

Il prestigio della magistratura

Tra crisi di credibilità e derive associative: la denuncia di Natalia Ceccarelli, giudice della Corte di Appello di Napoli, contro la politicizzazione dell'ANM e le occasioni mancate di riforma



Leadership e innovazione

Un marchio storico del made in Italy che ha investito con costanza e coraggio su ricerca e innovazione per migliorare la vita delle persone. Alla guida della crescita del Gruppo è Diana Bracco



VALORE DONNA

Visioni, successi e leadership al femminile

UN GIORNALISMO CONSAPEVOLE



Vittoriana Abate, giornalista, autrice e conduttrice televisiva

«Non chiamatelo amore: se ti insulta, ti controlla, ti umilia o ti fa del male, non è amore. È violenza». Queste parole di Vittoriana Abate, giornalista, conduttrice e autrice che ha dedicato molta della sua ricerca e del suo lavoro all'analisi dei casi di violenza di genere, non sono solo un monito, ma un invito a guardare la realtà con chiarezza e consapevolezza. Attraverso libri, programmi televisivi e approfondimenti, Vittoriana Abate si è confrontata con storie di donne vittime di femminicidio, cercando di dare voce alle loro esperienze e di sensibilizzare l'opinione pubblica su un fenomeno drammatico.

>>> segue a pagina 18



Il caso Garlasco

L'avvocato Giada Bocellari definisce la condanna di Alberto Stasi come un'ingiustizia processuale

La senatrice Giulia Bongiorno



VIOLENZA DI GENERE

VERSO UNA RIFORMA CONDIVISA

di Cristiana Golfarelli

In un momento cruciale per il disegno di legge contro la violenza sessuale, il Senato apre a una nuova fase di confronto con l'istituzione di un comitato ristretto incaricato di rielaborare il testo. L'obiettivo è ambizioso: superare le criticità tecniche e politiche emerse nel dibattito, valorizzando anche gli spunti arrivati dalle audizioni, per arrivare a una norma più chiara, efficace e condivisa. Al centro del percorso c'è il lavoro della senatrice Giulia Bongiorno, relatrice del provvedimento e presidente della Commissione Giustizia, che punta a costruire una sintesi tra le diverse posizioni e a rafforzare concretamente gli strumenti di tutela contro la violenza di genere.

La scelta di istituire un comitato ristretto sembra puntare a costruire un testo il più possibile condiviso: quanto è importante, su un tema come la violenza sulle donne, arrivare a una sintesi ampia tra le forze politiche?

«Per me è importante che le leggi siano corrette da un punto di vista tecnico, ma è altrettanto importante che siano, se possibile, condivise. Soprattutto quando si tratta di ma-

terie delicate come la violenza sulle donne, credo che debba essere fatto ogni sforzo per evitare contrapposizioni come quelle che si sono verificate. Ricordo che la mia proposta iniziale avrebbe potuto essere già un punto di mediazione utile, perché poneva al centro della norma il cosiddetto "consenso riconoscibile", tuttavia questa soluzione è stata rifiutata dal Partito Democratico. Dopo questa scelta, che ritengo ancora oggi la mediazione ideale, ho sottoposto alla Commissione il cosiddetto "Testo unificato Bongiorno", costruito intorno alla volontà della donna. Anche in questo testo si valorizzano la donna e la sua volontà».

Lei ha parlato della necessità di "omogeneizzare" le nuove disposizioni con le altre fattispecie di reato: può spiegare perché questo passaggio è fondamentale per rendere la legge più solida e applicabile?

«Dopo che la mia proposta sul consenso riconoscibile non è stata condivisa dal Partito Democratico, ho predisposto il testo cosiddetto "unificato", che è stato votato dalla maggioranza. Voglio ribadire che anche questo testo mette al centro la volontà della don-

na, ma prima di passare alla fase degli emendamenti farò ogni sforzo per trovare una mediazione con l'opposizione. In ogni caso, dalle ultime audizioni è emersa la necessità di fare in modo che sull'intera materia della violenza ci siano una serie di correzioni, appunto per arrivare a un'armonizzazione tra diverse figure di reato. Da qui è nato il comitato, che lavorerà sia per tentare una mediazione politica sia su aspetti tecnici che riguardino non solo l'art. 609bis c.p., ma anche altre figure come la violenza di gruppo».

In che modo il lavoro del comitato potrà migliorare la chiarezza e l'efficacia della norma?

«Oltre che per armonizzare le diverse figure di reato, ho deciso di istituire questo comitato per tentare di sciogliere il nodo politico, che riguarda il concetto di consenso. Al comitato affido il compito di lavorare su questo tema tenendo conto delle diverse sensibilità, ma soprattutto del fatto che è una legge fondamentale al centro della quale deve restare sempre la volontà della donna.

>>> segue a pagina 4



Pomellato

NUDO COLLECTION

MILANO 1967

POMELLATO.COM



Colophon

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,
Guia 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

Tiratura complessiva: 90.000 copie

supplemento di Nea
Registrazione: Tribunale di Bologna
n. 8272/12 del 6/11/2012



Il comitato ristretto alla ricerca di un testo condiviso

La senatrice Giulia Bongiorno guida il confronto in Commissione Giustizia per rafforzare la legge sulla violenza sulle donne e trovare una sintesi ampia tra le forze politiche

In un momento cruciale per il disegno di legge contro la violenza sessuale, il Senato apre a una nuova fase di confronto con l'istituzione di un comitato ristretto incaricato di rielaborare il testo. L'obiettivo è ambizioso: superare le criticità tecniche e politiche emerse nel dibattito, valorizzando anche gli spunti arrivati dalle audizioni, per arrivare a una norma più chiara, efficace e condivisa. Al centro del percorso c'è il lavoro della senatrice Giulia Bongiorno, relatrice del provvedimento e presidente della Commissione Giustizia, che punta a costruire una sintesi tra le diverse posizioni e a rafforzare concretamente gli strumenti di tutela contro la violenza di genere.

La scelta di istituire un comitato ristretto sembra puntare a costruire un testo il più possibile condiviso: quanto è importante, su un tema come la violenza sulle donne, arrivare a una sintesi ampia tra le forze politiche?

«Per me è importante che le leggi siano corrette da un punto di vista tecnico, ma è altrettanto importante che siano, se possibile, condivise. Soprattutto quando si tratta di materie delicate come la violenza sulle donne, credo che debba essere fatto ogni sforzo per evitare contrapposizioni come quelle che si sono verificate. Ricordo che la mia proposta iniziale avrebbe potuto essere già un punto di mediazione utile, perché poneva al centro della norma il cosiddetto "consenso riconoscibile", tuttavia questa soluzione è stata rifiutata dal Partito Democratico. Dopo questa scelta, che ritengo ancora oggi la mediazione ideale, ho sottoposto alla Commissione il cosiddetto "Testo unificato Bongiorno", costruito intorno alla volontà della donna. Anche in questo testo si valorizzano la donna e la sua volontà».

Lei ha parlato della necessità di "omogeneizzare" le nuove disposizioni con le altre fattispecie di reato: può spiegare perché questo passaggio è fondamentale per rendere la legge più solida e applicabile?

«Dopo che la mia proposta sul consenso riconoscibile non è stata condivisa dal Partito Democratico, ho predisposto il testo cosiddetto "unificato", che è stato votato dalla maggioranza. Voglio ribadire che anche questo testo mette al centro la volontà della donna, ma prima di passare alla fase degli emendamenti farò ogni sforzo per tro-



Un obiettivo ambizioso

Superare le criticità tecniche e politiche emerse nel dibattito, valorizzando anche gli spunti arrivati dalle audizioni, per arrivare a una norma più chiara, efficace e condivisa

vare una mediazione con l'opposizione. In ogni caso, dalle ultime audizioni è emersa la necessità di fare in modo che sull'intera materia della violenza ci siano una serie di correzioni, appunto per arrivare a un'armonizzazione tra diverse figure di reato. Da qui è nato il comitato, che lavorerà sia per tentare una mediazione politica sia su aspetti tecnici che riguardino non solo l'art. 609bis c.p., ma anche altre figure come la violenza di gruppo».

In che modo il lavoro del comitato potrà migliorare la chiarezza e l'efficacia della norma?

«Oltre che per armonizzare le diverse figure di reato, ho deciso di istituire questo comitato per tentare di sciogliere il nodo politico, che riguarda il concetto di consenso. Al comitato affido il compito di lavorare su questo tema tenendo conto delle diverse sensibilità, ma soprattutto del fatto che è una legge fondamentale al centro della

quale deve restare sempre la volontà della donna. Naturalmente, confido che da parte di tutti ci sia l'intenzione di mediare e che non ci si arroccchi su posizioni che al momento sono molto distanti».

Anche alla luce delle audizioni svolte, quali elementi innovativi ritiene più importanti per rafforzare la tutela delle vittime e rendere più efficace il contrasto alla violenza di genere?

«In realtà, la maggior parte delle audizioni hanno ampiamente sottolineato la bontà del testo unificato. Molti tecnici autorevoli ne hanno confermato la validità e la capacità di rispondere alle esigenze esistenti. Affidare al comitato il compito di trovare una soluzione è anche una scelta politica: come ho detto, la soluzione tecnicamente corretta dev'essere accompagnata dalla condivisione, al di là degli schieramenti politici. Voglio inoltre ricordare che nella storia parlamentare recente tante

leggi che riguardano la violenza sulle donne sono state approvate all'unanimità, come quella che ha introdotto il femminicidio o quella sulla disposizione delle spoglie mortali delle vittime di omicidio; altre hanno comunque trovato ampia condivisione, come nel caso del Codice Rosso e del successivo Codice Rosso rafforzato. Spero che si possa trovare un accordo: il mio non è soltanto un auspicio, ma anche un appello». •Cristiana Golfarelli

La senatrice Giulia Bongiorno



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.

La cultura della Difesa

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 euro-atlantica 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, so-

Isabella Rauti, sottosegretario di Stato alla Difesa



La difesa deve continuare 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

prattutto 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 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 mi-

le. 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**

Leadership in mare

È la fiducia incondizionata, radicata nella conoscenza reciproca, nel rispetto e nella condivisione degli stessi valori, che nei momenti decisivi può fare la differenza. A guidare l'equipaggio nella riuscita delle loro missioni è il comandante Sara Vinci

Ogni comandante porta con sé un patrimonio unico fatto di esperienze, valori e tratti personali, ed è proprio l'unicità della persona, più che il genere, a riflettersi in modo determinante nel proprio stile di leadership. «Questa dimensione individuale, che si sovrappone a quella propria di ogni ufficiale di Marina - precisa Sara Vinci, comandante della Nave Alpino della Marina Militare - rappresenta una risorsa preziosa: la varietà dei vissuti e dei punti di vista arricchisce il modo in cui si affrontano le sfide quotidiane e si costruiscono le relazioni a bordo».

In che modo la leadership femminile può arricchire e influenzare la dinamica a bordo e la gestione dell'equipaggio?

«Nella mia esperienza, cerco di coltivare ogni giorno il senso di appartenenza dell'equipaggio e di mantenere alto il morale per garantire la massima efficacia operativa. Un equipaggio che si sente parte di un obiettivo comune, motivato e valorizzato nelle proprie individualità, è un equipaggio più coeso, reattivo e affidabile. In questo contesto, "remare all'unisono" non è soltanto un principio guida, ma una condizione imprescindibile per il successo di ogni missione. Significa costruire, giorno dopo giorno, una fiducia solida e autentica che nasce nel rapporto tra equipaggio e comandante, ma che si sviluppa anche in modo trasversale tra tutti i membri dell'equipaggio stesso».

Quali sono le principali responsabilità e sfide nel comando di una nave della Marina Militare come la Alpino?

«Il comandante ha come responsabilità primaria quella di garantire, in modo parimenti imprescindibile, la piena efficienza del mezz-

Sara Vinci, comandante Nave Alpino Marina Militare



“Remare all’unisono” Non è soltanto un principio guida, ma una condizione imprescindibile per il successo di ogni missione

zo e la prontezza operativa del personale, affinché l'unità sia sempre in grado di assolvere la missione assegnata. La nave rappresenta uno strumento tecnologicamente avanzato e complesso, ma è l'equipaggio, adeguatamente formato e addestrato, a renderlo realmente efficace e capace di esprimere tutte le sue potenzialità. Per questo motivo, accanto alla cura costante dell'efficienza della piattaforma e dei sistemi, che richiede attenzione continua, manutenzione accurata e gestione rigorosa delle risorse, riveste un ruolo centrale l'addestramento del personale per consolidarne prontezza, flessibilità e resilienza anche in contesti complessi e multi-dominio. La sfida principale consiste sicuramente nel garantire questo equilibrio in un contesto caratterizzato da una rapida e costante evoluzione. Le tecnologie si sviluppano con grande velocità e gli scenari operativi diventano sempre più dinamici e interconnessi, includendo nuove realtà come il dominio cibernetico e la dimensione cognitiva. Questo richiede non solo capacità di adattamento ma anche un aggiornamento continuo per inte-

gnare innovazione tecnologica e fattore umano in modo efficace».

Quali strumenti e percorsi formativi ritiene fondamentali per preparare ufficiali e marinai alle complesse operazioni militari e alle missioni internazionali?

«La Marina dispone di percorsi formativi ben delineati e strutturati, studiati per preparare al meglio il personale dei diversi ruoli ad affrontare la complessità delle operazioni militari e delle missioni internazionali. La formazione si costruisce su un sistema organico che integra preparazione di base, specializzazione e aggiornamento professionale, con contenuti sempre al passo con l'evoluzione degli scenari operativi e delle tecnologie. La formazione ci accompagna per tutta la carriera secondo un modello dinamico e circolare che favorisce il continuo sviluppo delle competenze indispensabili nei contesti complessi e multi-dominio. Particolare rilevanza assume l'addestramento secondo il principio del "train as you fight" preparando quotidianamente il personale ad operare in condizioni il più possibile aderenti agli attuali scenari in-

ternazionali».

Quanto conta la resilienza, la disciplina e la capacità di adattamento nella vita quotidiana a bordo e nelle missioni più complesse?

«La disciplina è la base di partenza, il punto fermo. Non è solo rispetto delle regole, ma è ciò che crea fiducia tra le persone, che rende ogni azione prevedibile, coordinata, affidabile. La resilienza, invece, è un fattore chiave per chi svolge il nostro lavoro. Significa non fermarsi alla difficoltà, ma attraversarla, mantenendo lucidità, equilibrio e capacità decisionale anche sotto pressione. Infine, la capacità di adattamento è ciò che permette di armonizzare la dimensione personale con quella collettiva: ognuno diventa un ingranaggio consapevole, capace di lavorare in sintonia con gli altri, contribuendo a un'unica azione coordinata ed efficace. Bisogna inoltre sapersi adattare al contesto che cambia continuamente perché cambia la missione o l'area geografica di gravitazione della nave».

Quali prospettive e opportunità vede per le donne nelle Forze Armate, e quale messaggio vorrebbe trasmettere alle giovani che aspirano a intraprendere una carriera militare?

«Sono entrata in Marina agli albori del reclutamento femminile e ho avuto il privilegio di vivere in prima persona un percorso di trasformazione profondo. Ho visto evolvere la Difesa italiana fino a diventare oggi una delle realtà più avanzate in termini di piena integrazione, fondata sul merito, sulle competenze e sul riconoscimento delle capacità individuali, indipendentemente dal genere. È vero, per una questione temporale il percorso non è ancora completamente maturo dal punto di vista numerico, ma la direzione è chiara. Proprio per questo guardo al futuro con fiducia e con l'aspettativa di vedere quanto questa integrazione continuerà a generare valore. Un'organizzazione più diversificata è, infatti, anche più solida, più pronta ad affrontare le sfide e, in definitiva, più resiliente. Alle giovani che oggi desiderano intraprendere questa strada direi che si tratta di una scelta certamente impegnativa, sia sul piano professionale che personale, ma anche straordinariamente arricchente. È un percorso che permette di acquisire competenze autentiche, vivere esperienze uniche e assumere responsabilità importanti fin da giovani. In Marina non si impara soltanto una professione, si cresce come persone in un contesto che si fonda su valori profondi e immutabili. Ed è proprio questo che dà un significato pieno e concreto alla nostra scelta di vita».

• **Lucrezia Antinori**

La nuova frontiera dell'industria ambientale

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?

Lucia Leonessi, direttore generale Cisambiente Confindustria



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

«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 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'indipendenza 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 si-

curezza energetica e il Ministero delle Imprese 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 materie prime - ad esempio polve-



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

ri 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 in-

dustriale».

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 possibili 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».

• Cristiana Golfarelli



Una scuola più vicina al mondo del lavoro

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 contribuendo 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.



Il Liceo del Made in Italy Si 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

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 contesto 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, ac-

compagnando i giovani verso le sfide della vita».

La scuola investe sempre più nella 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 lasceremo 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



Una cultura da tramandare

Guidata da Maria Grazia Cimini, la Sartoria Massoli custodisce e rinnova un patrimonio unico di savoir-faire artigianale, coniugando alta moda, formazione d'eccellenza e trasmissione del mestiere alle nuove generazioni

Nel sistema moda contemporaneo, dominato da supply chain globalizzate e processi industrializzati, sopravvivono, e in alcuni casi prosperano, realtà che fondano la propria competitività su un modello produttivo radicalmente diverso: la sartorialità integrata ad alta specializzazione. In questo paradigma, il valore non è solo nel prodotto finito, ma nel processo: una filiera corta, manuale e altamente qualificata, in cui ogni fase — dal taglio alla rifinitura — diventa presidio di qualità, identità e trasmissione del sapere.

È il caso della Sartoria Massoli, eccellenza italiana con sede nel borgo medievale di Casperia, fondata nel 1953 da Maria Antonietta Massoli. Oggi, sotto la guida di Maria Grazia Cimini, l'azienda ha rafforzato il proprio posizionamento come modello evoluto di sartorialità contemporanea: un equilibrio solido tra tradizione artigianale e visione strategica. È proprio grazie al suo contributo che la sartoria ha intrapreso un percorso strutturato di innovazione formativa e sviluppo, consolidando il dialogo con le grandi maison internazionali e investendo con decisione nella trasmissione del sapere alle nuove generazioni. La sua leadership ha trasformato un'eredità storica in un progetto dinamico, capace di crescere senza perdere autenticità, mantenendo intatti i valori fondanti e proiettandoli nel futuro del lusso.

La Sartoria Massoli affonda le sue radici in una storia importante. Qual è oggi il valore di questa eredità?

