

INDUSTRIA



Governare la complessità

Tradurre l'innovazione in processi sostenibili, efficienti e coerenti con gli obiettivi di crescita delle imprese. Un obiettivo raggiunto grazie all'approccio multidisciplinare e applicato di GIEFFE RESEARCH



FESTIVAL

DELL'ECONOMIA DI TRENTO

"Dal mercato ai nuovi poteri. Le speranze dei giovani", è il tema di fondo scelto per la ventunesima edizione, che si terrà dal 20 al 24 maggio, con l'idea di mettere a confronto gli scenari della geopolitica e le paure e le aspettative dei giovani

DIVENTARE

UNA CITTA' MODELLO

Trento, per rafforzare la sua attrattività, guarda ai prossimi anni con una strategia che intreccia innovazione, mobilità sostenibile, welfare e sviluppo economico. A guidare questa traiettoria è la visione di sviluppo del sindaco Franco Ianeselli

 immobiliare.it

il N.1 per vendere e comprare



Valorizza il tuo cantiere con strumenti digitali.

Dai visibilità ai tuoi progetti e raggiungi chi cerca casa.



Direttore onorario
Raffaele Costa

Direttore responsabile
Marco Zanzi
direzione@golfarellieditore.it

Vice Direttore
Renata Gualtieri
renata@golfarellieditore.it

Redazione
Tiziana Achino, Lucrezia Antinori,
Tiziana Bongiovanni, Silvia Brundu,
Eugenia Campo di Costa, Cinzia Calogero,
Anna Di Leo, Cristiana Golfarelli, Simona Langone,
Leonardo Lo Gozzo, Michelangelo Marazzita,
Guida Montefamelio, Marcello Moratti,
Michelangelo Podestà, Alessandro Gallo,
Desna Ruscica, Debora Stampone,
Giuseppe Tatarella

Relazioni internazionali
Magdi Jebreal

Hanno collaborato
Ginevra Cavalieri, Gaetano Gemiti,
Bianca Raimondi, Guido Anselmi,
Angelo Maria Ratti, Fiorella Calò,
Francesca Druidi, Francesco Scopelliti,
Lorenzo Fumagalli, Gaia Santi,
Maria Pia Telese, Gloria Martini, Linda Zorza

Sede
Tel. 051 228807 - Piazza Cavour 2
40124 - Bologna - www.golfarellieditore.it

Relazioni pubbliche
Via del Pozzetto, 1/5 - Roma
Supplemento di Dossier
Registrazione: Tribunale di Bologna
n. 7578/2005

Art director
Simone Borzichi



A SFILARE È IL “POPOLO DELLO SCOIATTOLO”

Dal 20 maggio le menti più brillanti dell'impresa, della politica e della società civile disegneranno le traiettorie del cambiamento al Festival dell'Economia. In compagnia di quattro Premi Nobel e, per la prima volta, per cinque giorni

Parlare dei nodi del nostro tempo, per costruirne uno migliore e consapevole dei rischi e delle opportunità che tiene in serbo. Avrà una giornata in più per farlo la business community che dal 20 al 24 maggio si radunerà a Trento per la 21esima edizione del Festival dell'Economia, dal 2022 organizzato in tandem dal Gruppo 24 ORE e da Trentino Marketing per conto della Provincia Autonoma di Trento e con il contributo del Comune e dell'Università di Trento. Cinque giorni e non più quattro come nelle passate edizioni, per allargare anche nella durata il respiro di una manifestazione cresciuta in modo straordinario in termini di attrattività. Testimoniata dalle oltre 140 mila presenze registrate negli ultimi quattro anni che infoltiscono le fila di un “popolo dello scoiattolo” pronto quest'anno a veder sfilare nel capoluogo trentino oltre 700 relatori tra cui 4 Premi Nobel, 16 ministri, 111 speaker del mondo accademico, 35 economisti nazionali e internazionali e 87 rappresentanti delle istituzioni nazionali ed europee.

PAROLA E MIRINO SUI GIOVANI, “LE VOCI DEL DOMANI”

“Dal mercato ai nuovi poteri. Le speranze dei giovani” il tema di fondo scelto dall'advisory board del Festival, con l'idea di mettere a confronto da un canto gli scenari della geopolitica, dove si assiste al tramonto delle leggi della globalizzazione soppiantate dai nuovi centri di potere come le Big Tech, che detengono le chiavi dell'intelligenza artificiale, e le autarchie di Russia e Cina, dall'altro le paure e le aspettative dei giovani. «Ci troviamo in una fase in cui cinque multinazionali - osserva Fabio Tamburini, presidente del Comitato scientifico della rassegna - hanno un peso economico equivalente a quello dei 27 Paesi Ue. Siamo infatti su un piano inclinato, perché le guerre si sa come cominciano ma non come finiscono. Tuttavia, volevamo anche un correttivo al pessimismo: per questo le nuove generazioni e il loro punto di vista saranno davvero al centro». In quest'ottica il Comitato scientifico ha lanciato proprio quest'anno l'iniziativa “Le voci del domani”, esortando i giovani tra i 18 e i 30 anni a candidarsi come speaker del Festival: un'occasione straordinaria per prendere la parola e portare il proprio punto di vista dentro al dibattito di un palinsesto fieristico che,



“Dal mercato ai nuovi poteri. Le speranze dei giovani”
È il tema scelto dall'advisory board del Festival, con l'idea di mettere a confronto da un canto gli scenari della geopolitica e dall'altro le paure e le aspettative dei giovani con impatti imprevedibili sulle esportazioni

quest'anno più che mai, darà la ribalta alla generazione che vive in prima persona le grandi trasformazioni economiche, sociali e geopolitiche. Sul fronte dei “nuovi poteri”, invece, ben 13 panel saranno dedicati ad analizzare il ruolo dell'AI: tra questi, Paolo



Benanti, presidente comitato per l'intelligenza artificiale presso il dipartimento per l'informazione e l'editoria della presidenza del Consiglio dei ministri, e Sabino Cassese, Scuola normale superiore di Pisa, che si confronteranno su “Gli imperi digitali, la vecchia e la nuova globalizzazione”.

L'EVOLUZIONE DEL LAVORO, TRA GUERRE E UMANOIDI

Tra i 14 filoni complessivi sotto la lente del Festival, presi in esame da diversi format editoriali quali dialoghi e keynote speech, in primo piano ci sarà sicuramente la geopolitica. Grazie in particolare alla rinnovata partnership con ISPI-Istituto per gli studi di politica internazionale che proporrà cinque panel, di cui uno sulle speranze dei giovani in Europa con Paolo Gentiloni, presidente del global advisory board BEI, e Romano Prodi. Da non perdere anche il dialogo “Guerra e Pace” tra Ferruccio de Bortoli a Marco Tronchetti Provera, così come gli interventi di Padre Enzo Fortu-

nato, presidente del pontificio comitato per la giornata mondiale dei bambini che analizzerà “L'era dei predatori”, e dell'immancabile Giulio Tremonti, nel suo intervento intitolato “Whatever mistakes, cause e responsabilità della prossima crisi finanziaria”. Altro focus molto atteso riguarderà l'evoluzione del lavoro. Giuliano Noci presenterà insieme al presidente Inps Gabriele Fava una ricerca su 4 mila giovani dedicata al rapporto tra nuove generazioni e futuro occupazionale. Lo stesso Noci dialogherà poi con Andrea Stroppa sull'impatto che Ai e umanoidi avranno sulle professioni e sulla fabbrica di domani. Accanto agli economisti sbarcheranno a Trento anche molti big dell'impresa italiana, per un confronto tra teoria ed economia reale che si misurerà lungo le direttrici dell'export, del made in Italy e delle nuove economie del Mediterraneo. Volgendo lo sguardo all'esterno del perimetro fieristico, occhi puntati sulle “Economie dei territori”, format che ritorna al Festival con un affondo concreto sui cambiamenti che attraversano comunità, lavoro, impresa e istituzioni. Un mosaico di incontri che farà riflettere su come le economie di prossimità, la ricerca, la manifattura, i servizi e la Pa possano generare sviluppo e coesione. Senza dimenticare gli stimolanti eventi del Fuori Festival, in compagnia di divulgatori, nuove professioni digitali, musicisti, talk e dirette live. ■Gaetano Gemiti

Futuro in corso.

**Da oltre 140 anni,
siamo impegnati per il progresso
e la sicurezza energetica del Paese.
Anche adesso, anche qui.**

Puntiamo su fonti rinnovabili e tecnologie innovative
per garantire un sistema energetico stabile
e affidabile, al servizio delle generazioni future.

📍 Impianto eolico Edison, provincia di Foggia.



Diventiamo l'energia che cambia tutto.

DIVENTARE UNA CITTÀ MODELLO

Dal Festival dell'Economia ai nuovi progetti per trasporti, casa e servizi alle famiglie: il sindaco Franco Ianeselli traccia la visione di una città sempre più attrattiva, inclusiva e orientata alla qualità della vita

Città della conoscenza, laboratorio di sostenibilità e modello di qualità urbana. Trento guarda ai prossimi anni con una strategia che intreccia innovazione, mobilità sostenibile, welfare e sviluppo economico. Al centro, una visione di sviluppo che punta a rafforzare l'attrattività di Trento per cittadini, imprese, studenti e lavoratori.

Trento viene spesso indicata come modello di sostenibilità e qualità della vita. Su quali progetti state puntando per rafforzare lo sviluppo sostenibile e l'attrattività della città nei prossimi anni?

«Le città sono una sorta di "acceleratore umano" perché dove c'è scambio, dove c'è condivisione di idee, c'è anche più innovazione. La sfida oggi è di far virare questa innovazione verso una città più accogliente, più giusta, più resiliente ai cambiamenti climatici. A questo proposito Trento sta lavorando per abbattere del 14 per cento (entro il 2030) gli spostamenti interni in automobile e sta espandendo la Bicapolitana, rete delle ciclabili che oggi ha superato i 72 km. A breve apriremo un nuovo hub intermodale che sarà stazione degli autobus extraurbani (con un grande parco sulla copertura) e insieme fulcro di una nuova modalità sostenibile. Contribuirà ad alleggerire il traffico anche l'ascensore panoramico, pronto a settembre, che collega la città con il polo universitario di Mesiano. Il concetto di sostenibilità ispira anche la circonvallazione ferroviaria per le merci, una delle tratte d'accesso sud alla nuova linea del Brennero, inserita nel corridoio europeo Scandinavo-Mediterraneo. L'opera, finanziata da Rfi, libererà una buona parte della città dal passaggio dei treni merci e consentirà di trasferire su rotaia molti dei tir che oggi viaggiano sull'autostrada A22, con evidenti vantaggi ambientali. Trento non lavora solo sulle grandi opere: abbiamo un piano di piantumazioni di alberi per incrementare il verde urbano, un progetto per favorire la vita degli insetti impollinatori, inauguriamo almeno una nuova area verde all'anno, abbiamo una rete di orti urbani condivisi».

Nel suo mandato da sindaco, quali sono state finora le priorità amministrative su cui ha deciso di concentrare maggiormente investimenti ed energie?

«Ne voglio citare una su tutte: quella di garantire a tutti i bambini di Trento l'accesso al nido a costi sostenibili. Il percorso è stato avviato già all'inizio del primo mandato, in piena pandemia. In quel frangente ci siamo resi conto che le famiglie aveva-



IL FESTIVAL DELL'ECONOMIA DI TRENTO Restituisce all'esterno un'immagine di città vivace, universitaria, dinamica, con ritorni non solo dal punto turistico, ma anche sotto il profilo dell'attrattività nei confronti di imprese e lavoratori

no bisogno di sostegno e abbiamo puntato sui nidi riducendo subito la tariffa che oggi, considerando il bonus Inps, è del tutto gratuita per il 50 per cento dei bambini. Poi abbiamo aumentato progressivamente il numero dei posti: non solo aprendo nuovi nidi d'emergenza-uno per esempio è stato allestito in zona Interporto- ma anche sfruttando le aule delle scuole dell'infanzia svuotate dal calo demografico. È il progetto 0-6, che fa convivere sotto lo stesso tetto i bambini della fascia d'età 0-3 anni con quella 3-6, naturalmente adeguando i rispettivi spazi alle esigenze particolari dei diversi gruppi. Non si tratta di un ripiego ma di un progetto pedagogico che, in un'epoca in cui le famiglie sono sempre meno numerose, favorisce il rapporto tra pari di età diverse che è fondamentale per la crescita. Ad oggi abbiamo quasi 1300 posti al nido che, entro fine 2026, ci consentono di centrare un obiettivo ambizioso: eliminare del tutto le liste d'attesa».

Quali sono le sfide principali da affrontare nei prossimi anni e quali obiettivi considera strategici per il futuro di

Trento?

«La sfida della mobilità è sicuramente sempre in primo piano. Per questo, insieme alla Provincia autonomia e a Trentino trasporti, vogliamo migliorare la qualità del trasporto pubblico, che a Trento è già oggi molto utilizzato. L'altra grande sfida è sociale: occorre rispondere a una domanda di casa che ad oggi trova risposte del tutto insufficienti. A questo proposito stiamo lavorando sia con Itea, l'ente che gestisce l'edilizia pubblica, sia con la Fondazione Trentino Abitare, che non solo si occupa di mediare tra inquilini e proprietari di casa, ma insieme agli imprenditori locali si occupa dello sviluppo di progetti per dare un alloggio dignitoso ai lavoratori. Stiamo utilizzando altre due leve: lo sgravio dell'Imis per chi passa dagli affitti brevi all'affitto a lungo termine e lo studio di norme urbanistiche per favorire l'edilizia a canone moderato nella variante al Prg in corso di elaborazione».

Quali ricadute concrete genera il Festival dell'Economia di Trento per il tessuto economico locale, in termini di turismo, imprese, occupazione e visibilità

del territorio?

«Il Festival dell'Economia è diventato un appuntamento irrinunciabile per Trento: perché interpreta la vocazione ad essere sempre più "città della conoscenza", contribuendo a tener vivo il dibattito sui grandi temi del nostro tempo e diventando dunque un momento formativo importante per cittadini e visitatori. Inoltre il Festival restituisce all'esterno un'immagine di città vivace, universitaria, dinamica, con ritorni non solo dal punto turistico, ma anche sotto il profilo dell'attrattività nei confronti di imprese e lavoratori».

■Linda Zorza



Franco Ianeselli, sindaco Comune di Trento

The background of the advertisement is a close-up, high-resolution photograph of a human eye. The iris is a vibrant green, and within its structure, there is a clear, circular reflection of a lush agricultural landscape. This reflection shows a wide, green field with a path or road leading towards a horizon under a blue sky with scattered white clouds. The eyelashes are dark and detailed, framing the eye. The overall composition suggests a deep connection between human vision and the natural world of agriculture.

syngenta

DA QUI, IL FUTURO È MERAVIGLIOSO

Da 25 anni Syngenta guida l'innovazione in agricoltura, per scoprire dove è possibile fare la differenza e accompagnare le imprese di domani

Grazie all'impegno dei nostri ricercatori, agronomi e innovatori, abbiamo sviluppato tecnologie d'avanguardia per ottimizzare il lavoro degli agricoltori e garantire la sicurezza alimentare alle generazioni future. Dalle sementi di precisione a prodotti più sostenibili per la difesa delle colture, fino alle soluzioni digitali che stiamo mettendo a disposizione delle aziende agricole, il nostro lavoro ha già apportato cambiamenti che sono sotto gli occhi di tutti. Continueremo a investire in ricerca. Perché per Syngenta l'innovazione non è solo ciò che facciamo: è il nostro modo di vedere il mondo.

DARE UN SENSO ALLA CONOSCENZA

Trasformare la didattica da un flusso univoco di nozioni in un processo dinamico e partecipativo è l'obiettivo dell'Università di Trento. L'offerta formativa punta sul coinvolgimento attivo degli studenti che hanno l'opportunità di esprimersi, confrontare prospettive e costruire significato attraverso l'interazione con i docenti

Il ruolo dell'università oggi va ben oltre la trasmissione del sapere: è uno spazio in cui si costruiscono visioni, si interpretano i cambiamenti e si preparano le nuove generazioni ad affrontare un mondo sempre più complesso. L'Università di

Trento assolve benissimo a questo compito rappresentando un punto di riferimento per il dialogo tra formazione, ricerca e territorio. Il rettore Flavio Deflorian, descrive nel dettaglio il contributo dato dall'ateneo rispetto alle sfide economiche, sociali ed energetiche contemporanee, con uno sguardo particolare rivolto ai giovani.

Il Festival dell'Economia di Trento quest'anno propone il tema "Dal mercato ai nuovi poteri, le speranze dei giovani": in che modo l'università può aiutare le nuove generazioni a orientarsi tra trasformazioni economiche e nuovi equilibri globali?

