cushing, la porfiria fino ai tumori rari. «Inizialmente focalizzato sulla ricerca scientifica nel campo delle malattie cardiovascolari» puntualizza Chiara Gargiulo, general manager Italy Recordati Rare Diseases-, dal 2019 Recordati ha scelto di dedicare il premio al riconoscimento dell'eccellenza nella ricerca delle terapie per le malattie orfane, in linea con il crescente impegno del gruppo nelle malattie rare a livello globale».

**Com'è cresciuto il richiamo del premio nelle ultime edizioni e quali scoperte si sono segnalate?**

«Il Premio, con cadenza biennale, ha permesso nel 2019 al professor Auricchio di sviluppare un progetto di consolidamento di una terapia genica con vettori AAV-inteina per le malattie ereditarie dell'occhio, mentre la dottoressa Chiloïro ha vinto l'edizione 2022 con un progetto che si propone di identificare nuovi marker immunitari come predittori della prognosi e della risposta alla terapia convenzionale nell'acro-

*Chiara Gargiulo, general manager Italy Recordati Rare Diseases*



megalia».

**Il bando del Recordati 2024 era indirizzato ad attirare progetti eccellenti nel campo dell'oncologia pediatrica, in particolare del neuroblastoma. Che livello di candidature avete riscontrato e quante ne avete selezionate?**

«La risposta alla pubblicazione del bando del Premio è stata impressionante, basti pensare che sono stati sottomessi più di 45 progetti di ottimo livello scientifico provenienti da altrettanti centri di eccellenza mondiale. Un numero notevole, ha commentato la giuria indipendente di massimi esperti, visto il carattere estremamente specialistico del campo di ricerca, ossia l'oncologia pediatrica, specificatamente il neuroblastoma ad alto rischio. Ci tengo inoltre a sottolineare la grande risonanza che il premio ha avuto anche in Italia, che vanta alcuni tra gli esperti più riconosciuti al mondo e dove ben cinque centri hanno presentato un progetto».

**Quali criteri avete seguito per giudicarli?**

«I criteri di valutazione dei progetti di ricerca si basano sul National Institutes of Health (Nhi) score system. L'undicesima edizione del Premio si è conclusa con la cerimonia di premiazione il 15 maggio 2024 durante il congresso europeo SIOP a Milano».

**Il vostro impegno nello sviluppo di farmaci per curare le malattie rare va oltre il Premio. In quali ulteriori iniziative e attività si esprime, sia su scala nazionale che internazionale?**

«Recordati sostiene i pazienti colpiti dalle malattie rare e le loro famiglie attraverso la diffusione delle conoscenze all'interno

della comunità scientifica. Altra importante iniziativa del gruppo è infatti la Fondazione Recordati Rare Diseases, una fondazione totalmente indipendente che si rivolge ai medici specialisti di tutto il mondo promuovendo l'educazione scientifica per migliorare la diagnosi e la gestione delle persone affette da queste patologie. La Fondazione propone corsi e incontri ad hoc strutturati da esperti mondiali, che rispondono a un forte bisogno che arriva dai centri di eccellenza. Un bisogno dettato dalla natura così rara delle patologie in oggetto e quindi dall'esiguo numero di esperti in materia. Dalla sua creazione, la Fondazione ha erogato oltre 70 corsi a oltre 3.000 operatori sanitari».

**Recordati si occupa delle malattie rare in campo metabolico, endocrinologico e oncologico. Quali farmaci innovativi preannuncia la vostra pipeline produttiva lungo queste tre direttrici?**

«Attraverso la nostra divisione dedicata Recordati Rare Diseases, sviluppiamo, produciamo e commercializziamo farmaci per il trattamento di diverse malattie rare, operando a livello globale. Il gruppo ha nella sua pipeline molteplici farmaci per la cura di tali patologie, in diverse fasi di sviluppo, dalla discovery alla fase finale, a studi di post-autorizzazione. Sono attualmente in

corso varie collaborazioni con centri di ricerca delle migliori università a livello globale, comprese alcune italiane, nell'ottica di favorire da un lato la scoperta di nuovi utilizzi terapeutici per gli attuali farmaci e di promuovere, dall'altro, lo sviluppo e la ricerca scientifica nell'ambito di selezionate aree terapeutiche, tra cui appunto nel campo delle malattie rare metaboliche, endocrine e oncologiche». • GG



## UN'INIZIATIVA IMPORTANTE

**Fondazione Recordati Rare Diseases propone incontri ad hoc strutturati da esperti mondiali, rispondendo a un forte bisogno che arriva dai centri di eccellenza**



# Il buon cibo delizia i sensi e unisce

Con questa convinzione il Gruppo Nestlé porta avanti i propri impegni per garantire un futuro migliore per le persone, per le comunità e per il Pianeta. Interviene Marta Schiraldi

**I**l Gruppo Nestlé, presente in 187 Paesi con più di 2000 marche tra globali e locali, è l'azienda alimentare leader nel mondo, attiva dal 1866 per la produzione e distribuzione di prodotti per la nutrizione, la salute e il benessere delle persone. «Come azienda che opera a livello internazionale nel settore del food e beverage» precisa Marta Schiraldi, head of sustainability Nestlé Italia «crediamo che la buona nutrizione migliori la vita delle persone andando oltre la sua funzione nutritiva. Oggi la strategia Esg è al centro del nostro approccio di business, fondato sulla promozione di diete nutrienti, sulla protezione delle risorse naturali, sullo sviluppo delle comunità agricole dei Paesi in cui reperiamo le nostre materie prime e sull'interagire con le comunità con cui veniamo a contatto nella value chain».

**Quale è l'impegno del Gruppo Nestlé sul fronte della sostenibilità?**

«In relazione al tema della sostenibilità ambientale il nostro approccio è legato alla rigenerazione, che non significa solo tutelare e rispettare il territorio ma anche ripristinarlo e migliorarne la salute, creando al contempo valore condiviso per le comunità. Il nostro impegno si declina lungo tutta la catena del valore: dall'approvvigionamento degli ingredienti da fonti responsabili, alla produzione virtuosa negli stabilimenti, fino all'ottimizzazione della logistica, tenendo sempre presente l'importanza della riciclabilità degli imballaggi».

**Il Gruppo Nestlé sta lavorando con costanza e determinazione per conseguire risultati sempre più significativi in ottica di economia circolare. Quali sono i vostri progetti in questa direzione?**

«La collaborazione e la condivisione, anche con stakeholder esterni, sono due aspetti su cui investiamo molto per dare vita a progetti di economia circolare come RECAP che, avviato come pilota nel 2022, intende creare un sistema di raccolta e riciclo delle capsule di caffè in plastica, coinvolgendo più attori: due grandi aziende (Nescafé e Illycaffè), le Regioni Friuli Venezia Giulia e Emilia Romagna, i gestori dei rifiuti e ovviamente i cittadini. Importante è anche l'Alleanza per il riciclo delle capsule in alluminio, fondata da Nespresso nel 2021 per rendere il progetto di riciclo delle capsule Nespresso "Da Chicco a Chicco" un progetto di "sistema", a cui aderiscono Illycaffè e Starbucks by Nespresso. Dall'avvio dell'Alleanza sono state raccolte oltre 3mila tonnellate di capsule esauste, per più di 170 tonnellate di alluminio rimesse in circolo».

**In Europa Nestlé si contraddistingue**



**per la sua ampia capacità di riciclo. Che caratteristiche ha il vostro packaging?**

«Da sempre lavoriamo con grande attenzione sull'ecodesign del packaging. Puntiamo ad avere il 95 per cento del nostro packaging in plastica progettato per il riciclo entro il 2025. Alla fine del 2023, l'83,5 per cento del nostro packaging in plastica era progettato per il riciclo a livello globale. Stiamo inoltre lavorando per ridurre di un terzo la quantità di plastica vergine entro il 2025, trovando alternative adatte. Lo sviluppo di sistemi di imballaggio più virtuosi riveste un ruolo fondamentale nella nostra strategia, al contempo resta prioritario garantire la sicurezza alimentare dei nostri prodotti. Lavorando sull'ecodesign vogliamo ottenere un packaging sempre più funzionale, ma anche responsabile ed equilibrato. Questo significa sperimentare nuovi materiali e nuove tecnologie ma anche ridurre gli spazi vuoti delle confezioni e il sovradimensionamento con l'obiettivo di ottenere pack funzionali utilizzando meno materiale. Alcuni esempi virtuosi riguardano la linea Smarties che utilizza pack in carta per i suoi prodotti in tutto il mondo, le innovazioni apportate a molti dei pack utilizzati per prodotti Confectionery e Petfood, resi riciclabili grazie all'eliminazione della metallizzazione, nonché Levissima, che nel 2021 ha lanciato la prima bottiglia in Italia prodotta utilizzando il 100 per cento di R-PET».

**È grande l'impegno nelle politiche di welfare aziendale. Quali sono le più importanti misure che avete preso?**

«Il nostro piano di welfare mette al centro

## GRANDE ATTENZIONE ALL'ECODESIGN

**Per ottenere un packaging sempre più funzionale, ma anche responsabile ed equilibrato. Questo significa sperimentare nuovi materiali e nuove tecnologie ma anche ridurre gli spazi vuoti delle confezioni e il sovradimensionamento**

le persone e le loro esigenze con l'obiettivo di costruire un ambiente di lavoro sereno, stimolante e produttivo. Attraverso la giornata di volontariato aziendale retri-

*Marta Schiraldi,  
head of sustainability Nestlé Italia*



buito, ognuno di noi può dedicare tempo a chi ne ha più bisogno contribuendo a collaborare per le nostre comunità. Tra le più importanti misure introdotte, ricordiamo la "Nestlé Baby Leave" ovvero il congedo di tre mesi retribuito al 100 per cento dedicato ai neo-papà o ai secondi caregiver».

**Quali invece le soluzioni per contrastare lo spreco di eccedenze alimentari?**

«In Nestlé guardiamo con molta attenzione al tema delle eccedenze alimentari, lavoriamo per ridurre al minimo gli sprechi lungo tutta la nostra catena del valore attraverso la pianificazione puntuale della produzione e l'efficientamento dei processi di produzione e distribuzione. Inoltre, sosteniamo da più di venti anni Banco Alimentare, attraverso donazioni di prodotto, attività di volontariato e progetti dedicati. Nel 2023 abbiamo donato quasi 2.500 tonnellate di eccedenze, equivalenti a 48.100 carrelli della spesa. Collaborando con Banco Alimentare, trasformiamo le eccedenze alimentari in risorse da donare a persone in difficoltà, supportando così la nostra comunità».

• **Cristiana Golfarelli**



# Siamo una B Corp. Per il mondo che ci piace.



Un **mondo ecosostenibile**, un mondo umano, un mondo in cui il benessere di chi lo abita è al primo posto.

Un mondo per cui ci stiamo concretamente impegnando, come certifica l'essere diventati una **B Corp**: **un'impresa che si impegna a produrre non solo valore economico, ma anche sociale e ambientale.**

Un mondo che vorremmo migliore **oggi e domani**, grazie al coinvolgimento di tutti: le nostre persone, gli agricoltori e fornitori con cui lavoriamo, i partner commerciali e i consumatori che ci scelgono quotidianamente.