«L'eredità che portiamo avanti non è solo storica, ma profondamente culturale. Mia madre Maria Antonietta Massoli infatti ha costruito questa realtà partendo da una visione molto chiara: il lavoro sartoriale come espressione di eccellenza, rispetto e dedizione. Negli anni Cinquanta si trasferì a Roma per ampliare i propri orizzonti e lì avviò collaborazioni con grandi maison note a livello internazionale. Quell'esperienza ha definito



Cura del dettaglio

Dal taglio manuale alla rifinitura, fino all'applicazione di elementi complessi come ricami o intarsi. L'artigianato, per noi, non è solo una tecnica, ma una cultura del lavoro

un metodo: rigore, qualità assoluta e centralità delle persone. Oggi custodiamo quei valori e li traduciamo in ogni capo che realizziamo».

In un settore sempre più veloce e industrializzato, come si mantiene viva l'identità artigianale?

«È una scelta precisa, quasi controcorrente. Oggi la moda è spesso guidata da logiche di rapidità e pianificazione ma noi continuiamo a lavorare come una vera sartoria d'eccellenza. Ogni abito viene trattato come un pezzo unico, anche quando è destinato alle passerelle internazionali, perché il nostro processo produttivo non è standardizzato ma costruito attorno al capo stesso. Questo significa che ogni fase — dal taglio manuale alla modellistica, fino alla rifinitura — è gui-

data da valutazioni sartoriali puntuali, che tengono conto del comportamento del tessuto, della struttura del capo e dell'effetto finale desiderato. Il nostro punto di forza è la cura del dettaglio: dal taglio manuale alla rifinitura, fino all'applicazione di elementi complessi come ricami o intarsi. L'artigianato, per noi, non è solo una tecnica, ma una cultura del lavoro: implica una responsabilità individuale sul risultato, una trasmissione continua del sapere e una relazione profonda con il lavoro. Ogni artigiana interpreta il capo, lo "legge" e lo accompagna fino alla sua forma definitiva, trasformando un progetto creativo in un oggetto concreto che porta con sé identità, competenza e valore».

La sartoria può contare su un team altamente qualificato. Quanto è centrale il ca-

pitale umano?

«È il cuore dell'azienda. Oggi abbiamo 34 artigiane altamente specializzate, ognuna con competenze costruite in anni di esperienza. Parliamo di un patrimonio di conoscenze che non si trova nei manuali, ma nelle mani e negli occhi di chi lavora ogni giorno su capi complessi. Sono loro le vere custodi del nostro savoir-faire. Senza questo capitale umano, non esisterebbe la qualità che ci viene riconosciuta a livello internazionale».

Proprio per preservare questo patrimonio è nata l'Accademia di Sartoria. Come funziona questo progetto?

«Il progetto è nato dall'esigenza di strutturare la trasmissione del nostro know-how. Così è nata l'Accademia di Sartoria Maria Antonietta Massoli, grazie anche alla collaborazione del Comune di Casperia, dei Mestieri d'Eccellenza di LVMH e della maison Fendi. L'Accademia è un luogo molto concreto: qui si formano esclusivamente sarte e sarti, attraverso un percorso intensivo di 1.600 ore tra teoria e pratica. Le docenti sono ex artigiane della sartoria, persone che hanno dedicato la vita a questo mestiere e oggi trasmettono il loro sapere alle nuove generazioni. È un passaggio fondamentale, perché senza formazione non c'è futuro».

Qual è la risposta dei giovani a questo tipo di proposta formativa?

«È sorprendente e molto incoraggiante. Riceviamo circa 200 candidature ogni anno da tutta Italia, da ragazzi e ragazze dai 19 anni. Dopo una selezione molto rigorosa, ne scegliamo otto per ogni ciclo formativo. Sono giovani motivati, spesso provenienti da contesti semplici, ma con una grande determinazione e una visione chiara del proprio futuro. Questo dimostra che il mestiere sartoriale, se valorizzato, continua ad attrarre».

• Gaia Santi

Maria Grazia Cimini, alla guida della Sartoria Massoli

Prospettive di sviluppo

Guardando al futuro, la Sartoria Massoli sta sviluppando un percorso di crescita che prevede l'ampliamento dell'organico fino a circa 60 artigiani nei prossimi anni. Si tratta tuttavia di una crescita non solo quantitativa, ma soprattutto qualitativa, orientata a consolidare il posizionamento nel segmento dell'alta moda internazionale. L'obiettivo è mantenere intatta l'identità artigianale, dimostrando che tradizione e innovazione possono coesistere in modo sinergico e rafforzarsi reciprocamente. In questa prospettiva, il lavoro della sartoria si configura come un processo continuo di reinterpretazione: trasformare un sapere antico in una visione contemporanea, preservandone autenticità, valore e unicità.



Una piattaforma di connessione efficace

La Fondazione presieduta da Giovanni Brugnoli crea percorsi condivisi che avvicinano i giovani alle filiere del made in Italy, alle competenze e alle opportunità del tessuto imprenditoriale italiano. Gli obiettivi e i progetti in campo

Accompagnare le nuove generazioni verso il futuro del sapere fare italiano, aiutandole a inserirsi nel mondo del lavoro. Nata con la Legge Quadro del made in Italy, sotto l'egida del Mimit e del Ministero dell'Istruzione, la Fondazione Imprese e Competenze per il made in Italy mira a rendere stabile e strutturale il dialogo tra aziende, sistema formativo e territorio. In particolare, promuove il raccordo tra imprese e licei del made in Italy. Valorizzando al contempo l'eccellenza delle nostre filiere produttive e settori di punta. A presiedere la Fondazione è Giovanni Brugnoli, già vicepresidente di Confindustria e alla guida della Tibo Tricot di Castellanza.

Quali sono oggi i nodi più critici nella costruzione di un patto realmente efficace tra sistema formativo e imprese?

«Oggi il nodo principale non è tanto la mancanza di volontà di collaborazione, quanto la difficoltà di trasformare questo dialogo in un vero ecosistema operativo. Persistono ancora disallineamenti tra le competenze richieste dal mondo produttivo e quelle che il sistema formativo riesce a generare, così come una conoscenza ancora parziale, da parte dei giovani e delle famiglie, delle opportunità professionali offerte dalle filiere del made in Italy. A ciò si aggiunge la necessità di valorizzare maggiormente le competenze tecniche e professionalizzanti, che rappresentano una componente essenziale della competitività del nostro sistema produttivo. Costruire un patto realmente efficace significa, quindi, lavorare sulla continuità delle relazioni tra questi attori, sulla condivisione delle informazioni e sulla capacità di progettare percorsi formativi sempre più coerenti con l'evoluzione dei settori produttivi».

Come si impegnerà la Fondazione per ri-muovere le criticità, alla luce dei nuovi percorsi formativi come Liceo del Made in Italy e modello 4+2 (tecnici e professionali + ITIS Academy)?

«In questo quadro, la Fondazione si propone come piattaforma di connessione stabile tra scuola, formazione tecnica e imprese. I nuovi strumenti introdotti negli ultimi anni rappresentano un passaggio strategico: il Liceo del Made in Italy, che mira a rafforzare la conoscenza delle filiere produttive e della cultura d'impresa, e il modello 4+2, che integra in modo più efficace il percorso degli istituti tecnici e professionali con le ITS



L'obiettivo della Fondazione

È ridurre progressivamente la distanza tra formazione e lavoro, rendendo i percorsi educativi sempre più aderenti alle trasformazioni tecnologiche, organizzative e culturali che attraversano il made in Italy

Academy. Il nostro impegno sarà quello di accompagnare questi percorsi con iniziative concrete di collaborazione con le imprese, favorendo esperienze formative sul campo, momenti di orientamento e progettazione condivisa delle competenze. L'obiettivo è ridurre progressivamente la distanza tra formazione e lavoro, rendendo i percorsi educativi sempre più aderenti alle trasformazioni tecnologiche, organizzative e culturali che attraversano il made in Italy».

La Fondazione promuove iniziative come Job Day, Giro d'Italia e il Premio "Maestro del Made in Italy per trasmettere alle nuove generazioni l'impatto, le opportunità e le potenzialità del Made in Italy. Quanto è fondamentale trasmettere questa visione ai giovani?

«Trasmettere alle nuove generazioni il valore e il potenziale del made in Italy è una priorità strategica. Le filiere produttive italiane non rappresentano soltanto un patrimonio economico, ma anche un patrimonio cultu-

rale, fatto di saperi, innovazione e capacità creativa. Iniziative come i "Job Day", il "Giro d'Italia del Made in Italy" e il Premio "Maestro del Made in Italy" nascono proprio con l'obiettivo di rendere visibile questo patrimonio ai giovani, mostrando loro non solo le opportunità occupazionali, ma anche il significato e l'impatto sociale di queste professioni. Orientare i ragazzi significa, infatti, offrire loro strumenti per immaginare il proprio futuro all'interno di filiere che continuano a rappresentare uno dei principali motori di sviluppo del Paese».

Quali competenze e profili serviranno maggiormente nel prossimo futuro, in ottica dell'attuale articolazione del made in Italy?

«Guardando al futuro, il made in Italy richiederà sempre più profili capaci di coniugare competenze tecniche avanzate, cultura progettuale e visione internazionale. Saranno centrali le professionalità legate alla digitalizzazione dei processi produt-

tivi, alla sostenibilità delle filiere, alla gestione dei dati e all'innovazione tecnologica applicata alla manifattura. Allo stesso tempo resteranno fondamentali le competenze artigianali di alta qualità che costituiscono uno degli elementi distintivi della nostra produzione. La sfida sarà proprio quella di integrare tradizione e innovazione, formando figure professionali capaci di interpretare i saperi del passato con gli strumenti del futuro. In questo equilibrio si gioca gran parte della competitività del made in Italy nei prossimi anni».

•FD

Giovanni Brugnoli, presidente Fondazione Imprese e Competenze per il made in Italy



Valorizzare il genio e l'imprenditorialità del nostro Paese

Romina Nicoletti guida la Italian Delegation Made in Italy con strategie mirate a rafforzare la presenza e la reputazione dei prodotti italiani sui mercati internazionali, trasformando l'identità culturale in un vero e proprio vantaggio competitivo

In un momento storico in cui l'identità produttiva italiana rappresenta non solo un patrimonio culturale ma anche una leva strategica per la competitività globale, il ruolo di chi promuove e tutela il made in Italy diventa centrale. Tra visione imprenditoriale e impegno istituzionale, Romina Nicoletti, presidente della Italian Delegation Made in Italy, si distingue per la capacità di coniugare innovazione, networking e valorizzazione delle eccellenze italiane, guidando progetti che mirano a rafforzare il posizionamento internazionale del nostro Paese.

Nel suo ruolo di presidente della Italian Delegation Made in Italy, quali sono oggi le strategie più efficaci per valorizzare e promuovere il made in Italy nei mercati internazionali?

«Sicuramente partire da una fotografia chiara del mercato e da un'analisi approfondita dei consumatori è fondamentale. Personalmente, tendo sempre a privilegiare una visione di lungo periodo: cerco mercati stabili, con un basso indice di corruzione e senza eccessive oscillazioni o entusiasmi momentanei. Nel corso della mia esperienza ho guardato con cautela ad alcuni mercati, come quelli del Golfo, la Russia o la Cina, perché presentano criticità diverse. In Cina, ad esempio, prevale spesso una logica orientata alla quantità più che alla qualità, e questo rende più complesso valorizzare appieno le caratteristiche distintive dei prodotti italiani. Le nostre aziende, infatti, non hanno capacità produttive enormi, ma si distinguono per l'unicità e l'eccellenza dei loro prodotti. Per questo mo-



Leader del Made in Italy È un evento nato in seno al Mimit e da esso patrocinato, pensato per valorizzare il genio e l'imprenditorialità italiana

tivo ritengo fondamentale puntare su mercati che permettano una crescita sostenibile nel tempo e che siano culturalmente pronti ad apprezzare il valore del made in Italy. È anche per questa ragione che ho orientato molte delle mie scelte verso Paesi come Stati Uniti e Canada, dove esiste una maggiore sensibilità verso la qualità e una visione di mercato più coerente con le caratteristiche delle nostre imprese».

Può raccontarci uno o più progetti concreti che state sviluppando per sostenere le imprese italiane e rafforzarne l'identità e la riconoscibilità all'estero?

«Italian Delegation Made in Italy ha una collaborazione con la Contea di Broward e io oggi sono l'ambasciatrice della Broward County in Italia. Si tratta di un'iniziativa nata con l'obiettivo di promuovere il made in Italy nella contea di Broward. Nel corso degli anni abbiamo realizzato diverse attività concrete: tre edizioni di padiglioni espositivi, or-

ganizzato delegazioni commerciali, facilitato incontri tra aziende e contribuito alla creazione di un network internazionale. Da questa esperienza iniziale, la delegazione commerciale Italian Delegation Made in Italy si è evoluta fino a diventare una vera e propria associazione, con l'obiettivo di sviluppare una community di business internazionale orientata alla creazione di relazioni e opportunità tra imprese di diversi Paesi».

Il Leader del Made in Italy Award rappresenta un importante riconoscimento: quali criteri guidano la selezione dei premiati e quale messaggio vuole trasmettere attraverso questo premio?

«Leader del Made in Italy è un evento nato in seno al Mimit e da esso patrocinato, pensato per valorizzare il genio e l'imprenditorialità italiana. L'iniziativa è rivolta in particolare alle piccole e micro imprese, realtà che spesso faticano ad accedere ai tradizionali circuiti di premiazione, ma che rappresentano un tes-

suto produttivo estremamente resiliente e meritevole di riconoscimento. L'evento prevede anche un premio dedicato agli imprenditori italiani che si sono distinti all'estero: storie di emigrazione, visione e determinazione che hanno portato alla creazione di importanti realtà imprenditoriali oltre i confini nazionali, contribuendo a diffondere il valore del made in Italy nel mondo».

In qualità di ceo di M.Ro., come integra la sua visione imprenditoriale con la missione di promozione del made in Italy e quali sono le sfide principali che affronta oggi il settore?

«Esistono due realtà distinte ma fortemente complementari. Da un lato c'è M.Ro, una società di consulenza per l'internazionalizzazione regolarmente riconosciuta dal Mimit, le cui attività offrono alle imprese un supporto qualificato e strutturato nei percorsi di sviluppo sui mercati esteri. Dall'altro lato c'è Italian Delegation Made in Italy, un'associazione nata con l'obiettivo di promuovere il valore del made in Italy e favorire la creazione di una vera e propria community internazionale di business. Le due realtà collaborano in modo costante e sinergico, condividendo una visione comune: valorizzare il made in Italy all'estero puntando sulla qualità e sull'unicità dei prodotti, evitando logiche basate esclusivamente su prezzo e grandi volumi. Il nostro posizionamento, infatti, si rivolge a un mercato consapevole e attento, capace di apprezzare il valore autentico delle eccellenze italiane». •CG

Romina Nicoletti, presidente Italian Delegation Made in Italy







NOMINATION ITALY

IL BRACCIALE COMPOSABILE™, MADE IN ITALY



Un Sud tutt'altro che rassegnato

Insieme alla presidente dell'Ance Federica Brancaccio, ha presentato, presso la sede di Confindustria Caserta, il Manifesto parlante delle imprenditrici. La deputata Mara Carfagna sottolinea la presenza di una classe imprenditoriale al femminile dinamica, attiva, che rappresenta un'eccellenza nel panorama italiano, da sostenere

«L'indipendenza economica è il primo passo verso la libertà. Un principio che Mara Carfagna ha più volte ribadito nel suo impegno pubblico e che oggi risuona con ancora maggiore urgenza. In un contesto in cui persistono divari occupazionali, difficoltà di accesso alle risorse e fragilità strutturali, il ruolo della politica diventa decisivo per costruire strumenti concreti a sostegno delle donne. Promuovere l'autonomia economica, rafforzare l'educazione finanziaria e creare condizioni favorevoli all'imprenditoria femminile non è solo una questione di equità, ma una priorità strategica per la crescita e la coesione del Paese.

Come si può valorizzare il contributo dell'imprenditoria femminile non solo come motore economico, ma anche come espressione identitaria e culturale del Paese?

«L'imprenditoria femminile oggi in Italia conta circa 1,3 milioni di imprese e rappresenta il 22 per cento del totale. Sono numeri notevoli anche rispetto a Paesi ad alta occupazione femminile come la Germania o la Francia: ci dicono che le ragazze e le donne italiane hanno ambizioni, fiducia in sé stesse, accettano la sfida del lavoro autonomo in misura maggiore rispetto alle loro coetanee d'Oltralpe. Dovremmo rappresentare questa realtà con più efficacia e orgoglio, farne un dato riconoscibile, individuare esperienze-modello che raccontino i successi di questa rete femminile e funzionino da incentivo per tutte. Anche per questo sono personalmente impegnata in ogni occasione che valorizza le donne che fanno impresa e producono sviluppo».

Nel suo percorso istituzionale, quali

La deputata Mara Carfagna



**Un quadro che ci induce ad agire
Donne che lavorano poco, guadagnano poco, e quando guadagnano spesso non hanno un controllo diretto ed esclusivo del denaro che portano a casa. È una situazione di disuguaglianza che non mortifica solo le persone ma incide negativamente sulla crescita del Paese**

sono stati i momenti in cui ha percepito con maggiore forza la necessità di sostenere l'indipendenza economica delle donne come leva di libertà e autodeterminazione?

«Guardi, mi è successo ogni volta che ho letto i dati sull'autonomia finanziaria delle italiane. Da noi, e cito un recente rapporto della Global Thinking Foundation, solo il 58 per cento delle donne dispone di un conto personale ed esclusivo, mentre circa il 31 per cento dichiara di dipendere economicamente dal partner o da un altro familiare. È l'indice di una disparità umiliante. Non posso immaginare l'avvilimento di una donna che, nel 2026, a ottant'anni da una Costituente che garantì parità a tutte, deve "chiedere soldi" anche per comprare un giocattolo ai figli o uscire con le amiche. Se incrociamo questo dato con la bassa occupazione femminile e il gender gap nei salari otteniamo un quadro che ci induce ad agire con determinazione: donne che lavorano poco, guadagnano poco, e quando guadagnano spesso non hanno un controllo diretto ed esclusivo del denaro che portano a casa. È una situazione di disuguaglianza che non mortifica solo le

persone ma incide negativamente sulla crescita del Paese».

Quanto è determinante l'educazione finanziaria per prevenire situazioni di dipendenza e vulnerabilità, e quali politiche concrete servono per renderla davvero accessibile a tutte?