«Il compito primario dell'Università è fornire strumenti di analisi critica e consapevolezza. In un'epoca dominata da rapide transizioni tecnologiche, il nostro obiettivo non è demonizzare l'innovazione, ma governarla. La tecnologia va approcciata con rigore scientifico, comprendendone i limiti e le potenzialità: è questa la bussola che offriamo ai nostri studenti e studentesse. Sul piano della visione globale, l'Ateneo persegue la naturale vocazione della scienza al superamento dei confini. Siamo riconosciuti per la qualità della mobilità internazionale: chi frequenta il nostro Ateneo non vive solo l'esperienza Erasmus in Europa, ma partecipa a scambi in tutto il mondo. Le tensioni geopolitiche e le incomprensioni culturali nascono spesso da una mancanza di conoscenza reciproca. Favorire l'incontro tra culture diverse significa fornire gli strumenti per affrontare i problemi complessi del presente con un'attitudine di apertura. A ciò si aggiunge il valore della multidisciplinarietà. In un mercato del lavoro che interseca competenze sempre più eterogenee, promuoviamo percorsi formativi capaci di integrare saperi diversi. L'interdisciplinarietà non è solo un approccio accademico, ma un valore aggiunto strategico per chi dovrà operare in un mondo in costante mutamento».

Lei ha affermato che ai giovani occorre non solo fornire informazioni, ma anche dare un senso a ciò che accade: come si traduce concretamente questo approccio nell'offerta formativa e nelle attività dell'Università di Trento?



LA TECNOLOGIA

«Va approcciata con rigore scientifico, comprendendone i limiti e le potenzialità: è questa la bussola che offriamo ai nostri studenti e studentesse»

«Dare un senso alla conoscenza significa trasformare la didattica da un flusso univoco di nozioni in un processo dinamico e partecipativo. La nostra offerta formativa punta sul coinvolgimento attivo: lavori di gruppo, discussioni critiche e attività basate su "challenge" (sfide) innovative. In questi contesti, studentesse e studenti hanno l'opportunità di esprimersi, confrontare prospettive e costruire significato attraverso l'interazione con i docenti. Come istituzione, inoltre, siamo impegnati nella "Terza Missione", ovvero la trasmissione della conoscenza alla società. In un Paese come l'Italia, dove la cultura scientifica necessita di un forte consoli-

damento, l'Università deve farsi garante di una divulgazione affidabile. Fornire ai cittadini strumenti di comprensione della realtà basati su evidenze è un dovere civile che l'Ateneo di Trento persegue con determinazione».

L'Europa si trova oggi in una posizione vulnerabile, tra tensioni geopolitiche, rallentamento economico e crisi demografica: quale ruolo possono giocare le università nel restituire fiducia e prospettive ai giovani, rendendo l'Italia e l'Europa più attrattive?

«In un contesto internazionale frammentato, l'Europa resta un presidio fondamentale di valori che sono al centro del-

l'interesse delle nuove generazioni. Sebbene il peso economico, politico e militare del nostro continente sia mutato rispetto al passato, rimaniamo un polo d'eccellenza per la produzione di cultura e scienza. L'attrattività europea non risiede nel tentativo di emulare modelli altrui, ma nel restare fedeli alla propria tradizione democratica e umanistica. I giovani oggi non cercano solo stabilità economica, ma luoghi in cui la libertà di ricerca e di espressione sia garantita e difesa. È su questo terreno che l'Europa può e deve restare competitiva. La libertà accademica, che ha storicamente alimentato la potenza scientifica globale, deve rimanere un valore non negoziabile».

Quali sono le principali sfide e priorità per l'Università di Trento nel mantenere alta la qualità della didattica e della ricerca in un contesto sempre più competitivo e internazionale?

«Le sfide si giocano sull'eccellenza e sui servizi. Per quanto riguarda la ricerca, la qualità è strettamente legata all'autonomia e alla disponibilità di infrastrutture all'avanguardia. Laboratori, biblioteche e centri di calcolo richiedono investimenti costanti. L'Ateneo ha dimostrato una straordinaria capacità nell'attrarre fondi competitivi: si pensi ai progetti Horizon Europe, agli ERC e ai FIS - ma è necessario un sostegno strutturale per operare ai massimi livelli. Ogni euro investito in infrastrutture è un moltiplicatore di risorse che arrivano dai bandi internazionali. Sul fronte della didattica, la sfida è l'attrattività. Per intercettare giovani motivati e di talento, non basta una buona lezione: serve un ecosistema di servizi che includa alloggi, ristorazione, attività sportive e culturali. Trento, pur essendo in una posizione geografica periferica, ha trasformato questa condizione in un punto di forza. Essere "ai margini" permette spesso di osservare il cambiamento con maggiore lucidità e di innovare con più coraggio».**■Cristiana Golfarelli**



Flavio Deflorian, rettore Università di Trento

**DOUBLE
YOUR
PERFORMANCE**

 PIQUADRO



GAGGIO MONTANO, ITALY
44°11'14.04"N 10°59'47.58"E

LA SCUOLA OFFRE REALI OPPORTUNITÀ AI GIOVANI

Dalle competenze per il made in Italy all'intelligenza artificiale, la scuola rafforza il dialogo con il sistema produttivo e riduce i divari. L'analisi Paola Frassinetti, sottosegretario di Stato al ministero dell'Istruzione e del merito

Il made in Italy non è solo un'etichetta, ma un ecosistema culturale, sociale e territoriale. Allo stesso modo, il Liceo del Made in Italy non è solo un percorso scolastico, ma una visione culturale e produttiva del futuro. Ne parliamo con Paola Frassinetti, sottosegretario di Stato al ministero dell'Istruzione e del merito.

Sottosegretario, qual è un primo bilancio di questo nuovo progetto formativo?

«È un primo bilancio positivo. Il Liceo del Made in Italy registra un aumento delle iscrizioni del 32,5 per cento: un dato che conferma l'interesse crescente verso un progetto che non è soltanto un nuovo indirizzo di studi, ma un vero e proprio investimento sulla nostra identità produttiva e culturale. Si tratta di un percorso che punta a valorizzare le eccellenze del sistema italiano, mettendo i giovani in condizione di conoscere da vicino la ricchezza del nostro tessuto economico, imprenditoriale e creativo. È una visione che guarda al futuro senza rinunciare alle radici, rafforzando il legame tra formazione e sviluppo della Nazione».

Dal rilancio della filiera tecnico-professionale agli investimenti nelle Stem, come si sta muovendo il Ministero per una scuola più vicina al mondo del lavoro?

«Il dato più significativo riguarda il successo della filiera tecnologico-professionale 4+2, una delle riforme più qualificanti di questo Governo. Gli iscritti sono quasi raddoppiati, passando da 5.449 a oltre 10.500 studenti, con più di 20mila giovani complessivamente coinvolti nei percorsi quadriennali. È un segnale molto chiaro: famiglie e studenti hanno compreso il valore di un modello che mette finalmente in dialogo scuola, ITS Academy, università e sistema produttivo; un modello in linea con le migliori esperienze europee, capace di offrire competenze concrete e reali prospettive occupazionali. Particolarmente rilevante è il dato del Mezzogiorno, dove l'adesione cresce in modo significativo e questo significa che stiamo non solo innovando il sistema educativo, ma anche contri-



I "NATIVI DIGITALI"
La competenza tecnica dei ragazzi non coincide con la consapevolezza dei rischi e quindi non possono essere lasciati soli davanti a uno schermo, così come non li lasceremmo soli in una piazza affollata

buendo a ridurre i divari territoriali, offrendo opportunità reali ai giovani su tutto il territorio nazionale».

Lotta all'abbandono scolastico, inclusione e valorizzazione del talento sono tre direttrici centrali del Ministero. Quali restano le principali criticità?

«Il contrasto alla dispersione scolastica resta una sfida cruciale, ma i risultati che stiamo registrando sono molto incoraggianti. Secondo le stime INVALSI, nel 2025 il tasso è sceso all'8,3 per cento, consentendo all'Italia di raggiungere con cinque anni di anticipo il target europeo del 9 per cento entro il 2030. Questo è il risultato di una strategia precisa, penso al decreto Caivano, che ha rafforzato la collaborazione tra scuola, famiglie, enti locali e autorità giudiziaria. A questo si aggiungono gli investimenti del Pnrr, in particolare con Agenda Sud e Agenda Nord, che mettono a disposizione 500 milioni di euro per le scuole delle aree più fragili: risorse destinate a rafforzare le competenze di base, sostenere percorsi personalizzati e ridurre i divari negli apprendimenti. Contrastare la dispersione significa non solo evitare l'abbandono, ma garantire pari opportunità educative a tutti, indipendentemente dal conte-

sto di partenza».

L'esame di Stato torna a chiamarsi "esame di maturità" con diverse novità. In che modo questo esame valorizzerà meglio la preparazione degli studenti?

«La riforma dell'esame di maturità rappresenta un ritorno al buon senso, con cui si vuole restituire serietà e valore a una prova centrale del percorso scolastico, superando alcune distorsioni degli ultimi anni. L'esame torna a essere un momento autentico di crescita personale e civile, fondato su conoscenze, responsabilità e capacità argomentativa, dove il colloquio orale diventa una vera sintesi del percorso formativo, con interrogazioni su quattro materie rappresentative, evitando collegamenti artificiali e forzati. Maggiore attenzione sarà dedicata anche al percorso dello studente, alle esperienze di scuola-lavoro e al curriculum personale. Altra novità è la reintroduzione del voto in condotta: il cinque comporta la bocciatura, mentre con il sei è prevista una prova di cittadinanza attiva. In sintesi, questa riforma riafferma il valore del merito, della valutazione e della responsabilità, accompagnando i giovani verso le sfide della vita».

La scuola investe sempre più nel-

la digitalizzazione. Come aiutare i giovani a gestire la tecnologia e contrastare fenomeni come il cyberbullismo?

«Il Ministero è pienamente consapevole dell'importanza dell'educazione al digitale nella scuola. Abbiamo recentemente stanziato 100 milioni di euro per l'intelligenza artificiale a scuola, con l'obiettivo di avviare un piano di formazione per rafforzare le competenze necessarie a un utilizzo etico e consapevole. Ma il tema è più ampio, come ci dimostrano i tragici episodi recenti che rivelano quanto possa essere sottile il confine tra ciò che accade online e le conseguenze nella realtà. Dallo schermo alla violenza il passo, purtroppo, può essere breve. Per questo serve intervenire su più livelli, normativo, educativo e culturale. È necessario rafforzare la collaborazione con le piattaforme digitali, ma soprattutto costruire una vera alleanza educativa tra scuola e famiglia. I ragazzi sono spesso definiti "nativi digitali", ma la competenza tecnica non coincide con la consapevolezza dei rischi e quindi non possono essere lasciati soli davanti a uno schermo, così come non li lasceremmo soli in una piazza affollata. È una sfida educativa prima ancora che tecnologica, che richiede responsabilità diffusa e presenza attiva degli adulti. In questa direzione si inserisce anche la scelta del Ministero di vietare l'uso degli smartphone a scuola, per restituire centralità alla relazione educativa e alla concentrazione nello studio». ■LT



Paola Frassinetti, sottosegretario di Stato al ministero dell'Istruzione e del merito

POLLINI.COM



POLLINI

LAVORO STABILE, SALARI GIUSTI E SICUREZZA

Dal Dl Lavoro agli incentivi per giovani e donne, fino all'impatto dell'intelligenza artificiale e alla sicurezza nei cantieri: il ministro Marina Calderone traccia la linea del Governo tra occupazione stabile, contrattazione collettiva e innovazione

In un mercato del lavoro che continua a registrare segnali positivi sul fronte dell'occupazione, il Governo punta ora a consolidare la crescita trasformandola in lavoro stabile, qualificato e meglio retribuito. Dal salario giusto agli incentivi per l'occupazione, passando per il rinnovo dei contratti e l'impatto dell'intelligenza artificiale sul mercato del lavoro: il Dl Lavoro rappresenta uno dei pilastri della strategia economica del Governo. Al centro del confronto anche il tema della sicurezza e della prevenzione, considerati elementi fondamentali per tutelare lavoratori e imprese. Ne parliamo con il ministro del Lavoro Marina Calderone, per capire quali siano le priorità dell'esecutivo e come cambierà il mondo del lavoro nei prossimi anni.

Ministro qual è oggi la priorità economica che guida l'impianto del Dl Lavoro e in che modo il Governo intende conciliare crescita, occupazione e tutela del potere d'acquisto?

«La priorità risiede nella volontà di rendere la crescita più solida, trasformandola in occupazione stabile e lavoro di qualità. Il Dl 1° maggio nasce nell'ambito di una fase oggettivamente positiva per l'occupazione italiana, che al momento non sembra rallentare. Sarebbe però un errore fermarsi ai numeri. Resta ancora il gap rispetto ad alcuni problemi strutturali che conosciamo bene: il potere d'acquisto dei salari, gli squilibri territoriali e una partecipazione al lavoro storicamente troppo bassa per giovani e donne. L'ulteriore intervento sul mondo del lavoro di questo provvedimento guarda in particolare all'inclusione lavorativa dei disoccupati di lunga durata, alle giuste retribuzioni e a un patto di responsabilità con le parti sociali per la qualificazione dell'occupazione in Italia. Abbiamo ribadito il nostro pensiero: la crescita non si difende comprimendo tutele e trasparenza. Un'economia competitiva ha bisogno di imprese forti, ma anche di lavoratori motivati, qualificati e ben retribuiti. In questa direzione vanno il sostegno del Governo alla con-



Sostenere il lavoro femminile
Tutti gli indicatori mostrano che laddove cresce l'occupazione femminile aumentano competitività, produttività e capacità di innovare. Non è soltanto una questione di equità sociale, ma di crescita economica

trattazione collettiva, gli incentivi per l'occupazione stabile e strumenti come la piattaforma SIISL, che mette finalmente in connessione competenze, imprese e opportunità».

Il Governo ha più volte ribadito la centralità del "salario giusto" e della contrattazione collettiva: come pensa che queste misure possano migliorare concretamen-

te stipendi e qualità del lavoro senza penalizzare produttività e competitività delle imprese?

«Partiamo da un principio semplice: il lavoro non può essere valutato soltanto in relazione a una retribuzione oraria. Dall'integrale applicazione di un CCNL discendono diritti, tutele, welfare, sicurezza, formazione, progetti di vita. Per questo il decreto 1° maggio valorizza il TEC, il

Trattamento Economico Complessivo previsto dai contratti sottoscritti dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative. Una scelta che valorizza la qualità della contrattazione collettiva italiana e che rifiuta l'idea che la competitività passi dalla compressione del costo del lavoro. Le economie più forti sono quelle che investono sulle competenze, sull'innovazione e sul capitale umano. Il compito del Governo è creare condizioni favorevoli a garantire questo equilibrio, sostenendo imprese e lavoratori facilitando il dialogo tra le parti sociali. Quando il lavoro cresce in qualità, cresce pure la forza dell'intero sistema produttivo».

Sul fronte dell'occupazione, quali incentivi ritiene più efficaci per favorire assunzioni stabili, soprattutto per giovani e donne, e quale ruolo avranno i rinnovi contrattuali nel rafforzare il mercato del lavoro?

«Gli incentivi funzionano davvero quando aiutano a costruire lavoro stabile, correttamente retribuito, e sono capaci di intercettare le giuste platee di beneficiari. Proprio per questo, la revisione delle agevolazioni per le assunzioni nel Decreto 1° maggio avviene sulla base dei dati che i nostri sistemi informativi ci restituiscono. Sono oltre 165mila le



assunzioni agevolate dai bonus del decreto Coesione, 84mila donne. Oggi, con un tasso di disoccupazione attorno al 5 per cento e la crescita dell'occupazione trainata dai contratti a tempo indeterminato, il focus deve spostarsi su chi non partecipa al mondo del lavoro. Il Dl 62/2026 sostiene l'assunzione di chi è disoccupato di lunga durata, superando il precedente vincolo del "mai assunto a tempo indeterminato", e vincola il bonus al riconoscimento del salario giusto. Gli esoneri contributivi per under 35 e per donne disoccupate di lungo periodo, che nelle aree Zes arrivano fino a 800 euro mensili, servono proprio a creare ulteriore occupazione stabile. Sostenere il lavoro femminile non è soltanto una questione di equità sociale, ma di crescita economica. Tutti gli indicatori mostrano che laddove cresce l'occupazione femminile aumentano competitività, produttività e capacità di innovare. Insieme agli incentivi, i rinnovi contrattuali restano decisivi per rafforzare il potere d'acquisto delle retribuzioni e accompagnare le trasformazioni del mercato del lavoro».

L'intelligenza artificiale sta trasformando rapidamente professioni e competenze: quali sono, secondo lei, i principali rischi e le opportunità dell'ia nel mondo del lavoro e come il Ministero sta preparando lavoratori e imprese a questa transizione?

«L'intelligenza artificiale non è più una prospettiva lontana: è già dentro le fabbriche, gli uffici, i servizi, le piattaforme digitali. Cambia il lavoro, cambia la richiesta di competenze, cambia il modo stesso di organizzare la produzione. I rischi esistono e riguardano soprattutto l'obsolescenza delle competenze e l'uso distorto degli algoritmi nei rapporti di lavoro. Ma le opportunità sono enormi: maggiore produttività, più sicurezza, riduzione delle attività ripetitive e nuovi lavori ad alto valore aggiunto. La sfida vera è non subire la trasformazione. Per questo abbiamo scelto un approccio antro-



La sicurezza non deve essere percepita come un vincolo burocratico, un mero adempimento, un costo: è, invece, il modo più efficace con cui una società dimostra rispetto per le persone e per la dignità del lavoro

pocentrico: la tecnologia deve restare uno strumento al servizio delle persone. Stiamo investendo sulla formazione digitale, sulla piattaforma SIISL, sui programmi di aggiornamento professionale e sull'Osservatorio sull'adozione dell'ia nel lavoro, che ci permette di monitorare gli impatti concreti sul mercato occupazionale e costituisce una vera e propria cabina di regia. La tecnologia diventa pericolosa soltanto quando l'uomo rinuncia a governarla».