Scopri i numeri  
del nostro impegno

**B** GROUPE  
BONDUELLE  
*La nature, notre futur*

Certified  
**B**  
Corporation  
IN ITALIA



# Dove si mangia insieme, si mangia bene

Nelle mense aziendali, a scuola e negli ospedali, gli italiani sentono di consumare pasti corretti e sani, in un clima di inclusione sociale. E «per progettare il domani nel food service» spiega Chiara Nasi, anche l'la può dire la sua

**L**a ristorazione collettiva è un pilastro del welfare pubblico, di cui spesso in Italia si minimizza il valore. Economico, in virtù di un fatturato complessivo superiore ai 4,4 miliardi di euro, ma soprattutto sociale, poiché garantisce a centinaia di migliaia di persone nutrizione, salute, educazione alimentare e benessere, servendo 770 milioni di pasti ogni anno. «Il nostro settore - sottolinea Chiara Nasi, presidente di Cirfood - è strategico per il sistema Paese. Tuttavia, spesso viene dato per scontato».

## Cosa si sottovaluta in particolare?

«Che nelle scuole ci sia la mensa, che negli ospedali e nelle case di riposo vengano serviti i pasti a degenti e personale e che i lavoratori e le lavoratrici possano usufruire del ristorante aziendale. Il servizio, ciononostante, è cruciale per diffondere sane e corrette abitudini alimentari, specialmente tra studentesse e studenti come rilevato anche dalla ricerca “Percezione del servizio di refezione scolastica da parte delle famiglie italiane” condotta da Nomisma per l'Osservatorio Cirfood District, secondo la quale le famiglie confermano il ruolo cruciale della mensa nella promozione dell'inclusione e di una nutrizione sana e nella riduzione delle disparità».

**Cirfood distrikt è l'avamposto tecnologico dove sviluppate una nuova cultura del food service. Quali progetti sono allo studio in questo periodo e come si sta approcciando, ad esempio, all'intelligenza artificiale?**

«I progetti che implementiamo all'interno del Cirfood District pongono al centro le



## IL RUOLO DELLA MENSA

**È cruciale nella promozione dell'inclusione e di una nutrizione sana e nella riduzione delle disparità, secondo la ricerca “Percezione del servizio di refezione scolastica da parte delle famiglie italiane” condotta da Nomisma per l'Osservatorio Cirfood District**

persone e la salvaguardia del Pianeta, per immaginare e progettare il domani anche nel food service. Tra le diverse progettualità in cantiere ci sono, ad esempio, Hector e looota, vincitrici nel 2023 della nostra call per start-up. La prima propone l'implementazione in cucina di un robot collaborativo dotato di intelligenza artificiale per le attività



Chiara Nasi, presidente di Cirfood

più faticose o ripetitive; la seconda punta a ridurre gli impatti ambientali dell'impresa e liberare risorse per nuovi investimenti nell'ambito della ristorazione. Altro progetto già operativo da alcuni anni sulla nostra piattaforma logistica è quello di demand forecasting e ottimizzazione degli inventari, che sfrutta gli algoritmi di IA per eliminare gli sprechi in fase di approvvigionamento e ri-

durre lo stoccaggio a magazzino».

In tema di diversity&inclusion, a fine 2023 avete ottenuto la certificazione per la parità di genere. Quali buone pratiche testimoniano il vostro impegno in questo ambito? «Diversità e inclusione sono, da sempre, valori che guidano il modo di agire di Cirfood e la certificazione della parità di genere, PdR Uni 125:2022, testimonia la solidità del nostro impegno per l'uguaglianza di genere, retributiva e professionale. Le politiche e i piani di formazione e di welfare implementati negli anni a favore di un corretto equilibrio tra vita privata e professionale, di employer branding e recruiting, hanno permesso di creare un ambiente equo in cui la popolazione aziendale è all'88 per cento femminile e il Cda è per il 40 per cento donna. Ma non solo. Il nostro modello di impresa risulta anche attrattivo in termini di occupazione: le donne assunte nel 2023 sono state 2736 (487 gli uomini), a conferma di una capacità nel saper fornire strumenti di crescita idonei e per un corretto work-life balance».

**Incoraggiare l'emersione di talenti è fondamentale per una realtà aziendale proiettata nel futuro. Come li valorizzate e come promuovete la cultura del merito nella vostra?**

«Essendo un'impresa fatta di persone, valorizzare il ruolo e le capacità di ciascuno ci permette di dare vita a un ambiente lavorativo soddisfacente per tutte e tutti e di stimolare la crescita sia professionale che personale. Abbiamo adottato un sistema di gestione e remunerazione basato sui principi di meritocrazia, equità interna e trasparenza che premia le performance individuali e le competenze manageriali espresse. In parallelo, negli ultimi anni abbiamo rafforzato il sistema di incentivazione, fissando obiettivi individuali e di team che aiutano a creare maggiori sinergie tra le persone. Nel solo 2023, i passaggi di livello sono stati 1244 (+188 per cento sull'anno precedente), dei quali oltre il 90 per cento ha interessato colleghe donne».

**Con una leadership al femminile, Cirfood rappresenta un modello di managerialità evoluta anche nei ruoli apicali. Quali attività formative e di mentoring promuovete per sensibilizzare ulteriormente in questa direzione?**

«Tutti i nostri percorsi di formazione sono votati a valorizzare le diversità per arricchire le esperienze di tutte e tutti. Per questo, oltre alla formazione sui temi strettamente legati al nostro settore, abbiamo avviato programmi che vertono su tematiche connesse alla responsabilità sociale d'impresa (incluse quelle legate alla gender equality e alla leadership al femminile) in modo da condividere con tutte le nostre persone stimoli e principi che possono contribuire a un cambio di paradigma culturale e sociale. I programmi di formazione, inoltre, sono pensati per consentire una fruizione flessibile e adattabile alle esigenze di colleghe e colleghi, grazie a format digitali e in presenza che si avvalgono di formatori esterni e della condivisione dei saperi interni, propri di Cirfood». • **Gaetano Gemiti**



# Un ruolo fondamentale

Non solo capacità tecniche ma competenze multidisciplinari, gestionali, personali e sinergia con altre discipline. La professione dell'ingegnere è in cambiamento e ha sempre più un significativo impatto sulla società civile. Ne parliamo con Angelo Domenico Perrini

Oggi gli ingegneri non sono soltanto artefici di tecnologia e innovazione: sono attori sociali che possono influenzare le politiche e indirizzare lo sviluppo del Paese, specialmente in tempi critici come quelli che stiamo vivendo, caratterizzati da rapidi cambiamenti e dall'affermarsi di tematiche come la sicurezza del territorio, l'eco-sostenibilità, la trasformazione digitale. Nel mondo contemporaneo, di fronte ad innovazioni tecnologiche come l'intelligenza artificiale, il ruolo dell'ingegnere diventa ancora più delicato e importante, in quanto controllore dei processi. «Se non si è in grado di valutarne i risultati» spiega Angelo Domenico Perrini «l'intelligenza artificiale diventa pericolosissima. L'intelligenza artificiale deve essere approcciata da persone preparate, capaci e dotate di formazione di base molto alta. È uno strumento che deve essere nelle mani delle persone giuste. Oggi abbiamo strumenti eccezionali ma l'uomo, l'ingegnere in particolare, non deve mai cedere il controllo del processo. La salute del sistema paese si gioca sulla qualità e sulla credibilità dei nostri ingegneri. Come ricordo spesso, dietro ogni macchina c'è l'uomo e spesso questo uomo è un ingegnere».

**La nostra società è chiamata ad affrontare sfide globali e il mondo dell'ingegneria è tra i settori della collettività maggiormente interessato. Qual è oggi il ruolo dell'ingegnere?**

«È un ruolo fondamentale che nel tempo ha sempre di più allargato gli ambiti in cui è protagonista. Oggi l'ingegnere non è più quello che si occupa solo di strade, ponti, ferrovie, produzione e trasporto di energia, comunicazioni. Si occupa anche di sanità, digitalizzazione, intelligenza artificiale. In altri termini copre tutti gli interessi della società civile a 360 gradi. L'obiettivo di raggiungere la neutralità climatica nel 2050 non può che vedere al centro l'ingegnere. Nella sanità poi l'importanza dell'ingegnere è equivalente a quella del chirurgo, atteso che in molti casi deve essere presente in sala operatoria. Prima in ambito sanitario l'ingegnere progettava le apparecchiature mediche, oggi arriva a progettare protesi e in molti casi è in grado di progettare persino organi. Nella transizione digitale il ruolo dell'ingegnere è fondamentale perché spetta a lui creare le condizioni perché ogni cittadino abbia la possibilità di dialogare e rapportarsi con la pubblica amministrazione attraverso piattaforme aperte ed accessibili anche da parte del cittadino che non ha specifiche competenze. Proprio per i molteplici e indispensabili ruoli che ricopre, l'ingegnere deve possedere conoscenze appropriate e approfondite».

**A proposito di formazione qual è il suo parere sul modello universitario 3+2?**



## IL BUILDING INFORMATION MODELING

**Consente non soltanto di accelerare i processi di progettazione e realizzazione ma anche di migliorare la qualità dell'attività dei professionisti e delle imprese esecutrici**

«L'ingegnere è colui che deve avere la capacità di trovare soluzioni semplici a problemi complessi, opportunamente semplificandoli. Il modello universitario del 3+2 non ha portato beneficio al mondo dell'ingegneria italiana. A differenza degli ingegneri di altri Paesi, soprattutto quelli anglosassoni, l'ingegnere italiano ha sempre potuto vantare un'eccellente preparazione scientifica di base che gli ha permesso di affrontare e risolvere i problemi a 360 gradi. Questa caratteristica si va perdendo e stiamo andando verso l'anglosassonnizzazione dell'ingegneria, per cui un laureato in ingegneria è in grado di fare molto bene una determinata attività, ma solo quella; posto di fronte a situazioni nuove ed inaspettate, brancola nel buio. Questo non va bene anche perché, la continua e rapidissima evoluzione tecnologica impone sempre più competenze interdisciplinari, con una preparazione scientifica di base ancora più solida di quella che pure era necessaria il secolo scorso. È fondamentale finalizzare il percorso di formazione dell'ingegnere al conseguimento della laurea magistrale, insistendo proprio nel primo triennio sulla acquisizione di solide competenze nelle discipline sten che poi risultano la cassetta degli attrezzi da far valere non solo ai fini della specializzazione nel biennio successivo ma anche nell'esercizio della professione. È poi fondamentale la formazione continua post laurea: le innovazioni tecnologiche che oggi si susseguono in maniera assai più repentina obbligano ad un aggiornamento continuo post laurea, indispensabile a rimanere sul

mercato offrendo servizi di qualità. Il contesto attuale, con la digitalizzazione dei processi, impone ancor di più una interconnessione tra tutti i settori dell'ingegneria e questo è possibile solo se si rafforzano le conoscenze scientifiche di base possibilmente basate su una più ampia interdisciplinarietà. I nostri ingegneri sono apprezzati in tutto il mondo per le loro competenze e la loro conoscenza, così come per l'alto livello di etica professionale. È un patrimonio che non possiamo disperdere».