«È un tema centrale sul cammino verso una piena parità, insieme al superamento del divario di genere nelle retribuzioni. Ed è anche un fondamentale presidio nel contrasto alla violenza economica: l'isolamento materiale e psicologico delle vittime di violenza spesso parte proprio dal controllo maschile delle risorse della coppia, dai debiti accumulati all'insaputa della partner, dai conti correnti comuni svuotati in previsione delle separazioni. Una donna senza nulla è una persona facile da tenere prigioniera di rapporti abusanti. È necessario raccontare questo rischio e rappresentare alle donne la necessità di tutelare in prima persona i propri beni. Serve un grande piano per l'autonomia finanziaria condiviso dalla scuola, dalle istituzioni finanziarie, dalle imprese. Personalmente, sarei favorevole anche a misure transitorie "forti": in Italia esiste già l'ob-

bligo di pagare gli stipendi su un conto o su una carta prepagata, potremmo stabilire che conto o carta devono essere intestati esclusivamente al titolare della busta paga e non ad altri».

Insieme a Federica Brancaccio, ha presentato il Manifesto parlante delle imprenditrici: quali sono i punti chiave di questo documento e quale cambiamento culturale e operativo si propone di innescare nel sistema produttivo italiano?

«La presentazione di quel Manifesto nella sede di Confindustria Caserta è stata per me davvero un momento di orgoglio. Altro che Sud rassegnato! Ho visto una classe imprenditoriale al femminile dinamica, attiva, che rappresenta un'eccellenza nel panorama italiano, che crea lavoro e valore, che scommette sui giovani, sul valore del merito e della competenza e dà centralità ai temi del sociale, della parità, del contrasto a ogni forma di abuso e violenza. Soprattutto in quest'ultimo ambito, la responsabilità sociale dell'impresa, le donne sono portatrici di un modello virtuoso che merita di essere sostenuto in modo specifico. Il Pnrr lo ha fatto con diversi strumenti, e personalmente li ho utilizzati fino in fondo ottenendo che il 40 per cento delle risorse di ogni capitolo fossero destinate al Sud con risultati eccellenti: tra il 2021 e il 2024 il Sud ha registrato una crescita del Pil dell'8,5 per cento, di tre punti superiore a quella del Centro-Nord. Ora che il Pnrr va verso la sua scadenza, bisogna immaginare misure per continuare a sostenere il percorso avviato per ridurre le disuguaglianze di genere, territoriali e sociali».

• **Cristiana Golfarelli**



Il gioiello contemporaneo come linguaggio identitario

Dalla tradizione orafa familiare alla sperimentazione contemporanea: il percorso di Sonia e Milena Trapasso ridefinisce il "made in Calabria" tra ricerca sui materiali, sostenibilità e visione imprenditoriale internazionale

Non solo ornamento, ma dispositivo narrativo: una forma che incorpora saperi antichi, tensioni identitarie e una visione strategica capace di leggere il presente. Così Sonia e Milena Trapasso interpretano il gioiello, tra artigianato evoluto e ricerca estetica. La loro azienda Mami Sas, radicata in una genealogia orafa che attraversa quattro generazioni, si distingue per un approccio tecnico raffinato e per una costante sperimentazione sui materiali, dove metalli preziosi, pietre naturali e fibre organiche vengono rielaborati se-

Sonia e Milena Trapasso, alla guida di Mami



nica, ma un metodo: la capacità di osservare il materiale e comprenderne le potenzialità espressive. Quando Sonia e io abbiamo assunto la guida dell'azienda, abbiamo sentito l'urgenza di tradurre questo patrimonio in un linguaggio attuale. Non si è trattato di rompere con il passato ma di rileggerlo attraverso strumenti nuovi, contaminandolo con la ricerca contemporanea. Il risultato è un equilibrio sottile tra memoria e innovazione, dove ogni creazione conserva una traccia della sua origine ma si apre a interpretazioni inedite».

La vostra produzione si distingue per una forte componente sperimentale. Come nasce questa ricerca sui materiali?



anche un altro aspetto fondamentale: la sostenibilità. Utilizzare materiali naturali e processi a basso impatto non è per noi una strategia di comunicazione, ma una scelta coerente con il nostro modo di vivere e lavorare. La natura non è solo una fonte di ispirazione, ma un interlocutore con cui instauriamo un dialogo continuo».

Il vostro brand ha varcato i confini nazionali, arrivando in città come Milano, Roma e Parigi. Come avete vissuto questo percorso di internazionalizzazione?

S.T.: «È stato un processo graduale, costruito con molta attenzione. Portare il nostro lavoro fuori dalla Calabria significava metterlo alla prova in contesti altamente competitivi. All'inizio c'era una certa tensione, ma anche la consapevolezza di avere un'identità forte. Le esperienze a Milano, Roma e Parigi ci hanno permesso di confrontarci con pubblici diversi e di comprendere meglio il posizionamento del nostro brand. Abbiamo capito che ciò che ci rende davvero riconoscibili è proprio il legame con il territorio, reinterpretato in chiave contemporanea. L'internazionalizzazione, quindi, non è stata una perdita di identità, ma una sua amplificazione».

Accanto alla produzione, vi dedicate anche a progetti culturali ed eventi. Che ruolo hanno nella vostra visione?

M.T.: «Sono parte integrante del nostro lavoro. Eventi come "Out of traffic" o "La bellezza buona" nascono dall'esigenza di creare connessioni, di portare il gioiello fuori dai contesti tradizionali e inserirlo in un discorso più ampio, che coinvolga arte, territorio e comunità. Crediamo che un brand oggi debba essere anche un attivatore culturale, capace di generare esperienze e non solo prodotti. In questo senso, ogni progetto speciale è un'estensione naturale della nostra identità».

• Guido Anselmi

La visione

Crediamo che un brand oggi debba essere anche un attivatore culturale, capace di generare esperienze e non solo prodotti. In questo senso, ogni progetto speciale è un'estensione naturale della nostra identità

guaggio estetico.

La vostra azienda nasce da una lunga tradizione familiare. In che modo questo patrimonio ha influenzato il vostro approccio contemporaneo al gioiello?

Milena Trapasso: «La tradizione per noi non è mai stata un vincolo, ma una struttura portante da interrogare continuamente. Crescere in una famiglia di orafi significa assorbire, quasi per osmosi, una cultura del fare che è fatta di gesti precisi, tempi lenti e rispetto assoluto per la materia. Tuttavia, ciò che abbiamo ereditato non è solo una tec-

Sonia Trapasso: «La sperimentazione è una necessità, prima ancora che una scelta. Lavorare oggi nel campo del gioiello significa confrontarsi con un mercato saturo di immagini e proposte. Per questo abbiamo sentito il bisogno di spostare il focus dalla forma alla materia, esplorando possibilità meno convenzionali. La ricerca sui materiali nasce spesso da un legame con il territorio. La Calabria è una terra ricchissima di risorse naturali e di tradizioni artigianali poco esplorate. Recuperare tecniche antiche, come la lavorazione della fibra di ginestra, e inserirle in un contesto contemporaneo è stato per noi un gesto d'amore oltre che estetico. Non si tratta semplicemente di utilizzare un materiale insolito, ma di comprenderne la storia, le proprietà e il potenziale simbolico. Solo così il gioiello può diventare un oggetto realmente significativo».

La collezione Ginestrae è uno degli esempi più emblematici di questo approccio. Cosa rappresenta per voi?

M.T.: «Ginestrae rappresenta una sintesi perfetta della nostra visione. È una collezione che nasce dall'incontro tra memoria e innovazione, tra artigianato tessile e oreficeria. La fibra di ginestra, tradizionalmente utilizzata per la produzione di tessuti, viene trasformata in un elemento prezioso, assumendo una nuova dignità estetica. Ma c'è



condo logiche non convenzionali. In questo contesto, la formazione accademica e multidisciplinare delle fondatrici si rivela un elemento chiave: da un lato la competenza materica e progettuale, dall'altro una lettura analitica e relazionale del mercato e del lin-

Eccellenza creativa

Il valore delle creazioni di Milena e Sonia Trapasso è stato riconosciuto dalle più autorevoli testate di settore, tra cui Vogue Gioielli. Recentemente, l'azienda è stata selezionata dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy per partecipare alla mostra "Made in Italy - Impresa al Femminile" presso la sede di Via Veneto a Roma, a testimonianza dell'eccellenza imprenditoriale e creativa della loro firma. «Il riconoscimento da parte di testate autorevoli e istituzioni rappresenta un traguardo importante che per noi ha un valore duplice. Da un lato è una conferma del lavoro svolto, un segnale che la direzione intrapresa è quella giusta. Dall'altro rappresenta una responsabilità: essere riconosciuti significa anche dover mantenere uno standard elevato, continuando a innovare senza perdere coerenza» spiega Milena Trapasso.

Il contratto edile un importante alleato

Uno strumento che non solo garantisce pari tutela a lavoratrici e i lavoratori, ma pone la massima attenzione alla sicurezza e al welfare. La presidente Ance Federica Brancaccio ci spiega come le cose, in un settore storicamente maschile, stiano cambiando

«**D**obbiamo rafforzare il ruolo delle donne nell'impresa, perché diversità e inclusione sono leve fondamentali per la crescita e l'innovazione del settore». Ad affermarlo è la presidente di Ance Federica Brancaccio, in prima linea nel guidare il cambiamento e nel promuovere una maggiore partecipazione femminile nell'edilizia, un settore storicamente maschile, contribuendo anche al dibattito su temi sociali come l'indipendenza economica e la parità di genere.

In che modo l'Ance sta lavorando per favorire una maggiore presenza e valorizzazione delle donne nel comparto edile?

«Insieme a tutta la filiera abbiamo cercato in questi anni di promuovere innanzitutto un cambio culturale e di mentalità, mostrando e raccontando il settore delle costruzioni per quello che realmente è, un settore inclusivo, sinonimo di storia, bellezza e cultura, dove i giovani e le donne possono crescere e fare davvero la differenza. Una sfida non semplice, perché l'edilizia è storicamente considerata un ambiente molto maschile, ma le cose gradualmente stanno cambiando, anche se per ora soprattutto rispetto a ruoli di tipo tecnico, gestionale e progettuale. In questo percorso il nostro principale strumento e alleato è il contratto edile, che non solo garantisce che tutte le nostre lavoratrici e lavoratori siano ugualmente tutelati, ma pone la massima attenzione alla sicurezza e al welfare, prevedendo norme specifiche e agevolazioni sulla maternità e a favore dell'occupazione femminile».

Durante il convegno che si è tenuto alla

Federica Brancaccio, presidente Ance



L'autonomia economica

È un fattore decisivo. Non è l'unico, ma è quello che forse, più di altri, può garantire libertà di scelta alla donna, liberandola dalla paura di non potersi mantenere, avere una casa e sostenere eventuali figli

Camera, promosso da I Sud del Mondo Ets con la collaborazione dell'Associazione Italiana Educatori Finanziari e Women Care Association, si è parlato di indipendenza economica femminile e ruolo dell'educazione finanziaria in un sistema antiviolenza. Secondo lei quanto è determinante l'autonomia economica per prevenire e contrastare la violenza di genere?

«È un fattore decisivo. Non è l'unico, ma è quello che forse, più di altri, può garantire libertà di scelta alla donna, liberandola appunto dalla paura di non potersi mantenere, avere una casa e sostenere eventuali figli. Avere un lavoro, un reddito, una rete professionale significa tante cose: non essere sola, riconoscere ciò che non è accettabile, non normalizzare comportamenti violenti o svalutanti. Serve supporto adeguato so-

prattutto nel momento cruciale della maternità. Ancora oggi l'abbandono del lavoro dopo la nascita del primo figlio raggiunge percentuali allarmanti, conseguenza di una carenza diffusa di servizi e strutture accessibili. Per questo oggi è fondamentale promuovere e dare certezze al lavoro femminile, garantendo parità salariale, formazione, misure e strumenti che permettano di conciliare lavoro e cura. Elementi imprescindibili che il contratto dell'edilizia difende con forza, a tutela di lavoratori, lavoratrici e delle loro famiglie».

È intervenuta a Caserta, insieme a Mara Carfagna, alla presentazione del Manifesto parlante delle imprenditrici: cosa pensa di questa iniziativa?

«Ho partecipato con grande piacere a questo evento, che ha dato voce, in modo diretto e au-

tentico, ai bisogni e alle visioni delle donne che fanno impresa, raccogliendo idealmente l'eredità del Codice Leuciano, una delle prime espressioni storiche di parità di genere. Un plauso va al presidente di Confindustria Caserta, Luigi Della Gatta, che ha promosso un confronto aperto e stimolante su questioni cruciali come l'uguaglianza tra uomo e donna, la formazione, il diritto a un salario equo, riconoscendo il valore e dando visibilità alle imprenditrici, cuore pulsante del sistema economico campano e nazionale».

Come si conciliano parità di genere e inclusione nell'ottica della sostenibilità d'impresa?

«Sono temi che rivestono e meritano sempre più attenzione in ogni strategia di business, perché lo sviluppo sostenibile non è solo transizione ecologica e digitale ma anche umana e sociale. Un'impresa sostenibile è quella che non guarda solo ai profitti, ma anche al benessere vero delle persone, crea ambienti di lavoro equi, rispettosi e motivanti. Le aziende più inclusive sono senz'altro capaci di affrontare rischi complessi e di innovare, con maggiore coraggio e sensibilità, generando efficienza e crescita duratura». • GM

Plasmare la materia

Caterina Ciani, terza generazione alla guida dell'azienda di famiglia, racconta l'evoluzione dalla tradizione fiorentina della lavorazione del ferro a una visione contemporanea del design tra artigianato, progettazione su misura e scenari internazionali

Una storia che attraversa generazioni e si rinnova senza perdere il proprio asse, trasformando la tradizione della lavorazione dei metalli in un linguaggio capace di dialogare con architetture, interni, hospitality e scenari internazionali. È quella della fiorentina Officina Ciani, oggi arrivata alla terza generazione: Caterina e Tommaso, figli di Francesco Ciani, hanno raccolto un patrimonio fatto di competenze tecniche e valori, portandolo dentro una dimensione più ampia. «È stato un passaggio naturale e allo stesso tempo evolutivo. Da una parte c'è la continuità, dall'altra una visione più aperta al progetto, al dialogo con l'architettura e ai mercati internazionali. Non si tratta di sostituire il passato, ma di renderlo attuale, traducendolo in linguaggio contemporaneo» spiega Caterina Ciani.

La vostra realtà nasce nel cuore della tradizione artigiana fiorentina. Quanto pesa oggi quest'eredità?

«Pesa nel senso più nobile del termine, come qualcosa che dà consistenza e direzione. La nostra storia inizia nel 1939, quando nostro nonno Bruno Ciani apre la prima bottega a Firenze. Non era solo un luogo di lavoro, ma uno spazio in cui il ferro prendeva vita attraverso le mani e l'esperienza. Quell'approccio non è mai cambiato davvero: è diventato la base su cui costruire tutto il resto. Oggi lavoriamo in un contesto profondamente diverso, ma continuiamo a partire da quella cultura del fare che non è replicabile industrialmente. È un'eredità che non vincola, ma orienta».

Come si traduce oggi il dialogo tra tradizione e design?

«Attraverso un processo progettuale completo. Non siamo solo produttori, ma anche designer. Ogni oggetto nasce da un'idea, spesso condivisa con il cliente, e si sviluppa lungo tutte le fasi: dal disegno alla realizzazione. La tradizione entra nel modo in



Location Hotel De La Ville Roma. Roccaforte Hotels

Il successo all'estero

La cultura artigiana toscana ha una riconoscibilità forte e quando viene declinata in chiave contemporanea diventa estremamente competitiva anche a livello internazionale

cui lavoriamo i materiali, nella manualità, nella cura dei dettagli. Il design contemporaneo, invece, si esprime nella capacità di interpretare spazi, esigenze, stili di vita. Il risultato è un equilibrio: oggetti che hanno radici profonde ma parlano un linguaggio attuale».

Parliamo di materiali: il ferro resta centrale, ma non è l'unico protagonista.

«Esatto. Il ferro è il nostro punto di partenza, ma negli anni abbiamo ampliato molto la gamma. Lavoriamo con acciaio inox, bronzo, ottone e li combiniamo con vetro, cristallo, marmo, legno, tessuti. Questo ci permette di creare prodotti complessi, stratificati, dove ogni materiale contribuisce a un

risultato finale coerente. Non è solo una questione estetica, ma anche funzionale: ogni scelta risponde a un'esigenza precisa, sia essa strutturale, ambientale o progettuale».

Quanto conta la personalizzazione nel vostro lavoro?

«È fondamentale. Non la consideriamo un servizio aggiuntivo, ma parte integrante del nostro approccio. Ogni progetto nasce dall'ascolto: cerchiamo di capire davvero cosa vuole il cliente, come vive lo spazio, quali sensazioni desidera trasmettere, quindi sviluppiamo soluzioni su misura, definendo dimensioni, finiture, dettagli. Il nostro obiettivo non è produrre oggetti standard, ma

creare pezzi unici, capaci di integrarsi in modo armonico e raccontare qualcosa di specifico».

E per quanto riguarda gli esterni?

«L'outdoor è un ambito molto importante per noi. Qui entra in gioco anche la tecnologia dei materiali: utilizziamo acciaio inox Aisi 304, che garantisce resistenza e durabilità nel tempo. Ma anche all'esterno manteniamo lo stesso approccio progettuale: attenzione al dettaglio, qualità estetica, integrazione con l'architettura. Non si tratta solo di resistere agli agenti atmosferici, ma di creare oggetti che continuino a comunicare valore».

Officina Ciani è presente anche in contesti internazionali di alto livello. Che tipo di sfida rappresenta il mondo dell'hospitality?

«È una sfida stimolante perché richiede un equilibrio molto preciso tra identità e adattabilità. Lavorare per hotel e ristoranti di prestigio significa confrontarsi con concept architettonici complessi, spesso molto caratterizzati. Il nostro ruolo è inserirci in questi progetti portando valore, senza mai essere invasivi. Abbiamo realizzato interventi per realtà importanti a Firenze, Zurigo, Londra e ogni volta è un dialogo diverso. Lì emerge davvero la nostra capacità di personalizzazione e di interpretazione».

Possiamo parlare di un know how toscano che si esporta nel mondo?

«Assolutamente sì. La nostra è una forma di eccellenza che nasce dal territorio ma non resta confinata. La cultura artigiana toscana ha una riconoscibilità forte e quando viene declinata in chiave contemporanea diventa estremamente competitiva anche a livello internazionale. Non esportiamo solo prodotti ma un modo di lavorare, una sensibilità, una cura».

• **Beatrice Guarnieri**

Caterina Ciani, terza generazione alla guida di Officina Ciani

Prodotti che creano atmosfera

Quello che contraddistingue maggiormente Officina Ciani, oltre alla customizzazione dei progetti, è il livello elevato di qualità, la forte attenzione al dettaglio e la notevole flessibilità progettuale. Attraverso una visione coerente, lampadari, applique, lanterne, tavoli e sedute vengono progettati con la stessa attenzione e il medesimo metodo. Non si stabiliscono differenze tra un oggetto e l'altro, ma si considera piuttosto un sistema di relazioni. L'illuminazione non è intesa solo come funzione, ma come elemento capace di creare atmosfera; l'arredo non è visto unicamente come utilizzo, bensì come presenza nello spazio. L'obiettivo è la creazione di ambienti, non soltanto di singoli prodotti.