Facendo riferimento ai dati sugli incidenti sul lavoro, quanto è centrale oggi il tema della prevenzione?

«La prevenzione è un pilastro della qualità del lavoro e della competitività del nostro sistema produttivo. Un'impresa che investe in sicurezza è un'impresa più forte, più efficiente e capace di crescere. Il tema della sicurezza non può essere affrontato solo dopo una tragedia: deve essere un impegno quotidiano, che considero parte integrante della mia responsabilità istituzionale e della mia storia professionale. Tra i molti interventi messi in campo, voglio ricordare l'istituzione della patente a crediti, introdotta sedici anni dopo la

previsione di legge: uno strumento di qualificazione graduale delle imprese, adottato per l'edilizia, da estendere in altri settori e destinato a mostrare pienamente il suo valore nel tempo. Stiamo inoltre dando attuazione la previsione del decreto Sicurezza sul badge di cantiere, ancora una volta partendo da una sperimentazione e utilizzando l'area del Cratere Sisma 2016, il più grande cantiere d'Europa. Entrambe le misure hanno come obiettivo la promozione della legalità nel mondo del lavoro e la tutela della salute e della sicurezza. La prevenzione deve diventare parte della cultura d'impresa, dell'organizzazione del lavoro e della formazione quotidiana».

Ci sono interventi che ritiene prioritari per rafforzare la cultura della sicurezza nelle aziende italiane?

«In questi anni abbiamo potenziato l'attività ispettiva e concentrato i controlli nei settori più esposti al rischio, ma sappiamo che le ispezioni da sole non bastano. Abbiamo avviato l'assunzione di centinaia di ispettori dopo anni di blocco del turn over. Abbiamo promosso l'uso della tecnologia per migliorare vigilanza e prevenzione. E sia pure gra-

dualmente, abbiamo riscontrato una generale diminuzione dei casi mortali: una preziosa inversione di tendenza. Nei prossimi mesi continueremo a intervenire in materia di sicurezza. Bisogna insistere lungo questa strada: investire nelle ispezioni, nella formazione continua, nell'innovazione organizzativa e nelle tecnologie che migliorano in concreto la sicurezza degli ambienti di lavoro. Bisogna investire in cultura diffusa della vita sicura. La sicurezza non deve essere percepita come un vincolo burocratico, un mero adempimento, un costo: è, invece, il modo più efficace con cui una società dimostra rispetto per le persone e per la dignità del lavoro».

■Cristiana Golfarelli



Marina Calderone, ministro del Lavoro

L'ITALIA SI FA STRADA



 **anas**
GRUPPO FS ITALIANE

Con una rete di 32mila chilometri di strade e autostrade uniamo il Paese, da più di 90 anni.

Siamo l'azienda del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane che gestisce le strade di interesse nazionale. Oggi siamo il **primo gestore della rete stradale in Europa** e forniamo un servizio fondamentale: sulle nostre strade circolano ogni giorno oltre 8 milioni di veicoli passeggeri e oltre 400mila veicoli merci. Lavoriamo per garantire una **mobilità più sostenibile, tecnologica e integrata**.

Siamo presenti sul mercato estero con servizi di ingegneria.



32.000 km
di strade e autostrade



38 sedi
sul territorio



1.300 km
di autostrade



2.157
gallerie



18.720
viadotti



8.000
persone

www.stradeanas.it

NORME DI ASSOLUTO BUON SENSO

Dal Decreto Sicurezza al valore del riutilizzo dei beni confiscati come leva di legalità, sviluppo e presenza dello Stato nei territori più fragili. Il sottosegretario Wanda Ferro illustra le azioni messe in campo dal Governo

Il tema della sicurezza è uno dei pilastri fondamentali dell'azione del Governo Meloni, perché rappresenta il presupposto della libertà, della coesione sociale e della fiducia dei cittadini nelle istituzioni. «Per troppo tempo alcuni fenomeni sono stati sottovalutati o affrontati con un approccio ideologico che ha finito per lasciare soli i territori e per indebolire la presenza dello Stato. Abbiamo dunque scelto - mette in evidenza il sottosegretario al Ministero dell'Interno Wanda Ferro - una linea diversa: concreta e pragmatica, fondata su investimenti, prevenzione e capacità di intervento». I numeri dimostrano che la direzione è quella giusta. «Nel 2025 i delitti complessivi sono diminuiti del 2 per cento rispetto all'anno precedente. Abbiamo garantito il turnover al 100 per cento nelle Forze dell'Ordine, assunto oltre 42 mila unità e programmato ulteriori 27 mila ingressi entro la fine della legislatura. Sono stati stanziati oltre 1 miliardo e mezzo di euro per i rinnovi contrattuali, insieme al potenziamento di mezzi, tecnologie e sistemi di videosorveglianza».

Oggi la sicurezza richiede soprattutto una visione integrata.

«Esattamente. Non esiste più una distinzione netta tra sicurezza urbana, infrastrutturale, economica o digitale. Pensiamo alle minacce cyber contro infrastrutture strategiche, ai fenomeni di degrado urbano che alimentano criminalità e violenza giovanile, oppure ai rischi legati alla sicurezza del trasporto pubblico e ferroviario. Per questo il Governo sta lavorando su una strategia complessiva che tiene insieme controllo del territorio, rigenerazione urbana, legalità e prevenzione sociale. In questo quadro si inseriscono anche operazioni come "Strade Sicure" e "Stazioni Sicure" e il modello Caivano, che considero uno degli esempi più efficaci di ritorno dello Stato nei territori più difficili: non soltanto repressione, ma recupero urbano, scuola, sport, servizi e restituzione degli spazi ai cittadini perbene».

Quali sono i pilastri principali del nuovo Decreto Sicurezza e quali obiettivi si pone nel breve e medio periodo?



IL DECRETO SICUREZZA

Contiene norme di assoluto buon senso. Contrastare lo spaccio, le occupazioni abusive, i blocchi illegali delle strade o le aggressioni alle Forze dell'Ordine significa tutelare i diritti della grande maggioranza dei cittadini che rispettano le regole

«Il Decreto Sicurezza nasce per dare risposte concrete a problemi concreti, quelli che incidono direttamente sulla vita quotidiana delle persone. Parliamo di occupazioni abusive, borseggi, truffe agli anziani, spaccio diffuso, violenze contro le Forze dell'Ordine, blocchi stradali e ferroviari, fenomeni di degrado e criminalità urbana. Abbiamo introdotto strumenti più efficaci per prevenire e contrastare questi fenomeni, rafforzando allo stesso tempo le tutele per chi ogni giorno indossa una divisa e rappresenta lo Stato. Penso, ad esempio, alle norme contro le aggressioni agli operatori delle Forze dell'Ordine, al contrasto delle manifestazioni violente e dei blocchi illegali delle infrastrutture strategiche, oppure al rafforzamento dei controlli nelle aree più esposte al degrado».

Alcune forze di opposizione parlano di un rischio di compressione delle libertà individuali. Come risponde a queste critiche?

«Rispondo che difendere la legalità e garantire sicurezza ai cittadini non significa comprimere le libertà, ma renderle effettive. La vera limitazione della libertà è quando una persona ha paura di prendere un treno la sera, di uscire nel proprio quartiere o di mandare i figli a scuola serenamente. Il Decreto Sicurezza contiene norme di assoluto buon senso. Contrastare lo spaccio, le occupazioni abusive, i blocchi illegali delle strade o le aggressioni alle Forze dell'Ordine significa tutelare i diritti della grande maggioranza dei cittadini che rispettano le regole. Purtroppo ogni volta che si tratta di rafforzare la sicurezza, spesso ci troviamo davanti ad un'opposizione pregiudiziale. Si invoca più sicurezza a parole, ma poi si contestano tutte le misure concrete che servono a garantirla. Noi invece abbiamo scelto di stare dalla parte dei cittadini onesti, di chi chiede più presenza dello Stato, più legalità e più tutela. Poi il nostro approccio

non è solo repressivo. Lo dimostra il modello Caivano e lo dimostrano gli investimenti sulla rigenerazione urbana, sulla scuola, sul recupero sociale e sui beni confiscati. La sicurezza si costruisce con il controllo del territorio, ma anche combattendo marginalità, degrado ed esclusione sociale».

Un capitolo particolarmente importante riguarda la violenza giovanile.

«Abbiamo introdotto norme più severe sul porto di coltelli e il divieto di vendita ai minori di strumenti che troppo spesso diventano armi nelle mani dei ragazzi. È una scelta di buon senso, necessaria davanti all'aumento di episodi di aggressione e baby gang. Fondamentale è anche il rafforzamento dei sistemi di videosorveglianza, che svolgono una funzione non solo repressiva ma soprattutto deterrente. Una telecamera spesso evita che un reato venga commesso e aiuta a restituire sicurezza ai cittadini. Vogliamo aumentare la presenza dello Stato nei territori, rafforzare la percezione di sicurezza, prevenire il degrado e dare alle Forze dell'Ordine strumenti più adeguati per intervenire in modo tempestivo ed efficace».

Al Viminale è stata firmata un'intesa importante su riuso, legalità e rigenerazione urbana: che valo-

re ha questo accordo per i territori coinvolti?

«Ha un valore strategico molto importante, perché dimostra che il contrasto alle mafie non si esaurisce nelle attività repressive, ma passa anche dalla capacità dello Stato di restituire ai cittadini ciò che la criminalità aveva sottratto. Mi riferisco innanzitutto al rinnovo dell'accordo tra l'Agenzia Nazionale per i beni confiscati e la Regione Calabria, un protocollo che consolida un modello di collaborazione istituzionale estremamente efficace. In Calabria gli immobili confiscati già destinati sono 3.869, di cui oltre 3.100 trasferiti ai Comuni. Parliamo di beni che diventano centri sociali, presidi di legalità, strutture contro le dipendenze, luoghi di inclusione e anche sedi delle Forze di Polizia. Questo modello ha già prodotto risultati concreti. Penso, ad esempio, alla demolizione dell'ecomostro "Palazzo Mangeruca" a Melissa, nel Crotonese, per realizzare un'area camper: un simbolo di rigenerazione urbana e restituzione del territorio alla collettività. L'esperienza è stata così positiva che accordi analoghi sono stati stipulati anche con Sicilia, Lombardia e Campania, mentre presto verrà coinvolto anche il Piemonte».

E per quanto riguarda la rigenerazione urbana?

«Dal Viminale sono stati destinati oltre 600 milioni di euro ai Comuni per progetti di riqualificazione urbana, messa in sicurezza degli edifici e recupero delle aree degradate. Una città è più sicura quando i cittadini sentono che lo Stato è presente e che i luoghi vengono curati, recuperati e protetti. Al contrario, il degrado urbano e l'abbandono degli spazi pubblici favoriscono insicurezza e illegalità. La cosiddetta teoria delle 'finestre rotte' mostra che dove lo Stato arretra, dove prevalgono incuria, vandalismo e marginalità, cresce più facilmente la criminalità diffusa. Per questo rigenerare un quartiere, recuperare un immobile confiscato, riqualificare una piazza o rafforzare un presidio di legalità non significa soltanto migliorare il decoro urbano e la vivibilità dei luoghi, ma prevenire fenomeni criminali e ricostruire fiducia tra cittadini e istituzioni».

Oltre 3.800 immobili sottratti alla criminalità organizzata verranno restituiti alla collettività: quale impatto concreto potrà avere questa operazione sul tessuto sociale ed economico?

«L'impatto può essere molto significativo, perché ogni bene confiscato restituito alla collettività rap-

presenta insieme una vittoria dello Stato e un'opportunità concreta di sviluppo e riscatto sociale. Parliamo di immobili che possono diventare scuole, centri di aggregazione,

stare sul mercato e continuare a produrre occupazione sana. Questo significa trasformare patrimoni criminali in occasioni di sviluppo e crescita per i territori».

e internazionali. Non è un caso che la nuova direttiva europea sul recupero e la confisca dei beni si ispiri proprio all'esperienza italiana. Il Governo Meloni intende rafforzare



UNA CITTÀ È PIÙ SICURA

Quando i cittadini sentono che lo Stato è presente e che i luoghi vengono curati, recuperati e protetti. Al contrario, il degrado urbano e l'abbandono degli spazi pubblici favoriscono insicurezza e illegalità

strutture sociali, sedi istituzionali o presidi delle Forze dell'Ordine, trasformando luoghi che erano simboli del potere mafioso in spazi di legalità, partecipazione e crescita civile. L'esempio più recente e significativo è stata la demolizione di Palazzo Fienga a Torre Annunziata, il cosiddetto "Fortapàsc" della camorra, storico simbolo del clan Gionta, da cui partì l'ordine di uccidere il giornalista Giancarlo Siani.

In questi anni oltre 18 mila beni confiscati sono tornati nella disponibilità dei cittadini. Abbiamo rafforzato l'Agenzia nazionale, accelerato le procedure di destinazione e costruito una rete stabile con prefetture, procure, enti locali e privato sociale per trasformare questi patrimoni in strumenti di crescita e coesione. C'è poi un aspetto fondamentale: accompagnare le aziende confiscate che possono superare il cosiddetto "shock di legalità", re-

Il riutilizzo dei beni confiscati può diventare anche uno strumento di prevenzione oltre che di contrasto alla criminalità: in che modo il Governo intende rafforzare questo approccio?

«Oggi il riutilizzo sociale dei beni confiscati è uno dei più efficaci strumenti di prevenzione antimafia, perché colpisce le organizzazioni criminali nel loro vero centro di potere: la capacità economica e il controllo del territorio. Le mafie moderne agiscono sempre più come sistemi economici e finanziari, infiltrandosi nell'economia legale e creando consenso sociale. Sequestrare e confiscare patrimoni mafiosi significa prevenire nuove infiltrazioni e indebolire le reti criminali prima ancora della repressione penale. Il modello italiano delle misure di prevenzione patrimoniale è oggi guardato con grande interesse anche dai nostri partner europei

ulteriormente questo approccio accelerando le procedure di destinazione, sostenendo gli enti locali e potenziando il coordinamento tra istituzioni, perché ogni bene restituito ai cittadini diventa un presidio concreto di legalità, inclusione e presenza dello Stato». ■CG



Wanda Ferro, sottosegretario di Stato al Ministero dell'Interno

UNA RISPOSTA PROATTIVA E INTEGRATA

In un quadro di instabilità pervasiva globale, le attenzioni della Difesa sono concentrate su ogni latitudine geografica. Il sottosegretario di Stato Isabella Rauti descrive l'impegno dell'Italia su scala globale

La sicurezza nazionale e la libertà collettiva sono priorità del Governo e della Difesa. Dopo decenni di pace, percepita come garantita e data per scontata, il paradigma si è spezzato. «Da quattro anni, dopo l'aggressione russa all'Ucraina- spiega Isabella Rauti, sottosegretario di Stato alla Difesa- la guerra scuote il cuore dell'Europa. Nuovi conflitti nel Golfo Persico e in Medio Oriente generano instabilità alle porte del Mediterraneo- "un continente liquido", per citare le parole dello storico Fernand Braudel- condizionando gli equilibri globali. Siamo di fronte a nuove forme di guerra, combattute non soltanto "bootson the ground" ma ibride e non convenzionali, che si sviluppano in tutti i domini: nel dominio digitale e cibernetico, in quello spaziale, nell'ambito cognitivo e nella dimensione dell'underwater».

Quali sono le principali priorità della Difesa, in un contesto internazionale così sfidante?

«In questo quadro di instabilità pervasiva globale, le attenzioni della Difesa sono concentrate su ogni latitudine geografica; sul "Fianco Est" e sul "Fronte Sud" ma anche nel "Grande Nord". La Regione artica oggi rappresenta uno spazio strategico per la sicurezza euroatlantica e per gli equilibri mondiali anche in relazione alla protezione delle infrastrutture critiche e delle linee energetiche che collegano scenari lontani ma interconnessi. Penso anche alle nuove tensioni geopolitiche che la guerra in Iran ha generato (Paesi arabi, Mar Rosso, Stretto di Hormuz) che ci ricordano quanto fragile sia l'equilibrio energetico globale e quanto siano interdipendenti ecosistemi distanti e diversi».

In che modo l'Italia sta bilanciando gli impegni nel quadro della cooperazione con la Nato e con altri partner internazionali, soprattutto nelle missioni all'estero?