**Come si può ridurre l'impatto ambientale in edilizia?**

«Oggi un manufatto edilizio va progettato te-

nendo conto della manutenzione ordinaria e straordinaria cui necessariamente deve essere sottoposto e dei materiali di cui è costituito, con una particolare attenzione al ciclo di vita. Non si deve più parlare di demolizione, ma di de-costruzione, intesa come processo selettivo che consente un recupero dei materiali che devono poter essere riutilizzabili e riutilizzati. I materiali devono essere ecosostenibili durante il loro periodo di utilizzo e deve essere assolutamente privilegiato il riuso a valle della de-costruzione. Bisogna privilegiare il ricorso a materiali naturali quali ad esempio il legno o la pietra il cui ciclo di vita è più facilmente definibile dal momento della messa in opera alla fase dello smaltimento».

**Nel dinamico contesto delle opere pubbliche, la digitalizzazione rappresenta una sfida e un'opportunità senza precedenti per i professionisti del settore: il Building information modeling (Bim) quali vantaggi porta?**

«Questa tecnologia sta rivoluzionando la progettazione, la costruzione e la gestione dei progetti di ingegneria civile; offre numerosi vantaggi ai professionisti del settore ed è lo strumento più potente per migliorare la progettazione, la costruzione e la gestione di edifici ed infrastrutture. Il Building information modeling (Bim) è il processo di creazione e gestione delle informazioni relative a una costruzione. Basato su un modello intelligente e supportato da una piattaforma cloud, il Bim integra dati strutturati multidisciplinari per creare una rappresentazione digitale di un asset durante tutto il suo ciclo di vita. Consente non soltanto di accelerare i processi di progettazione e realizzazione ma anche di migliorare la qualità dell'attività dei professionisti e delle imprese esecutrici. Ovviamente è indispensabile essere capaci di maneggiarlo, fermo restando che le scelte restano sempre e comunque in capo al professionista controllore e verificatore del processo. Il Consiglio Nazionale degli Ingegneri attraverso il dipartimento di certificazione (Certing) della propria Fondazione sta attivando, nell'ambito della formazione obbligatoria dei professionisti, corsi ad hoc per l'utilizzo del Bim». •**Cristiana Golfarelli**

*Angelo Domenico Perrini, presidente del Consiglio nazionale degli ingegneri*





La sostenibilità dovrebbe essere una condizione indispensabile, un prerequisito di tutti i progetti di architettura, che non rappresentano solo una tendenza, ma dovrebbero essere senza tempo. «Un buon progetto significa semplicità, sostenibilità e stile longevo» spiega Matteo Thun, che nel settore, è riconosciuto come il pioniere dell'edilizia ecologica. Originario dell'Alto Adige, Thun nel 1982 ha co-fondato il gruppo Memphis con Ettore Sottsass, e due anni dopo ha aperto il suo studio di architettura e design a Milano Matteo Thun and Partners, incentrato su progetti legati all'ospitalità, all'health care e al residenziale di lusso a 360 gradi puntando su creatività e innovazione tecnologica, che sono anche i punti cardine dei suoi progetti di design e architettura.

**Quali sono gli aspetti che predilige in questo ambito?**

«“Eco, non ego!”: non voglio essere immediatamente riconoscibile attraverso un linguaggio stilistico chiaro e collocare i simboli di Matteo Thun nel paesaggio. È tempo di inaugurare l'era della “post-architettura” che rispetti il “genius loci”, cioè l'anima del luogo, un'architettura in armonia con la morfologia del paesaggio da un lato e con la cultura locale dall'altro. La base di tutto ciò è la consapevolezza, cioè la durabilità estetica, economica e tecnologica».

**Essere consapevoli anche in architettura oggi è la nuova frontiera? Che risvolti ha?**

«Come architetti abbiamo una grande responsabilità, perché ciò che progettiamo dura nel tempo. Il conscious design è nato dalla consapevolezza della vulnerabilità delle risorse naturali del mondo. È un'iniziativa attesa da tempo. Il nostro ambiente, il nostro mondo ci mostrano vividamente la

# Sostenibilità ante litteram

È tra i maggiori esponenti del design italiano. Un professionista che ha portato l'eccellenza italiana anche all'estero riscuotendo grandi consensi e ricevendo numerosi riconoscimenti: Matteo Thun punta da sempre su una estetica funzionale, sobria e consapevole dell'ambiente circostante



## IL PROGETTO DEL LANGHAM VENICE A MURANO Prevede il restauro del cinquecentesco Casino Mocenigo, dei suoi affreschi originali della scuola di Paolo Veronese e la riqualificazione degli edifici della vetreria del XX secolo



fragilità di molte cose che prima davamo per scontate. Non possiamo permetterci di non costruire in modo sostenibile. Abbiamo un obbligo nei confronti del nostro pianeta Terra e dobbiamo rispettarlo. Non limitandoci a discutere di sostenibilità, ma divenendo consapevoli che c'è un problema, ed è questo quello che cerchiamo di trasmettere col nostro approccio conscious. Consideriamo chiaramente questa consapevolezza come il nostro compito e la portiamo nelle discussioni con i nostri clienti, perché ci sono sempre opportunità per rispondere a questa esigenza, anche se

non sempre tutto può essere realizzato al cento per cento. Chiunque può perseguire l'idea di base e trovare una soluzione individuale. La consapevolezza è semplicemente un dettame dei tempi».

**Qual è il vostro materiale ideale?**

«Il legno, ovviamente. Perché è il cemento del XXI secolo. È sinonimo di durata tecnica ed estetica, ha un ciclo di vita praticamente infinito e incarna l'idea di costruire in armonia con l'ambiente, la cultura locale e l'economia. È tattile e sensoriale, ha la “patina”! Il lavoro con il legno incarna il nostro approccio alla consapevolezza e il nostro con-

tributo a plasmare la bellezza del futuro».

**Cosa consiglia ai giovani che vogliono intraprendere questo mestiere?**

«Credo che il modo migliore per imparare profondamente sia cercare un insegnante eccellente, un maestro. Bisogna andare a bottega da un maestro perché è il modo migliore per formarsi, senza perdere tempo a studiare».

**Cosa ricorda del suo rapporto con Ettore Sottsass?**

«Ettore Sottsass è stato la mia figura guida, il mio miglior maestro. Mi ha insegnato a guardare con attenzione a ciò che faccio e a superare i limiti. Nei primi anni Ottanta il design era solo “visivo”. Grazie a Memphis, la tattilità e la sensorialità sono tornate nel design. Credo che Sottsass sia stato uno degli ultimi geni a tutto tondo. Era un fotografo, un eccellente scrittore e progettava anche su piccola scala con la logica di un architetto. Ettore ci ha insegnato ad usare la mano prima di definire bene cosa si vuole fare. Perché secondo Sottsass -ma anche secondo Italo Calvino- viene prima l'intelligenza della mano e poi quella del cervello».

**Nella sua carriera ha disegnato prodotti con differenti concept lavorando per grandi firme. Quale progetto le è rimasto nel cuore più di tutti?**

«Ho aperto il mio studio 40 anni fa e non potrei citarne uno in particolare... ma il Vigilius Mountain Resort, vicino a Merano, è stato il mio primo progetto alberghiero, di cui ho curato l'architettura, gli interni e lo styling. Il resort è una moderna reinterpretazione delle tradizioni costruttive locali, utilizzando pietra, legno, argilla e vetro. È stato il primo progetto certificato Klima-Hotel in Italia. Quest'anno festeggia il suo ventesimo anniversario e la sua patina di legno di larice lo rende ogni anno più bello».

**Progetti per il futuro?**

«Abbiamo in programma due progetti in Italia: il Langham Venice a Murano, che prevede il restauro del cinquecentesco Casino Mocenigo, dei suoi affreschi originali della scuola di Paolo Veronese e la riqualificazione degli edifici della vetreria del XX secolo. Siamo entusiasti dell'opportunità unica di restituire a questi edifici storici il loro splendore passato. E per l'area dismessa del Parco Sul Sile di Treviso, i Mulini Mandelli, restaureremo i suoi edifici storici risalenti al 1700, affacciati sul Sile, direttamente sulla Resterà. I principali edifici esistenti dei Mulini e lo stesso mulino a vento saranno sottoposti a un delicato restauro per fungere da edificio misto, mentre nuove unità residenziali e ville sono previste per l'area prospiciente il complesso del Molino. Le nuove unità residenziali e le ville saranno situate in un parco, garantendo la sostenibilità ambientale e saranno profondamente integrate con la natura circostante. Il progetto sarà un omaggio all'epoca d'oro di Treviso, un omaggio al fiume, un omaggio al vecchio mulino a vento». • **Cristiana Golfarelli**

*Matteo Thun, architetto e designer*





# Digital enabler, traino per la crescita

Per creare un ecosistema europeo fertile per l'innovazione, i pilastri fissati da Marco Gay sono tutti di natura Ict: Ia, cloud e, in prospettiva, il quantum. Tecnologie che consentono anche di migliorare l'inclusione sociale nelle aziende

**F**are corsa di testa nella sfida della transizione digitale, per aspirare a una leadership tecnologica nella competizione internazionale dei prossimi anni. Su questo focus dovrà concentrarsi il Vecchio Continente secondo l'agenda "Per una nuova Unione europea fondata sul digitale" presentata nelle scorse settimane da Anitec-Assinform in vista delle imminenti elezioni europee. Un passaggio certamente decisivo sul piano della rappresentanza politica, ma prima ancora per definire la fisionomia strategica che intende assumere l'Ue. «La nostra Agenda sottolinea Marco Gay, past president dell'associazione confindustriale delle imprese Ict italiane- pone l'accento sul ruolo del digitale per una crescita sostenibile e dinamica dell'Ue nel contesto globale, garantendo opportunità ai cittadini e prospettive di sviluppo alle imprese».

**Su quali pilastri si fonda e su quali interventi prioritari richiama il prossimo Esecutivo di Bruxelles?**

«I pilastri di questa crescita devono essere gli investimenti strategici nell'IA e nella cybersecurity, il costante supporto alla trasformazione digitale del tessuto produttivo, delle amministrazioni, la definizione di poche regole equilibrate e pro-innovazione, infine il ruolo del digitale per la sostenibilità e l'inclusione sociale puntando su massicci investimenti di qualità nelle competenze digitali. Dobbiamo aumentare la cooperazione tra gli attori europei, costruire un vero mercato unico digitale che aumenti le opportunità per tutti e ci renda realmente competitivi. È un traguardo che abbiamo mancato colpevolmente fino a oggi».

**Intanto, il valore di quello italiano sfiora gli 80 miliardi di euro, riferisce il vostro ultimo rapporto. Come ci posiziona nel ranking mondiale?**

«Secondo il nostro Rapporto "Il Digitale in Italia" il 2023 si è chiuso con una crescita del 2,8 per cento raggiungendo 79 miliardi di euro di valore. Questi andamenti saranno costanti negli anni prossimi, con un tasso di crescita medio annuo del 4,5 per cento che ci porterà nel 2026 a superare i 90 miliardi di euro in valore. Una significativa accelerazione l'ha impressa la pandemia, ma è un trend che si consolida di anno in anno- anche sotto la spinta del Pnrr- nonostante le gravi tensioni geopolitiche, la crescita dei tassi di interesse e del costo di energia e ma-



teriali».