Puntare sul valore piuttosto che sui numeri

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?

Elena Nembrini, direttore generale ENIT



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

«Al momento, il mese di aprile non sembra subire conseguenze: 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 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 sovraccollamento 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, comprendere 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 benes-

sere. 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». •Francesca Druidi

Esperienze che lasciano il segno

Come e meeting&consulting interpreta l'evoluzione degli eventi tra progettazione strategica, comunicazione integrata e formazione medico-scientifica, offrendo soluzioni su misura capaci di coniugare qualità, innovazione e visione internazionale

L'evoluzione tecnologica e la crescente complessità dei mercati hanno trasformato profondamente il concetto stesso di evento: non più semplice occasione logistica, ma piattaforma integrata di comunicazione, relazione e valore. In questo ambito, la capacità di coniugare progettazione strategica, gestione operativa e contenuti ad alto impatto diventa un elemento distintivo, soprattutto quando si opera in ambiti altamente specializzati come quello medico-scientifico. È qui che realtà come e meeting&consulting si posizionano quali interlocutori qualificati, grazie a un modello organizzativo strutturato, certificato e orientato alla qualità. «La nostra azienda nasce dalla consapevolezza di

Roberta Miraglia del Giudice, alla guida di e meeting&consulting



un'esigenza precisa del mercato: trasformare ogni evento in un'esperienza unica e irripetibile. L'obiettivo è stato fin dall'inizio quello di superare logiche standardizzate, per costruire progetti capaci di distinguersi e lasciare un segno concreto» spiega Roberta Miraglia del Giudice.

Da cosa è rappresentato il core business?

«Si tratta di due ambiti distinti ma complementari: da un lato il settore medico-scientifico e farmaceutico, dall'altro l'organizzazione di eventi nel mondo del lusso. In quest'ultimo, la specializzazione riguarda in particolare la gestione logistica e "concergerie", con un focus su servizi ad alto livello dedicati a brand e clienti premium».

Quali sono i vostri punti di forza?

«Il nostro principale punto di forza è senza dubbio lo staff. Abbiamo un team di professionisti con esperienza pluriennale, in grado di gestire eventi anche di respiro in-

ternazionale. Nel tempo siamo riusciti a costruire un solido gruppo di collaboratori che lavorano con noi da molti anni: una continuità che garantisce competenze consolidate, affidabilità e una profonda conoscenza dei processi. La natura del nostro lavoro richiede una forte capacità di multitasking, perché seguiamo contemporaneamente più attività ed eventi. In questo contesto, il contributo femminile è particolarmente rilevante: organizzazione, precisione e gestione simultanea delle priorità rappresentano un valore aggiunto concreto. Un ulteriore elemento distintivo è il servizio di segreteria, che offriamo con grande puntualità ed efficienza. Chi si affida a noi sa di poter contare su risposte rapide e operative: trasformiamo le richieste in azioni senza rinvii, garantendo un supporto costante e affidabile. A questo si aggiunge un'organizzazione interna strutturata, supportata da procedure codificate e software gestionali personalizzati, che consentono un monitoraggio costante di ogni fase operativa. Tutti questi elementi ci permettono di garantire alta qualità in ogni fase, mantenendo sempre un'impronta riconoscibile».

Che cosa vi contraddistingue dai vostri competitor?

«L'integrità e la trasparenza rappresentano un altro pilastro del nostro operato. Garantiamo al cliente accesso continuo a tutte le informazioni, in ogni fase del processo produttivo: dal primo sviluppo progettuale fino alla realizzazione finale. Offriamo un monitoraggio costante e una condivisione puntuale dello stato di avanzamento, assicurando piena visibilità su ogni aspetto. Si tratta di un approccio che ci distingue da molte altre realtà del settore, dove spesso il controllo economico si limita a un budget iniziale, salvo poi emergere criticità solo a congresso concluso. Al contrario, manteniamo il cliente sempre aggiornato durante l'intero percorso, fornendo una rendicontazione precisa e continua della situa-

zione economica. In questo modo, ogni decisione è consapevole e condivisa, senza sorprese né scostamenti imprevisti».



Il contributo femminile

La natura del nostro lavoro richiede una forte capacità di multitasking, perché seguiamo contemporaneamente più attività ed eventi. Organizzazione, precisione e gestione simultanea delle priorità rappresentano un valore aggiunto concreto

zione economica.

In questo modo, ogni decisione è consapevole e condivisa, senza sorprese né scostamenti imprevisti».

La comunicazione è parte integrante del vostro lavoro. Come la interpretate oggi?

«Oggi la comunicazione richiede un approccio integrato e crossmediale, capace di coinvolgere diversi canali, anche innovativi e pubblici. Il nostro lavoro parte dall'analisi dei contenuti e dei messaggi chiave, per poi sviluppare strategie che generino impatto e partecipazione, sfruttando in

modo sinergico media tradizionali e digitali».

Infine, uno sguardo al settore medico-scientifico: quale valore aggiunto portate?

«Essere provider Ecm e segreteria di diverse società scientifiche ci consente di avere una visione aggiornata e concreta delle esigenze del settore. Il nostro valore aggiunto in ambito medico-scientifico risiede comunque soprattutto nella discrezione e nella capacità di garantire un'organizzazione impeccabile. Sappiamo che un congresso di questo tipo è esposto a un numero elevatissimo di variabili, spesso imprevedibili. Per questo investiamo costantemente in personale altamente qualificato e nella collaborazione con fornitori selezionati, così da assicurare la massima efficienza. Il nostro obiettivo è uno: fare in modo che il cliente non percepisca alcuna criticità. Gestiamo ogni complessità dietro le quinte, senza mai trasferire problemi o tensioni organizzative a chi si affida a noi. In questo senso, il nostro vero valore sta nella capacità di proteggere il cliente da ogni aspetto logistico, lasciandolo libero di concentrarsi esclusivamente sui contenuti e sugli obiettivi dell'evento». • BG

Un network consolidato

Il network di e meeting&consulting si articola attraverso la membership di associazioni nazionali e internazionali del settore congressuale e imprenditoriale. Tra queste, ICCA punto di riferimento globale per l'industria dei meeting con oltre 850 membri in 85 Paesi; Federcongressi & Eventi, che rappresenta in Italia imprese e professionisti del comparto congressuale e degli eventi; e Meeting Professionals International, orientata alla formazione continua e allo sviluppo professionale nel settore. A livello territoriale e imprenditoriale, l'azienda è inoltre consociata Unindustria, tra le principali realtà del sistema Confindustria, e Aidda, impegnata nella promozione e valorizzazione dell'imprenditoria femminile.

Rendere accessibili le opportunità

Studio Vassallo da oltre undici anni affianca imprese ed enti nella progettazione strategica e nell'accesso a fondi pubblici e privati, trasformando idee e bisogni in progetti concreti di sviluppo a impatto territoriale nei settori agroalimentare, culturale, turistico e sociale

Se l'accesso alle risorse rappresenta spesso il vero discrimine tra idee rimaste sulla carta e progetti capaci di generare impatto concreto, la progettazione strategica assume un ruolo sempre più decisivo. Intercettare i finanziamenti, tradurre i bisogni in interventi strutturati e costruire percorsi sostenibili nel tempo non è soltanto una questione tecnica ma un processo complesso che richiede visione, metodo e capacità di lettura del territorio.

È in questo scenario che si inserisce Studio Vassallo, realtà di Alba (Cn) che da oltre undici anni opera come punto di riferimento per imprese ed enti pubblici e privati, affiancandoli nella trasformazione delle idee in progetti concreti, finanziabili e ad alto impatto territoriale. Non un semplice studio di consulenza, ma un partner operativo nella costruzione di percorsi di sviluppo, con un approccio fondato sull'ascolto, sull'analisi e sulla progettazione integrata.

«Lo Studio si occupa in particolare di accompagnare imprese, enti singoli e aggregati nell'accesso a fondi pubblici e privati, con una forte specializzazione nei settori dell'agroalimentare, della cultura, del turismo e del sociale. L'obiettivo è quello di valorizzare il potenziale delle idee, trasformandole in progetti strutturati, coerenti con i bandi di finanziamento e capaci di generare ricadute reali e durature sui territori» spiega Emanuela Vassallo.

Che cosa vi contraddistingue maggiormente?

«Ci distinguiamo perché non interveniamo solo quando le opportunità sono già disponibili ma in una fase precedente, quando il progetto è ancora in costruzione. Entriamo infatti sin dall'origine dell'idea, supportando il cliente nell'analisi dei fabbisogni reali e nell'individuazione del percorso più coerente ed efficace da intraprendere. Il nostro ruolo non si limita alla gestione tecnica delle procedure o alla semplice compilazione di documenti: ci poniamo come partner strategici lungo tutto il ciclo progettuale. Accompagniamo imprese ed enti in ogni fase, dalla pre-fattibilità iniziale fino



La mission

Lavoriamo ogni giorno per individuare finanziamenti nazionali ed europei, costruire progetti solidi e sostenibili e accompagnare il cliente con continuità

alla rendicontazione finale, garantendo continuità, metodo e visione. Questo approccio consente di trasformare la complessità in un processo chiaro e strutturato, rendendo accessibili strumenti e opportunità che spesso risultano difficili da interpretare e utilizzare».

Qual è la mission aziendale?

«La nostra mission è rendere accessibili le opportunità, semplificare la complessità e garantire risultati misurabili. Lavoriamo ogni giorno per individuare finanziamenti nazionali ed europei, costruire progetti solidi e sostenibili e accompagnare il cliente con continuità. Il nostro obiettivo non è solo ottenere un finanziamento ma generare valore concreto e duraturo».

In che modo affrontate la costruzione di un progetto insieme a imprese ed enti?

«Ogni progetto rappresenta un percorso a

sé, con caratteristiche e dinamiche proprie. Non esistono soluzioni predefinite, perché ogni cliente porta con sé una storia diversa, un contesto specifico e obiettivi distinti da valorizzare. Il nostro lavoro parte sempre dall'ascolto attento: analizziamo in profondità i fabbisogni, costruiamo strategie personalizzate e sviluppiamo progettualità che non siano soltanto finanziabili ma anche coerenti con la realtà di riferimento e sostenibili nel tempo».

Come supportate concretamente i vostri clienti?

«Il nostro intervento accompagna il progetto lungo tutto il suo ciclo di vita, partendo dall'analisi iniziale dei fabbisogni fino alla definizione della strategia complessiva. Ci occupiamo della costruzione delle reti di partenariato, della strutturazione del piano finanziario e del successivo monitoraggio

degli impatti generati. Nel tempo abbiamo sviluppato un metodo di lavoro strutturato e replicabile, che integra competenze tecniche, analisi di contesto e di mercato, oltre a una rete di relazioni attiva a livello nazionale ed europeo. Questo approccio ci consente di sviluppare progettualità solide, coerenti e realmente competitive nell'accesso ai finanziamenti».

Il vostro modello di relazione con il cliente è particolare.

«Sì, abbiamo fatto una scelta precisa: offrire una prima consulenza gratuita per valutare i fabbisogni reali. Questo ci permette di costruire un rapporto basato sulla fiducia e sulla fattibilità concreta. Non seguiamo tutti i progetti, ma solo quelli che hanno basi solide. È una scelta che tutela il cliente e rafforza la qualità del nostro lavoro».

In quali ambiti siete maggiormente specializzati?

«Operiamo in diversi settori, dall'agroalimentare al turismo, dalla cultura all'innovazione sociale, che condividono una stessa sfida: trasformare una visione in un progetto concreto. Nel tempo abbiamo sviluppato competenze verticali e una rete di partner qualificati, che ci permettono di affrontare progetti complessi con un approccio integrato e trasversale».

Quali sono gli obiettivi futuri dello Studio?

«Vogliamo essere uno studio di riferimento a livello nazionale, dinamico e inclusivo, capace di trasformare opportunità in crescita reale per imprese e territori. Aspiriamo a guidare l'evoluzione delle organizzazioni attraverso innovazione e progettazione strategica, creando connessioni e accompagnando ogni progetto verso uno sviluppo strutturato e sostenibile».

• Bianca Raimondi

Emanuela Vassallo, alla guida dell'omonimo studio



Un lavoro di squadra che genera valore concreto

Oggi Studio Vassallo è una realtà dinamica in continua crescita, che nel tempo ha consolidato competenze, metodo operativo e una rete strutturata di relazioni. Ogni progetto prende forma attraverso un lavoro corale, fondato su ascolto, analisi strategica e responsabilità condivisa tra professionisti e clienti. Questo approccio consente allo Studio non solo di supportare l'accesso a finanziamenti, ma di accompagnare imprese ed enti in percorsi di sviluppo reali e strutturati, capaci di produrre impatto nel tempo. Perché il valore delle idee si esprime pienamente solo quando vengono trasformate in risultati concreti.

POLLINI.COM



POLLINI

*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

Una questione di mentalità

La business coach Denise Mirto individua nel mindset la nuova leva del successo imprenditoriale, e propone un approccio integrato tra strategia, esperienza sul campo e sviluppo della giusta mentalità per costruire progetti solidi e sostenibili

Strategia, execution e mindset imprenditoriale. Sull'integrazione di questi principi, Denise Mirto, imprenditrice e business coach, formata presso un autorevole ente accreditato in Icf, ha sviluppato un modello di intervento capace di coniugare esperienza diretta sul campo, consulenza strategica e sviluppo delle competenze cognitive e decisionali. Il suo approccio si fonda su un presupposto chiaro: l'impresa cresce nella misura in cui cresce l'imprenditore. Su questo equilibrio tra struttura e consapevolezza si costruiscono progetti solidi, scalabili e coerenti nel tempo.

Il suo percorso professionale è cominciato molto presto e si è sviluppato direttamente sul campo. Quanto ha inciso questa esperienza nella costruzione della sua visione imprenditoriale?

«Ha inciso in maniera determinante, perché mi ha permesso di sviluppare una comprensione concreta e non teorica del fare impresa. Iniziare a 18 anni nel mondo delle Pmi, in un settore operativo come quello turistico-ricettivo, significa confrontarsi quotidianamente con dinamiche reali: gestione delle persone, organizzazione dei processi, relazione con il cliente, capacità di risolvere problemi in tempi rapidi. Quando a 23 anni sono diventata direttrice di un hotel, mi sono trovata a gestire responsabilità complesse in una fase molto precoce della mia vita. Questo mi ha costretto a sviluppare rapidamente competenze trasversali: leadership, comunicazione, capacità decisionale. È stata una palestra straordinaria, che ha costruito le basi della mia visione attuale, profondamente radicata nella concretezza».

A 28 anni ha avviato il suo percorso imprenditoriale. In quel passaggio, cosa è cambiato davvero tra "gestire" e "fare impresa"?

«Gestire significa ottimizzare ciò che esiste, far funzionare un sistema, garantire risultati. Fare impresa, invece, implica assumersi il ri-



Il primo vero asset di un imprenditore

La mente può essere un limite oppure il più potente acceleratore di risultati. Allenarla non è un'opzione ma una necessità per chi vuole costruire qualcosa di solido nel tempo

schio, costruire visione, prendere decisioni in condizioni di incertezza e soprattutto essere responsabili non solo dell'operatività, ma della direzione strategica. Quando ho rilevato la gestione di una struttura a Piazza di Spagna, ho compreso che non bastava conoscere il settore o avere capacità organizzative: era necessario sviluppare una mentalità imprenditoriale. Questo significa avere disciplina, lucidità, capacità di leggere il contesto e di adattarsi, ma anche saper sostenere il peso delle scelte e delle conseguenze».

Nel suo racconto emerge con forza il tema del mindset. Quando diventa centrale nel suo percorso?

«Diventa centrale in modo molto chiaro nel 2020. È stato un momento complesso, che ha messo in discussione modelli consolidati e ha costretto molti imprenditori a rivedere le proprie certezze. Per me è stato uno spar-

tiacque: ho compreso che la vera differenza non la fanno solo le competenze tecniche o il modello di business, ma la struttura mentale con cui si affrontano le situazioni. La mente, se allenata, diventa il principale vantaggio competitivo. Da lì è avvenuto un passaggio importante: dal "fare" impresa all'"essere" imprenditrice in modo più consapevole, con una maggiore capacità di osservazione, gestione del cambiamento e orientamento strategico. La mente è il primo vero asset di un imprenditore. Può essere un limite oppure il più potente acceleratore di risultati. Allenarla non è un'opzione, ma una necessità. Il messaggio che vorrei veicolare qui è che allenare la mente, tutela l'imprenditore stesso dal "fallimento" dei progetti. Le aziende possono fallire, una mente imprenditorialmente allenata, no. Perché tutela la capacità dell'imprenditore di generare idee e progetti».

È da questa consapevolezza che nasce il suo avvicinamento al business coaching?

«Esattamente. Il coaching non è stato un cambio di direzione ma un'evoluzione naturale del mio percorso. Ho iniziato a comprendere che molte delle difficoltà imprenditoriali non derivano dalla mancanza di strategie, ma dalla difficoltà nel metterle in pratica con continuità, disciplina e chiarezza. Il coaching mi ha permesso di lavorare proprio su questo livello: aiutare le persone a sviluppare consapevolezza, focus e capacità di azione. A comprendere come le nostre convinzioni, limitanti o potenzianti che

siano, influenzano le decisioni che mettiamo in atto come imprenditori. Oggi rappresenta per me un'estensione coerente dell'esperienza imprenditoriale, non un'attività separata».

Attraverso Host&Consulting integra consulenza e coaching. Come funziona questo modello nella pratica?

«Funziona su un doppio livello, che considero imprescindibile. Da un lato c'è la consulenza strategica: analisi del business, definizione del posizionamento, organizzazione dei processi, sviluppo del modello operativo. Dall'altro c'è il lavoro sul mindset: capacità decisionale, gestione delle priorità, disciplina, chiarezza degli obiettivi. Con Host&Consulting mi rivolgo a imprenditori e aziende, dialoghiamo con i fondi di investimento per quanto attiene l'asset del real estate, e siamo in grado di supportare gli enti pubblici nella costruzione di progetti solidi e sostenibili sui territori.

Ma il punto è che una strategia, per quanto valida, non produce risultati se chi deve implementarla non è allineato a livello mentale. È nell'integrazione di questi due aspetti che si genera valore reale».

In definitiva, come definirebbe il rapporto tra consulenza e coaching nel suo lavoro?