«L'Italia è un alleato leale della Nato e un membro dell'Ue, di cui stiamo rafforzando le capacità di difesa come pilastro complementare della Nato; ovvero aumentando e investendo su un'industria con standard comuni by design. Oggi la guerra si combatte nel dominio cyber, nello spazio, nella dimensione subacquea e nell'ambito cognitivo. La risposta- come indicato nel "non paper" del ministro Crosetto- deve essere proattiva e



MUOVERSI IN UN'OTTICA DI RESPONSABILITÀ NAZIONALE

Favorendo le relazioni industriali, abbattendo la lentezza procedurale cui ci vincola la burocrazia, investendo in cyberdifesa, in tecnologie dual-use, nella new space economy e nella blue economy

integrata, puntando sulla deterrenza difensiva, sulla prevenzione, sulla resilienza e sulla cooperazione tra Stati. Da decenni siamo impegnati nelle missioni internazionali di pace e stabilità, nelle coalizioni multinazionali e con i nostri contingenti schierati siamo tra i maggiori contributori su scala globale. La presenza italiana nei teatri operativi è orientata non solo a garantire condizioni di sicurezza e di deterrenza delle minacce ma anche al supporto alla popolazione civile e alla cooperazione con le istituzioni locali. L'Italia è tra i Paesi più attivi nell'applicazione delle Risoluzioni delle Nazioni Unite su "Donne, pace e sicurezza" e sulle pari opportunità, nonché sull'impegno e nella ricostruzione post-conflict».

Come le politiche di Difesa possono contribuire alla promozione e tutela dei valori nazionali e al rafforzamento del ruolo dell'Italia nel mondo?

«La cultura della Difesa è un sistema di valori, "un patrimonio materiale e immateriale", come dichiarato anche di recente dal ministro Crosetto. Difesa significa tutela delle istituzioni della Repubblica, salvaguardia delle infrastrutture strategiche e delle reti essenziali per il funzionamento del Paese, insieme alla protezione del sistema industriale e tecnologico, del patrimonio storico e dell'identità nazionale.

Non si tratta di una forma di militarizzazione ma della responsabilità di preservare le libertà individuali e collettive e di rafforzare la capacità di risposta nella crescente complessità che ci circonda. La partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali è uno strumento di diplomazia strategica che rafforza il dialogo con i partner e consolida le relazioni bilaterali in aree di interesse geopolitico».

Quali opportunità vede per il made in Italy nei filoni di cooperazione industriale e tecnologica legati alla difesa e alla sicurezza internazionale?

«Il Governo lavora alla valorizzazione del tessuto produttivo nazionale, favorendo un circolo economico virtuoso; anche le spese per la difesa sono un investimento che produce lavoro e indotto occupazionale. In questa prospettiva, la cooperazione industriale e tecnologica rappresenta una leva strategica per rafforzare il posizionamento del made in Italy nei principali programmi internazionali; penso al Global Combat Air Programme (GCAP), un'iniziativa congiunta di Regno Unito, Italia e Giappone per sviluppare una nuova generazione di caccia multi ruolo avanzato di sesta generazione entro la metà degli anni 2030. E al programma Eurodrone, che segna un passaggio fondamentale nella costruzione di una

capacità europea autonoma nel dominio dei sistemi a pilotaggio remoto, rafforzando al contempo il ruolo dell'industria nazionale nelle tecnologie avanzate per la sorveglianza, l'intelligence e la sicurezza».

Per garantire sovranità, vantaggio competitivo e strategico cosa bisogna fare?

«Per garantire sovranità, vantaggio competitivo e strategico dobbiamo continuare a sviluppare le nuove tecnologie; governare l'intelligenza artificiale, utilizzare il quantum computing e la sensoristica avanzata, secondo un modello di difesa integrato e completo che coinvolga le industrie, le università, la società civile e il sistema Italia. In questo quadro, l'integrazione tra pubblico e privato e tra dimensione nazionale ed europea diventa determinante per sostenere l'innovazione e accrescere la resilienza industriale. La Difesa perciò deve continuare a muoversi in un'ottica di responsabilità nazionale: favorendo le relazioni industriali; abbattendo la lentezza procedurale cui ci vincola la burocrazia; investendo in cyberdifesa; in tecnologie dual-use; nella new space economy- decisiva per la sicurezza delle infrastrutture critiche e la resilienza delle reti- al pari della blue economy, sempre più centrale per la sicurezza delle rotte, la protezione delle infrastrutture sottomarine e la continuità energetica. Si tratta di due ambiti complementari che contribuiscono in modo crescente alla proiezione strategica e industriale dell'Italia». ■CG



Isabella Rauti, sottosegretario di Stato alla Difesa

Gruuvelot sofa, 2025
by Patricia Urquiola

moroso.it
info@moroso.it
[@morosofficial](https://www.instagram.com/morosofficial)

Moroso Flagship Stores
Milano London New York

MOROSO^M

LA DOMANDA ESTERA RESTA UNA LEVA DECISIVA

«La nostra priorità è rafforzare le condizioni che rendono competitivo il made in Italy: filiere solide, qualità produttiva, innovazione e capacità di presidiare i mercati internazionali». A dichiararlo è il vicepresidente di Confindustria Marco Nocivelli

Ol nostro Paese può vantare una manifattura ampia, diversificata e capace di competere in molti settori e in molte aree del mondo. Anche i dati confermano questa forza. Negli ultimi dieci anni l'export italiano di beni, per il 95 per cento manifatturiero, è cresciuto quasi del 30 per cento in più rispetto a quello delle principali economie europee. Anche i numeri più recenti indicano che la domanda estera resta una leva decisiva: a febbraio l'export italiano di beni è tornato a crescere del 2,2 per cento a prezzi costanti, dopo la pausa di gennaio, e negli Stati Uniti abbiamo registrato un rimbalzo dell'8 per cento su base annua. «Sono segnali positivi» commenta il vicepresidente di Confindustria Marco Nocivelli - ma questa crescita va resa più stabile e strutturale»

Su cosa è necessario puntare?
«Per farlo dobbiamo puntare sul valore, non sul prezzo. C'è un dato molto chiaro: a un aumento dell'1 per cento della qualità corrisponde un aumento dello 0,6 per cento dell'export. La qualità, quindi, non è solo un tratto distintivo del made in Italy, ma una leva economica concreta di crescita e internazionalizzazione. Per rafforzarla servono investimenti innovativi, asset immateriali, digitale e competenze. Da qui discendono due priorità molto concrete».

Ovvero?
«La prima è trasformare il potenziale del made in Italy in export reale, consolidando e ampliando la presenza sui mercati internazionali. Nei beni di consumo del "bello e ben fatto" l'Italia esporta già oltre 170 miliardi di euro, ma dispone ancora di un potenziale aggiuntivo di 27,6 miliardi. Nei beni strumentali e nei macchinari ad alta tecnologia l'export vale oltre 30 miliardi, con circa 8 miliardi di spazio ulteriore. La base di partenza è già molto forte perché presidiamo una quota ampia dei mercati internazionali, soprattutto nei macchinari. Questo significa che abbiamo una presenza internazionale solida, ma anche



LE PROSPETTIVE DELL'EXPORT

Abbiamo una presenza internazionale solida, ma anche margini importanti per crescere ancora, soprattutto nei mercati dove aumenta la domanda di qualità, tecnologia e affidabilità

marginari importanti per crescere ancora, soprattutto nei mercati dove aumenta la domanda di qualità, tecnologia e affidabilità. La seconda priorità è rafforzare la struttura industriale che sostiene l'export: più investimenti in innovazione, digitale e competenze, filiere più integrate e imprese più solide dal punto di vista dimensionale. È questa la condizione per valorizzare pienamente il made in Italy, difenderne la competitività e accompagnarlo verso una crescita più stabile sui mercati globali».

Quali criticità stanno frenando maggiormente la competitività delle imprese italiane, in particolare nei settori simbolo del made in Italy?

«Oggi la competitività delle imprese italiane è frenata da un insieme di fattori che si rafforzano a vicenda. Il primo è il costo dell'energia, che rappresenta ormai uno svantaggio strutturale: l'elettricità costa alle imprese italiane oltre il 30 per cento in più rispetto alla Germania e fino a quattro volte rispetto agli

Stati Uniti. È un divario che pesa già in condizioni ordinarie, ma che diventa ancora più critico in una fase segnata da guerre, tensioni commerciali e volatilità dei mercati, perché si scarica direttamente sui margini, prezzi, investimenti e capacità di competere sui mercati internazionali. Secondo le stime del Centro Studi Confindustria, nel 2026 un nuovo shock energetico potrebbe tradursi, per la manifattura, in 7 miliardi di euro in più di bolletta, con il rischio di arrivare fino a 21 miliardi se il conflitto dovesse protrarsi. Partendo da questo svantaggio strutturale, ogni tensione geopolitica, commerciale o regolatoria diventa quindi un moltiplicatore di vulnerabilità. Guerre, dazi, rincari delle commodity, aumento dei costi di trasporto e difficoltà di approvvigionamento rendono più difficile programmare investimenti, fissare prezzi, stipulare contratti e difendere quote di mercato. Non a caso, il Centro Studi Confindustria prevede per il 2026 una crescita italiana limitata al +0,5 per cento,

con export a +0,6 per cento e investimenti in rallentamento. È un quadro che mostra chiaramente come oggi il problema non sia solo produrre, ma farlo in condizioni di stabilità e prevedibilità molto più fragili».

Quali alte criticità emergono?

«A questo si aggiunge il tema del credito, che rischia di tornare più oneroso proprio mentre le imprese avrebbero bisogno di sostenere nuovi investimenti in innovazione, tecnologie e rafforzamento delle filiere. È un passaggio decisivo, perché senza condizioni finanziarie adeguate diventa più difficile rispondere agli shock esterni e continuare a competere sul valore. In sintesi, il nodo vero è la combinazione tra costi strutturalmente elevati, a partire dall'energia, e un contesto internazionale sempre più incerto. È questa combinazione che comprime la competitività delle imprese italiane, anche nei settori più rappresentativi del made in Italy».

Quale segnale si sente di mandare oggi al Governo affinché si ristabilisca un quadro di politica industriale più stabile e favorevole alla crescita del made in Italy?

«Il messaggio è molto chiaro: le imprese investono se possono contare su regole stabili. Non si può

chiedere alle aziende di programmare investimenti di medio-lungo periodo e poi cambiare in corsa le regole o ridimensionare strumenti che hanno già orientato scelte industriali, acquisti e assunzioni. Le misure per l'innovazione devono essere credibili, rapide da attuare e soprattutto stabili nel tempo. Ogni cambio di rotta, invece, finisce per rallentare le decisioni delle imprese. In questo contesto, il nuovo iperammortamento è una leva importante di politica industriale per sostenere gli investimenti innovativi. Va nella direzione giusta perché offre un orizzonte di medio periodo che garantisce la necessaria certezza alle imprese, a condizione che non subisca interventi estemporanei di modifica. Ora serve rapidità di attuazione, a partire dalla veloce adozione del decreto attuativo che definirà nel dettaglio la procedura di accesso alla misura. La competitività industriale si costruisce con strumenti coerenti con i piani di investimento delle imprese, non con misure incerte o soggette a continui aggiustamenti».

Cosa chiedete al Governo?

«C'è poi un altro aspetto, meno visibile ma molto concreto: quando il Paese assicura stabilità, migliora anche il clima di fiducia intorno all'economia italiana. E questo ha effetti sul costo del credito e sulle condizioni in cui le imprese operano. Il Centro Studi Confindustria stima che i benefici di un quadro più stabile possano valere per le imprese tra 0,5 e 1,4 miliardi di euro l'anno. Per questo al Governo chiediamo soprattutto coerenza, prevedibilità e tempi certi di attuazione. È da qui che passa la capacità di trasformare le misure industriali in investimenti reali, rafforzando la fiducia delle imprese e la crescita del sistema produttivo italiano».

Le piccole e medie imprese sono il cuore del tessuto produttivo italiano: quali strumenti e politiche ritenete indispensabili per sostenerle concretamente in questa fase?

«Le Pmi sono il cuore del tessuto produttivo italiano e vanno sostenute dentro una vera politica industriale di filiera. Il made in Italy nasce infatti da una rete diffusa di competenze, specializzazioni e lavorazioni che unisce territori, manifattura e innovazione. Non a caso, micro e piccole imprese generano ancora circa il 30 per cento del valore aggiunto manifatturiero: sostenerle significa rafforzare una parte essenziale della nostra base produttiva. La priorità è accompagnarle in un salto dimensionale e qualitativo, perché possano essere più



IL COSTO DELL'ENERGIA

Rappresenta ormai uno svantaggio strutturale: l'elettricità costa alle imprese italiane oltre il 30 per cento in più rispetto alla Germania e fino a quattro volte rispetto agli Stati Uniti

solide, più integrate nelle filiere e più capaci di investire».

Questo in concreto cosa significa?

«Questo significa agire soprattutto su tre leve: capitale, competenze e innovazione. La capitalizzazione è decisiva per sostenere investimenti di lungo periodo; la managerializzazione serve a rendere le imprese più strutturate e pronte a crescere; l'innovazione, consente di aumentare produttività e competitività. Le Pmi che possiedono un titolo di proprietà intellettuale generano ricavi e retribuzioni superiori fino al 40 per cento rispetto a quelle che non ne hanno. È un

dato che dimostra quanto gli investimenti innovativi siano asset strategici per crescere, esportare e competere sul valore. Resta poi decisivo l'accesso ai mercati dei capitali. Servono regole europee più semplici e armonizzate, una vera unione dei mercati dei capitali e, in Italia, strumenti più efficaci per avvicinare le Pmi alla finanza: incentivi alla quotazione, misure estese anche alle piccole mid-cap, garanzie pubbliche per la finanza d'impresa e una maggiore mobilitazione del risparmio privato e istituzionale verso investimenti produttivi di lungo periodo. Infine, occorre accompagnare le imprese con formazione e cultu-

ra manageriale, per renderle più solide, trasparenti e pronte a crescere».

Quale ruolo potranno giocare innovazione e sostenibilità nel rilancio del made in Italy?

«Innovazione e sostenibilità non sono un capitolo aggiuntivo del made in Italy, ma la condizione della sua competitività futura. La sfida è portarle dentro tutta la filiera, perché è lì che si gioca il posizionamento internazionale dell'Italia. La sostenibilità, però, va letta anche in un senso molto concreto: come sicurezza economica e continuità produttiva. Oggi l'Europa è povera di molte materie prime critiche necessarie per la transizione verde e digitale, mentre approvvigionamenti e lavorazioni sono concentrati in pochi Paesi. È una debolezza strutturale che ci espone alle pressioni geopolitiche e rende più vulnerabili le nostre filiere. Per questo la sostenibilità non è solo un obiettivo ambientale, ma anche una scelta industriale. Servono nuove partnership per gli approvvigionamenti, una programmazione più strutturata degli acquisti a livello europeo e, soprattutto, una politica industriale capace di rafforzare le filiere europee e nazionali dell'approvvigionamento, della raffinazione, della trasformazione e del riciclo. È qui che innovazione e sostenibilità si incontrano davvero: nella capacità di recuperare materie prime, sostituire materiali critici, sviluppare nuove soluzioni tecnologiche e far crescere un'economia circolare che riduca le dipendenze geopolitiche, stabilizzi i costi e renda più robuste le filiere. Nel 2023, le attività tipiche dell'economia circolare hanno generato in Italia 34,5 miliardi di euro di valore aggiunto, pari all'1,6 per cento del Pil: non parliamo solo di resilienza, ma di un vero driver di crescita industriale». ■Lucrezia Antinori



Marco Nocivelli, vicepresidente di Confindustria con delega alle Politiche industriali e made in Italy



d.ls

Pleat

Designed by Styllt Trampoli
Global leader in hospitality design

A new presence in sustainable lighting

d.ls - Duni Lighting Solutions
World Premiere with 1930

stylt 

1930

©signify
myCreation

d.ls
Duni
Lighting
Solutions

LA SFIDA ATTUALE DELLA COMPETITIVITÀ

Gieffe Research, centro di trasferimento tecnologico certificato e advisor dell'innovazione, ha sviluppato un approccio multidisciplinare orientato a supportare aziende, gruppi industriali e Pmi nei percorsi di trasformazione tecnologica e organizzativa. Ne parliamo con il fondatore, Fabio Glave

La competitività industriale si gioca sempre più sulla capacità delle imprese di integrare tecnologia, sostenibilità e governance in un unico modello evolutivo. La trasformazione digitale, l'intelligenza artificiale, la transizione energetica e la crescente complessità normativa stanno infatti modificando in profondità il modo di produrre, organizzare e creare valore. All'interno di questa evoluzione, il trasferimento tecnologico non rappresenta più soltanto un supporto tecnico, ma diventa un elemento strategico per accompagnare le aziende nella costruzione di modelli industriali resilienti, efficienti e orientati all'innovazione continua. È in questo contesto che si inserisce Gieffe Research, centro di trasferimento tecnologico certificato e advisor dell'innovazione, realtà che negli anni ha sviluppato un approccio multidisciplinare capace di integrare ingegneria applicata, governance industriale e valorizzazione degli asset strategici d'impresa. Fondata con l'obiettivo di supportare concretamente le aziende nei processi di innovazione e crescita strutturata, oggi Gieffe Research rappresenta un punto di riferimento per imprese, gruppi industriali e Pmi impegnati nei percorsi di trasformazione tecnologica e organizzativa.