**Quali tecnologie lo stanno trainando?**

«La componente più dinamica del nostro mercato è rappresentata dai Digital Enabler. Tra questi il Cloud Computing spicca per dimensioni di mercato (oltre 6 miliardi di euro nel 2023) e tasso di crescita stimata del 20 per cento tra 2024 e 2023. Ma ad affermarsi come la tecnologia che cresce più rapidamente nel mercato digitale è l'Ia, visto che passerà dai 570 milioni stimati per il 2023 a oltre 1,2 miliardi nel 2026».

**In quali comparti del nostro tessuto produttivo le applicazioni digitali stanno penetrando maggiormente e quali raggiungono i livelli più avanzati?**

«I dati di mercato ci dicono che il settore bancario emerge come leader, sia per dimensioni che per tasso di crescita del mercato digitale. Inoltre va sottolineato che, al netto di alcuni ritardi, il Pnrr sta imprimendo un'accelerazione alla digitalizzazione della sanità e della Pa. In generale, il digitale trasforma tutta l'economia, dalla manifattura- penso soprattutto a IoT, all'Ia e all'automazione- ai servizi, fino all'e-commerce. Parlare di trasformazione più che di transizione digitale serve a spiegare come i settori produttivi non solo adottano le tecnologie digitali, ma le spingono oltre, creando

soluzioni sempre più avanzate per migliorare operazioni e servizi».

**Come rientra il concetto di inclusione nell'idea di sviluppo digitale promossa da Anitec-Assinform e l'adozione di quali tecnologie può contribuire a valorizzarla assieme al merito?**

«Inclusione vuol dire opportunità, innanzitutto per giovani e donne, ma anche accessibilità, pensando ai soggetti più fragili. Dal nostro punto di vista, le nuove tecnologie come l'Ia, il cloud o in prospettiva il quantum consentono di valorizzare la componente "intellettuale" del nostro lavoro, facilitando per esempio la partecipazione delle donne che faticano a operare in contesti dove è richiesta forza fisica. I nostri giovani sono nativi digitali, ma devono rafforzare le competenze Stem. Per le persone fragili, il digitale può abbattere le barriere fisiche ed esaltare le capacità individuali. Certo, stare al passo con le trasformazioni tecnologiche è una sfida, ma Anitec-Assinform ha avviato iniziative come la School of Data science, FormatI con noi e il Premio nazionale per l'innovazione che perseguono proprio questo obiettivo».

**Il processo di digital manufacturing alimenta anche la domanda di figure e competenze manageriali specialistiche. Con quali iniziative di upskilling e reskilling la sostenete?**

«La riqualificazione delle persone è oggi la sfida più grande per imprese e istituzioni. Le imprese del settore digitale possono giocare un ruolo chiave nell'upskilling e il reskilling delle tante figure manageriali presenti nel-

l'industria manifatturiera, in primo luogo per renderle al passo con il contesto trasformativo che stanno vivendo. I manager sono il "cervello" delle aziende, per questo è importante che abbiano gli strumenti necessari a guidare i collaboratori con una leadership innovativa e attenta ai giovani. È un percorso complesso e stiamo lavorando a un'iniziativa che lavori in primis sulla cultura per promuovere la collaborazione tra leader e dipendenti, e contiamo anche con Fondirigenti e 4Manager di costruire una collaborazione per rafforzare competenze più specifiche in ambito Ict».

**L'anno che ci vede alla guida del G7 può rilanciare la leadership dell'Italia nel panorama europeo. Su quali punti di forza dovremo scommettere, per affermarla anche sul versante digitale?**

«Tra i punti di forza vi è una lunga e rinomata tradizione in svariati campi dell'industria- dalla meccanica al design, moda e architettura- da declinare in digitale. Inoltre l'Italia vanta università e centri di ricerca di eccellenza in ambiti strategici per il digitale come l'Ia, la robotica, la cybersecurity e le biotecnologie, che favoriscono il trasferimento di conoscenze e tecnologie dal mondo accademico a quello industriale, creando un ecosistema fertile per l'innovazione. È pertanto cruciale rafforzare il dialogo pubblico-privato per irrobustire la capacità innovativa soprattutto delle Pmi, che si distinguono per flessibilità e creatività. Siamo convinti che attraverso un'azione sinergica tra Governo, imprese, università e cittadini, il Paese possa costruire un futuro più digitale, inclusivo e sostenibile, affermandosi come modello di riferimento per gli altri Paesi». • **Giacomo Govoni**

*Marco Gay, past presidente di Anitec-Assinform e presidente di Confindustria Piemonte*



## IL DIGITALE

**Per le persone fragili può essere una porta sul mondo, che abbatte le barriere fisiche ed esalta le capacità individuali**



# Il ruolo dell'Ia nella cybersicurezza

A marzo l'Italia è stato l'ottavo paese al mondo per numero di rivendicazioni di attacchi ransomware e il terzo dell'Ue. Ma «sta crescendo anche la capacità del nostro Paese di difendersi», afferma Bruno Frattasi, direttore generale Acn



**I**l 16 maggio scorso, per la prima volta in ambito G7 e su iniziativa della Presidenza italiana, si è riunito il Gruppo di lavoro cybersicurezza puntando a una collaborazione internazionale per la resilienza dello spazio cibernetico. «In occasione dell'incontro che l'Agenzia per la cybersicurezza nazionale (Acn) ha promosso e realizzato, con la collaborazione del ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale, proprio nella sede del Ministero, alla Farnesina, abbiamo registrato un'importante condivisione di vedute con i nostri partner e creato le condizioni per un proficuo lavoro futuro», ci spiega il direttore generale dell'Agenzia Bruno Frattasi.

**Quali esiti sono emersi dal Gruppo di la-**

*Bruno Frattasi direttore generale di Acn*

## L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

**Può essere usata a scopi criminali e ugualmente essere impiegata per contrastare gli attacchi informatici, in quanto la capacità di analisi che offre può permettere agli esperti di meglio analizzare lo stato della Rete, nel caso di un attacco in corso, e anche di prevenire la minaccia, elaborando in tempi rapidissimi i dati a disposizione**

**voro?**

«Questa nuova comunità, costituita da tutte le agenzie per la cybersicurezza nazionale di Usa, Uk, Canada, Giappone, Germania, Francia e Italia, con l'aggiunta della Ue, ha stabilito di incontrarsi di nuovo, a breve. I temi discussi sono stati quelli relativi allo sviluppo

sicuro dell'intelligenza artificiale, della protezione delle infrastrutture critiche e della piaga dei ricatti ransomware. In merito a quest'ultimo argomento, abbiamo registrato una convinta convergenza su un aspetto a noi molto caro: la riduzione del pagamento dei riscatti per impedire che, oltre al danno estorsivo, quei proventi criminali possano essere reimpiegati per commettere sia gli stessi che nuovi reati».

**L'intelligenza artificiale è il tema centrale della Presidenza italiana del G7 e in ambito cybersecurity può essere un'arma sia offensiva che difensiva. Come può essere sfruttata per difendere meglio la nostra sicurezza nazionale? E come si sta muovendo nello specifico l'Italia?**

«Abbiamo ripetuto più volte che l'Ia può essere usata a scopi criminali ma può ugualmente essere impiegata per contrastare gli attacchi informatici, in quanto la capacità di analisi che offre può permettere agli esperti di meglio analizzare lo stato della Rete, nel caso di un attacco in corso, e anche di prevenire la minaccia, elaborando in tempi rapidissimi i dati a disposizione. Ma, aggiungo, l'Ia può aiutarci a scrivere software mi-

gliori e a individuare, prima di un eventuale attaccante, le vulnerabilità del software stesso. Da tempo l'Agenzia, in collaborazione con il Cineca, sta lavorando per sviluppare sistemi di Ia da far girare sui calcolatori ad alta velocità, in modo da "mappare" più velocemente lo stato della minaccia alle infrastrutture critiche del Paese, nel settore energetico, bancario, dei trasporti e delle telecomunicazioni».

**L'Italia, come altri paesi occidentali, ha subito nel 2023 molteplici e diversificate aggressioni alla sicurezza cyber (ransomware, DDoS), a causa delle tensioni geopolitiche internazionali e delle due guerre in corso. Quanto il nostro Paese è vulnerabile in vista delle imminenti elezioni europee, e visti i recenti attacchi subiti dall'azienda Synlab e dall'Università di Siena?**

«Mentre aumenta la minaccia cyber a causa del deterioramento del quadro politico internazionale, sta crescendo anche la capacità del nostro Paese di difendersi. Nel mese di marzo, l'Italia è stato l'ottavo paese al mondo per numero di rivendicazioni di attacchi ransomware e il terzo dell'Unione europea. Nel mese precedente era il sesto al mondo e il secondo in Ue. Per intenderci, davanti all'Italia in questa classifica ci sono gli Stati Uniti, la Germania, il Canada, il Regno Unito, la Cina, la Spagna e la Svezia. Non è casuale che il nostro Paese venga attaccato, visto l'ampliamento della sua superficie digitale a causa della veloce trasformazione digitale di processi, prodotti e servizi. Lo stesso possiamo dire per gli attacchi DDoS, che, pur rappresentando per noi un elemento di attenzione, non hanno prodotto danni rilevabili, anche grazie all'indicazione delle misure di mitigazione fornite dal Computer Security Intelligence Response Team-Italia, che opera presso l'Agenzia per la cybersicurezza nazionale. Per quanto riguarda gli ultimi attacchi possiamo dire che l'Acn ha seguito sin da subito gli eventi e, nel caso dell'Università di Siena, ha inviato sul posto una squadra di specialisti che ha risolto il problema velocemente, mettendo la comunità universitaria in grado di ricominciare a operare in sicurezza».

**Il Ddl sulla cybersicurezza opera nella direzione di aumentare la capacità di prevenzione, rilevamento e risposta ad attacchi e minacce, intervenendo sulla resilienza cibernetica delle Pa e introducendo nuovi reati e pene più severe. Cosa si attende dall'approvazione di questa normativa?**

«Il Dl sulla cybersicurezza, passato alla Camera e presentato al Senato, va nella direzione di aumentare la capacità di rilevamento e risposta delle minacce nel nostro Paese, introducendo un obbligo di notifica degli incidenti anche per chi non ce l'aveva, come le società in house che forniscono servizi informatici. Ma c'è un aspetto del Dl che ritengo importante, cioè le disposizioni di coordinamento e prevenzione dei reati informatici e poi il rafforzamento delle misure di sicurezza dei dati, ragione per cui l'Acn ospiterà il Centro nazionale di crittografia».

• **Francesca Druidi**





# Alla ricerca della sicurezza perduta

L'inviolabilità dei confini nazionali sancita dopo la Seconda guerra mondiale: è uno dei dogmi "sacri" messi in discussione dagli ultimi anni di crisi e conflitti. Di cui Paolo analizza risvolti e possibili sviluppi

**A**ssicurare una risposta certa e forte alle azioni ostili, senza distruggere i progressi della globalizzazione. Nell'equilibrio che nei prossimi 5-10 anni si riuscirà a stabilire tra queste due necessità, secondo Paolo Magri c'è una delle chiavi per capire "Quo vadis mondo", titolo di un panel portante che ha moderato al Festival dell'Economia di Trento, e per farsi un'idea di quanto tempo servirà per uscire da "L'età dell'insicurezza", titolo del rapporto Ispi 2024 che verrà presentato proprio in apertura del panel. «La crisi energetica e il peggioramento dell'inflazione» sostiene il vicepresidente esecutivo dell'Ispi e membro dell'Advisory Board del Festival- hanno messo i governi di fronte a un dilemma di portata storica: come proteggersi da eventuali ritorzioni da parte dei propri partner commerciali, evitando però di precipitare in una spirale di guerre tariffarie e protezionismo che ci renderebbe tutti più poveri».