«Per me sono due dimensioni complementari e inseparabili. La consulenza risponde alla domanda "cosa fare": strategia, strumenti, direzione. Il coaching lavora su "chi devi diventare" per far funzionare quella strategia. È nell'incontro tra questi due livelli che si costruiscono risultati duraturi. Senza strategia si rischia di essere disorientati, senza mindset si rischia di non agire. Il mio lavoro si colloca esattamente in questo punto di equilibrio». • Gaia Santi

Denise Mirto, imprenditrice e business coach



Progetti in corso

Denise Mirto sta sviluppando un nuovo brand. L'obiettivo del progetto è operare in modo più diretto sullo sviluppo del mindset imprenditoriale in chiave coaching. Il brand si rivolge a imprenditori e imprenditrici interessati a costruire una mentalità più strutturata, consapevole e orientata all'azione. «Non si tratta di semplice motivazione, ma di allenamento mentale: sviluppare la capacità di prendere decisioni, mantenere il focus e gestire la complessità senza dispersione di energia. Ciò che spesso manca è un metodo strutturato e una chiara consapevolezza del proprio posizionamento. Il mio lavoro si concentra quindi sulla trasformazione del potenziale in un progetto concreto, sostenibile e riconoscibile».

Prevenzione e diagnostica migliorano la vita delle persone

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 set-

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»

tore 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 grande impegno nello sviluppo internazionale dell'azienda, diversificando la nostra presenza nel-

Diana Bracco, presidente del Gruppo Bracco

le 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 e continuo le modalità diagnostiche, dalla risonanza magnetica alla piattaforma con microbolle per procedure con ultrasuoni. Dei nostri mezzi di contrasto per ecografia sono particolarmente fieri, 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 imprese 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'importanza 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 pro-

fessionisti 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 il sistema più moderno e interessante per gli investitori. 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&I».

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**



L'“oro rosso” amico della pelle

Tindora Cosmetics, fondata da Fiorella Bafile, trasforma lo Zafferano Dop in un principio attivo d'eccellenza: un progetto di cosmesi biotecnologica naturale che unisce ricerca scientifica, filiera etica e valorizzazione del territorio, dando vita a trattamenti skincare ad alte prestazioni

Tindora Cosmetics è il progetto imprenditoriale fondato nel 2017 da Fiorella Bafile, che assume come asset strategico lo Zafferano dell'Aquila Dop, matrice biologica ad alta concentrazione di composti bioattivi. La piattaforma formulativa sviluppata dal brand si fonda su un approccio cosmeceutico avanzato, in cui molecole come crocina e kaempferolo vengono studiate per il loro ruolo nei processi di modulazione ossidativa, nella protezione della matrice extracellulare e nel mantenimento dell'equilibrio cutaneo (eudermia).

Il risultato è un modello di impresa che integra ricerca accademica, innovazione biotecnologica e responsabilità sociale, trasformando una materia prima storica in un driver contemporaneo di sviluppo sostenibile e skincare di alta gamma.

Come nasce l'idea di creare questa azienda?

«Da ragazza ho lavorato per 14 anni nel mondo della cosmetica, un settore che mi ha sempre appassionata e che mi ha dato anche importanti riconoscimenti, sia in Italia che all'estero. Questo percorso mi ha fatto coltivare un sogno nel cassetto: creare una mia azienda cosmetica.

Dopo il terremoto dell'Aquila, ho assistito a un fenomeno che mi ha colpita profondamente. Molte persone hanno scelto di lasciare la città investendo altrove. Io, invece, ho deciso di restare. Da imprenditrice, ho sentito la responsabilità di non abbandonare il territorio e di contribuire a creare opportunità, soprattutto per i più giovani. È stato in quel momento che ho deciso di trasformare il mio sogno in un progetto concreto, partendo da un elemento che rappresentasse davvero l'identità dell'Aquila. La scelta è stata naturale: lo Zafferano dell'Aquila Dop, una delle eccellenze più autentiche del territorio».

Quali sono stati i primi passi?

«Mi sono posta una domanda semplice ma



Le formulazioni

Nascono da studi approfonditi sui principi attivi dello zafferano, in particolare sulla crocina, affiancati da ingredienti funzionali come acido ialuronico, aloe vera, cardo mariano e complessi prebiotici

decisiva: se lo zafferano è così prezioso in ambito alimentare, perché non esplorarne l'utilizzo in cosmetica? Per questo mi sono rivolta all'Università dell'Aquila, avviando un dialogo con i ricercatori per comprendere a fondo le sue potenzialità. Da lì è nato un accordo quadro che ha dato il via al progetto. Abbiamo quindi sviluppato le formulazioni internamente, lavorando a stretto contatto con un team di esperti composto da chimici, biologi e dermatologi. L'obiettivo era chiaro: creare prodotti altamente performanti, capaci di coniugare naturalità, efficacia e sicurezza, pensando sempre sia al benessere del cliente finale sia alla valorizzazione del territorio».

Che caratteristiche ha questo zafferano?

«Si tratta di una materia prima unica anche dal punto di vista scientifico: grazie alla biodiversità del territorio, presenta una concentrazione di crocina particolarmente elevata, che lo rende più potente rispetto ad altri zafferani in termini di proprietà antiossidanti, rivitalizzanti e antinfiammatorie. Studi recenti evidenziano anche potenziali effetti molto interessanti in ambito di ricerca. Utilizzare lo zafferano dell'Aquila Dop significa custodire autenticità ma anche offrire un principio attivo straordinariamente ricco e funzionale».

Il vostro è un brand di cosmesi biotecnologica naturale. Come si traduce questo approccio nelle formulazioni?

«Lavoriamo su un equilibrio molto preciso tra naturalità certificata e innovazione scientifica. Le nostre formulazioni nascono da studi approfonditi sui principi attivi dello zafferano, in particolare sulla crocina, affiancati da ingredienti funzionali come acido ialuronico, aloe vera, cardo mariano e complessi prebiotici. Non si tratta di una semplice cosmesi naturale ma di un approccio cosmeceutico che punta a intervenire sui meccanismi biologici della pelle: stress ossidativo, infiammazione, perdita di elasticità. Ogni prodotto è progettato per agire in profondità, rispettando al contempo l'equilibrio cutaneo».

La vostra linea è certificata biologica

Aiab. Qual è il valore di questa scelta?

«La certificazione Aiab garantisce standard rigorosi in termini di qualità, sostenibilità e sicurezza. Per noi è un impegno concreto verso il consumatore, ma anche verso l'ambiente. Significa selezionare materie prime tracciabili, evitare sostanze potenzialmente dannose e adottare processi produttivi responsabili. È una scelta coerente con la nostra visione».

C'è anche un forte richiamo storico e simbolico nel vostro brand, a partire dal nome.

«Sì, il nome Tindora si ispira alle narrazioni storiche legate all'uso cosmetico dello zafferano nell'antichità, in particolare ai rituali di bellezza attribuiti a Cleopatra. Questo riferimento non è solo evocativo, ma sottolinea la continuità tra passato e presente: una materia prima utilizzata da millenni che oggi viene reinterpretata grazie alla scienza».

Qual è la visione futura di Tindora Cosmetics?

«Il 23 aprile l'azienda è stata insignita del premio "Il Maestro del Made in Italy" perché il nostro scopo è trasmettere alle generazioni future progetti che permettano loro di restare in Italia e portare il made in Italy nel mondo. Noi vogliamo diffondere all'estero un'eccellenza profondamente identitaria come lo zafferano dell'Aquila, dimostrando che tradizione e innovazione possono coesistere in modo virtuoso. Continueremo a investire in ricerca, sostenibilità e sviluppo territoriale, con l'obiettivo di creare un modello replicabile di impresa responsabile. In un momento in cui L'Aquila vive una nuova centralità culturale, sentiamo ancora più forte la responsabilità di contribuire a questa rinascita con un progetto che guarda al futuro senza perdere le proprie radici».

• Gaia Santi

Fiorella Bafile, founder di Tindora Cosmetics



Preservare lo zafferano dell'Aquila Dop

Tindora Cosmetics, esclusivista per la cosmesi, ha avviato un progetto di grande rilevanza per il territorio aquilano, legato alla tutela e alla valorizzazione dello zafferano dell'Aquila Dop. In virtù dell'utilizzo esclusivo della materia prima, l'azienda sostiene attivamente la cosiddetta "banca dello zafferano", contribuendo in modo concreto alla continuità della filiera produttiva.

Attraverso il meccanismo del "prestito d'onore", i giovani interessati ricevono bulbi autoctoni da coltivare, impegnandosi a portare avanti un'agricoltura etica e non intensiva. L'iniziativa ha già prodotto risultati significativi, favorendo l'ingresso di nuovi coltivatori e contribuendo a preservare una tradizione agricola che, senza un ricambio generazionale, rischierebbe progressivamente di scomparire.

Oltre l'obbligo normativo

Consulenza, formazione e gestione documentale. Con un approccio integrato MPE Sicurezza supporta le imprese in materia di sicurezza sul lavoro, unendo esperienza, innovazione e continuità in un contesto di evoluzione normativa e digitale. L'analisi di Maria Pia Bruno

In un sistema produttivo sempre più regolato da norme stringenti, controlli ispettivi e responsabilità crescenti, la sicurezza sul lavoro ha progressivamente abbandonato la sua dimensione puramente adempitiva per diventare un vero e proprio indicatore di qualità organizzativa. Oggi non si tratta più soltanto di "essere in regola" ma di strutturare processi capaci di prevenire il rischio, tutelare le persone e garantire continuità operativa all'interno delle imprese. In questo contesto si inserisce MPE Sicurezza, acronimo di "Miglioramento e Prevenzione per l' Eccellenza", realtà attiva da oltre 12 anni nel supporto alle aziende in materia di sicurezza sul lavoro e conformità normativa. «L'azienda opera attraverso un approccio integra-

Maria Pia Bruno, ceo di MPE Sicurezza, con la figlia Erica Delfino



to che comprende consulenza, formazione e gestione documentale, accompagnando le imprese dalla valutazione dei rischi fino alla redazione della documentazione obbligatoria, tra cui Dvr, Haccp, Moca e Duvri, oltre alle verifiche tecniche su impianti e certificazioni energetiche e antincendio. A questo si affianca un'importante attività di formazione, con corsi per Rsp, primo soccorso, antincendio, rappresentanti dei lavoratori e sicurezza macchinari, senza dimenticare l'ambito Gdpr» spiega il ceo Maria Pia Bruno, la cui visione imprenditoriale ha permesso di consolidare un modello operativo fondato su competenza tecnica, affidabilità e attenzione costante alle esigenze delle imprese, in un ambito tradizionalmente complesso e altamente regolamentato.

La sicurezza deve stare al passo con un mondo in continua evoluzione e, allo stesso tempo, l'azienda sta vivendo un importante passaggio generazionale: come si conciliano innovazione, continuità e identità aziendale in questa fase?

«La sicurezza deve necessariamente evolversi insieme al contesto in cui opera, che oggi cambia con grande rapidità. In MPE Sicurezza questo processo si intreccia con un passaggio generazionale consapevole, in cui la nuova guida, rappresentata da nostra figlia Erica Delfino, introduce un approccio moderno, digitale e orientato alle nuove tecnologie, mantenendo però intatta la nostra identità. L'obiettivo non è semplicemente trasferire competenze, ma integrare esperienze diverse, mantenendo salda la cultura aziendale e allo stesso tempo proiettandola verso nuovi strumenti e nuovi modelli operativi. È un equilibrio tra radici e innovazione che ci permette di essere sempre presenti e affidabili per i nostri clienti».

In un periodo in cui la cronaca evidenzia spesso criticità legate alla sicurezza sul lavoro, qual è oggi il ruolo di una società come MPE Sicurezza?

«Oggi più che mai la sicurezza non può essere considerata un semplice obbligo normativo. Il nostro ruolo è quello di affiancare le aziende in modo concreto, aiutandole a costruire un sistema solido che riduca realmente i rischi. Non vendiamo solo documentazione, ma un metodo di lavoro che mette al centro la prevenzione».

La vostra realtà si distingue anche per una forte identità imprenditoriale. Quanto ha inciso la sua visione nella crescita aziendale?

«Operare in un settore prevalentemente maschile ha rappresentato una sfida ma anche uno stimolo a costruire un modello basato su competenza, determinazione e leadership. Oggi siamo un punto di riferimento proprio perché abbiamo scelto di puntare sulla qualità e sulla relazione con il cliente. Riusciamo a instaurare un rapporto empatico, comprendendo davvero le esigenze di ogni realtà. Questo è ciò che ci distingue maggiormente».

Quanto è importante oggi innovare nel settore della sicurezza?

«La sicurezza deve stare al passo con il mondo, che oggi più che mai è in continua evoluzione. Per questo integriamo stru-



Ogni azienda è unica

Anche realtà dello stesso settore presentano rischi, organizzazioni e necessità completamente diverse. Per questo realizziamo tutta la documentazione su misura, senza utilizzare modelli preconfezionati

menti digitali e nuove tecnologie nei nostri processi, mantenendo però salda la nostra identità. L'innovazione non deve sostituire l'esperienza ma valorizzarla».

Il vostro approccio viene spesso definito "non standardizzato". Cosa significa concretamente?

«Significa riconoscere che ogni azienda è unica. Anche realtà dello stesso settore presentano rischi, organizzazioni e necessità completamente diverse. Per questo realizziamo tutta la documentazione su misura, senza utilizzare modelli preconfezionati. Entriamo nelle aziende, le analizziamo e costruiamo soluzioni specifiche».

In che modo supportate le aziende nel-

le situazioni più critiche?

«Ci è capitato di intervenire in aziende che, a seguito di ispezioni, avevano subito sanzioni importanti o addirittura la sospensione dell'attività. In questi casi agiamo con tempestività: predisponiamo la documentazione necessaria, ci interfacciamo con gli organi ispettivi e accompagniamo l'azienda fino alla completa regolarizzazione. Spesso riusciamo a far riprendere l'attività in tempi molto brevi».

Qual è oggi il vostro ambito di intervento territoriale e settoriale?

«Operiamo principalmente in Piemonte, Liguria e Lombardia, con attività anche in Valle d'Aosta e Veneto. Seguiamo realtà molto diverse tra loro, dal piccolo artigiano fino a strutture aziendali complesse, nei settori più disparati».

Qual è il valore aggiunto che MPE Sicurezza offre alle aziende?

«Offriamo continuità. Non ci limitiamo a un intervento iniziale ma accompagniamo le aziende nel tempo, gestendo scadenze, aggiornamenti normativi e formazione. Questo permette loro di essere sempre in regola ed evitare sanzioni ma soprattutto di lavorare in un ambiente più sicuro».

• BG

Il valore della formazione

La formazione rappresenta uno dei pilastri fondamentali dell'attività aziendale. L'approccio adottato è orientato alla concretezza e all'applicabilità dei contenuti, con percorsi strutturati in base alle reali esigenze delle imprese. I corsi, tenuti da docenti accreditati, vengono modulati in funzione del contesto operativo e, quando necessario, svolti direttamente presso le sedi aziendali. L'obiettivo è favorire una reale interiorizzazione dei principi della sicurezza, affinché essa venga percepita come parte integrante dell'organizzazione e non come un mero adempimento formale.

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

Quando il made in Italy non è solo un'etichetta

«Investire sulla serenità delle persone è il modo più concreto per costruire la cultura aziendale del domani» sostiene Eleonora Calavalle, e non solo a parole. Ma anche attraverso un modello organizzativo coraggioso che prevede, ad esempio, lo stop alle macchine alle 16

Da quella mitica réclame dell'imbianchino in bicicletta che attraversava temerario il traffico milanese con un gigantesco pennellone sulle spalle sono trascorsi 40 anni, forse più. Una scenetta entrata nel cuore degli italiani, che da quei sedici secondi capirono subito il genio che c'era dietro i Pennelli Cinghiale. Marchio storico del made in Italy consacrato l'anno scorso da un francobollo celebrativo presentato al Mimit e guidato oggi da un team tutto al femminile. «Per noi il made in Italy non è un'etichetta-chiarisce la ceo Eleonora Calavalle- ma un'eredità di valori che si respira in ogni reparto. Da quando mio nonno iniziò nel suo garage con sette operaie, l'attenzione alla persona è il nostro tratto distintivo: una cura quotidiana che mettiamo nel benessere di chi lavora con noi».

Come la esprimete nei vostri processi interni e come ne trasferite il valore al cliente?

«Esprimiamo questa identità attraverso la formazione, che parte sempre dal nostro museo aziendale: lì si impara come il sacrificio, unito all'intuizione, crei eccellenze capaci di entrare nell'immaginario collettivo, proprio come il nostro celebre spot che ancora tutti ricordano. Verso il cliente e gli stakeholder, il nostro made in Italy si traduce in etica e affidabilità. Essere un'azienda italiana oggi significa per noi mantenere le promesse fatte al mercato, onorando una storia di serietà che lega indissolubilmente la qualità del prodotto alla trasparenza dei processi e delle relazioni umane».

Una storia che si rinnova attraverso una

Eleonora Calavalle, ceo di Pennelli Cinghiale



leadership femminile solida e appassionata. Come è germogliata questa sua anima imprenditoriale?

«È germogliata per necessità e spirito d'adattamento. Entrare nell'azienda di famiglia subito dopo la laurea significa spesso trovarsi in un limbo: non esiste una posizione che si libera o un percorso di inserimento codi-

di fare la differenza?

«Credo che la parola chiave della leadership femminile sia "cura". Non intesa come semplice cortesia, ma come una dedizione profonda e un'attenzione ai dettagli, che in maniera più estesa ci permette di gettare sempre il cuore oltre l'ostacolo, specie nei momenti di crisi. Questa capacità di farsi cari-

questo abbiamo scelto un modello organizzativo coraggioso: l'orario compattato dalle 8:00 alle 16:00. Garantiamo uno stipendio full-time, ma spegniamo le macchine nel cuore del pomeriggio. Questo permette loro di essere presenti per i figli, accudire i genitori o semplicemente godersi una corsa sull'argine del Po, immersi nella na-



Fare rete

Significa anche sapersi godere il tempo fuori dagli schemi del dovere, costruendo quella solidarietà complice che è alla base di ogni squadra vincente

ficato. L'ostacolo principale è stato proprio l'assenza di un tutor o di una formazione strutturata, dinamica tipica delle realtà familiari dove il passaggio generazionale è tanto naturale quanto complesso».

E come ha superato questa fase delicata?

«Quando ho capito che negli uffici non avrei trovato la guida di cui avevo bisogno, ho deciso di tracciare da sola la mia strada. Ho tolto i tacchi, indossato le scarpe antinfortunistica e ho passato un anno e mezzo in produzione. È stato tra i macchinari e il ritmo della fabbrica che ho imparato davvero cosa fosse la mia azienda. Sporcarsi le mani è stata la mia vera scuola: così ho trasformato il disorientamento iniziale in una competenza profonda, sono convinta che la mia scelta sia stata apprezzata anche dai collaboratori».