Cosa rappresenta Gieffe Research e quale ruolo ricopre nel panorama industriale italiano?

«Gieffe Research è una piattaforma integrata di trasferimento tecnologico e advisory industriale che accompagna le imprese nei percorsi di trasformazione, innovazione e sviluppo competitivo. Operiamo come centro di trasferimento tecnologico certificato, affiancando le aziende nell'integrazione di tecnologie avanzate, nella digitalizzazione dei processi e nella costruzione di modelli industriali più evoluti, sostenibili e resilienti. Il nostro ruolo non si limita alla consulenza tecnica tradizionale. Lavoriamo per creare connessioni concrete tra innovazione, organizzazione aziendale e strategia industriale, aiutando le imprese a trasformare gli investimenti tecnologici in vantaggi competitivi reali. Oggi il mercato richiede infatti una capacità di lettura multidimensionale dei processi industriali: non basta introdurre nuove tecnologie, bisogna saperle integrare all'interno di una governance efficiente e orientata alla crescita strutturata».

Qual è l'elemento distintivo che vi differenzia da altre realtà che operano



**Governare la complessità
Il nostro approccio multidisciplinare integra
innovazione, sostenibilità, digitalizzazione e
compliance, traducendole in processi sostenibili,
efficienti e coerenti con gli obiettivi di crescita
dell'impresa**

nel settore dell'innovazione?

«L'elemento che ci distingue maggiormente è l'approccio multidisciplinare e applicato. Spesso temi come innovazione, sostenibilità, digitalizzazione e compliance vengono affrontati in modo separato, generando percorsi frammentati e poco efficaci. Noi lavoriamo invece per integrare questi aspetti all'interno di un'unica visione industriale. Questo significa accompagnare l'impresa non soltanto dal punto di vista tecnico, ma anche sotto il profilo organizzativo, gestionale e strategico. Ogni progetto vie-

ne costruito partendo dalle reali esigenze industriali dell'azienda, con l'obiettivo di generare valore concreto e misurabile. La nostra attività si basa molto sulla capacità di governare la complessità: tradurre l'innovazione in processi sostenibili, efficienti e coerenti con gli obiettivi di crescita dell'impresa».

Quali sono oggi gli ambiti principali nei quali operate?

«Operiamo principalmente nei settori della Transizione 4.0, dell'innovazione tecnologica e della sostenibilità industriale. Affianchiamo gruppi industriali,

imprese manifatturiere e Pmi nei processi di digitalizzazione avanzata, integrazione di sistemi produttivi evoluti, sviluppo software e implementazione di soluzioni di intelligenza artificiale applicata ai processi industriali.

Parallelamente lavoriamo molto sull'efficientamento energetico e sulla strutturazione della compliance tecnica e documentale legata ai progetti innovativi. Oggi le aziende si trovano ad affrontare un contesto normativo sempre più complesso e articolato: per questo motivo è fondamentale che i percorsi di innovazione siano supportati da metodologie rigorose, tracciabilità tecnica e una governance strutturata. Il nostro compito è aiutare le imprese a costruire processi innovativi solidi, sostenibili e in grado di mantenere continuità nel tempo».

Gieffe Research è iscritta all'Albo dei Certificatori del Mimit. Quanto conta questo riconoscimento?

«È un riconoscimento estremamente importante perché certifica competenze tecniche, industriali e normative di alto livello. L'iscrizione all'Albo dei Certificatori del Mimit rappresenta per noi la conferma di un metodo di lavoro fondato sulla solidità scientifica, sulla correttezza metodologica e sulla capacità di integrare innovazione e compliance. Oggi le imprese hanno bisogno di interlocutori affidabili che sappiano accompagnarle non solo nell'introduzione delle tecnologie, ma anche nella gestione della conformità normativa e della sostenibilità degli investimenti. Innovare senza una struttura metodologica adeguata rischia infatti di generare inefficienze o percorsi non sostenibili nel lungo periodo. La certificazione diventa quindi uno strumento fondamentale per garantire qualità, trasparenza e affidabilità nei processi di trasformazione industriale». ■ **Beatrice Guarnieri**

Fabio Glave, fondatore di Gieffe Research



Accelerare lo sviluppo d'impresa

Gieffe Research si propone come laboratorio integrato di advisory strategica e ingegneria applicata, affiancando le imprese nei percorsi di crescita, innovazione e trasformazione industriale, con un approccio orientato alla piena conformità tecnica, normativa e fiscale. L'azienda opera come acceleratore di sviluppo d'impresa, integrando competenze di ingegneria tecnica e finanziaria per supportare processi di innovazione di prodotto, processo e tecnologia. Le attività spaziano dall'ingegneria digitale e informatica a quella meccanica, impiantistica, energetica e ambientale, con l'obiettivo di rafforzare la competitività e la capacità evolutiva delle Pmi in contesti di mercato sempre più complessi e tecnologicamente avanzati.


Pineider
FIRENZE 1774



UN SETTORE IN FORTE EVOLUZIONE

Tra innovazione tecnologica, economia circolare e lavoro di rete, il settore ambientale è pronto a trasformare il ciclo dei rifiuti in una leva strategica per la sostenibilità e l'indipendenza energetica del Paese. Ne parliamo con Lucia Leonessi, direttore generale di Cisambiente Confindustria



Il rifiuto non è più un problema, ma una risorsa da valorizzare fino in fondo». È da questa visione, insieme concreta e strategica, che Lucia Leonessi, direttore generale di Cisambiente Confindustria, parte per descrivere la trasformazione in atto nel settore ambientale italiano. Un cambiamento profondo, che intreccia energia, innovazione e sostenibilità, e che può ridisegnare il ruolo dell'industria nel futuro del Paese. Dalla sfida dell'autonomia energetica alla rivoluzione dell'economia circolare, fino al contributo decisivo del made in Italy, emerge un settore in forte evoluzione, chiamato a giocare un ruolo chiave nello sviluppo industriale ed ecologico.

Quali sono le principali sfide che le imprese del settore ambientale stanno affrontando oggi in Italia?

«La sfida più rilevante per le aziende del settore ambientale oggi si chiama energia, e si presenta con un duplice volto. Da un lato, molte imprese sono fortemente energivore e devono affrontare il tema dei costi, in particolare quelli legati ai carburanti. Dall'altro, si apre una prospettiva ben più ampia e strategica: contribuire a garantire al Paese una reale autonomia energetica, un obiettivo da tempo annunciato ma ancora lontano da una piena realizzazione».

Il ciclo dei rifiuti che ruolo ha in questo contesto?

«In questo scenario, il ciclo dei rifiuti emerge come una risorsa chiave. Non più soltanto un problema da gestire, ma una fonte continua e rinnovabile di energia e materia. Attraverso processi di valorizzazione, infatti, i rifiuti possono essere trasformati in biogas e quindi in idrogeno e biometano, in biomasse, in energia idroelettrica e in combustibile solido secondario (CSS), spesso definito "carbone bianco". Proprio il CSS rappresenta una delle soluzioni più promettenti: a fronte di una capacità energetica paragonabile a quella del coke, consente una riduzione significativa delle



LA SFIDA DELL'ITALIA NEL SETTORE TESSILE

Diventare un punto di riferimento anche nel recupero e nel riciclo dei materiali tessili. Fibre e scarti possono essere trasformati nuovamente in filati, in materie prime seconde o, in alternativa, in combustibile solido secondario, contribuendo sia alla sostenibilità ambientale sia alla produzione di energia

emissioni, fino al 50-70 per cento di CO₂, con livelli di inquinamento fino a cinque volte inferiori. Un combustibile già utilizzato nei cementifici e che potrebbe trovare applicazione anche nelle centrali elettriche. La valorizzazione energetica dei rifiuti produce inoltre benefici

collaterali di rilievo ambientale: dalla produzione di compost per l'agricoltura al recupero della CO₂ per usi alimentari e vivaistici. Un insieme di opportunità che, se pienamente sviluppate, potrebbe trasformare un problema storico in una leva strategica per la sostenibilità e l'in-



dipendenza energetica del Paese».

In che modo Cisambiente Confindustria supporta le aziende associate nell'adozione di soluzioni innovative e sostenibili?

«Cisambiente Confindustria svolge un ruolo di supporto capillare alle imprese, sia sul piano normativo che su quello sindacale, operando a livello territoriale e rappresentando tanto i grandi gruppi quanto il variegato tessuto industriale che caratterizza l'economia italiana. In qualità di associazione di riferimento per le industrie dell'ambiente e dell'energia rinnovabile, partecipa attivamente alla definizione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del settore, contribuendo a costruire un equilibrio tra le esigenze delle imprese e la tutela dei lavoratori. Questo la rende un interlocutore centrale nelle dinamiche industriali e un alleato strategico per affrontare le sfide legate all'innovazione e alla sostenibilità».

E dal punto di vista di rappresentanza istituzionale che ruolo svolge?

«Cisambiente svolge un'intensa attività di rappresentanza istituzionale. Partecipa ai tavoli di lavoro dei principali ministeri, tra cui il Ministero dell'Ambiente e della sicurezza energetica e il Ministero delle Im-

prese e del made in Italy, contribuendo con attività di analisi, verifica e proposta nelle politiche ambientali ed energetiche. Il suo ruolo si estende anche a livello europeo, attraverso un dialogo costante con le istituzioni di Bruxelles. In questo contesto, Cisambiente funge da ponte tra l'industria italiana e il quadro normativo comunitario, favorendo l'adozione di soluzioni innovative e sostenibili coerenti con gli obiettivi europei».

Quali strumenti o politiche ritiene più efficaci per favorire una gestione dei rifiuti sempre più circolare ed efficiente?

«Negli ultimi anni la gestione dei rifiuti ha compiuto un'evoluzione significativa, diventando sempre più circolare, sostenibile ed economicamente rilevante. Si tratta di un sistema complesso, che richiede investimenti tecnologici importanti, ma che si dimostra sempre più efficace nel recupero delle materie prime e nella valorizzazione energetica. Il principio guida è quello dell'economia circolare: ridurre l'uso delle risorse, prolungare la vita dei prodotti e, al termine del loro ciclo, recuperarli e riciclarli come materie prime seconde. In questa prospettiva, il rifiuto non è più uno scarto, ma una risorsa da valorizzare in ogni sua componente».

È la valorizzazione energetica che ruolo ha?

«Anche la valorizzazione energetica ha assunto un ruolo centrale, ma con un approccio più evoluto rispetto al passato. Non si tratta più di utilizzare il rifiuto "tal quale", bensì di trasformarlo in combustibile solido secondario (CSS), in grado di sostituire il carbone con un impatto ambientale significativamente ridotto. Questo consente di chiudere il ciclo in modo più efficiente, lasciando solo una quota residuale minima di rifiuti. Le innovazioni tecnologiche stanno inoltre aprendo nuove frontiere nel recupero di materiali: persino scarti complessi, come quelli tessili, possono essere trasformati in nuove



**L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA
Emergono applicazioni nuove e, fino a poco tempo fa, impensabili: materiali di scarto possono oggi trovare impiego in diversi settori produttivi, ampliando le possibilità di riuso e contribuendo a rendere il sistema sempre più circolare**

materie prime- ad esempio polveri di seta, cotone, cashmere o lana-riutilizzabili nel packaging o persino nella moda. In questo scenario, la prospettiva del "rifiuto zero" non appare più come un'utopia, ma come un obiettivo concreto, reso possibile dall'integrazione tra innovazione, sostenibilità e visione industriale».

Come vede l'evoluzione del settore nei prossimi cinque anni, soprattutto in termini di tecnologia e digitalizzazione?

«Nei prossimi cinque anni l'evoluzione del settore sarà ancora più rapida rispetto al recente passato. I processi di recupero e riciclo stanno infatti accelerando, grazie a innovazioni tecnologiche che consentono di valorizzare in modo sempre più efficiente gli scarti industriali e i rifiuti. Emergono applicazioni nuove e, fino a poco tempo fa, impensabili: materiali di scarto possono oggi trovare impiego in diversi settori produttivi, ampliando le possibilità di riuso e contribuendo a rendere il sistema sempre più circolare. In questo contesto, la tecnologia rappresenta il vero motore del cambiamento. Più che la digitalizzazione- che svolge soprattutto una funzione di monitoraggio e controllo dei processi- è l'innovazione tecnologica a rendere possi-

bili questi progressi. Accanto ad essa, un ruolo non secondario è giocato dalla capacità progettuale e dalla visione: è dalla combinazione tra competenze tecniche e creatività che si disegna il futuro del settore».

In che modo il settore ambientale può contribuire a valorizzare il made in Italy, sia in termini di sostenibilità che di reputazione internazionale?

«Il contributo del made in Italy nel settore del riciclo rappresenta già oggi un'eccellenza riconosciuta. Gli impianti industriali italiani, spesso progettati su scala "a misura d'uomo", si distinguono a livello internazionale per innovazione, flessibilità ed efficienza. All'interno del sistema produttivo, e in particolare tra le realtà legate a Cisambiente Confindustria, emergono competenze di altissimo livello e soluzioni tecnologiche all'avanguardia. Un ambito emblematico è quello del tessile, tra i più complessi sia per varietà dei materiali sia per quantità di rifiuti prodotti. In questo settore, l'Italia si colloca tra i leader mondiali, insieme a Francia e Spagna, pur in un contesto globale sempre più competitivo, con la Cina in forte crescita.

Dopo aver segnato la storia della

moda a livello internazionale, il sistema italiano è oggi impegnato in una nuova sfida: diventare un punto di riferimento anche nel recupero e nel riciclo dei materiali tessili. Fibre e scarti possono essere trasformati nuovamente in filati, in materie prime seconde o, in alternativa, in combustibile solido secondario, contribuendo sia alla sostenibilità ambientale sia alla produzione di energia. Si tratta di un percorso che rafforza il valore del made in Italy, non solo in termini di creatività e manifattura, ma anche come modello avanzato di economia circolare, capace di coniugare innovazione, sostenibilità e sviluppo industriale». ■GM



Lucia Leonessi, direttore generale
Cisambiente Confindustria





NOMINATION

ITALY

IL BRACCIALE COMPOSABILE™, MADE IN ITALY



LE NUOVE ROTTE DELL'ECONOMIA GLOBALE

Dal ruolo strategico dell'India alle nuove connessioni energetiche e commerciali con il Medio Oriente. Al Festival dell'Economia di Trento un confronto sui nuovi equilibri geopolitici che stanno ridisegnando il baricentro economico mondiale, a cui parteciperà anche Giulio Sapelli

In un contesto internazionale sempre più caratterizzato da interdipendenze economiche, competizione tra potenze emergenti e ridefinizione delle rotte energetiche e commerciali, lo sguardo geopolitico tende a spostarsi progressivamente verso nuove chiavi di lettura. Tra queste, assume crescente rilevanza l'analisi dei rapporti tra Medio Oriente e Asia meridionale, in particolare India, due aree sempre più connesse da dinamiche energetiche, infrastrutturali e strategiche. È su questa tematica che si inserisce un confronto previsto al Festival dell'Economia di Trento a cui sarà presente anche dove si discuterà del tema "Capire il Medio Oriente guardandolo dall'India", una prospettiva che invita a superare letture tradizionalmente eurocentriche per comprendere più a fondo i nuovi equilibri globali.

Professore in occasione della sua partecipazione al Festival dell'Economia di Trento, dove intervorrà su un convegno dedicato al tema "Capire il Medio Oriente guardandolo dall'India", quanto è importante oggi adottare una visione meno eurocentrica per interpretare le trasformazioni in atto?

«Stiamo assistendo, per certi aspetti, a un ritorno storico agli equilibri economici precedenti al Settecento, quando la quota maggiore del prodotto interno lordo mondiale era concentrata in Asia e non in Europa. Fu la rivoluzione industriale inglese a modificare radicalmente questo scenario: la nascita dell'industria moderna e l'espansione manifatturiera europea spostarono progressivamente il baricentro economico globale verso l'Occidente, ridisegnando per oltre due secoli gli equilibri politici, commerciali e finanziari del Pianeta».

Oggi cosa sta succedendo?

«Oggi, però, il quadro sta nuovamente cambiando. Accanto alla crescita della Cina - ormai percepita come la principale potenza economica emergente - si sta consolidando anche il ruolo dell'India e, più in generale, dell'intera area dell'Indo-Pacifico. Una regione che negli ultimi anni è diventata il centro strategico delle nuove dinamiche economiche e geopolitiche mondiali. Il nuovo asse globale si sviluppa lungo una vasta fascia marittima che collega il Mar Mediterraneo, il Mar Nero, il Mar Caspio e il Mar Rosso fino all'Indo-Pacifico, attraversando quello che gli analisti geopolitici definiscono l'Heartland, il "cuo-

re del mondo", teatro storico del cosiddetto "Grande Gioco" tra potenze. In questo scenario, gli oceani e le grandi rotte commerciali tornano a essere determinanti nella ridefinizione degli equilibri internazionali, collegando Asia, Europa e Americhe in una nuova geografia del potere economico globale».