**Quali altri dilemmi di matrice geopolitica stanno generando i maggiori impatti di natura geoeconomica?**

«I dilemmi aperti sono molti, ma ne voglio sottolineare due, entrambi emersi in tutta la loro forza dall'invasione russa dell'Ucraina. Il primo è come fare a ripristinare il nostro senso di "sicurezza" di fronte a un evento che ha messo in discussione un dogma dell'ordine internazionale costituito dopo la Seconda guerra mondiale: cioè la certezza che i confini, almeno quelli che delimitano i Paesi dell'Europa geografica, sarebbero stati inviolabili, e che anche le peggiori controversie sarebbero state risolte in maniera pacifica. In secondo luogo, il che fare, come reagire all'invasione e alle sue conseguenze».

**L'incertezza più acuta in questa fase proviene dal "conflitto senza fine" in Medio Oriente, come lo definisce nel volume uscito a inizio anno che ha curato. Quali preoccupazioni economiche desta, oggi e in prospettiva?**

«Per l'Europa le preoccupazioni economiche sono legate principalmente all'instabilità dell'area del Mar Rosso. L'impraticabilità dello Stretto di Bab el-Mandeb e l'allungamento delle rotte commerciali hanno fatto lievitare i costi di trasporto e i prezzi delle merci sui mercati



*Paolo Magri, vicepresidente esecutivo e direttore dell'Ispi*

europei. Ma le ricadute economiche della guerra a Gaza riguardano soprattutto le parti in causa. Mentre il Pil di Israele ha subito una contrazione del 20 per cento a fine 2023, la distruzione della Striscia è sotto gli occhi del mondo e l'Onu stima che ci vorranno 14 anni solo per sgombrare le macerie. Anche i Paesi limitrofi-Egitto, Giordania e Libano- stanno risentendo della volatilità del contesto medio-orientale».

**Siamo alla vigilia delle elezioni che in teoria dovrebbero rispondere alla domanda "Quo Vadis Europa". La pratica invece, che cambi o correzioni di rotta prefigura?**

«Quella verso cui ci dirigiamo è un'Europa che non solo si sente più insicura, ma che sembra anche rifugiarsi in soluzioni che in passato hanno mostrato tutta la loro pericolosità, come quella di "uscire" dal mondo per trincerarci dietro i nostri confini nazionali. È vero, ci stiamo ancora lecando le ferite per le conseguenze economiche della guerra in Europa, e siamo talmente indebitati che le opzioni a disposizione della politica sono limitate. Ed è vero, la guerra commerciale tra Cina e Usa genera un'enorme pressione su di

proprie imprese e porre limiti alle proprie esportazioni. Il mondo per ora resiste, ma la china che stiamo percorrendo è rischiosa».

**La transizione energetica e la neutralità climatica rappresentano forse la sfida combinata più grande della nostra epoca. Chi la sta affrontando meglio oggi nel panorama internazionale?**

«Se guardiamo i numeri, la risposta dovrebbe essere: tutti e nessuno. Le installazioni di capacità rinnovabile proseguono a ritmi esponenziali che hanno più volte sorpreso la stessa Agenzia internazionale dell'energia. In questo senso, proprio la disponibilità di beni e materie prime a basso costo dalla Cina hanno consentito al fotovoltaico e (in alcuni casi) alle pale eoliche di diventare più convenienti di una centrale a gas! Ma il bicchiere è mezzo pieno. Per nutrire una minima speranza di avvicinarci agli obiettivi net zero nel 2050, dobbiamo almeno triplicare la capacità di generazione rinnovabile nel mondo entro il 2030. Un obiettivo ambizioso che si scontra con il fatto che molti governi, spaventati dai costi della transizione, rischiano di tirare presto i remi in barca».

**E in Italia?**

«Va persino peggio: la forte accelerazione della transizione verde degli ultimi due anni, che ci stava facendo recuperare il terreno perduto rispetto ad altri grandi Paesi europei come Germania e Spagna, è certamente a rischio, e se ne intravedono già le prime avvisaglie politiche. Speriamo non sia così».

**Molto stimolante anche in chiave geoeconomica è la frontiera dell'intelligenza artificiale. Che orizzonti di competitività industriale apre e a che ruolo può aspirare l'Italia in questa partita?**

«La competitività per lo sviluppo dell'la si preannuncia feroce, proprio per la natura pervasiva e monopolizzante delle sue applicazioni che potrebbero provocare grandi sconvolgimenti nel panorama industriale internazionale. Per poterne trarre vantaggio, però, non basta padroneggiare la tecnologia: dovremo anche essere all'altezza delle sfide sociali, politiche, legali e anche culturali a cui l'la ci metterà davanti. Ogni nuova industria per poter prosperare ha bisogno di un proprio milieu, che come individui arriva fino al nostro quotidiano. Mentre come nazione l'orizzonte dell'Italia è certamente quello continentale: l'Europa è il veicolo necessario per permetterci di sederci al tavolo globale in cui verrà definita la normativa che regolerà lo sviluppo di questa nuova tecnologia».

• **Giacomo Govoni**

## UN OBIETTIVO AMBIZIOSO

**«Per nutrire una minima speranza di avvicinarci agli obiettivi net zero nel 2050, dobbiamo almeno triplicare la capacità di generazione rinnovabile nel mondo entro il 2030»**



# L'innovatore alla corte del Re

Ha portato la moda sul web quando molti non credevano neppure al web. Ha scommesso sulla sostenibilità prima degli altri e oggi presiede la Fahion Taskforce di Carlo III. Federico Marchetti aveva tanti sogni, e li ha realizzati tutti

**A**vesse dato retta ai “gufi” dell’epoca, che lo bollavano come un pazzo a credere che qualcuno avrebbe comprato un vestito on line senza provarlo, a quest’ora Federico Marchetti annegherebbe nei rimpianti. Di non essere stato il primo a vendere moda sul web, di non aver fondato Yoox Net-A-Porter nel 2000, di non averla venduta al momento giusto per oltre 5 miliardi di euro. E invece la storia dell’imprenditore ravennate, consegnata alle pagine di *Le avventure di un innovatore* che presenterà a Trento, è scritta tutta in senso affermativo. Come accade a quei pochi visionari che nei momenti negativi vedono un’opportunità. «Ottenni il finanziamento per fondare Yoox pochi mesi prima che esplodesse la bolla di Internet-ricorda Marchetti-che già agli albori davano per spacciato. Mi dicevano che si sarebbe estinto e sarei rimasto con il mio sogno irrealizzato e irrealistico».

**E come è riuscito a sovvertire i pronostici?**

«Andando avanti. Poteva essere una débâcle assoluta, invece l’e-commerce è esploso a livello tale da diventare la nostra quotidianità. Chi dice che nelle crisi albergano le migliori chance, forse ha davvero ragione».

**Con tutte le crisi che stiamo affrontando e di cui il Festival analizzerà gli impatti economici, c’è “l’imbarazzo delle chance”. Dove si annidano oggi e come vanno scovate?**

«Viviamo in un momento geopolitico molto difficile che sta avendo e avrà molti risvolti sull’economia e sulla vita di intere popolazioni e aree del Pianeta. L’impatto del climate change si farà sentire sempre più forte, andremo incontro a migrazioni ancora più massicce dovute a guerre e siccità. Ogni epoca ha le sue crisi, ma sono convinto che l’innovazione e la tecnologia ci consentiranno di far fronte a molti nuovi dilemmi ed esigenze. Il mondo che stiamo regalando alle generazioni future è scheggiato, ma se sapremo usare con intelligenza quella che viene chiamata intelligenza artificiale il cambiamento sarà nelle nostre mani. L’importante è non per-

dere tempo: se quando ho creato Yoox avessi aspettato anche solo tre mesi, non sarei riuscito a fare tutto quello che ho fatto dopo».

**Ovvero rivoluzionare l’esperienza di acquisto dei beni di lusso, portandoli sul web. Sul versante dell’offerta invece, che modelli eccellenti d’impresa l’hanno ispirato e a quali ha aperto la strada?**

«Ho sempre creduto che creatività, capacità di produrre e soprattutto di vivere nel bello fossero peculiarità del nostro Paese. Dove sono tornato una volta finito il mio Mba alla Columbia University- ora al centro delle proteste dei giovani americani-perché avevo capito che il made in Italy era un valore esportabile ovunque. A partire dagli anni 80 un gruppo di giovani stilisti come Armani, Versace, Missoni, Krizia e Valentino aveva acceso i riflettori della moda su Milano. Ero affascinato dall’idea che con solo il loro lavoro, la determinazione, la loro passione e ognuno con i suoi dilemmi fossero riusciti a creare delle imprese e uno stile che tutto il resto del mondo ci invidiava. Sono stati una fonte d’ispirazione e dei partner straordinari. Alcuni talmente sensibili, come Armani e Renzo Rosso, da seguirmi sin dalla prima ora».

**Intelligenza artificiale e realtà virtuale sono traiettorie cardine nella sua idea di innovazione. Quali orizzonti profilano e come si bilanciano con l’umanesimo che lei pone in cima alla sua scala valoriale?**

«Partiamo dal concetto che siamo noi ad averle create, che le stiamo implementando e che siamo e saremo in grado di governarle. Io le ho usate per tanti anni, vedendole crescere e crescendo con loro. Ma la tecnologia prevede che ai due estremi di un processo ci sia sempre un essere umano che decide se andare sulla luna, se inoltrarsi in un territorio sconosciuto, se farsi o meno aiutare in un’impresa da un robot. Io ho sempre visto le macchine come degli alleati, che hanno concesso agli intrepidi di spingersi più in là, di scoprire l’ignoto sentendosi meno soli. Non voglio credere né che siano antagoniste, né che un giorno ci sostituiranno. Ci consentiranno invece di fare le



Federico Marchetti, fondatore di Yoox

cose meglio e con più facilità. Noi possiamo decidere quanto devono essere rispettose della nostra privacy, performanti e controllarne la crescita».

**Che la sostenibilità sarebbe diventato il tema dominante per l’industria globale lo ha capito 15 anni fa. Come si è evoluta questa sua intuizione in veste di Presidente della Taskforce di Re Carlo sulla moda sostenibile?**

«L’intuizione più interessante di Re Carlo è quella di credere che pubblico e privato, imprese e governi, singoli e associazioni possano lavorare insieme per produrre cambiamenti visibili, su larga scala e in poco tempo. La Taskforce sulla moda che presiedo ha messo insieme alcuni tra i brand e i retailer più intraprendenti e sensibili all’ambiente ed è partita spedita con

alcuni progetti già realizzati. Il Passaporto digitale è ormai su molti capi e i due progetti di agricoltura rigenerativa, il primo realizzato da Brunello Cucinelli in Himalaya e il secondo da Giorgio Armani in Puglia, sono modelli di cosa si può fare non solo per rispettare l’ecosistema ma anche per consentire alle popolazioni locali di riconquistare una professionalità in un territorio che appartiene a loro».