In quali contesti decisionali ha osservato che la leadership di una donna è in grado

co delle situazioni e delle persone fa la differenza nei contesti decisionali dove serve empatia unita alla resilienza. Tuttavia, c'è un aspetto su cui noi donne dobbiamo ancora lavorare».

Per imparare cosa?

«A "fare spogliatoio". Spesso siamo così oberate dai doveri e dalle responsabilità che sacrifichiamo la dimensione ludica e relazionale del post-partita tra colleghe o imprenditrici. Fare rete significa anche sapersi godere il tempo insieme, fuori dagli schemi del dovere, costruendo quella solidarietà complice che è alla base di ogni squadra vincente».

Come promuovete il benessere delle collaboratrici e dei collaboratori per farli sentire parte di una famiglia?

«Crediamo che far sentire le persone parte di una famiglia significhi anche rispettare il loro tempo oltre i cancelli della fabbrica. Per

tura. È un privilegio che restituisce qualità alla vita privata e che alimenta, di riflesso, un senso di appartenenza e dedizione altissimo. Mi piacerebbe che sempre più aziende investissero sulla serenità delle persone: è il modo più concreto per costruire la cultura aziendale del domani».

Il tema del gender gap salariale è purtroppo trasversale a molti settori. Come lo affrontate in azienda e cosa fa, invece, per valorizzare il merito?

«Nella nostra azienda il gender pay gap non esiste: forse perché guidata da una donna, o forse perché la meritocrazia è nel nostro Dna sin dai tempi di mio nonno. In questa complessa congiuntura economica, abbiamo imparato che il merito passa anche dalla flessibilità. Se un tempo si premiava l'estrema specificità, oggi valorizziamo chi dimostra di saper ricoprire più ruoli, specialmente in produzione. Incentiviamo costantemente la rotazione tra le postazioni e questa polivalenza, resa indispensabile dalle sfide post-Covid, è il criterio con cui riconosciamo il talento. In un mondo che corre veloce, il vero merito non è più saper fare una sola cosa bene, ma avere l'intelligenza di evolvere e la voglia di imparare a farne molte, crescendo insieme all'azienda». • Gaetano Gemiti

Un approccio multidisciplinare

Alla guida dello Studio Cavallini & Partners, Sabrina Cavallini ridefinisce il ruolo della consulenza aziendale: dalla governance evoluta alle operazioni di M&A, per accompagnare le imprese nella crescita e nella trasformazione dei mercati contemporanei

La consulenza aziendale ha progressivamente superato il perimetro della funzione tecnica per assumere un ruolo sempre più integrato nei processi decisionali delle imprese. La figura del consulente evolve in quella di partner strategico, in grado di connettere governance, finanza e visione imprenditoriale. All'interno di questa trasformazione si inserisce il percorso di Sabrina Cavallini, commercialista e imprenditrice della consulenza, che ha saputo ridefinire nel tempo il ruolo del suo studio professionale di Pontedera, trasfor-

Sabrina Cavallini dello Studio Cavallini & Partners



mandolo in una struttura multidisciplinare orientata alla creazione di valore. La sua leadership rappresenta un esempio concreto di come l'approccio femminile possa innovare un settore tradizionalmente rigido, introducendo modelli basati su



ascolto, interpretazione delle dinamiche aziendali e costruzione di relazioni solide. Un metodo che trova oggi una delle sue espressioni più evolute nell'ambito delle operazioni straordinarie e, in particolare, nei processi di M&A, sempre più centrali anche per le piccole e medie imprese.

Si definisce un'imprenditrice della consulenza aziendale. Cosa significa, concretamente, questo approccio?

«Significa superare una visione tradizionale della professione, che vede il consulente come un soggetto esterno chiamato a intervenire su aspetti specifici e spesso circoscritti. Nel mio percorso ho sentito fin da subito l'esigenza di entrare nel cuore delle imprese, di comprenderne le dinamiche interne, le fragilità e le potenzialità. Essere un'imprenditrice della consulenza

vuol dire assumersi una responsabilità più ampia: affiancare l'imprenditore non solo nella gestione, ma soprattutto nei momenti decisionali più delicati. Il nostro lavoro diventa così un processo continuo di affiancamento, in cui controllo di gestione, pianificazione strategica e consulenza manageriale si integrano per costruire valore nel tempo».

Alla guida dello Studio Cavallini & Partners da oltre trent'anni, com'è cambiato il vostro ruolo nel tempo?

«Il cambiamento è stato profondo. Siamo partiti come uno studio professionale con competenze tradizionali e, nel tempo, abbiamo evoluto la nostra struttura per rispondere a esigenze sempre più complesse. Oggi siamo una realtà multidisciplinare, capace di accompagnare le imprese lungo tutto il loro percorso di sviluppo. Questa evoluzione è stata guidata soprattutto dalla capacità di ascoltare il mercato. Le aziende non chiedono più solo supporto tecnico, ma visione, capacità di interpretazione e strumenti per affrontare scenari in continuo mutamento. Abbiamo quindi investito in competenze,

in persone e in relazioni, costruendo un modello che potesse essere realmente utile e concreto».

Negli ultimi anni avete orientato sempre più il vostro lavoro verso operazioni straordinarie e M&A. Cosa ha guidato questa scelta?

«È stata una scelta naturale, direi quasi inevitabile. Negli ultimi anni abbiamo osservato un cambiamento significativo nel tessuto imprenditoriale, soprattutto tra le Pmi, che hanno iniziato a considerare le operazioni straordinarie non più come eventi eccezionali, ma come strumenti strategici di crescita. Abbiamo intercettato questa esigenza e deciso di strutturare un servizio dedicato, capace di accompagnare l'imprenditore in tutte le fasi dell'operazione. L'M&A richiede competenze tecniche molto avanzate ma anche una grande capacità di coordinamento e visione. Non si tratta solo di chiudere un'operazione, ma di costruire un percorso sostenibile e coerente con l'identità dell'impresa».

Come si distingue il vostro approccio alle operazioni di M&A?

«Il nostro approccio si fonda su un principio chiaro: creare connessioni efficaci tra imprese e capitali. Da un lato lavoriamo a stretto contatto con l'imprenditore, preparando l'azienda affinché sia pronta ad affrontare un'operazione complessa, sia in termini organizzativi che strategici.

Dall'altro lato, manteniamo un dialogo costante con fondi di investimento, istituzioni finanziarie e partner industriali, sia a livello nazionale che internazionale. Questo ci consente di trasformare opportunità potenziali in operazioni concrete, riducendo le distanze tra domanda e offerta di capitale. È un lavoro che richiede metodo, ma anche grande sensibilità nel comprendere le esigenze delle parti coinvolte».

Quanto contano le relazioni in questo ambito?

«Le relazioni sono determinanti. Le competenze tecniche rappresentano una base imprescindibile, ma da sole non sono sufficienti. In operazioni complesse come quelle di M&A, la fiducia gioca un ruolo centrale. Costruire una rete solida di relazioni con investitori, banche e partner richiede tempo, coerenza e credibilità. È un patrimonio che si consolida negli anni e che oggi rappresenta un vero asset strategico per lo studio e per i nostri clienti. Le relazioni permettono di accedere a opportunità che altrimenti resterebbero invisibili e di gestire le operazioni con maggiore fluidità ed efficacia».

• Guido Anselmi

Prospettive future

La direzione futura dello Studio Cavallini & Partners è orientata a una crescita continua nell'ambito delle operazioni straordinarie e al rafforzamento delle relazioni internazionali. In un mercato sempre più globale, emerge infatti la necessità, per le imprese, di avvalersi di interlocutori in grado di operare efficacemente in contesti complessi e interconnessi.

Parallelamente, resta centrale il mantenimento di un'identità distintiva, fondata su un approccio personalizzato, attento e orientato al lungo periodo. L'obiettivo è consolidarsi come punto di riferimento per le aziende che intendono crescere in modo strutturato, affrontando il mercato con strumenti adeguati e una visione strategica solida.

**Essere un'imprenditrice della consulenza
Vuole dire assumersi una responsabilità più ampia: affiancare l'imprenditore non solo nella gestione, ma soprattutto nei momenti decisionali più delicati**

Genetica e innovazione in Calabria

Alessia Bauleo ed Elena Falcone hanno fondato Biogenet, centro di eccellenza in Regione per la genetica medica: diagnostica avanzata, ricerca scientifica e medicina personalizzata al servizio del paziente

La genetica rappresenta oggi uno degli strumenti più avanzati per l'identificazione, la prevenzione e la gestione di numerose patologie, dalle forme rare alle malattie complesse multifattoriali. L'evoluzione delle tecnologie di analisi del Dna, unite all'integrazione tra diagnostica e ricerca, ha reso possibile un approccio sempre più mirato e personalizzato. Ed è qui che si inserisce la Biogenet, laboratorio altamente specializzato che opera come riferimento per la diagnostica genetica avanzata in Calabria.

«La Biogenet è attualmente l'unico laboratorio monospecialistico di Genetica Medica in Calabria accreditato con il Sistema Sanitario Regionale ed è uno dei pochissimi centri che eroga prestazioni con tecnologie di ultima generazione del Dna – spiega Alessia Bauleo -. Questo significa essere un punto di riferimento non solo per il territorio calabrese, ma anche per le regioni limitrofe. Ci occupiamo della diagnosi di patologie genetiche rare e di malattie genomiche complesse, come quelle oncologiche, neurologiche e cardiovascolari, offrendo un servizio altamente specializzato e in costante evoluzione».

Le origini della Biogenet raccontano una storia di innovazione e determinazione tutta al femminile. Come è iniziato questo percorso?

«L'idea nasce nel 1998 nei laboratori di genetica dell'Università della Calabria, è lì che prende forma il desiderio di creare una nostra attività. Il progetto fin da subito ottiene un im-



Eccellenza regionale

Biogenet è attualmente l'unico laboratorio monospecialistico di genetica medica presente in Calabria accreditato con il Sistema Sanitario Regionale ed è uno dei pochissimi centri che erogano prestazioni con tecnologie di ultima generazione del Dna

portante riconoscimento istituzionale classificandosi al quinto posto su circa 5000 candidature in un bando nazionale promosso dal Ministero dell'Industria che finanziava le iniziative imprenditoriali femminili con impronta innovativa. Quel finanziamento ci ha permesso di realizzare la nostra idea di impresa in Cala-

bria e mettere a frutto le competenze maturate nei laboratori di ricerca universitari».

Quali sono oggi le principali attività diagnostiche del laboratorio?

«L'attività diagnostica si basa su un approccio integrato allo studio del genoma umano. Accanto alle tradizionali tecniche di citogenetica e biologia molecolare, ci avvaliamo delle tecnologie di ultima generazione come le piattaforme Array ad alta risoluzione e il

sequenziamento NGS. Eseguiamo il sequenziamento dell'esoma clinico da cui progettiamo pannelli genetici personalizzati, aggiornati costantemente in base alle più recenti evidenze scientifiche. Questo ci consente di rispondere in modo mirato ai quesiti diagnostici posti dagli specialisti».

La ricerca rappresenta un pilastro fondamentale. Su quali progetti siete attualmente impegnate?

«Negli ultimi anni abbiamo sviluppato diverse linee di ricerca. Dal 2019 lavoriamo su uno studio dedicato ai disturbi del neurosviluppo, analizzando varianti genetiche attraverso tecnologie avanzate. Nel 2021 diventiamo partner di un progetto di Ricerca per lo Sviluppo e industrializzazione di farmaci innovativi per una terapia molecolare personalizzata in donne affette da tumore al seno, concluso nel 2024. Nel 2025 la Regione Calabria approva il nostro progetto di ricerca e sviluppo "AiDNA, a Dna-based identikit for forensic investigation" formulato in partenariato con il Laboratorio di genetica-Unical. Obiettivo è la realizzazione di un prodotto innovativo in grado di disegnare un identikit del viso di un individuo partendo da un campione di DNA ignoto. Con i nostri progetti vogliamo rafforzare ulteriormente la nostra posizione come centro di eccellenza, contribuendo concretamente al progresso della genetica medica e alla qualità della cura dei pazienti».

Qual è il valore aggiunto che distingue la Biogenet nel rapporto con pazienti e specialisti?

«La nostra realtà si rivolge ad una clientela di nicchia, pazienti con quadri clinici spesso complessi e di difficile interpretazione. Per loro eseguiamo esami di alta specialità, che richiedono un rapporto diretto non solo con il paziente, ma anche con i medici specialisti di riferimento. In molti casi, infatti, è necessaria una consulenza multidisciplinare per interpretare il risultato nell'ambito del quadro clinico del paziente.

Ogni test genetico è sempre preceduto e seguito da una consulenza specialistica, garantendo un supporto al paziente durante tutto il percorso diagnostico. Questo approccio, unitamente agli investimenti effettuati in tecnologie e risorse umane altamente qualificate ci ha reso un centro di riferimento per diagnosi genetiche di terzo livello». Oggi siamo un'impresa costituita da personale tutto al femminile e fortemente specializzato, come attestano titoli universitari e pubblicazioni su riviste scientifiche internazionali. Siamo felici di poter contribuire ad offrire lavoro qualificato alle donne nella nostra Regione». • **Guido Anselmi**

Professionalità riconosciuta

Nel corso degli anni, la Biogenet ha ottenuto numerosi riconoscimenti. Tra questi, si segnalano il premio nazionale "Donne al timone" promosso da Unioncamere, l'inserimento tra le Best Practices imprenditoriali e il riconoscimento della Camera di Commercio di Cosenza per innovazione tecnologica.

Particolarmente rilevante è stato l'accesso a finanziamenti regionali nell'ambito dei programmi Por, che ha consentito l'introduzione e il consolidamento di tecnologie avanzate per la ricerca e la diagnostica genetica, anche grazie al contributo di esperti accademici e clinici.

Più recentemente, l'esperienza imprenditoriale è stata nuovamente valorizzata a livello nazionale nell'ambito di iniziative dedicate al made in Italy al femminile. La Biogenet, rappresentata da Alessia Bauleo, ha ricevuto inoltre il premio America Innovazione alla Camera dei Deputati durante la Cerimonia dedicata l'8 maggio. Gli investimenti costanti in risorse umane altamente qualificate e in tecnologie di ultima generazione hanno permesso di strutturare un modello di diagnostica genetica innovativa, favorendo al contempo lo sviluppo di attività di ricerca integrate all'interno dell'azienda.

Elena Falcone e Alessia Bauleo, fondatrici di Biogenet





AudioNova  | Apparecchi acustici
e cura dell'udito

**Siamo sempre
al tuo fianco.**

Specialisti dell'udito e dell'ascolto
per farti tornare a sentire bene.

Prenota un controllo
dell'udito gratuito.
Chiama 800 189602
o inquadra qui:



ROMA
7-10 maggio
CIRCO MASSIMO

**RACE
FOR THE
CURE
2026**

BARI	15-17	maggio
BOLOGNA	18-20	settembre
BRESCIA	25-27	settembre
MATERA	25-27	settembre
NAPOLI	9-11	ottobre
PESCARA	16-18	ottobre



ISCRIVITI CON LA TUA DONAZIONE
ED ENTRA GRATIS NEI MUSEI

www.raceforthecure.it

**komen[®]
italia**  **PER LA SALUTE
FEMMINILE**
PREVENZIONE, CURA, RICERCA

da sempre il cuore della Prevenzione

Con coerenza e curiosità, da oltre cento anni

Un'azienda di famiglia che ogni giorno, lavora con una visione di lungo periodo, fatta di responsabilità e continuità.

«Innovare- sottolinea Cristina Rigoni- vuol dire migliorare costantemente ricette, processi e formati, restando fedeli a ciò che siamo»

Nel panorama agroalimentare italiano, il tema della sostenibilità non è più soltanto una scelta valoriale, ma un elemento strategico che incide su produzione, innovazione e posizionamento di mercato. Le aziende che operano nel comparto biologico sono oggi chiamate a rispondere a consumatori sempre più attenti alla qualità degli ingredienti, alla trasparenza delle filiere e all'impatto ambientale dei processi produttivi. In questo scenario si inserisce l'esperienza di Cristina Rigoni alla guida di Rigoni di Asiago, realtà di riferimento nel settore del biologico.

Come si sta evolvendo oggi il mercato del biologico e quali sono le principali direttrici di crescita?

«Il mercato del biologico sta entrando in una fase di maturità. Dopo anni in cui la crescita era guidata soprattutto dai valori, oggi le persone chiedono al bio di essere anche buono, affidabile e semplice da scegliere: ingredienti leggibili, filiere tracciabili e qualità costante. Crescono i consumi legati alla prima colazione e al benessere quotidiano, così come i prodotti che uniscono naturalità e piacere. Le direttrici più chiare sono trasparenza, etichette essenziali, attenzione al gusto e proposte adatte a uno stile di vita contemporaneo. In sintesi, il biologico non è più una nicchia: è un modo di intendere il cibo, sempre più trasversale».

In che modo Rigoni di Asiago sta rispondendo alla crescente domanda di prodotti naturali e trasparenti?

«Per Rigoni di Asiago la trasparenza non è una risposta a una tendenza: è un principio fondativo. Nasciamo dal miele e dall'apicoltura, e questo ci ha insegnato il rispetto dei tempi della natura e delle materie prime. Traduciamo questa cultura in ricette essenziali, ingredienti biologici selezionati, controlli lungo la filiera e una comunicazione chiara, senza promesse non dimostrabili. Fiordifrutta, Nocciolata, Mielbio e Natù raccontano bene il nostro approccio: prodotti riconoscibili, "puliti", in cui il consumatore sa cosa sta scegliendo. La fiducia si costruisce così: con coerenza e qualità reale, ogni giorno».

Quanto contano innovazione di prodotto e tradizione familiare nella definizione dell'identità aziendale?

«Per noi tradizione familiare e innovazione non sono in contrasto: si rafforzano a vicenda. Essere un'azienda di famiglia da oltre cent'anni significa lavorare con una visione di lungo periodo, fatta di responsabilità e continuità. Innovare, invece, vuol dire migliorare costante-



Le direttrici più chiare di crescita
Sono trasparenza, etichette essenziali, attenzione al gusto e proposte adatte a uno stile di vita contemporaneo. Crescono i consumi legati alla prima colazione e al benessere quotidiano, così come i prodotti che uniscono naturalità e piacere

mente ricette, processi e formati, restando fedeli a ciò che siamo. Fiordifrutta è stata un'innovazione radicale già negli anni 90, quando il biologico non era ancora diffuso: ha portato qualità e semplicità in una categoria che ne aveva bisogno. Oggi continuiamo su quella strada, con lo stesso rigore e la stessa curiosità. La nostra identità nasce da questo equilibrio: radici solide e uno sguardo aperto al futuro».