In un contesto internazionale attraversato da tensioni, crisi energetiche e trasformazioni industriali, quali sono oggi le priorità economiche per rafforzare il sistema produttivo italiano?

«Ritengo che l'Italia debba affrontare in

energetica».

Ovvero?

«Per questo ritengo necessario tornare a una politica economica fondata su un equilibrio tra pubblico e privato. L'economia mista è stata una delle grandi forze dell'Italia e ha consentito al Paese di compiere enormi passi avanti nel periodo della crescita industriale, grazie alla collaborazione tra iniziativa privata e presenza pubblica nell'economia, in anni in cui esistevano realtà come l'IRI e le grandi banche pubbliche. A conferma di questa tesi,



GLI OCEANI E LE GRANDI ROTTE COMMERCIALI

Tornano a essere determinanti nella ridefinizione degli equilibri internazionali, collegando Asia, Europa e Americhe in una nuova geografia del potere economico globale

modo pragmatico, e non autarchico, quella che storicamente è stata una delle principali fragilità del suo sviluppo industriale. Già all'inizio del Novecento si comprese la necessità di colmare questo limite, e un passaggio decisivo arrivò grazie all'intuizione di Francesco Saverio Nitti sull'importanza del cosiddetto "carbone bianco", cioè l'energia elettrica prodotta dall'idroelettrico, che contribuì a dare impulso alla crescita industriale del Paese. Oggi abbiamo bisogno di acciai speciali, di energia e di materie prime strategiche. E abbiamo ancora bisogno anche delle fonti fossili, che oggi vengono spesso messe in discussione da un approccio ideologico secondo cui non potrebbero più sostenere lo sviluppo economico. Io continuo però a chiedermi come sia possibile immaginare alcuni grandi settori industriali - penso ad esempio al trasporto aereo - facendo affidamento esclusivamente su determinate fonti energetiche alternative. Credo serva maggiore realismo nell'affrontare il tema della transizione

osservo che molte delle grandi imprese italiane che hanno resistito meglio alle trasformazioni del mercato globale sono proprio quelle che mantengono ancora oggi una componente di partecipazione pubblica, seppure diversa rispetto al passato. Allo stesso tempo, credo sia indispensabile sostenere in maniera concreta le piccole e medie imprese e il sistema artigiano, che rappresentano una parte essenziale dell'economia italiana. Oggi queste realtà soffrono anche per l'indebolimento del sistema del credito territoriale, conseguenza delle riforme introdotte durante il governo di Matteo Renzi nei confronti delle banche popolari e cooperative. Per me, il rilancio dell'economia mista e il sostegno strutturale alle Pmi rappresentano i due pilastri fondamentali su cui costruire una nuova politica industriale italiana».

Il rapporto tra energia, sostenibilità e sviluppo economico è sempre più centrale nel dibattito pubblico. Quale contributo può offrire oggi la Fondazione

Eni Enrico Mattei nella costruzione di modelli di crescita sostenibili e competitivi?

«La Fondazione Eni Enrico Mattei offre oggi un contributo importante perché è stata tra le realtà pionieristiche nello studio del cambiamento climatico e delle politiche necessarie a favorire la decarbonizzazione dell'economia. Da anni la Fondazione lavora sull'analisi dei modelli energetici e sulle strategie in grado di coniugare sostenibilità ambientale, competitività industriale e sicurezza energetica. Il contributo della Fondazione si inserisce anche nel percorso avviato da Eni e da altre grandi imprese energetiche, impegnate nello sviluppo di tecnologie e soluzioni capaci di accompagnare la transizione energetica in modo pragmatico e sostenibile. Da un lato attraverso l'incremento delle energie rinnovabili, dall'altro mediante processi di progressiva decarbonizzazione dei combustibili e di riduzione delle emissioni legate alla produzione energetica. In questo quadro, il gas naturale continua a rappresentare una risorsa strategica nella fase di transizione, poiché garantisce un impatto emissivo inferiore rispetto ad altre fonti fossili tradizionali, come il petrolio, consentendo al tempo stesso di sostenere il fabbisogno energetico dell'industria e dei sistemi economici. La sfida, oggi, è trovare un equilibrio realistico tra innovazione, sostenibilità ambientale e continuità dello sviluppo economico, evitando approcci ideologici e puntando invece su ricerca, tecnologia e investimenti di lungo periodo». ■Gaia Santi



Giulio Sapelli, presidente Fondazione Manlio e Maria Letizia Germonzi di Confartigianato e consigliere di amministrazione della Fondazione Eni Enrico Mattei



Dal 1815 aiutiamo a spedire merci verso ogni destinazione

Quando il successo dipende dal commercio globale, sappiamo quanto è importante che le merci arrivino puntuali a destino. Ecco perchè DHL Global Forwarding promette di offrire sempre consegne affidabili, flessibili ed efficienti da e verso ogni Paese del mondo, in totale conformità con le normative locali.

infodgf.it@dhl.com

Excellence. Simply delivered.
dhl.com

DHL

L'ARMA DEI DAZI, IL POTERE DELLE BARRIERE

L'economista Alessandro Terzulli anticipa il contenuto del panel "Commercio internazionale e potere dei dazi", al Festival dell'Economia di Trento, con l'evoluzione delle barriere commerciali dal 2009 alle presidenze Trump

Uno degli appuntamenti del Festival dell'Economia di Trento sarà il panel "Commercio internazionale e potere dei dazi" dove, all'introduzione al tema di Marco Buti, professore dell'Istituto Universitario Europeo, seguirà una tavola rotonda cui parteciperà - tra gli altri - Alessandro Terzulli, presidente GEI- Gruppo Economisti di Impresa e capo economista Sace. «Osserviamo la Weaponisation del commercio internazionale, sempre più un'arma geopolitica. Il confronto di Trento analizzerà soprattutto il tema delle barriere commerciali, sia tariffarie sia non tariffarie, e il loro impatto sull'economia globale e sulle imprese», anticipa Terzulli.

Presidente Terzulli, quando torna in scena l'innalzamento delle barriere commerciali negli Stati Uniti?

«Non con Trump, ma già dopo la crisi finanziaria del 2008-2009. Allora, molti Paesi del G20, non solo gli Stati Uniti, si sono messi sulla difensiva e hanno introdotto dazi e misure protettive per difendere le proprie economie. In base al principio delle 3T, Temporary, Targeted, Tailored, queste misure dovrebbero essere limitate nel tempo, mirate e adottate solo durante l'emergenza. In molti casi, invece, sono rimaste anche dopo la crisi, quando - a partire dal 2010 - è partito il forte recupero del commercio internazionale con elevati tassi di crescita. C'è un punto rilevante da segnalare, che approfondiremo al Festival dell'Economia».

IL PANEL

Insieme ad Alessandro Terzulli, presidente GEI- Gruppo Economisti Italiani di Impresa, sul palco ci saranno Alessandra Lanza (senior partner Prometeia e consiglio GEI), Giorgia Giovannetti, docente di Economia internazionale (Università degli Studi di Firenze), Massimo Deandreis (direttore Generale SRM Centro Studi collegato a Intesa Sanpaolo) e il giornalista del Sole 24 ore Alessandro Galimberti.



LE BARRIERE NON TARIFFARIE
Licenze, norme sanitarie o requisiti di produzione minima per l'accesso al mercato più difficili da interpretare e da comprendere per le imprese, con impatti imprevedibili sulle esportazioni

Quale?

«Accanto alle barriere tariffarie agiscono quelle non tariffarie, che tendiamo a sottovalutare ma che, essendo più subdole, sono in grado allo stesso modo di penalizzare le imprese che internazionalizzano. Le barriere non tariffarie - come licenze, norme sanitarie o requisiti di produzione minima per l'accesso al mercato - sono più difficili da interpretare e da comprendere per le imprese, con impatti imprevedibili sulle esportazioni».

Arriviamo al primo mandato presidenziale di Trump. Qual è la sua strategia?

«Trump ha riportato in auge i dazi, rivolgendosi soprattutto alla Cina, con la quale stringe nel 2017 un accordo molto fragile, che non sortirà effetti anche perché nel 2020 scoppierà poi il Covid. Trump ha sempre sostenuto che i dazi servano a ridurre il forte disavanzo della bilancia commerciale americana, determinato secondo il tycoon dalle cosiddette unfair trade practices, le pratiche commerciali scorrette che penalizzerebbero il paese. Una lettura parziale, che non tiene conto del ruolo internazionale del dollaro, degli investimenti globali e della struttura dell'economia statunitense. Per quanto riguarda le pratiche scorrette, ad arbitrare in merito dovrebbe essere la WTO, la World Trade Organization, azzoppata però ormai da tempo, in particolare dal blocco degli Stati Uniti della nomina dei nuovi giudici dell'Appellate Body, che di fatto paralizza il sistema di risoluzione delle controversie commerciali».

Biden rivede le carte in tavola?

«Non compie una marcia indietro totale. Ha attenuato alcuni dazi verso l'Ue, ma alcune misure per frenare l'import dalla Cina sono rimaste».

Cosa cambia con il secondo mandato di Trump?

«La politica protezionistica diventa ancora più aggressiva. Resta la linea delle pratiche scorrette e illegali; inoltre, i dazi vengono usati per creare gettito fiscale. Non senza criticità, come il rischio di inflazione e il fatto che formalmente i dazi li pagano gli importatori statunitensi, ma spesso il costo viene trasferito ai consumatori o alle imprese attraverso prezzi più alti. I dazi sono poi considerati da Trump come leva negoziale e geopolitica. Si è arrivati così ai "dazi reciproci", al Liberation Day del 2 aprile 2025 e alla successiva retromarcia, infine all'accordo di Turnberry, siglato a luglio 2025 dal presidente statunitense e dalla presidente della Commissione europea, Ursula von der Leyen, in Scozia. Un accordo ancora da ratificare, che prevede tariffe zero per i prodotti Usa importati e al 15 per cento per i beni comunitari esportati oltreoceano. L'arrivo dello shock iraniano, che investe, sebbene parzialmente, anche gli Usa, aggrava la situazione».

Situazione che vive uno stallo a causa del braccio di ferro tra Trump e la Corte Suprema.

«Sì, la Corte Suprema americana ha definito illegali i dazi imposti da Trump con l'International Emergency Economic Powers Act (Ileppa), il ricorso a poteri economici emergenziali, predisponendo anche dei rimborsi alle aziende. Il presi-

dente Usa però non si arrende e ha introdotto, sulla base della Section 122 del Trade Act, un nuovo dazio all'importazione al 10 per cento sugli stessi prodotti coperti dai dazi precedenti, con alcune nuove eccezioni. Si tratta di una misura temporanea, che resterà in vigore fino al 24 luglio 2026, salvo revoca anticipata di Trump o proroga da parte del Congresso. La Corte statunitense sull'International Trade ha stabilito che anche questi dazi sono illegali, perché non giustificati dall'effettivo squilibrio nei conti. L'amministrazione Usa farà ricorso. Inoltre, Trump potrebbe imporre ulteriori barriere tariffarie in base alla Section 301 in alcuni settori produttivi specifici, a seguito di indagini precise. La questione resta in sospeso. Come Europa, guardiamo al voto sull'accordo di Turnberry».

Con quali prospettive?

«Ne discuteremo certamente a Trento in occasione del panel. L'aspetto positivo è riuscire a evitare l'escalation del conflitto commerciale. L'aspetto negativo è che accordi bilaterali di questo tipo sono solitamente molto lontani dall'essere efficienti e da produrre risultati win-win, anzi spesso accade il contrario. Siamo lontani da un equilibrio ottimale».

I dazi hanno davvero rallentato il commercio internazionale?

«Meno del previsto, anche perché l'applicazione vera e propria dei dazi si è avuta effettivamente solo nella parte finale dell'anno. Nel 2025 il commercio mondiale è cresciuto circa del 5 per cento, grazie all'effetto scorte e agli investimenti legati all'intelligenza artificiale e ai semiconduttori, molto forti soprattutto negli Usa. Secondo le stime di Sace, l'impatto sull'export italiano dei dazi Usa sarebbe gestibile, anche se alcuni settori e imprese potrebbero soffrire più di altri». ■ **Francesca Druidi**



Alessandro Terzulli, presidente GEI - Gruppo Economisti di Impresa



Life, uninterrupted.

Secure your mission-critical
infrastructure.



PROTEGGERSI SENZA CHIUDERSI

Come cambia l'ordine internazionale? A Trento saranno ben 14 i panel targati Ispi che produrranno risposte a questa domanda. Tracciando un identikit dei nuovi poteri e partendo dal presupposto che «economia e sicurezza sono ormai inseparabili» come spiega Paolo Magri

Meno regole condivise, meno fiducia reciproca, più competizione strategica. Dall'aggressione all'Ucraina in avanti, sembrano essere questi i nuovi meccanismi che "deregolano" la convivenza globale. Minando gli equilibri di un mondo che torna a legittimare le guerre, che percepisce la diplomazia come coercizione e in cui le istituzioni multilaterali ne escono indebolite. «Siamo entrati in una fase di "liberi tutti"» sostiene Paolo Magri, presidente del Comitato scientifico dell'ISPI e membro dell'advisory board del Festival. «In questo contesto, il potere non si misura più soltanto con il Pil o con la forza militare, ma con il controllo delle dipendenze critiche».

Quali sono i nuovi poteri che contano e che determinano l'andamento dell'economia mondiale?

«Conta chi domina le tecnologie avanzate, i semiconduttori, l'intelligenza artificiale, i dati, l'energia, le terre rare, le rotte marittime, le infrastrutture digitali e finanziarie. Per questo oggi le aziende tecnologiche, i fondi sovrani, le piattaforme digitali e i produttori di materie prime hanno un'influenza che spesso supera quella di molti Stati. La vera trasformazione è che economia e sicurezza sono ormai inseparabili: siamo passati da "it's the economy, stupid" a "it's geo-economics, stupid". E in questo nuovo scenario la sfida per tutti è proteggersi senza chiudersi».

La geopolitica sarà il filone trainante dei 14 previsti per sviluppare il tema di fondo del Festival. Quali panel tra quelli organizzati direttamente da Ispi preannunciano i risvolti più interessanti?

«I panel ISPI seguiranno un filo molto preciso: capire come cambia l'ordine internazionale e quali conseguenze produce su economie, democrazie e giovani generazioni. Partiremo dalla Cina, che oggi è insieme locomotiva economica, competitor tecnologico e sfida strategica per l'Occidente. Guarderemo poi al Medio Oriente, uno dei grandi epicentri dell'instabilità globale, con effetti diretti su energia, commercio e sicurezza».

Più una lente fissa sulla Casa Bianca. Cosa metterà in risalto?



L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE
Non è soltanto una rivoluzione tecnologica: è una questione di potere economico, industriale e geopolitico. Ridisegnerà produttività, manifattura, servizi, difesa, finanza e ricerca scientifica

«Ci sarà un focus sull'America di Trump e sulle elezioni di Midterm del prossimo autunno, perché ciò che accade negli Stati Uniti continua a influenzare mercati, alleanze e governance globale. Un'attenzione particolare sarà dedicata anche ai panel sull'Europa e sull'Onu in dialogo con i giovani. Perché la domanda decisiva, oggi, è se le istituzioni internazionali e l'Europa siano ancora in grado di offrire visione, protezione e opportunità in un mondo più competitivo e frammentato».

Ben 13 panel analizzeranno il ruolo dell'AI in chiave geoeconomica. Che orizzonti di competitività industriale apre?

«L'intelligenza artificiale non è soltanto una rivoluzione tecnologica: è una questione di potere economico, industriale e geopolitico. L'AI ridisegnerà produttività, manifattura, servizi, difesa, finanza e ricerca scientifica. Per questo la competizione non riguarda solo gli algoritmi, ma anche chip, energia, dati, cloud e capitale umano. Il rischio per l'Europa è quello di restare schiacciata tra la scala americana e quella cinese».

E l'Italia, a che ruolo può aspirare

in questa partita?

«Per l'Italia vale lo stesso discorso dell'Europa, tuttavia sarebbe un errore pensare che sia automaticamente fuori gioco. Non vinceremo la corsa costruendo i grandi modelli globali, ma possiamo diventare molto competitivi nell'applicazione industriale dell'AI: manifattura avanzata, automazione, robotica, salute, design, filiere ad alto valore aggiunto. Il punto decisivo sarà la velocità. In questa partita non basta innovare: bisogna trasformare rapidamente ricerca e competenze in capacità industriale».

In una stagione di disorientamento globale, il Festival di quest'anno riserverà un'attenzione speciale ai giovani. Quali spunti fornirete e quali chiederete a loro per proiettarsi nel futuro con più ottimismo?

«I giovani oggi vivono una contraddizione profonda: sono la generazione più connessa e preparata della storia, ma anche quella cresciuta dentro una sequenza quasi continua di crisi: pandemia, guerre, inflazione, transizione climatica, rivoluzione tecnologica. Sarebbe sbagliato minimizzare queste paure. Ma sarebbe altrettanto

sbagliato raccontare il futuro come un inevitabile declino. Il messaggio che proveremo a dare è che stiamo entrando in una fase di trasformazione radicale, non necessariamente di impoverimento».

Qual è la chiave giusta per affrontare questa trasformazione?