**Il Manifesto del Festival si chiede “Quale destino ci attende di fronte alla crisi climatica”. Quali strumenti abbiamo o di quali deve dotarsi la business community per affrontarla responsabilmente?**

«Il destino, se proseguiamo con questi ritmi, purtroppo non è roseo. Tutti gli indicatori ci segnalano un progressivo peggioramento, ma io sono ottimista e penso che una parte del mondo abbia capito che il problema va affrontato con forza e tempestività. Ognuno di noi dovrebbe diventare un’attivista climatico, consapevole che sia i piccoli che i grandi comportamenti ci rendono responsabili di un pezzo del disastro: solo così potremo insieme cambiare le cose. E aggiungo che abbiamo un grande alleato: la tecnologia. Se sapremo usare bene l’innovazione, l’Ai, le scoperte scientifiche, la capacità delle macchine di elaborare dati e formulare strategie, non è detta l’ultima parola. Noi abbiamo guastato il mondo, ma siamo solo noi che possiamo aggiustarlo. Abbiamo molti potenziali alleati, usiamoli».

**È tra i fondatori del Champions of Change coalition global technology group, che persegue l’uguaglianza di genere nel settore tecnologico. Come l’ha promossa in Yoox e, in prospettiva, quali progressi apprezzeremo il giorno che verrà raggiunta?**

«Secondo il Global Gender Gap Report, ci vorranno almeno 131 anni per colmare il divario globale di genere, una prospettiva che arriva a 169 se parliamo di parità economica. Le donne non possono e non devono aspettare! Oramai è chiaro che quando sono fuori dal mercato del lavoro o lo sono in posizioni solo subordinate, le aziende vanno peggio e i Pil dei Paesi che non sfruttano appieno le loro potenzialità ne risentono. Dobbiamo invertire il trend e raggiungere l’obiettivo molto più velocemente. Io, sin dall’inizio ho scelto di lavorare con i giovani e con le donne. I miei clienti erano donne e la metà della forza lavoro nel mio gruppo era rappresentato da donne che occupavano tutti i livelli gerarchici, anche i più alti e con una perfetta parità di salario. Si può fare. Anzi si deve».

• **Giacomo Govoni**

## LE MACCHINE

**«Vanno viste come degli alleati che hanno concesso agli intrepidi di spingersi più in là, di scoprire l’ignoto sentendosi meno soli. Noi possiamo decidere quanto devono essere rispettose della nostra privacy, performanti e controllarne la crescita»**





# Gli interrogativi del settore bancario

“Quo vadis” banche? La domanda di fondo a cui sono stati agganciati tutti i contenuti del Festival dell’Economia di Trento è stata declinata anche per il mondo del credito. Gianfranco Torriero ne analizza le prospettive, in relazione al nuovo quadro geopolitico e tecnologico

**L**a crisi delle economie del Vecchio Continente vista dall’Eba (European Banking Authority), la grande sfida delle big tech, le banche del futuro. Sono alcuni degli affondi tematici che il programma del Festival dell’Economia di Trento ha riservato al mondo del credito, sottoponendo interrogativi del tipo «Il debito pubblico elevato finirà per destabilizzare l’autorità degli Stati?» o «Lo sviluppo economico vincerà la partita contro la stretta anti-inflazione?» anche a relatori profilati, analisti e figure apicali del settore bancario. «I principali parametri europei osserva Gianfranco Torriero, vice direttore generale vicario Abi- prevedono il rispetto del debito pubblico e del deficit in rapporto al Pil. Tuttavia, è fondamentale anche una valutazione in valore assoluto».

**In Italia, che rischi stiamo correndo da questo punto di vista e cosa può fare il mondo del credito per mitigarli?**

«Dal 1967 l’ammontare del debito pubblico in Italia è in costante crescita ed è bene ricordare che gli interessi, calcolati sulla cifra assoluta del debito e pagati annualmente, riducono le risorse volte a rafforzare le iniziative pubbliche. L’elevato debito pubblico incide sull’allocazione del risparmio e frena la competitività dell’economia italiana e delle imprese, pertanto è essenziale trovare soluzioni per rallentare questa crescita. Le banche attualmente detengono circa il 15 per cento dei titoli di Stato italiani, un valore superiore al 9 per cento di fine 2007, e svolgendo un ruolo importante per stabilizzarne il collocamento, contribuiscono a mitigare le tensioni».

**Quali in particolare stanno pesando sull’economia italiana e sul rapporto con il settore bancario?**

«Dal lato congiunturale, l’incerto e com-

plesso quadro geopolitico internazionale esercita sicuramente un impatto negativo, mentre emergono segnali positivi dal rallentamento della dinamica dei prezzi e dalle prospettive di un’inversione della politica monetaria. Sotto un profilo più strutturale, la rapida diffusione delle innovazioni tecnologiche e l’impegno crescente verso la sostenibilità già oggi influenzano sia le economie nel loro complesso sia il settore bancario. In questi anni il ruolo della banca si è rivelato fondamentale per sostenere gli investimenti e fornire la liquidità necessaria a imprese e famiglie. Occorre che anche la normativa prudenziale europea permetta di agevolare quelle in temporanea difficoltà. Insieme con le altre rappresentanze di impresa, lavoriamo per far rivedere le stringenti regole che non permettono un ampio utilizzo delle rinegoziazioni e allungamenti dei debiti dei clienti».

**Per le banche la sostenibilità rappresenta una dimensione quasi deontologica. Su quali processi, sociali e di governance, stanno investendo le nostre per accreditarsi in tal senso?**

«La finanza sostenibile è una priorità per gli istituti bancari che, pertanto, stanno rivedendo i modelli interni relativi alla raccolta dei dati, alla gestione del rischio e ai processi di definizione e approvazione dei crediti, in coerenza con le indicazioni delle Autorità di vigilanza e con gli obiettivi di sostenibilità dell’Ue. Le banche aiutano i clienti a reperire i finanziamenti necessari e li consigliano in ogni fase tuttavia non possono guidare da sole questa complessa transizione. Né assumersi la responsabilità primaria di far rispettare le politiche climatiche o di individuare i progetti che possono avere un impatto maggiore sul profilo di sostenibilità. Spetta alle istituzioni definire politiche chiare e coerenti, che incentivino le imprese a progredire in questa transizione».

**Al primo posto tra le priorità indicate nel Rapporto Abi Lab 2024, c’è il rafforzamento delle componenti di sicurezza. Come si stanno organizzando le banche su questo terreno?**

«Il rapporto banca-cliente si basa sulla fiducia e la sicurezza è stata sempre un obiettivo primario delle banche. Nel tempo cambiano ed evolvono le criminalità. Negli anni 60 un vice direttore generale dell’Abi mostrava, in un’intervista televisiva, la resistenza dei vetri antiproiettile, allora una novità assoluta a difesa delle filiali. Ora parliamo di crimini cibernetici. Abbiamo attivato una serie di iniziative, tra le quali il Certfin, finalizzate a innalzare la capacità di gestione del rischio informatico degli operatori finanziari. Molto viene fatto anche in termini di informazione ed educa-



## IL RAPPORTO BANCA-CLIENTE

**«Si basa sulla fiducia e la sicurezza è stata sempre un obiettivo primario delle banche. Abbiamo attivato una serie di iniziative, tra le quali il Certfin, finalizzate a innalzare la capacità di gestione del rischio informatico degli operatori finanziari»**

zione per rendere sempre più consapevole la clientela dei potenziali rischi».

**Una frontiera molto stimolante anche in chiave finanziaria è quella dell’intelligenza artificiale, a cui il Festival dedicherà dieci panel. Che spazio operativo si sta ritagliando oggi e quanto ne avrà nelle banche del futuro?**

«La più recente rilevazione di Abi Lab, centro di ricerca e innovazione per la banca promosso dall’Abi, mostra la grande attenzione delle banche per l’intelligenza artificiale: per il 52 per cento delle banche fi-

gura nei primi posti delle priorità di investimento, mentre per il 62 per cento è al primo posto nelle priorità di ricerca. Tuttavia, è fondamentale sottolineare che l’Ia di oggi, così come le tecnologie di ieri, non possono responsabilmente vivere senza una guida da parte dell’essere umano. Occorre che anche per l’Ia prevalgano sempre i principi etici per la costante sorveglianza umana, per la sicurezza e la trasparenza, per minimizzare i rischi di opacità delle decisioni autonomizzate, per la responsabilità sociale».

• **Giacomo Govoni**



*Gianfranco Torriero, vice direttore generale vicario Abi*





# Multilateralismo e mercati aperti

Ripensare le catene globali del valore non ponendo barriere all'interscambio internazionale è una delle chiavi, individuate dal B7, per affrontare le transizioni in atto. «È fondamentale che lo sforzo sia sinergico» afferma Fabio Pompei

**L**e industrie dei primi sette Paesi del mondo esortano a ridurre i divari di competitività tra le imprese, raccorciando le politiche industriali dei singoli Stati. E mettendo in fila una serie di raccomandazioni consegnate l'altra settimana alla premier Giorgia Meloni dalla B7 chair Emma Marcegaglia, che ha presieduto a Roma l'ultimo summit del B7 Italy 2024, il più importante engagement group del G7 guidato da Confindustria, di cui Deloitte è Knowledge Partner. «In questa veste - sottolinea Fabio Pompei, ceo di Deloitte Italia - siamo in prima linea nel mettere a disposizione le nostre competenze e le nostre esperienze. Sia locali, sia valorizzando il nostro network globale».

**Come siete intervenuti nel concreto durante il B7, focalizzato sulle principali sfide dell'agenda economica mondiale?**

«Abbiamo supportato Confindustria nell'elaborazione dei contenuti dei lavori preparatori e nella scrittura della Dichiarazione Finale. L'obiettivo è di supportare le federazioni industriali del B7 nell'identificare le istanze prioritarie che il business affida ai leader G7, puntando a costruire un percorso virtuoso a salvaguardia delle imprese. È una strada che è indispensabile percorrere assieme: istituzioni, mondo associativo e aziende, nell'ottica di stimolare uno sforzo sinergico per affrontare le sfide epocali legate alla doppia transizione digitale ed ecologica».

**Due sfide che possono moltiplicare le opportunità di sviluppo per le nostre economie. Su quali punti strategici dovrà allinearsi il G7 per accelerarne la marcia?**  
«Il G7 ha una grande occasione per confer-

mare la propria leadership economica e valoriale a livello globale. C'è la necessità, però, di assumere una guida forte e coesa, attivando da un lato investimenti coordinati su politiche industriali convergenti e dall'altro un partenariato pubblico-privato che nel lungo periodo garantisca sostenibilità e competitività alla crescita economica. Ribadisco anche quanto evidenziato dalla chair, Emma Marcegaglia, che ha ricordato quanto sia importante aumentare la prosperità all'interno dello stesso G7, migliorarne la sicurezza e il peso economico in un'epoca in cui i valori fondanti delle democrazie liberali devono tornare al centro della discussione».

**Focus trasversale del G7 italiano riguarderà l'intelligenza artificiale. A che livello di comprensione dello "strumento" siamo in Italia?**

«Si tratta di una novità rivoluzionaria in quanto può accrescere la produttività in tutti i settori, favorendo uno sviluppo globalmente più inclusivo e offrendo a chiunque le medesime possibilità di espansione. Non è pensabile che la sfida venga affrontata dalla singola impresa o dal singolo Stato. Pertanto, è fondamentale agire in maniera coordinata in un contesto internazionale in cui l'innovazione tecnologica gioca un ruolo sempre più rilevante».