Quali sono le principali sfide legate alla sostenibilità lungo tutta la filiera produttiva?

«La sostenibilità è una sfida di filiera: non si risolve con un singolo intervento e non può essere raccontata con slogan. Per noi significa lavorare su agricoltura biologica e biodiversità, uso responsabile delle risorse, energia, packaging e persone. La complessità oggi aumenta: cambiamenti climatici e tensioni sulle materie prime rendono più difficile mantenere standard elevati e continuità qualitativa. Per que-

sto puntiamo su filiere integrate e relazioni di lungo periodo con i fornitori, e su scelte operative che riducano l'impatto lungo il ciclo di vita del prodotto, a partire dall'efficienza dei processi e dall'evoluzione dei materiali di confezionamento. L'altro impegno è la trasparenza: rendere i progressi misurabili e comprensibili, evitando messaggi fuorvianti».

Quali sono le priorità strategiche e i progetti di sviluppo dell'azienda per i prossimi anni?

«Nei prossimi anni vogliamo crescere con una direzione precisa: rafforzare l'internazionalizzazione senza perdere l'identità e la disciplina del "fare bene le cose". Le priorità sono tre. Primo: innovare nelle categorie dove siamo più credibili- confetture, creme, miele e breakfast- con ricette sempre più essenziali e orientate al benessere quotidiano. Secondo: rendere le filiere ancora più robuste e so-

stenibili, perché la qualità nasce lì, soprattutto in un contesto climatico instabile. Terzo: continuare a investire nelle persone e nei processi, per migliorare efficienza e servizio al consumatore. Il nostro obiettivo è essere un riferimento del biologico europeo, dimostrando che crescita, gusto e responsabilità possono stare insieme. E restare un'azienda di famiglia, anche in una dimensione internazionale, è una scelta strategica: ci mantiene coerenti e vicini a ciò che conta davvero». •CG

Cristina Rigoni, ceo di Rigoni di Asiago



L'ospitalità che anticipa

Quando l'intelligenza emotiva diventa un modello d'impresa. Laura Gucciardo, ceo e co-founder di Heart Milan Apartments, individua nella relazione con le persone il fulcro della sua filosofia aziendale

In un mercato in cui l'ospitalità sembra sempre più standardizzata, c'è chi ha scelto di costruire un modello diverso, basato non solo sulla qualità degli spazi ma sulla capacità di interpretare le persone. È il caso di Laura Gucciardo, ceo e co-founder di Heart Milan Apartments, realtà milanese che in dieci anni ha costruito un posizionamento distintivo nel settore dell'ospitalità di alto livello, trasformando l'attenzione alla relazione in un vero sistema operativo.

Quando ha capito che l'ospitalità non è solo spazio, ma relazione?

«C'è un momento preciso, in ogni viaggio, in cui un ospite capisce se si trova semplicemente in un appartamento oppure se qualcuno si sta davvero prendendo cura di lui. Non è quando apre la porta. Non è quando osserva gli arredi o la posizione. È qualche ora dopo. Quando nasce un bisogno, spesso piccolo, a volte imprevisto. E qualcuno risponde. Subito. Nel modo giusto. È in quel momento che si gioca la differenza tra servizio e relazione. Negli anni ho capito che l'ospitalità non è fatta solo di spazi. È fatta di attenzione, di ascolto, di quella capacità — spesso invisibile — di leggere una persona prima ancora che esprima una richiesta. È da questa consapevolezza che nasce il modello di Heart Milan Apartments».

All'inizio il progetto Heart Milan Apartments era diverso. Quando è arrivato il primo vero cambio di direzione?

«Abbiamo aperto l'attività nel 2015 con l'arrivo dell'Expo a Milano. All'inizio eravamo allineati al mercato. Appartamenti di piccole dimensioni, in varie zone della città. Funzionava. Ma sentivo che mancava qualcosa. Non era una questione di numeri. Era una questione di identità. A un certo punto ci siamo fatti una domanda molto semplice: vogliamo essere uno dei tanti o costruire qualcosa che abbia un'anima riconoscibile? È stata una domanda scomoda, ma neces-

saria. E da lì è iniziato il vero cambiamento».

Nel 2020 avete fatto una scelta controcorrente. Quanto è stato rischioso cambiare posizionamento in quel momento?

«Molto. Sulla carta non era la scelta più prudente. Abbiamo deciso di cambiare completamente direzione: concentrarci solo su appartamenti di grandi dimensioni, di alto livello, nel centro di Milano, a pochi passi dal Duomo. Significava rinunciare a una parte di mercato che già funzionava. Ma ci sono momenti in cui non hai tutte le risposte, però senti chiaramente la direzione. E se scegli di fidarti, il progetto inizia a prendere forma davanti ai tuoi occhi. È quello che è successo a noi».

Oggi molti parlano di "esperienza". Cosa significa davvero, per voi?

«Significa non far aspettare. Ma anche fare qualcosa che resta. Può sembrare semplice, ma non lo è. L'attesa rovina qualsiasi esperienza, anche la più bella. Per questo abbiamo fatto una scelta poco comune: costruire un team di dieci receptionist. Non per gestire più richieste, ma per essere presenti nel momento giusto. Un messaggio su WhatsApp, una richiesta su una piattaforma, una telefonata. Non importa da dove arrivi. Quello che conta è che qualcuno ci sia. Subito. Perché il lusso, oggi, non è solo ciò che offri. È quanto velocemente riesci a capire qualcuno».

Come si traduce, concretamente, questa idea di esperienza?

«Nel fare qualcosa anche quando non è richiesto. Un esempio, durante il Salone del Mobile ospitiamo persone da tutto il mondo, spesso molto attente al design, ma meno abituate a certi rituali italiani. Quest'anno abbiamo deciso di accoglierli in modo diverso. In appartamento abbiamo fatto trovare



La vera differenza
L'ospitalità non è fatta solo di spazi. È fatta di attenzione, di ascolto, di quella capacità — spesso invisibile — di leggere una persona prima ancora che esprima una richiesta

una moka rossa, con una selezione di caffè e un piccolo biglietto: "A small piece of Italy for you to take home. An Italian ritual." Non era un servizio. Non era previsto. Ma era un modo per far vivere qualcosa di autentico, non solo da vedere, ma da portare con sé. Perché a volte l'esperienza non è ciò che offri. È ciò che rimane».

Negli anni siete cresciuti molto. Quanto conta oggi la dimensione del progetto?

«Conta, ma non è il punto centrale. In dieci anni siamo passati da pochi appartamenti a un portafoglio di oltre ottanta proprietà nel centro di Milano, con un fatturato che ha raggiunto i dieci milioni di euro. Sono numeri importanti. Ma quello che conta davvero è come ci sei arrivato. Nel nostro caso, non attraverso la standardizzazione, ma attraverso un'attenzione sempre più precisa verso ciò che non è standard: le persone».

Il vostro payoff è "More than a classic hotel". È una promessa o una direzione?

«È una direzione. Andare oltre non significa aggiungere servizi. Significa cambiare prospettiva.

Passare da "offrire" a "comprendere". Da "rispondere" a "anticipare". In un settore in cui tutto sembra già definito, la vera differenza è tornare a mettere al centro la persona. E farlo in modo concreto, ogni giorno. Prima ancora che lo chieda». • **BG**

Laura Gucciardo, ceo e co-founder di Heart Milan Apartments



Vivi Milano nel suo cuore più autentico

Appartamenti di lusso per soggiorni brevi in location esclusive nel centro città



Heart Milan Apartments

more than a classic hotel



Scopri di più su www.heartmilanapartments.com
welcome@heart-apartments.com

Promotori dell'economia circolare

D.T.S. Servizi: dall'esperienza nel recupero dei rifiuti da demolizione alla produzione di materiali inerti riciclati certificati, un modello operativo che integra gestione dei cantieri, innovazione e sostenibilità per un'edilizia sempre più responsabile

L'economia circolare applicata al comparto delle costruzioni rappresenta oggi un modello industriale imprescindibile per la gestione sostenibile delle risorse. In particolare, il trattamento dei rifiuti inerti da demolizione si configura come un processo tecnico complesso e normato, che consente di ridurre il conferimento in discarica, limitare l'estrazione di materie prime naturali e reintrodurre nel ciclo produttivo materiali certificati. In questo scenario, il recupero non è più una fase accessoria, ma un segmento strate-

Viktoria Mashchenko, amministratore di D.T.S. Servizi Srl



gico della filiera edilizia, fondato su tracciabilità, innovazione impiantistica e conformità alle normative ambientali. È su questo modello operativo, che si svi-



luppa l'attività di D.T.S. Servizi, guidata da Viktoria Mashchenko, con un approccio che unisce rigore tecnico e sensibilità gestionale, con l'obiettivo di costruire un modello aziendale solido, capace di coniugare performance, innovazione e rispetto per il territorio.

Come descrive il suo percorso professionale e la sua visione di impresa, anche in relazione al ruolo di donna in un settore tradizionalmente maschile?

«Mi sono affermata in un settore storicamente caratterizzato da una forte predominanza maschile, costruendo il mio percorso attraverso competenza, determinazione e capacità gestionale. Non ho mai vissuto questo ruolo come qualcosa da rivendicare, ma come un obiettivo da conquistare concretamente, affrontando sul

campo criticità operative e sfide strutturali e trasformandole in opportunità di crescita. La mia visione di impresa va oltre la logica del risultato immediato e si sviluppa in un'ottica di lungo periodo, in cui sostenibilità ambientale, efficienza operativa e responsabilità sociale devono coesistere in modo equilibrato e integrato».

Come nasce D.T.S. Servizi e qual è il suo posizionamento nel settore?

«D.T.S. Servizi Srl nasce nel 2016 ma è il risultato di un'esperienza iniziata nel 2001 grazie a Salvatore Di Trio, tra i pionieri del recupero degli inerti nel territorio di Butera, in provincia di Caltanissetta. Oggi rappresentiamo una realtà strutturata che opera nel recupero, trasporto e riciclo dei rifiuti da demolizione, con un modello pienamente integrato nell'economia circolare».

Quali sono gli elementi distintivi che caratterizzano D.T.S. Servizi in termini di competenze, organizzazione e approccio al cliente, e che vi permettono di posizionarvi come un punto di riferimento nel settore?

«Il valore dell'azienda si fonda su una com-

binazione di elementi che, nel tempo, hanno costruito un'identità solida e riconoscibile. Da un lato c'è un'esperienza maturata sul campo, che consente di affrontare ogni intervento con consapevolezza operativa e capacità di gestione anche nelle situazioni più complesse; dall'altro, un team tecnico e operativo altamente qualificato, costantemente aggiornato sulle normative di settore e sugli standard di sicurezza, in grado di garantire affidabilità e precisione in ogni fase del lavoro. A rafforzare questa struttura contribuisce una dotazione tecnologica avanzata, con mezzi e attrezzature di ultima generazione che permettono di ottimizzare tempi e processi, mantenendo elevati livelli di efficienza. Ma è soprattutto nell'approccio al cliente che emerge un tratto distintivo: ogni collaborazione viene costruita su misura, con un'assistenza attenta e personalizzata, capace di adattarsi alle esigenze specifiche di ogni cantiere e di ogni interlocutore. Un modello operativo che unisce competenza tecnica e capacità di ascolto, trasformando un servizio in una vera partnership».

Dal punto di vista normativo e operativo, come si configura la vostra attività?

«Siamo iscritti all'Albo nazionale gestori ambientali e autorizzati alla raccolta e al trasporto di rifiuti speciali non pericolosi. Operiamo seguendo procedure rigorose che garantiscono la piena conformità normativa, la tracciabilità dei materiali e la sicurezza in tutte le fasi operative».

Come avviene concretamente il processo di recupero?

«Gestiamo l'intero ciclo: dal ritiro dei materiali in cantiere, tramite la nostra flotta aziendale, fino al trattamento in impianto. Qui i rifiuti vengono selezionati, lavorati e trasformati in materie prime seconde, idonee al riutilizzo nel settore edilizio».

Quali servizi offrite alle imprese?

«Offriamo un servizio integrato che accompagna le imprese in tutte le fasi della gestione dei materiali da demolizione. Ci occupiamo del recupero e del riciclo dei rifiuti inerti, gestendone il trasporto e tutte le operazioni necessarie al loro trattamento, ma affianchiamo anche i cantieri con un supporto operativo costante. Mettiamo a disposizione il noleggio di cassoni scarrabili e produciamo materiali riutilizzabili come aggregati riciclati certificati, asfalto a freddo e manufatti in cemento conformi ai criteri ambientali Cam. L'obiettivo è semplificare e rendere più efficiente l'intero processo, riducendo tempi, costi e impatto ambientale per i nostri clienti».

• **Guido Anselmi**

Evolversi sempre

Il percorso di sviluppo dell'azienda è orientato a una crescita strutturata, fondata su investimenti continui in innovazione tecnologica e sostenibilità ambientale. L'obiettivo è consolidare e migliorare costantemente l'efficienza operativa, attraverso l'ottimizzazione dei processi, l'adozione di soluzioni impiantistiche avanzate e l'impiego di tecnologie in grado di ridurre l'impatto ambientale. In questa prospettiva, la responsabilità ambientale non rappresenta un elemento accessorio, ma un principio guida integrato in ogni fase dell'attività. L'azienda si propone di contribuire in modo concreto alla trasformazione del settore edilizio, promuovendo modelli produttivi basati sull'economia circolare, sulla valorizzazione delle materie prime seconde e sulla riduzione del consumo di risorse naturali.

Un servizio integrato

Ci occupiamo del recupero e del riciclo dei rifiuti inerti, gestendone il trasporto e tutte le operazioni necessarie al loro trattamento, ma affianchiamo anche i cantieri con un supporto operativo costante

«Con il cuore in Italia e la testa ovunque»

Maria Criscuolo racconta l'ascesa di Triumph, «un cammino di fiducia guadagnato cultura per cultura». Nel segno della riconoscibilità, del rispetto per i talenti e costruendo una rete di relazioni che attraversa generazioni e ruoli

La creatività come motore, la cura del dettaglio come atto etico, l'unione di estetica e funzione senza che l'una soffochi l'altra, la relazione umana come infrastruttura. Di questi ingredienti si compone il made in Italy targato Triumph, «fatto di cose che il mondo ci invidia, ma fatica a replicare» assicura la fondatrice Maria Criscuolo, che dal primo giorno in cui ha assunto il timone di questa realtà regina nell'organizzazione di eventi e live communication, intrattiene un rapporto quasi fisico con la qualità. Nella convinzione che il bello e il giusto debbano andare sempre insieme. «In Italia- aggiunge Maria Criscuolo- abbiamo ancora la cultura del "come stai" detto davvero. Quella qualità- saper leggere uno spazio, sentire quando qualcosa non funziona prima che succeda- è il nostro ingrediente segreto».

E da quella qualità è germogliato un gruppo internazionale che cresce da 40 anni. Quali tappe-chiave hanno costruito lo standing di oggi?

«Non avevamo un piano di conquista internazionale, ma una visione e il desiderio di coltivarla con rigore. L'internazionalizzazione è arrivata come conseguenza naturale: quando porti valore autentico, il mondo trova il modo di accorgersene. Aprire uffici in Europa, nel Medio Oriente, in Asia non è stato un salto, è stato un cammino di fiducia guadagnata cultura per cultura. Le tappe che contano davvero non si misurano in numeri o in palcoscenici prestigiosi, ma nella capacità di rimanere riconoscibili ovunque ci si trovi. Quarant'anni ti insegnano soprattutto che la coerenza non è rigidità, è una bussola. Oggi lavoriamo in quattro continenti

Maria Criscuolo, fondatrice e presidente di Triumph Group International



e la nostra anima è rimasta intatta: con il cuore in Italia e la testa ovunque».

Quali tratti made in Italy considera i più distintivi del vostro stile?

«L'idea italiana è un valore in sé, e noi la portiamo negli eventi come identità, non come decorazione. Vale la pena ricordarlo: fare eventi è un mestiere vero, fatto di competenze profonde e responsabilità reale. In un'epoca in cui tutto, giustamente, si misura e si traccia, noi continuiamo a investire anche nell'intuizione allenata. Non è romanticismo: è competitività. Ed è, credo, ciò che rende ogni nostro evento riconoscibile, anche quando nessuno sa che siamo stati noi a farlo».

Lei che leader si sente e quali doti si riconosce?

«Ho impiegato anni a smettere di chiedermi che tipo di leader fossi. Poi ho capito che la domanda giusta era un'altra: le persone intorno a me crescono? Se la risposta è sì, allora sto facendo il mio lavoro. Non mi sono mai riconosciuta nel leader che occupa la scena, mi sono sempre sentita più a mio agio nel preparare il terreno perché gli altri potessero fiorire. Lo chiamo semplicemente rispetto: per i talenti altrui, per i tempi di ognuno, per la complessità delle persone, e in particolare per i giovani. La dote che più mi riconosco è vedere le persone davvero, e di farmi vedere a mia volta. Nel tempo ho capito che questa reciprocità costruisce qualcosa di raro: una rete di relazioni che attraversa generazioni e ruoli. I ragazzi che lasciano l'azienda continuano a cercarmi, sono punto di riferimento per tanti. Non è un vanto, è la misura

silenziosa di un modo di stare nel mondo».

Come interpretate la sostenibilità e in quali scelte concrete la traducete?

«Ho imparato a distinguere la sostenibilità dichiarata da quella che si pratica. La seconda è quella che mi appartiene- economica, ambientale, sociale: tre dimensioni inscindibili. Triumph Group International e Triumph Italy sono società Benefit, e quella non è una certificazione da esibire: è un vincolo che accettiamo volentieri. Un esempio concreto: durante la pandemia abbiamo realizzato la cerimonia del Mondiale di sci alpino misurando per la prima volta il nostro ritorno sociale dell'in-

sariamente i palcoscenici- spesso sono nelle organizzazioni silenziose che funzionano bene, nelle persone che onorano la parola data. In un mondo che produce parole in quantità industriale, chi sa leggere ciò che resta non detto- una stanza, una relazione, un momento- possiede qualcosa che nessun algoritmo può restituire. Quella sensibilità si coltiva lentamente, con presenza e con umiltà. Io ci ho messo una vita intera. E non ho ancora finito».

Il suo lascito alle donne che verranno?