«Ogni grande transizione redistribuisce rischi, ma crea anche nuove opportunità, nuovi lavori, nuove leadership. Per questo ai giovani non chiederemo ottimismo, ma protagonismo: capacità di leggere la complessità, adattarsi rapidamente, pensare in modo internazionale. Perché il vero rischio di oggi non è il cambiamento. È subirlo passivamente».

■Gaetano Gemiti



Paolo Magri, presidente del Comitato Scientifico dell'ISPI



S-CROSS HYBRID

NEXT LEVEL SUV



TUTTO DI SERIE, **SENZA SORPRESE.**

Suzuki S-CROSS Hybrid consumo ciclo combinato: da 5,4 a 6,1 l/100km (WLTP). Emissioni di CO₂: da 121 a 141 g/km. Tutti i dettagli sui vantaggi e le promozioni applicabili ai singoli modelli e la loro disponibilità sono disponibili presso le Concessionarie o sul sito suzuki.it. Le immagini delle vetture sono puramente indicative.



HYBRID ALLGRIP

SUZUKI connect

3PLUS SUZUKI

Numero Verde 800-452625

SUZUKIfinance

MOTUL

ECONOMIA E CULTURA NON SONO PIÙ MONDI SEPARATI

«Riconoscere davvero la cultura come industria strategica significa non solo finanziarla, ma inserirla stabilmente nelle politiche industriali del Paese, considerandola un motore di sviluppo economico oltre che sociale». La riflessione di Luigi Abete

In un'Italia che continua a riconoscersi nella forza del proprio patrimonio artistico e creativo, la sfida oggi è trasformare la cultura da simbolo identitario a motore strutturale di crescita economica e sociale. È questa la visione del presidente di Confindustria Cultura Italia Luigi Abete, che invita a considerare le industrie culturali non come un settore marginale, ma come una leva strategica per occupazione, innovazione e competitività internazionale. Dalla tutela del diritto d'autore alla rigenerazione degli attrattori culturali diffusi, fino alla formazione dei giovani e al ruolo della cultura come nuovo "soft power" italiano, Abete traccia una prospettiva che unisce impresa, territorio e identità. Una riflessione sul presente e sul futuro di un comparto che può diventare uno dei pilastri dello sviluppo del Paese.

Presidente, ha definito la cultura "l'anima di questo Paese". Quali sono gli ostacoli principali che impediscono alle industrie culturali italiane di essere riconosciute pienamente come un settore industriale strategico al pari di altri comparti produttivi?

«La consapevolezza in Italia e in Europa della centralità del ruolo della cultura è sicuramente cresciuta dopo la pandemia che ha duramente colpito il settore che però ha saputo reagire alla crisi provocata dall'emergenza sanitaria dimostrando grande visione e competitività nella creazione di nuovi modelli di produzione e di fruizione dei prodotti culturali. Oggi possiamo dire che il mondo della cultura è considerato per quel che è, vale a dire una attività economica da sviluppare e non un semplice bene da tutelare. Parliamo di una filiera produttiva capace di generare occupazione, innovazione, export e competitività internazionale. La sfida è quella di rafforzare l'industria culturale nel suo complesso all'interno delle logiche produttive e di sviluppo del nostro Paese. Il principale ostacolo riguarda la precaria continuità di politiche industriali. Mentre altri comparti possono contare su strategie pluriennali stabili la cultura, invece, è spesso legata a misure intermittenti e incentivi non strutturali e questo rende difficile programmare crescita, internazionalizzazione e innovazione tecnologica. Riconoscere dav-



La cultura d'impresa
Oggi rappresenta molto più di un insieme di valori aziendali o di pratiche organizzative interne: è il modo in cui un'impresa definisce il proprio ruolo nella società, costruisce relazioni con le persone e interpreta il cambiamento economico, tecnologico e sociale

vero la cultura come industria strategica significa quindi non solo finanziarla, ma inserirla stabilmente nelle politiche industriali del Paese, considerandola un motore di sviluppo economico oltre che sociale».

In che modo l'intelligenza artificiale sta influenzando le industrie culturali e creative, e quali opportunità o criticità apre per la produzione artistica, la tutela del diritto d'autore e il lavoro dei professionisti del settore?

«L'intelligenza artificiale sta già trasformando profondamente le industrie culturali e creative, intervenendo sia nei processi produttivi, sia nei modelli economici e distributivi. È una trasformazione paragonabile, per impatto, a quella introdotta dalla digitalizzazione e dalle piattaforme negli ultimi vent'anni. Da questo punto di vista l'industria culturale ha sempre considerato l'innovazione tecnologica come una opportunità di business e mai come una minaccia. Ma le criticità sono altrettanto rilevanti. La prima riguarda ovviamente il diritto d'autore: gran parte dei sistemi di generazione viene addestrata su enormi quantità di opere - testi, immagini, musica, video - spesso senza un consenso esplicito degli autori o una remunerazione chiara. Questo ha aperto un tema centrale tra innovazione tecnologica e tutela della proprietà intellettuale su cui purtroppo l'attuale quadro normativo di riferimento risulta poco efficace. Per

questo la sfida non può essere affrontata solo in termini tecnologici. Servono regole chiare, nuovi modelli di remunerazione, strumenti di tracciabilità delle opere e soprattutto una politica culturale capace di accompagnare la transizione, tutelando i creatori senza bloccare l'innovazione. L'obiettivo è utilizzare l'ia come uno strumento che potenzia la creatività umana, non che la rende marginale».

Cosa rappresenta la cultura d'impresa oggi?

«La cultura d'impresa oggi rappresenta molto più di un insieme di valori aziendali o di pratiche organizzative interne: è il modo in cui un'impresa definisce il proprio ruolo nella società, costruisce relazioni con le persone e interpreta il cambiamento economico, tecnologico e sociale. In un contesto segnato da cambiamenti continui e veloci, la cultura d'impresa diventa un fattore strategico di competitività, rappresenta l'identità dell'azienda e quindi ciò che distingue un'azienda da un'altra, anche se operano nello stesso settore. I valori praticati devono essere coordinati: il merito senza responsabilità, o il rischio senza merito, portano a squilibri. Un'impresa ha successo quando trova l'equilibrio tra questi valori e li coltiva in modo coordinato. Un altro punto: la leadership nelle società moderne è più difficile. I leader devono essere solidali ma anche capaci di governare la complessità e di

portare gli altri con sé. È una capacità di visione a lungo termine ma anche di processo, per creare un avanzamento omogeneo dei valori all'interno dell'impresa. La cultura d'impresa è quindi il "collante invisibile" che tiene insieme le persone, orienta le decisioni e dà significato alle azioni aziendali. Non è un elemento accessorio, ma un vantaggio competitivo strategico».

Quali ambiti delle industrie culturali e creative stanno oggi contribuendo maggiormente a trasformare il modo in cui si costruisce e si racconta l'identità culturale contemporanea?

«Rappresentiamo imprese che producono beni e servizi culturali, musica, cinema, produzione audiovisiva, editoria, e, accanto a queste, imprese che pur producendo altri beni e servizi investono in attività culturali (musei aziendali, festival, restauri). Oggi l'identità culturale contemporanea si costruisce sempre più attraverso un ecosistema diffuso, dalle imprese culturali "pure", fino a tutte quelle imprese che praticano valori e attività culturali».

Quale messaggio vuole trasmettere al pubblico del Festival dell'Economia di Trento?

«Sicuramente un messaggio di centralità: la cultura non è un settore marginale o accessorio dell'economia, ma una delle infrastrutture strategiche attraverso cui un Paese costruisce crescita, innovazione, coesione sociale e reputazione internazionale. Sottolineare quindi il valore industriale della cultura. Oggi economia e cultura non sono più mondi separati».

■Linda Zorza



Luigi Abete, presidente Confindustria Cultura Italia

With you,
TOGETHER
for her health

INSIEME a VOI MEDICI
uniamo competenze e impegno
per **supportare le donne**
nella vita di tutti i giorni



GEDEON RICHTER
Health is our mission

LO SPORT COME INFRASTRUTTURA CULTURALE DEL PAESE

Dal Premio Leonardo Speciale 2026 a Milano Cortina. Il racconto di una stagione che ha ridefinito il ruolo dello sport italiano nel mondo e rafforzato il legame tra grandi eventi, made in Italy e reputazione internazionale del Paese, dalla voce di Giovanni Malagò, ufficialmente candidato alla presidenza della Figc

Il suo impegno, che intreccia sport, organizzazione dei grandi eventi e rappresentanza del sistema Italia, trova oggi un ulteriore conferma nel Premio Leonardo Speciale 2026. Un riconoscimento conferito a Giovanni Malagò e ad altre personalità capaci di valorizzare l'eccellenza italiana nel mondo. Per proseguire con il suo contributo al mondo dello sport Giovanni Malagò si è ufficialmente candidato alla presidenza della Figc, assieme a Giancarlo Abete, in vista delle elezioni previste per il prossimo 22 giugno.

Che significato ha avuto per lei ricevere il Premio Leonardo Speciale 2026, e in che modo questo riconoscimento riflette il legame tra il mondo dello sport, la promozione del made in Italy e il ruolo internazionale dell'Italia?

«Ricevere il Premio Leonardo Speciale 2026 è un onore che va ben oltre la dimensione personale. È un riconoscimento che celebra un'Italia capace di eccellere, innovare e presentarsi al mondo con autorevolezza. Lo sport, il made in Italy e il ruolo internazionale del nostro Paese sono tre elementi che si rafforzano reciprocamente: i grandi eventi generano visibilità, la visibilità alimenta reputazione, e la reputazione apre opportunità per il Sistema Paese. In questo senso considero il premio come un tributo al lavoro di migliaia di persone che hanno creduto nel progetto Milano Cortina 2026 e che hanno contribuito a mostrare al mondo un'Italia moderna, competente e affidabile.

Sotto la sua guida l'Aniene ha consolidato la sua posizione come uno dei circoli sportivi più importanti d'Italia, quanto ritiene che luoghi "informali" di relazione e confronto possano ancora oggi incidere nella formazione della classe dirigente italiana?

«L'Aniene è sempre stato un luogo speciale: un circolo sportivo con Statuto e Finalità No-Profit, certo, ma anche un ambiente dove si incontrano generazioni, competenze e sensibilità diverse. Credo che spazi come questi abbiano ancora oggi un



RICEVERE IL PREMIO LEONARDO
«È un onore che va ben oltre la dimensione personale. E un riconoscimento che celebra un'Italia capace di eccellere, innovare e presentarsi al mondo con autorevolezza»

ruolo importante nella formazione della classe dirigente italiana. Non perché siano luoghi di potere, ma perché sono luoghi di relazione. Lo sport, vissuto in un contesto informale, crea un terreno comune che facilita il dialogo, la conoscenza reciproca, la costruzione di fiducia. In vista di appuntamenti globali come Milano Cortina 2026, questa capacità di confronto aperto e trasversale è stata un valore aggiunto: ha permesso di unire mondi diversi attorno a un obiettivo condiviso».

Guardando al suo percorso alla guida del Coni, quali risultati ritiene più significativi e quale eredità spera di lasciare per il futuro dello sport italiano?

«Gli anni alla guida del Coni sono stati intensi e complessi, ma anche straordinariamente ricchi di soddisfazioni. Se devo indicare alcuni risultati, penso al lavoro per il consolidamento dell'autonomia dello sport italiano, alla riforma dei pro-

cessi di governance, al rafforzamento del ruolo delle Federazioni e alla crescita del movimento Olimpico (e Paralimpico) in termini di risultati e partecipazione. L'eredità che spero di lasciare è un sistema sportivo più moderno, più internazionale e più consapevole del proprio valore sociale ed economico. Lo sport non è un settore accessorio: è un'infrastruttura culturale del Paese».

Cosa hanno rappresentato per lei, sia sul piano personale sia istituzionale, le Olimpiadi di Milano-Cortina 2026 e quale ritiene sia stato il fattore decisivo del successo ottenuto?

«Milano Cortina 2026 è stata un'esperienza irripetibile, sia sul piano personale sia su quello istituzionale. È stato un privilegio poter guidare un progetto, insieme ad un ceo capace e competente come Andrea Varnier, che ha coinvolto territori, istituzioni, imprese, volontari e

milioni di cittadini. Il fattore decisivo? La capacità del sistema Italia di fare squadra. Quando il Paese si riconosce in un obiettivo comune, quando le energie si allineano, allora emergono il talento, la creatività e la serietà che il mondo ci riconosce. Per me, è stato anche un momento di grande responsabilità: sapevo che non stavamo solo organizzando un evento, ma costruendo un pezzo di reputazione internazionale dell'Italia».

■CG



Giovanni Malagò, presidente Fondazione Milano Cortina 2026

PORSCHE × S M E G



917 Salzburg – Limited Edition

Via Leonardo da Vinci, 4 42016 Guastallo (RE) ITALY
smeg.com

RAFFORZARE L'ATTRATTIVITÀ DELLE METE IN OGNI STAGIONE

Il turismo italiano punta a sfruttare i grandi eventi, ma soprattutto a gestire i flussi in maniera sostenibile, diversificando l'offerta e promuovendo destinazioni alternative.

L'analisi di Elena Nembrini, direttore generale ENIT

Il 2025 è stato un anno significativo per il turismo italiano e il 2026 è iniziato altrettanto bene, grazie all'effetto propulsivo delle Olimpiadi Invernali di Milano Cortina. Ma, come dimostra la guerra in Iran, non bisogna mai abbassare la guardia. Prendiamo in esame le tendenze e le prospettive del turismo nei prossimi mesi con Elena Nembrini, direttore generale ENIT.

Quanto rischia di essere pesante l'impatto della guerra in Medio Oriente per l'andamento del settore nel nostro Paese? C'è timore per il rialzo dei costi e il nodo dei carburanti?

«Il 2026 ha avuto uno slancio iniziale davvero evidente, tanto che i flussi aeroportuali internazionali nei primi quattro mesi dell'anno segnalano ancora un saldo positivo rispetto allo scorso anno, con oltre 6 milioni di arrivi di turisti stranieri e una crescita del +3,3 per cento sul 2025 (fonte: Ufficio Studi ENIT su dati Forwardkeys). Certo, il perdurare del conflitto mediorientale, portando a un aumento di prezzi, non giova alla nostra competitività. Ma, d'altro canto, proprio la non accessibilità di alcune destinazioni internazionali potrebbe costituire un vantaggio per l'Europa, e soprattutto per l'Italia, offrendo maggiori garanzie in termini di sicurezza e accoglienza. Il sistema aeroportuale è un tema strutturale che merita tutta l'attenzione degli organi di governance del settore, sebbene per ora non vi siano veri segnali di crisi. A oggi (17 aprile, ndr) non siamo in grado di prevedere la situazione dei carburanti degli aerei, che certamente è un elemento critico».

Resta quindi ottimista per i ponti primaverili e l'estate?

«In base all'Ufficio Studi ENIT, che opera sempre su dati Forwardkeys, sono in arrivo 2,4 milioni di arrivi aeroportuali internazionali (+6,5 per cento sul 2025) provenienti da Usa (+14,4 per cento) e Regno Unito (+4,1 per cento), ma anche da Germania, Polonia, Francia e Spagna. Per quanto riguarda l'estate, i turisti tendono a organizzare i propri viaggi con largo anticipo. In base ai sistemi centrali di prenotazione (CRS), da giugno ad agosto si registrano già 8,6 milioni di arrivi aeroportuali con una crescita addirittura del +12,3 per cento rispetto allo scorso anno. E sono ancora Usa (+21,6 per cento), Regno Unito (+7,7 per cento), Germania (+1,3 per cento) e Polonia (+26,3 per cento) i mercati con i maggiori flussi in previsione dell'estate. Su



IL SOSTEGNO DELL'ENIT
Va a quelle destinazioni, come i piccoli borghi e i siti Unesco, che si caratterizzano sempre più per una ricerca di esperienze autentiche: immersione nella cultura locale, scoperta dell'enogastronomia, contatto diretto con le comunità

questi dati influisce certamente la mancanza delle destinazioni mediorientali».

Circa 3 turisti su 4 in arrivo in Italia si concentrano sul 4 per cento del territorio. Enit sta lavorando per far conoscere il restante 96 per cento del nostro Paese. Con quale strategia?

«Il modello è la qualità dell'esperienza. ENIT orienta le proprie azioni verso una crescita basata sul valore piuttosto che sui numeri, collaborando con quei territori che propongono offerte turistiche alternative e fruibili durante l'intero arco dell'anno. L'intento è rafforzare l'attrattiva e la commercializzazione dei prodotti turistici italiani in ogni stagione, sostenendo uno sviluppo sostenibile che prevenga sia sovraffollamento e pressioni ambientali, sia fasi di contrazione economica per le realtà imprenditoriali locali. Il nostro sostegno va a quelle destinazioni, come i piccoli borghi e i siti Unesco, che si caratterizzano sempre più per una ricerca di esperienze autentiche: immersione nella cultura locale, scoperta dell'enogastronomia, contatto diretto con le comunità. È questo, oggi, il vero turismo di lusso: un turismo che si prende il tempo di conoscere, com-

prendere e appassionarsi ai luoghi».