**Quali nuove traiettorie di competitività può aprire per le imprese?**

«In generale le sfide legate alla digitalizzazione e alle nuove tecnologie sono ormai protagoniste primarie dell'epoca che stiamo vivendo. Come Deloitte, quest'anno abbiamo annunciato la nascita di un Competence Cen-



ter per la GenAI, aprendo una nuova frontiera dedicata alle competenze e all'indispensabile know-how che serve ad accompagnare le istituzioni, le imprese e i cittadini in questa trasformazione senza precedenti».

**Far emergere i talenti è una delle priorità indicate dalla community industriale al B7 Summit. Quali ricette proponete in Deloitte per valorizzarli?**

«Quello dei giovani talenti è un tema che ci ricorda sempre quanto sia fondamentale investire sulle conoscenze e sulla formazione, con l'obiettivo di mettere a loro disposizione gli strumenti adeguati per stare al passo coi tempi. Non c'è altra strada per puntare sul nostro futuro, soprattutto alla luce delle trasformazioni che stiamo vivendo, destinate a incidere in maniera duratura e irreversibile. Per questo le nuove generazioni devono acquisire le competenze necessarie per rispondere alle future esigenze del mercato del lavoro, perché inevitabilmente le rivoluzioni digitali in atto impatteranno su tutti i settori produttivi e in ogni ambito della nostra società».

**La centralità dell'uomo è un fattore da proteggere nella crescita economica di domani. Quali impegni dovrà portare a casa il G7 in quest'ottica?**

«Va ricordato che le economie G7 rappresentano nel complesso oltre il 40 per cento del Pil globale. A questo si associano grandi responsabilità nel guidare il cambiamento in maniera coesa e lungimirante, nonostante prima la pandemia e poi le tensioni internazionali abbiano radicalmente trasformato lo



*Fabio Pompei, amministratore delegato di Deloitte Italia*

scenario economico entro il quale operano i Paesi G7. L'incertezza del quadro che stiamo vivendo può perdurare oppure mutare ulteriormente, sarà quindi fondamentale ripensare le catene globali del valore».

**Ponendo l'accento su quali aspetti prioritari?**

«Sulla sicurezza economica, e assicurando al contempo l'esigenza di mantenere il mercato e l'interscambio internazionali aperti, liberi e multilaterali. Soltanto tramite un approccio condiviso, con obiettivi comuni, sarà possibile vincere insieme questa sfida epocale, migliorando la competitività e la produttività del tessuto imprenditoriale delle grandi economie avanzate, delle quali fa parte il nostro Paese».

• **Giacomo Govoni**

## UNA STRADA DA PERCORRERE ASSIEME

**L'obiettivo è di supportare le federazioni industriali del B7 nell'identificare le istanze prioritarie che il business affida ai leader G7, puntando a costruire un percorso virtuoso a salvaguardia delle imprese**





# Una managerialità da “prima fascia”

Grazie al diffondersi di queste figure “decisioniste” nelle governance aziendali, la nostra economia ha irrobustito la sua dimensione internazionale. «I top manager contemporanei sono capaci di far accadere le cose» sostiene Marco Mantovani

**T**rasformare realtà di estrazione sostanzialmente pubblica in grandi player competitivi globali. Salvo qualche eccezione (per esempio Telecom, CIT), imputabile a «scelte errate nel processo di privatizzazione», è uno dei meriti principali che Mario Mantovani rivendica al management italiano. In grado negli ultimi anni di mantenere l'Italia tra le economie di “prima fascia”, nonostante i mille vincoli che ne rallentano la crescita, soprattutto in diversi settori dei servizi quali assicurazioni, finanza, distribuzione, consulenza, system integration. «Senza dimenticare la moda e il lusso» aggiunge il presidente di Manageritalia- settori in cui abbiamo saputo affiancare grandi creativi con solidi costruttori di realtà globali. La forza dell'economia italiana è la diversificazione, che evita la dipendenza dall'andamento di pochi settori e che l'affermarsi della cultura manageriale sta contribuendo a valorizzare».

**Quali nuove competenze porta oggi un manager all'interno di un'azienda e quali cambiamenti è in grado di innescare, ad esempio, sul versante della twin transition?**

«I manager gestiscono da sempre risorse umane e finanziarie, oggi devono saper gestire anche risorse tecnologiche. Oltre a questa fondamentale competenza, i migliori manager contemporanei sono soprattutto in grado di “far accadere le cose”, utilizzando le risorse a disposizione e conqui-

*Mario Mantovani, presidente di ManagerItalia*



## “FAR ACCADERE LE COSE”

**Essere capaci di far mutare ritmo a un'organizzazione è una capacità fondamentale dei manager che richiede competenze di strategia, project management, leadership, negoziazione**



standosi quelle aggiuntive. Essere capaci di far mutare ritmo a un'organizzazione è una capacità fondamentale, che richiede competenze di strategia, project management, leadership, negoziazione. Le transizioni sono perciò il territorio cruciale per l'azione di un manager. Quando i tempi sono così lunghi e gli esiti così incerti, come nel caso di quella ecologica, bisogna saper mantenere il passo. Senza farsi condizionare da suggestioni che spingono, sull'onda dell'enfasi politica, a rallentare o accelerare».

**Le indagini più recenti sulla meritocrazia nei luoghi di lavoro vedono predominare gli insoddisfatti, specie tra le donne. Quali strumenti e strategie possono aiutare a farla emergere?**

«Le donne hanno ragione, non vi sarebbero differenze con gli uomini se tutte le aziende applicassero metodi razionali e meritocratici nel valutare le persone e nel remunerarle. Gli strumenti esistono e sono applicati da molte aziende: processi formalizzati e trasparenti che consentono il dialogo e il contraddittorio, e non valutazioni “di corridoio” senza assumerne la responsabilità. Il principio per il quale chi valuta viene a sua volta valutato per le sue scelte è fondamentale. Sarebbe bello che un giorno non servissero più quote rosa, né certificazioni di genere, ma questi strumenti generano azioni positive che altrimenti non avverrebbero, o si realizzerebbero molto più lenta-

mente».

**A oggi non arrivano allo 0,5 per cento le Pmi italiane certificate in materia di diversity&inclusion. Cosa rallenta questo processo?**

«L'adozione di nuovi strumenti e metodologie da parte delle Pmi è sempre molto lenta, per le caratteristiche intrinseche di molte di esse: sono di fatto “reparti” di una catena, o meglio di una rete estesa, che si specializzano in una o poche funzioni, colmando con intelligenza e abilità gli innumerevoli “vuoti” della rete complessiva. Molto spesso “si adeguano”, adottano cioè i nuovi metodi a seguito di una legge che li rende obbligatori; da ciò dipende molto spesso l'eccesso regolamentare del nostro Paese e dell'Unione Europea. Un'azione decisiva possono però svolgerla le grandi aziende committenti, rendendo vincolanti per le forniture i principi di diversità e inclu-

sione».

**Dal canto vostro invece, quali iniziative e percorsi promuovete per sensibilizzare a questo approccio?**

«Manageritalia promuove da sempre con forza questi principi, dalle sedi parlamentari, al dialogo con i manager nelle Associazioni territoriali, all'azione nella società e sui media. Pubblichiamo costantemente report approfonditi sui principali indicatori e sulle buone pratiche, siamo impegnati anche nella nostra organizzazione a raggiungere obiettivi di parità».

**L'anno che ci vede alla guida del G7 può rilanciare la leadership dell'Italia nel panorama europeo. Scommettendo su cosa e su chi?**

«La leadership italiana deve essere capace di fare un passo decisivo verso l'integrazione nell'Unione Europea. Le nostre aziende, i nostri manager, i tecnici, i creativi, i giovani e i meno giovani, mostrano il loro reale valore superando i confini locali e creando quella circolazione di idee, persone e capitali che è la cifra distintiva della storia italiana, nei suoi periodi migliori».

**Attraverso quali modelli di business e governance possiamo rinverdirla, anche a livello corporate?**

«Un tessuto ricco e vitale di piccole imprese è certamente una ricchezza, in grado di colmare i “vuoti” della rete globale, ma anche di mantenere i caratteri distintivi, l'innovazione, la rapidità nei cambiamenti, la sostenibilità sociale. Non è tuttavia un modello alternativo a quello della grande impresa continentale globale, elemento chiave per costruire una rete solida e capace di svilupparsi. In questo schema l'Italia può anche portare grande esperienza e capacità nello sviluppo di sistemi di welfare complementare a quello pubblico, sia contrattuali che aziendali». • **GG**





**P**er lei fare impresa significa costruire posti di lavoro, ma non posti da contare, bensì progetti: Marina Salamon lega il suo nome a molte aziende di successo. Da Altana, a Doxa e Connexia tutte le sue attività fanno parte della holding “Alchimia”, impresa che opera nel settore della compravendita immobiliare. Ma Marina Salamon è soprattutto mamma di sei figli, quattro di parto naturale e due affidi, ama moltissimo gli animali e specialmente i cani, tanto da tenerne un gran numero in casa, tutti adottati dai canili e forte è il suo impegno sia civile che sociale.

**Ha superato tanti ostacoli e dalle cadute si è rialzata ogni volta più forte. Come è nato in lei lo spirito imprenditoriale?**

«Come nasce non lo so: non l'ho ereditato, perché nessuno dei miei familiari è stato imprenditore prima di me. Ho cominciato a lavorare part time mentre studiavo per riuscire a fare quello che mi piaceva. Facevo la commessa e i miei compagni, passando, mi dicevano “Non sapevamo fossi povera”. Io pensavo supererò l'imbarazzo di essere giudicata da loro. Così che ho superato la paura del giudizio e così ho conquistato l'orgoglio di lavorare».

**Pensava già di fare questo lavoro?**

«Non pensavo che avrei fatto questo lavoro. Questa opportunità è arrivata proprio dopo aver ricevuto dei no. I no sono utili nella misura in cui non si rimuovono i problemi ma vengono rielaborati affrontandoli senza buttarci giù. Volevo fare la giornalista, ma a Venezia c'era un solo quotidiano locale che mi ha detto no. L'altro sogno non raggiunto era quello di rimanere in Università a fare ricerca, ma non si guadagnava abbastanza e io volevo assolutamente essere indipendente economicamente. Dopo questi due porte in faccia, sono arrivata a fondare Altana: il mio primo progetto imprenditoriale. Prende il nome dalla terrazza di legno sul tetto della casa a Venezia su cui andavo a guardare il cielo e a pensare alla vita. Era il luogo dei sogni ad occhi aperti. Molte sono state le difficoltà che ho dovuto affrontare all'inizio della mia storia imprenditoriale. Ho imparato sbagliando sulla mia pelle, ma soltanto grazie agli sbagli che ho commesso ho potuto conoscere davvero i processi di gestione aziendale».

**Quale è il rapporto che si deve instaurare tra imprenditore, manager e personale dipendente?**

*Marina Salamon, presidente di Alchimia*

# Coltivare il talento

«Il denaro dovrebbe essere solo uno strumento. Denaro che, come ci insegna la parabola dei talenti, non è nostro ma è da restituire e reinvestire. Ognuno di noi ha ricevuto dei talenti e il nostro compito-precisa Marina Salamon- è farli fruttare»



«L'imprenditore dovrebbe essere solo azionista. Ma, soprattutto in Italia, è anche manager. In Italia le aziende vengono vissute come delle “figlie” con tutte le implicazioni del caso. Io ho cercato di imparare a lasciare la libertà ai manager, se non avessi fatto questo passaggio sarei rimasta un'artigiana. La parola dipendenti dovrebbe essere abolita e sostituita da colleghi. Lo spirito imprenditoriale deve essere presente in tutti. Il reale patrimonio delle aziende sono le persone prima ancora che i capitali. Un ambiente di lavoro è un ecosistema delicatissimo e se un manager, anche se estremamente dotato, ha poca intelligenza emotiva, le conseguenze possono essere disastrose».

**La responsabilità sociale dell'azienda rappresenta un elemento rilevante?**

«Per me lo è sempre stato tanto che ho trasformato in società benefit le aziende e mi sono impegnata a donare il 10 per cento degli utili prima delle tasse a dei progetti benefici che

## IL REALE PATRIMONIO DELLE AZIENDE

**«Sono le persone prima ancora che i capitali. Un ambiente di lavoro è un ecosistema delicatissimo e se un manager, anche se estremamente dotato, ha poca intelligenza emotiva, le conseguenze possono essere disastrose»**

sosteniamo in continuità nel tempo. In quello che faccio cerco sempre di seguire la mia coscienza e un'etica d'impresa. La fede mi accompagna in ogni decisione, passo molto tempo nei conventi a pregare, mi ricarica, mi dà energia».

**Com'è nata la sua fede cristiana?**

«Vengo da una famiglia non credente. Quel che però ha fatto la differenza, è stata la mia esperienza negli scout, a partire dai 10 anni. È stata un'esperienza molto intensa, fondante sia per la mia fede che per i miei valori. Ho attraversato momenti di grande crisi. Durante la separazione dal mio secondo marito mi sono trovata da sola a soffrire. Fede e lavoro mi hanno restituito il senso alla vita. Durante i weekend in cui i miei figli stavano con il padre andavo a vivere nei conventi, immergendomi nella semplicità dei monasteri, questo mi ha davvero aiutato a risolvere la mia interiorità. Mi ha fatto molto bene, molto meglio delle beauty farm. La prima volta che mi ero separata la risposta che avevo dato al dolore era stata quella di caricarmi di impegni per non pensare. Ero all'inseguimento delle agende piene. Ed era la mia cura. La seconda volta ho percorso un cammino diverso. Potevo permettermi di non avere paura e guardarmi dentro. Negli ultimi dieci anni, anche grazie all'incontro con mio marito Paolo, abbiamo condiviso un cammino verso la fede. Abbiamo cominciato a studiare e ci siamo iscritti a

Scienze religiose all'Università e siamo arrivati alla specialistica in seminario. È stato un cammino molto bello, un mettere insieme ragione e fede, che continua ancora oggi e arricchisce anche il nostro rapporto. È un privilegio e un dono seguire questo cammino. Auguro a chiunque di darsi il tempo del silenzio, della riflessione e della ricerca».

**È possibile trovare un punto di equilibrio tra persona e finanza?**

«È un tema etico che sta dentro a ciascuno di noi. Ho passato tanti anni a convincermi che quello che facevo andava bene perché non usavo il denaro per me stessa e lo distribuivo con filantropia. Con il passare degli anni mi sono posta altre domande e ho deciso come risposta pratica di usare una parte del mio tempo al servizio di progetti no profit. Considero la finanza e il denaro come uno strumento di produzione per creare lavoro e produrre denaro che sia socialmente utile».

**Come si fa a dare vita ai propri sogni?**

«Bisognerebbe continuare a coltivare i propri sogni con umiltà e realismo necessario a capire fino a che punto essi siano raggiungibili. Siamo in un mondo che trasmette molti sogni sbagliati e folli. Credo al non conformismo dei sogni. Devono essere basati su valori importanti e non brutte copie di modelli non raggiungibili».

• **Cristiana Golfarelli**





# La medicina tra filantropia e innovazione

La storia di Bracco si intreccia con la storia dell'industria chimica italiana e della ricerca medico-scientifica, legate dal fil rouge della filantropia di cui Diana Bracco, grande mecenate, ne è il più illustre esempio

**F**atturato di 1,7 miliardi, oltre 2000 brevetti, 3700 dipendenti, presenza in tutti i continenti (tranne in Africa), i prodotti venduti in un centinaio di Paesi, il Gruppo Bracco si posiziona a livello mondiale tra le aziende leader specializzate nella diagnostica per immagini. Le scelte coraggiose del Gruppo indicate da Diana Bracco.

**Quali strategie hanno favorito il vostro successo?**

«La nostra ricetta vincente per crescere tanto nel tempo è stata puntare sui mezzi di contrasto quando pochi credevano nel settore dell'imaging. Il punto di svolta è stata la decisione "visionaria" presa da mio padre Fulvio Bracco alla fine degli anni 50 di focalizzare le attività di ricerca nella chimica dello iodio. La sua scelta imprenditoriale coraggiosa e controcorrente già all'inizio degli anni 60 diede ottimi risultati, e ancora oggi ci fa vincere sui mercati di tutto il mondo confrontandoci con dei colossi in un comparto tecnologicamente avanzatissimo. Puntando su innovazione e internazionalizzazione siamo diventati una grande realtà delle life sciences presente in oltre 100 Paesi, con Stati Uniti e Cina come primo e secondo mercato. Non dimentichiamo, però, che Bracco resta un'azienda italiana col cuore pulsante nel nostro Paese, dove abbiamo tre stabilimenti a Ceriano Laghetto, Colliereccio Giacomo e Torviscosa».

**Puntare sull'innovazione risulta sempre vincente. Come si sviluppa la vostra attività di ricerca e sviluppo?**

«Puntare sull'innovazione è il modo migliore per favorire la crescita futura dell'azienda. Ricerca e sviluppo per noi sono da sempre



## FONDAZIONE BRACCO

**Nasce nel 2010 per formare e diffondere espressioni della cultura, della scienza e dell'arte quali mezzi per il miglioramento della qualità della vita e della coesione sociale, con una specifica attenzione all'universo femminile e ai giovani**

priorità strategiche. In Bracco la ricerca non si ferma mai: alle attività di R&S destiniamo il 9 per cento del fatturato di riferimento. Nei nostri 11 Centri di ricerca nel mondo si lavora per innovare tutte le modalità diagnostiche, dalla risonanza magnetica alla radiologia, dalla medicina nucleare alla cardiologia interventistica, dalla diagnostica intraoperatoria ai mezzi di contrasto per ecografia dove abbiamo sviluppato una straordinaria piattaforma con microbolle. I nostri prodotti per questa modalità sono sviluppati dal Bracco Research Center di Ginevra, che ho voluto fortemente proprio per implementare questo nuovo filone di ricerca, grazie al lavoro di un piccolo gruppo di talentuosi pionieri provenienti dall'istituto ginevrino Battelle».

**Qual è stata la miglior innovazione del 2023?**

«All'inizio del 2023 abbiamo lanciato negli Stati Uniti un prodotto innovativo che nel dicembre scorso è stato approvato anche in Ue e in Uk. Si tratta di un nuovo liquido di contrasto per risonanza magnetica con due grandissime qualità: un'elevata stabilità e un'eccezionale relassività. Quest'ultima caratteristica, in particolare, fa sì che si possa ottenere la stessa performance diagnostica utilizzando solo la metà della dose standard di gadolinio, migliorando il profilo ri-

schio/beneficio per il paziente e riducendo l'impatto ambientale. La nostra ricerca, infatti, riguarda non solo i prodotti, ma anche la messa a punto di metodi di produzione green e sostenibili nel tempo. Questo filone di attività esprime la costante attenzione di Bracco per l'ambiente che ci spinge sempre a lavorare verso processi più efficienti, in cui l'impiego delle materie prime viene ottimizzato, con l'ambizione di continuare a ridurre le emissioni e raggiungere la neutralità carbonica. Il nostro impegno per uno sviluppo sostenibile, che significa green chemistry e



smart solution, è di lunga data: già nei primi anni Settanta, prima ancora dell'approvazione della Legge sulla tutela delle acque (la cosiddetta "Legge Merli"), mio padre decise di costruire un pionieristico- per l'epoca- impianto di depurazione delle acque del fiume Lambro, costruito col sistema della Ciba Geigy».

**Fare impresa e fare filantropia sono facce della stessa medaglia: come si regola la Fondazione Bracco?**

«La filantropia e la sostenibilità sociale sono da sempre nel dna del Gruppo Bracco. D'altronde oggi le imprese- e quelle familiari in particolare- sono un soggetto sociale attivo e integrato; dei membri dinamici della comunità in cui operano. Fondazione Bracco nasce nel 2010 per formare e diffondere espressioni della cultura, della scienza e dell'arte quali mezzi per il miglioramento della qualità della vita e della coesione sociale, con una specifica attenzione all'universo femminile e ai giovani. Abbiamo concepito fin dall'inizio la Fondazione come un ente che elabora progetti in partnership su temi di interesse, svolgendo un ruolo attivo nella preparazione e nella loro realizzazione concreta. Non vogliamo essere un semplice erogatore che sponsorizza progetti altrui. Questa è la ricetta che, ad esempio in ambito culturale, ci ha permesso di creare partnership solide e durature con grandi istituzioni come il Teatro Alla Scala e la sua Accademia, il Palazzo del Quirinale, il Museo Poldi Pezzoli, la National Gallery di Washington e tante altre».

**Quale è l'impresa di cui è più orgogliosa?**

«Per un imprenditore le sfide sono continue. Alcune fanno tremare le vene ai polsi, come quando prendemmo la decisione di acquisire la divisione imaging dell'americana Squibb. Una vera milestone, perché ci ha aperto il mercato americano, che è tuttora il primo per Bracco. Forse però l'impresa più difficile ma anche più bella e gratificante della mia vita è stata l'Expo di Milano 2015, quando sono stata presidente della società e commissario generale per il Padiglione Italia, dando lustro al nostro Paese e contribuendo a un duraturo rilancio della città».

**Su cosa puntate oggi?**

«Il nostro purpose rimane migliorare la qualità della vita contribuendo al futuro della prevenzione e dell'imaging di precisione. Una milestone recentissima è la nascita di Bracco Japan con sede a Tokyo: poche settimane fa si è chiusa la nostra storica joint-venture con la nipponica Eisai ed abbiamo iniziato a operare direttamente sul mercato giapponese. Ora vogliamo fare un salto di qualità in un Paese che è il primo al mondo per numero di macchinari diagnostici per abitante e vanta una storica cultura della prevenzione e della cura precoce».

**Un bilancio del suo percorso: può ritenersi soddisfatta?**

«Forse la soddisfazione più grande per Bracco è l'aver contribuito a scrivere una pagina importante della storia della medicina e della prevenzione, e dunque aver migliorato il benessere e la salute di milioni di persone».

• **Cristiana Golfarelli**

*Diana Bracco, presidente Gruppo Bracco*







NUDO COLLECTION

Pomellato

MILANO 1967



L'ufficio Consulente Artmacchine Associati

www.foppapedretti.it - shop.foppapedretti.it

# FOPPAPEDRETTI®

## ITALIANI PER NATURA, ECOLOGICI PER SCELTA



Seguici su