Dai luoghi meno conosciuti alle espressioni più raffinate dell'ospitalità di lusso, l'Italia si distingue per un'accoglienza capace di intrecciare stile, cultura e benessere. A quali mercati guarda il nostro Paese?

«I mercati sono, da un lato, quelli maturi già citati e quelli non più emergenti come la Polonia. Li affiancano l'Australia, per la quale noi siamo la prima destinazione europea già da tre anni, e il Sud America, da cui arrivano i flussi del turismo delle radici, cioè di chi vanta antenati italiani e vuole scoprirne i luoghi di origine. Ma anche i mercati asiatici come Cina (+13,2 per cento per l'estate) e Corea del Sud (+29,3 per cento), ormai ripartiti già dalla fine del 2024, puntano questa estate a una crescita a due cifre».

Quanto contano oggi i grandi eventi per attrarre flussi turistici?

«Molto, perché l'effetto volano si dispiega sul breve ma soprattutto sul lungo periodo. Per le Olimpiadi di Milano-Cortina ci aspettiamo un'onda lunga per i prossimi cinque anni. Chi partecipa alla manifestazione sportiva, poi ritorna per visitare

meglio la località. Il prossimo anno toccherà a Napoli con l'America's Cup».

Il turismo italiano è in costante crescita, ma non mancano le sfide. Quali ritiene siano le priorità da affrontare?

«Ogni componente della filiera turistica, sostenuta dal governo, sta facendo la sua parte per potenziare l'offerta, che sia quella ricettiva oppure i collegamenti tra AV e località meno raggiungibili. Dalla pandemia abbiamo imparato che una destinazione deve posizionarsi sul mercato in una logica di sostenibilità, almeno nel medio periodo, perché a volte le conseguenze dei fattori esogeni al turismo arrivano con un certo scarto di tempo. Diventa quindi essenziale gestire e programmare i flussi turistici in modo equilibrato, tutelando da un lato il benessere delle comunità locali e dall'altro assicurando ai visitatori un'esperienza di qualità».

Quale tendenza vede per l'estate 2026?

«Il mercato domestico si sta orientando di nuovo verso le destinazioni interne al Paese, e non solo nei flussi familiari balneari delle seconde case. Se è vero, infatti, che nel 2025 sono stati 66,1 milioni (+3,1 per cento sul 2024) i viaggiatori italiani all'estero con una spesa complessiva che supera i 34 miliardi di euro (fonte Ufficio Studi ENIT, dati Istat), è anche vero che nei dati delle prenotazioni aeroportuali verso le mete italiane per l'estate 2026 si rileva una crescita del +11,9 per cento di arrivi aeroportuali domestici (fonte Forwardkeys). Anche il turista italiano è indirizzato verso un turismo esperienziale e un benessere a 360 gradi».-FD



Elena Nembrini, direttore generale ENIT



RISTORANTE, BAKERY O HOTEL?

Scopri le soluzioni Nespresso per la tua attività

Visita www.nespresso.com/pro o chiama il Numero Verde 800 20 56 62



Inquadra il QR code e scopri il mondo Nespresso Professional

NESPRESSO
PROFESSIONAL

IL PROGRESSO CHE PORTA BENESSERE

Il Gruppo Bracco oggi è presente in 100 Paesi nel mondo grazie a una precisa strategia di “diplomazia culturale” che ha puntato sulla cultura italiana come biglietto da visita e driver del suo processo di internazionalizzazione. Interviene la presidente Diana Bracco

Un'impresa oggi non può limitarsi a creare valore economico ma deve contribuire attivamente al benessere della società in cui opera. Investire in cultura, scienza e formazione significa costruire futuro, favorire inclusione e generare opportunità, soprattutto per i giovani e per le donne. È questa la responsabilità che guida anche il Gruppo Bracco, portata avanti grazie all'impegno concreto e continuativo della sua presidente Diana Bracco.

Quali sono oggi le priorità strategiche del Gruppo Bracco in un contesto globale sempre più competitivo e orientato all'innovazione?

«Viviamo in un tempo in cui l'innovazione procede con una velocità senza precedenti. Siamo dentro una rivoluzione che porta innumerevoli progressi: penso ad esempio al campo dell'imaging diagnostico, settore in cui Bracco è leader globale e la cui frontiera presidiamo da sempre con la spinta all'innovazione che ci caratterizza. In questo contesto il nostro Gruppo si conferma per l'oggi e per il domani una realtà solida e resiliente, capace di affrontare le nuove sfide, dalla situazione geopolitica, alla transizione ecologica, e all'intelligenza artificiale. Questo ci induce a essere molto fiduciosi per il futuro. Abbiamo un fatturato in crescita significativa, trainato da ottime performance nei settori della radiologia, della cardiologia interventistica e della medicina nucleare».

Quanto è importante il ruolo della ricerca e sviluppo per mantenere la leadership nel settore delle scienze della vita?

«Se dovessi sintetizzare in una formula qual è stata la ricetta del nostro successo, direi che abbiamo sempre investito con costanza e coraggio, anche nei momenti difficili, su ricerca e innovazione, con l'obiettivo di migliorare la vita delle persone attraverso prevenzione d'avanguardia e diagnostica di precisione. Il vero driver di crescita del Gruppo Bracco è sempre stato questo. A partire dalla decisione visionaria di mio padre Fulvio di puntare già dal Dopoguerra sulla chimica dello iodio e sui mezzi di contrasto quando erano ancora poco diffusi e nessuno ci credeva. Io mi sono dedicata ad ampliare costantemente il nostro portafoglio prodotti in tutte le modalità dell'imaging (RaggiX/Tac, Risonanza, medicina nucleare e sistemi di iniezione); parallelamente ho profuso



LA FORMAZIONE DEI GIOVANI
«È da sempre al centro del nostro impegno, e dal 2012, con il lancio del progetto Diventerò-Fondazione Bracco per i giovani, abbiamo messo in atto decine di iniziative sul tema, con un'attenzione particolare alle carriere Stem al femminile e un investimento complessivo di oltre 4 milioni di euro»

grande impegno nello sviluppo internazionale dell'azienda, diversificando la nostra presenza nelle tre principali aree geografiche globali: nei mercati americano, europeo e asiatico».

Quali sono i vostri punti di forza?

«Nei nostri laboratori si lavora per innovare di continuo le modalità diagnostiche, dalla risonanza magnetica alla piattaforma con microbolle per procedure con ultrasuoni. Dei nostri mezzi di contrasto per ecografia sono particolarmente fiera, perché stanno dando grandi risultati in tutto il mondo, essendo molto efficaci e non invasivi. I prodotti per questa modalità sono da sempre sviluppati dal Bracco Research Center di Ginevra, che ho voluto fortemente per implementare questo nuovo filone di ricerca e che oggi si caratterizza anche per il rilevante ramo dell'imaging molecolare. Di recente, infatti, il Gruppo Bracco ha ampliato il portafoglio prodotti arricchendolo di nuove soluzioni nell'imaging nucleare oncologico. Accanto ai successi ottenuti dalla nostra ricerca, stiamo investendo sui nostri siti produttivi in Italia e all'estero».

In che modo il sistema Italia può rafforzare la propria attrattività per gli investimenti nel comparto healthcare e biomedicale?

«È essenziale creare un vero ecosistema integrato dell'innovazione, rafforzando il legame tra università, centri ricerca e im-

prese per accelerare il trasferimento tecnologico. Poi occorre semplificare la burocrazia, poiché uno dei principali ostacoli è la complessità normativa, e favorire collaborazioni tra sistema sanitario, industria e ricerca consente di sviluppare innovazione e rendere il Paese un hub internazionale nel biomedicale. Un esempio concreto in tal senso ci viene da Mind, il distretto dell'innovazione che abbiamo voluto nell'ex sito dell'Expo di Milano, dove siamo presenti e sviluppiamo progettualità condivise e di open innovation. È altresì fondamentale non trascurare l'im-

portanza di rafforzare altri settori strategici, come quello energetico, affinché il nostro Paese rimanga competitivo e attrattivo per gli investimenti».

Quanto conta per lei il capitale umano?

«Un altro punto per me importantissimo è la valorizzazione del capitale umano. L'Italia forma professionisti altamente qualificati, ma spesso li perde all'estero. Noi come Bracco diamo il nostro contributo: la formazione dei giovani è da sempre al centro del nostro impegno, e dal 2012, con il lancio del progetto Diventerò-Fondazione Bracco per i giovani, abbiamo messo in atto decine di iniziative sul tema, con un'attenzione particolare alle carriere Stem al femminile e un investimento complessivo di oltre 4 milioni di euro. Più specificamente, sul fronte della ricerca, un'iniziativa particolarmente significativa è il Premio Felder, che prende il nome dallo scienziato Ernst Felder, storico direttore della ricerca del Gruppo Bracco: lanciato nel 2019 da Fondazione Bracco in collaborazione col Politecnico di Milano, con una dotazione di un milione di euro il Premio ha riportato in Italia un giovane ricercatore di talento per lavorare sulla chimica verde».

Che ruolo può giocare il Mimit nel sostenere la crescita e la competitività delle imprese del settore?

«Occorre puntare su eccellenze e filiere

territoriali. L'Italia ha distretti di primo livello nel biomedicale. Potenziarli e promuoverli a livello globale aiuta ad attrarre capitali e partnership internazionali. Come Bracco, abbiamo sviluppato importanti partnership con il Mimit e con Invitalia per quanto riguarda i finanziamenti all'innovazione. In questo ambito, abbiamo sottoscritto contratti di sviluppo per i nostri siti produttivi, che si sono rivelati strumenti fondamentali per sostenere e agevolare i nostri investimenti sul territorio. Come sistema Paese dobbiamo poi accelerare su telemedicina, intelligenza artificiale e gestione dei dati sanitari: è fondamentale per rendere. Altrettanto importanti sono politiche fiscali stabili, che il Mimit potrebbe sviluppare di concerto con il Tesoro. Penso in particolare a incentivi mirati, come il credito d'imposta per l'innovazione che fu uno dei miei storici cavalli di battaglia durante gli anni in cui ho ricoperto la carica di vicepresidente di Confindustria per R&D».

Quanto conta il valore del made in Italy per un gruppo internazionale come Bracco e come viene declinato nei mercati esteri?

«Nel nostro processo di internazionalizzazione iniziato negli anni Novanta, abbiamo sempre avuto accanto la diplomazia italiana. Sappiamo bene che, soprattutto nell'attuale quadro geopolitico, per aver successo all'estero l'Italia deve riuscire a fare sempre più sistema. Bracco è un marchio storico del made in Italy e il nostro orgoglio è riuscire ad essere competitivi a livello mondiale in un settore tecnologicamente avanzatissimo».

■Ginevra Cavalieri



Diana Bracco, presidente del Gruppo Bracco

NUOVO



SUPRADYN EXPERT

- ✓ Formula specifica
- ✓ Elevato dosaggio
- ✓ Biodisponibile



Scopri di più

Leggere le avvertenze. Gli integratori non vanno intesi come sostituti di una dieta variata ed equilibrata e di un corretto stile di vita.

COSTRUIRE FIDUCIA CON COERENZA E QUALITÀ

Dalla valorizzazione di una tradizione storica alla spinta verso sostenibilità, ricerca e internazionalizzazione: il percorso di Paglieri, storico marchio italiano che, generazione dopo generazione, ha saputo trasformarsi mantenendo intatto il proprio spirito originario

Uno stile di leadership fondato su visione, continuità e attenzione alle persone. È alla base della filosofia aziendale di Paglieri. «Credo molto nel valore del capitale umano- ci tiene a precisare il ceo Debora Paglieri. Un'azienda deve prendersi cura delle proprie persone, offrire opportunità di crescita e creare un ambiente in cui competenze, responsabilità e benessere possano convivere». Tra le priorità strategiche dei prossimi anni, guidate da una future vision di lungo termine, investimenti in innovazione e sostenibilità, rafforzamento dell'identità dei marchi, sviluppo internazionale e crescita responsabile. «Ogni scelta deve essere coerente con i nostri valori e orientata a creare valore duraturo per l'azienda, il territorio e la comunità».

Paglieri è un marchio storico: come riuscite a mantenere viva la vostra identità conciliandola con le esigenze di innovazione del mercato attuale?

«La nostra forza è sempre stata la capacità di evolvere restando coerenti con la nostra identità. Il Gruppo Paglieri è un'azienda che, generazione dopo generazione, ha saputo trasformarsi mantenendo intatto il proprio spirito originario, basato sul creare benessere attraverso esperienze sensoriali autentiche. Oggi innovazione significa investire in tecnologia, ricerca e digitalizzazione, ma sempre nel rispetto dei valori fondanti e della qualità del prodotto, che per noi restano imprescindibili. Per noi tradizione e innovazione non sono in contraddizione, ma due facce della stessa responsabilità verso il consumatore. La reputazione del marchio, costruita in oltre due secoli di storia, si tutela anche attraverso una comunicazione coerente e responsabile, capace di parlare ai consumatori di oggi senza tradire la nostra identità».

Quali sono le principali iniziative che avete intrapreso in ambito di sostenibilità ambientale e sociale e quali obiettivi vi ponete per il futuro?

«Per il Gruppo Paglieri la sostenibilità è un percorso strutturato, che rendicontiamo anche attraverso il nostro Bilancio di Sostenibilità, e che riguarda ambiente, persone e governance. Negli ultimi anni abbiamo investito in modo si-



I MERCATI ESTERI
Rappresentano una leva strategica fondamentale per la crescita di Paglieri. Oggi presente in oltre 50 Paesi nel mondo. La principale sfida è riuscire a valorizzare il made in Italy e l'identità dei marchi in contesti culturali e distributivi molto diversi

gnificativo nell'innovazione dei processi produttivi: dall'introduzione del sistema Pig, che consente una forte riduzione degli sprechi e delle acque reflue, al ripensamento del packaging, con flaconi più leggeri che hanno portato a una riduzione fino al 57 per cento della plastica per confezione. A questo si aggiunge l'installazione di un impianto fotovoltaico nello stabilimento di Alessandria, che copre circa il 18 per cento del fabbisogno energetico aziendale. Accanto all'impegno ambientale, la sostenibilità per noi significa anche attenzione concreta alle persone e al territorio: investiamo nel capitale umano, nella formazione, nella ricerca e nelle iniziative culturali, consapevoli del ruolo sociale che un'azienda storica come la nostra ricopre. Guardiamo al futuro con l'obiettivo di continuare a crescere in modo responsabile, facendo della sostenibilità una leva di qualità, efficienza e valore di lungo periodo».

Come sono cambiati i consumi-

ri negli ultimi anni nel vostro settore e in che modo questo ha influenzato le vostre strategie di prodotto e comunicazione?

«Negli ultimi anni i consumatori sono diventati più consapevoli, informati ed esigenti. Prestano grande attenzione alla qualità, alla naturalità delle formulazioni, alla trasparenza delle informazioni e all'impatto ambientale dei prodotti. Questo cambiamento ci ha spinto a investire ancora di più in ricerca e sviluppo, ottimizzando le formulazioni e ampliando il portafoglio con soluzioni funzionali e mirate, sempre coerenti con il nostro Dna. Anche la comunicazione ha un ruolo centrale: raccontare in modo chiaro ciò che facciamo è fondamentale per costruire fiducia e dialogare con target diversi, inclusi i consumatori più giovani».

Qual è il ruolo dei mercati esteri nella crescita di Paglieri e quali sfide avete incontrato nell'espansione internazionale?

«I mercati esteri rappresentano una leva strategica fondamentale per la crescita di Paglieri. Oggi siamo presenti in oltre 50 Paesi nel mondo. La principale sfida è riuscire a valorizzare il made in Italy e l'identità dei nostri marchi in contesti culturali e distributivi molto diversi. Per questo stiamo lavorando su un'evoluzione del modello distributivo, affiancando ai partner locali una presenza sempre più strutturata, in modo da comunicare meglio i valori del Gruppo e garantire coerenza e qualità anche a livello internazionale». ■GM



Debora Paglieri, ceo Paglieri



Pomellato

NUDO COLLECTION

MILANO 1967

POMELLATO.COM

*Dal 1919,
Passione Italiana,
Tratto Distintivo.*



*Since 1919,
Italian Passion,
Sign of Distinction.*

*Nel cuore e nelle mani
degli italiani dal 1919.*

DAL 1919 FACCIAMO LE COSE ALLO STESSO MODO, CON LA STESSA IMMUTATA PASSIONE. OGGETTI SENZA TEMPO, BELLI E CONCRETI, COME SOLO NOI ITALIANI SAPPIAMO CREARE. DA OLTRE 100 ANNI, NON SCENDIAMO MAI A COMPROMESSI, SULLA QUALITÀ DEI MATERIALI E SULLE TECNICHE DI LAVORAZIONE. ORGOGLIOSI DI CONTINUARE A SCRIVERE, CON IL MEDESIMO CARATTERE AUTENTICO E APPASSIONATO, LA STORIA DELLO STILE ITALIANO.

Aurora S.r.l - Strada Abbazia di Stura, 200 - 10156 Torino



aurorapenofficial



aurorapenofficial

www.aurorapen.it



aurorapen



#AuroraPen