«Non amo la parola lascito, suona come qualcosa di definitivo, e io mi sento ancora di poter dare tanto ai giovani. Ma se c'è qualcosa che

L'intelligenza artificiale

«Nel nostro lavoro, dove tutto ruota attorno all'esperienza delle persone, l'AI è preziosa nelle mani giuste. E le mani giuste restano, e resteranno, umane»

vestimento. Ci ha confermato che gli eventi, fatti bene, generano valore ben oltre l'evento stesso. Selezioniamo fornitori con criteri che vanno oltre il prezzo, e quando una richiesta contrasta con i nostri valori, sappiamo declinare. In un tempo in cui la sostenibilità rischia di diventare rumore di fondo, noi preferiamo che il nostro impegno si legga nelle scelte operative, non nelle campagne».

Quali percorsi e figure di riferimento possono ispirare le giovani oggi?

«I mentori più preziosi che ho incontrato nel corso della mia vita non si definivano tali. Lavoravano con cura e mi lasciavano osservare- e nell'osservare ho imparato più che in qualsiasi aula. Ancora oggi, il consiglio che mi viene naturale rivolgere alle giovani donne che cercano una direzione è lo stesso: cercate chi fa, non chi appare. I modelli che durano non abitano neces-

spero di aver trasmesso, con il comportamento più che con le parole, è questo: non è necessario snaturarsi per avere successo. Ho costruito questa azienda mantenendo le mie priorità, i miei tempi, il mio modo di stare in relazione con le persone. Alle donne che vengono dopo non offro una formula. Offro un'evidenza: si può arrivare costruendo da sé stessi».

E come guarda all'intelligenza artificiale nel vostro futuro?

«Sull'intelligenza artificiale: la usiamo, la integriamo, la consideriamo uno strumento potente e da rispettare. Ma sono convinta che amplifichi chi sa già pensare, non sostituisca il giudizio, il gusto, la capacità di leggere una situazione umana. Nel nostro lavoro, dove tutto ruota attorno all'esperienza delle persone, l'AI è preziosa nelle mani giuste. E le mani giuste restano, e resteranno, umane». •Gaetano Gemiti



Ingegneria elettromeccanica applicata alla sicurezza

Stefania Temporiti racconta il percorso di Temporiti: dalle origini artigianali allo sviluppo industriale avanzato, tra innovazione tecnologica, progettazione su misura e impegno concreto verso il territorio e le nuove generazioni

Nel panorama dell'ingegneria elettromeccanica applicata alla sicurezza e alla trasmissione di potenza, poche realtà riescono a coniugare con coerenza tradizione manifatturiera, evoluzione tecnologica e radicamento territoriale. Temporiti rappresenta un caso emblematico: un'impresa che, partendo da un laboratorio artigianale, ha progressivamente sviluppato un know-how ingegneristico avanzato nella progettazione di sistemi frenanti elettromagnetici, integrando competenze meccaniche, elettriche ed elettroniche in un mo-

Stefania Temporiti, alla guida dell'omonima azienda



dello produttivo flessibile e altamente specializzato. L'azienda si inserisce oggi in una filiera industriale complessa, dove performance, qualità e personalizzazione delle soluzioni costituiscono parametri imprescindibili, soprattutto in ambiti ad alta criticità come ascensori, automazione industriale e robotica. A guidare que-



sta evoluzione è la seconda generazione della famiglia Temporiti, rappresentata da Stefania Temporiti e dal fratello Massimiliano.

La vostra azienda nasce nel 1965 come laboratorio artigianale. Quali sono stati i passaggi chiave che hanno trasformato Temporiti in una realtà industriale strutturata?

«La nostra storia è profondamente legata alla visione imprenditoriale di nostro padre, Lanfranco Temporiti, che ha saputo costruire solide basi partendo da un'attività artigianale, costruiva infatti quadri per le gru elettriche. Ha poi avuto l'input di cominciare a realizzare i freni per il motore di queste gru e da lì è nata tutta la storia successiva che è quella attuale di Temporiti. Oggi il nostro core business è la produzione di freni per i motori elettrici e applicazioni, utilizzati nei settori industriali relativi alla trasmissione di potenza. Negli anni abbiamo investito in tec-

nologie produttive, ampliato gli spazi e organizzato i processi secondo logiche più evolute, digitalizzando i processi produttivi per creare più efficienza. Oggi operiamo su tre stabilimenti distinti, ciascuno specializzato in una fase specifica: lavorazioni meccaniche, assemblaggio e produzione delle componenti elettriche ed elettroniche. Questa organizzazione ci consente di gestire internamente l'intero ciclo produttivo, garantendo controllo qualità e flessibilità operativa».

Oggi siete una realtà riconosciuta nel settore dei freni elettromagnetici. Quali sono le vostre principali aree di specializzazione?

«La nostra core competence è la progettazione e produzione di freni elettromagnetici, in corrente alternata e continua, utilizzati nel settore della trasmissione di potenza. Si tratta di componenti fondamentali di sicurezza in molte applicazioni industriali, dove la sicurezza e l'affidabilità sono requisiti imprescindibili. Operiamo in settori diversificati, dagli ascensori all'automazione industriale, all'energia eolica fino alla robotica e ai macchinari speciali».

Quali sono i vostri punti di forza?

«Innanzitutto la competenza ingegneristica nella progettazione unita alla flessibilità sulla pro-

duzione: siamo un'azienda piccola ma strutturata per fare sia volumi di produzione piccoli che molto grossi. Forniamo ai nostri clienti sia i nostri prodotti standard sia soluzioni personalizzate su specifiche che ci vengono richieste dal cliente o progettare delle soluzioni su misura come freni speciali ed ex novo per delle applicazioni particolari. Ciò che ci distingue è la capacità di proporre e sviluppare soluzioni su misura: ogni applicazione presenta esigenze specifiche e il nostro approccio è fortemente orientato alla personalizzazione, grazie a competenze ingegneristiche consolidate e a una stretta collaborazione con il cliente.

La competenza ingegneristica è infatti un altro dei nostri punti di forza, siamo particolarmente ferrati sulla parte di progettazione, conosciamo molto bene il prodotto e le sue applicazioni, questo ci permette di soddisfare tutte le esigenze che i clienti ci propongono anche che al di fuori della nostra produzione standard».

Ci può fare qualche esempio?

«Per esempio, abbiamo studiato per un nostro importante cliente estero un particolare freno che viene utilizzato sulle torri eoliche per il posizionamento delle pale. Questo è un progetto che è partito da un freno che non esisteva ed è stato studiato partendo dalle loro specifiche tecniche. Un'altra applicazione studiata appositamente per una nota azienda italiana è un freno per una macchina del settore "fitness" che simula le scale».

Qual è il ruolo dell'innovazione tecnologica nel vostro modello industriale?

«L'innovazione è un elemento centrale della nostra strategia. Non si tratta solo di introdurre nuove tecnologie, ma di integrare costantemente competenze diverse per migliorare le prestazioni dei nostri prodotti. Negli ultimi anni abbiamo rafforzato l'attività di progettazione interna, investendo in strumenti avanzati di simulazione e sviluppo. Abbiamo inserito all'interno della produzione dei software che aiutano a migliorare l'efficienza di produzione, come il Mes che in specifico segue l'avanzamento di produzione. Ci stiamo spingendo sempre di più sulla digitalizzazione di tutti quei processi necessari all'interno di un'impresa per renderli sempre più precisi e affidabili.

L'ingresso della terza generazione, con Alessandro, rappresenta un ulteriore stimolo in questa direzione, portando nuove competenze e una visione ancora più orientata al futuro».

• Guido Anselmi

Una borsa di studio per valorizzare il merito

Un tratto distintivo dell'azienda è rappresentato dal forte radicamento nel territorio e dall'attenzione verso la comunità locale. In questo contesto si inserisce la recente istituzione della Borsa di Studio "Lanfranco Temporiti", promossa in collaborazione con A.P.I. e destinata agli studenti meritevoli delle scuole superiori del territorio. L'iniziativa nasce con l'obiettivo di valorizzare il merito, favorire il dialogo tra scuola e impresa e trasmettere alle nuove generazioni i valori che guidano l'attività aziendale: competenza, responsabilità e fiducia nei giovani. La borsa di studio si inserisce inoltre in un più ampio percorso di sostenibilità sociale, volto a generare un impatto positivo e duraturo sul territorio e sul tessuto giovanile locale.

Core competence

La progettazione e produzione di freni elettromagnetici di sicurezza, sia in corrente alternata sia in corrente continua e soluzioni per il settore della trasmissione di potenza

Rimodulare la tradizione

Albiera Antinori delinea un quadro del settore vitivinicolo tra valorizzazione dei territori, attenzione alla qualità, sostenibilità e capacità di interpretare i cambiamenti dei mercati e dei gusti dei consumatori

Qualità, identità territoriale e capacità di raccontare il prodotto sono oggi elementi centrali per distinguersi in un contesto sempre più competitivo. In questo scenario le grandi realtà storiche del vino italiano sono chiamate a interpretare il cambiamento senza perdere il legame con le proprie radici. Albiera Antinori, presidente di Marchesi Antinori, guida una delle famiglie simbolo dell'enologia italiana, da oltre sei secoli protagonista nel valorizzare i territori e portare il vino italiano nel mondo.

Lei è alla guida di un'azienda familiare con oltre 600 anni di storia. Cosa significa per lei, personalmente, ricoprire questo ruolo?

«È una responsabilità molto grande. Oggi, tra personale fisso e stagionale impiegato durante la vendemmia, coinvolgiamo circa mille persone: mille famiglie che dipendono dalle scelte che facciamo ogni giorno e dalla nostra capacità di lavorare bene e con visione. A questo si aggiunge la gestione di un patrimonio importante di vigneti e terreni, che richiede decisioni pensate sul lungo periodo. È una responsabilità che ha un peso reale, quotidiano, ma anche una prospettiva che va ben oltre il presente».

Come si coniuga il rispetto della tradizione con la necessità di evolversi continuamente?

«La parola chiave è equilibrio. La tradizione rappresenta la forza della storia, dei risultati raggiunti e delle cose fatte bene nel tempo. Ma se resta ferma, ancorata al passato, rischia di diventare un limite. Per questo l'innovazione è indispensabile e deve essere continua. Rimodulare la tradizione in una chiave proiettata in avanti non è semplice: significa non dimenticare mai da dove si viene, mantenendo intatta la propria identità. Questo vale anche per il vino. Denominazioni come il Chianti Classico

Albiera Antinori, presidente Marchesi Antinori



L'evoluzione dei gusti del consumatore Si sta passando da vini molto strutturati e potenti a vini più eleganti, più equilibrati, spesso più profumati e con un tenore alcolico più contenuto

o il Brunello, basate su vitigni storici come il Sangiovese, devono evolversi nel tempo senza perdere l'imprinting e la riconoscibilità che li hanno sempre contraddistinti. È quindi una questione di equilibrio: valorizzare la propria forza storica e, allo stesso tempo, guardare avanti, interpretando le nuove tecnologie e, nel caso del vino, anche l'evoluzione del gusto del consumatore».

Quanto conta oggi il concetto di identità territoriale nella definizione di un grande vino?

«È un elemento fondamentale. L'identità territoriale, intesa come insieme di suolo, clima e ambiente, è il punto di partenza per la nascita di un grande vino. Quando tutti questi fattori si incastrano in modo armonico, come in un puzzle, si creano le condizioni perché possa emergere un vino di grande qualità. A questo si aggiunge, naturalmente, il lavoro dell'uomo: nulla nasce da solo, senza competenze, esperienza e scelte precise. Ma la base resta sempre il territorio da cui il vino prende origine e che ne definisce l'identità più profonda».

Quali sono i prodotti che, più di altri, rappresentano la visione attuale della famiglia

Antinori?

«In questo momento il nostro focus principale è sul Chianti Classico. Abbiamo recentemente presentato tre nuove espressioni provenienti da aree diverse della denominazione, alle quali si affianca un'altra etichetta già presente, con l'obiettivo di raccontare le diverse identità territoriali pur all'interno dello stesso disciplinare. Stiamo lavorando su vini di selezione che valorizzano le caratteristiche specifiche dei diversi comuni e delle uve, dimostrando quanto il Chianti Classico possa essere vario e sfaccettato. Questa denominazione ci restituisce vini di grande eleganza, intensi, contemporanei, con uno stile molto in sintonia con il gusto attuale. Ed è proprio su questa visione che si concentra il nostro impegno oggi».

Come stanno cambiando le richieste del mercato e come risponde Antinori a queste nuove esigenze?

«Negli ultimi anni il mercato ha attraversato cambiamenti molto rapidi, influenzati da diversi fattori, anche di natura geopolitica ed economica. Se però guardiamo in modo più specifico all'evoluzione dei gusti del consumatore, emerge una tendenza chiara: si sta passando

da vini molto strutturati e potenti a vini più eleganti, più equilibrati, spesso più profumati e con un tenore alcolico più contenuto. È un'evoluzione che va di pari passo con quella della cucina, sempre più orientata verso sapori netti, puliti e riconoscibili. Questo cambiamento si riflette inevitabilmente anche nel nostro lavoro, sia in vigna sia in cantina. La risposta di Antinori è quella di adattarsi con attenzione e misura: da un lato mantenere salda la tradizione e l'identità dei nostri vini, dall'altro introdurre innovazioni nelle pratiche agronomiche e nelle scelte enologiche per interpretare al meglio le nuove aspettative del mercato. L'obiettivo non è stravolgere, ma evolvere, restando coerenti con la nostra storia e allo stesso tempo in sintonia con il presente». • GS



Educare alla prevenzione

Maria Camilla Fogliati, amministratrice unica di RM Italicantincendi e CIA Impianti, presenta il progetto realizzato per costruire una cultura della sicurezza diffusa e strutturata, portandola direttamente nelle scuole: «perchè la prevenzione è un atto d'amore verso se stessi e gli altri»

Nel dominio della sicurezza industriale, la prevenzione incendi rappresenta un sistema articolato che integra analisi del rischio, ingegneria degli impianti e gestione operativa delle emergenze. RM Italicantincendi supera la visione tradizionale dell'antincendio come mera dotazione di dispositivi: sotto la guida di Maria Camilla Fogliati, interpreta la sicurezza come un'infrastruttura dinamica, costruita attraverso progettazione normativa, manutenzione certificata e formazione continua, in grado di adattarsi alla complessità dei contesti produttivi contemporanei. Nel tempo, RM Italicantincendi ha consolidato un posizionamento di rilievo a livello nazionale, affermando un modello operati-

Maria Camilla Fogliati, amministratrice unica di RM Italicantincendi e CIA Impianti



vo basato sulla consapevolezza che la protezione antincendio è un processo integrato: il posizionamento degli estintori rappresenta soltanto il primo livello di un sistema più ampio, che include strategie preventive, controllo degli impianti e sviluppo di una cultura della sicurezza diffusa e strutturata.

RM Italicantincendi ha avviato un progetto dedicato ai più piccoli. Da dove nasce questa idea?

«L'idea nasce nell'ottobre 2024 da una convinzione molto forte: la prevenzione è efficace solo se diventa cultura, e la cultura si costruisce fin da piccoli. Lavorando da anni nel settore antincendio, ci siamo resi conto che molti comportamenti a rischio derivano da una scarsa consapevolezza. Per questo abbiamo deciso di portare la sicurezza, a titolo interamente gratuito, direttamente nelle scuole: dalla scuola dell'infanzia alla scuola secondaria di primo gra-

do, parlando ai bambini con un linguaggio adatto a loro. Pamela Pazzaglia, curatrice del progetto, è un'educatrice professionista che lavora da anni nel mondo dell'infanzia e nell'ambiente scolastico».

Perché è così importante parlare di prevenzione antincendio ai bambini?

«I bambini e le bambine sono naturalmente curiosi, anche nei confronti del fuoco. È una curiosità sana, ma se non guidata può trasformarsi in pericolo. Ogni anno si verificano molti incendi domestici causati proprio da un uso inconsapevole di oggetti come fiammiferi o accendini. Inoltre, in situazioni di emergenza i più piccoli tendono a nascondersi, rendendo più difficili i soccorsi. Educarli significa proteggerli concretamente. Mettere a conoscenza delle procedure di emergenza per poter gestire al meglio la situazione. Sensibilizzare alla prevenzione dei rischi incendi in ambienti di vita quotidiana e non. Stimolare all'osservazione e a diventare così "promotori della sicurezza"».

Qual è il ruolo della scuola in questo percorso?

«La scuola è fondamentale. È il luogo dove i bambini e le bambine apprendono comportamenti e valori che li accompagneranno per tutta la vita. Inserire la prevenzione all'interno del contesto scolastico permette di costruire una vera cultura della sicurezza, fatta di conoscenze ma anche di buone pratiche quotidiane».

Com'è strutturato il progetto?

«Un percorso fatto di incontri che pone l'accento sull'apprendimento attivo e partecipativo, sul pensiero critico, attraverso esperienze pratiche di vita quotidiana: "Bambini e ragazzi attori della prevenzione". Viene proposto anche un incontro con il nostro responsabile tecnico ed il coinvolgimento delle famiglie».

Che tipo di attività proponete durante gli incontri?

«Il percorso si avvale di modalità laborato-



Proteggere il futuro

Se oggi insegniamo ai bambini a riconoscere i rischi e ad affrontarli nel modo corretto, domani avremo adulti più responsabili

riali, attività ludiche, drammatizzazione, simulazioni pratiche e quiz. Per valorizzare l'impegno dei piccoli "attori", offriamo attestati di partecipazione e premi».

Il progetto è già stato avviato in alcune scuole coinvolgendo più di 2000 bambini e bambine. Che riscontro avete avuto?

«Molto positivo. Nelle scuole di Perugia e Provincia abbiamo trovato grande entusiasmo sia da parte degli insegnanti sia dei bambini. I più piccoli partecipano con curiosità e attenzione, riportando a casa ciò che hanno imparato, coinvolgendo anche le famiglie. Questo per noi è un risultato im-

portantissimo».

Possiamo dire che questo progetto ha anche una forte valenza sociale?

«Assolutamente sì. Non è solo formazione tecnica, è un investimento nella comunità. Significa ridurre i rischi, prevenire incidenti e diffondere una maggiore responsabilità collettiva. Quando un bambino impara un comportamento sicuro, diventa a sua volta un piccolo ambasciatore di prevenzione all'interno della famiglia».

Qual è l'obiettivo a lungo termine di questa iniziativa?

«Il nostro obiettivo è contribuire a creare una generazione più consapevole e preparata. Se oggi insegniamo ai bambini a riconoscere i rischi e ad affrontarli nel modo corretto, domani avremo adulti più responsabili. Prevenire oggi significa davvero proteggere il futuro».

Come possono le scuole aderire al progetto?

«È molto semplice: possono contattarci direttamente tramite email o attraverso il nostro sito. Organizziamo il percorso insieme agli insegnanti, adattandolo alle esigenze delle classi. Siamo convinti che collaborare con le scuole sia la chiave per diffondere una cultura della sicurezza sempre più ampia». • BR

Copertura capillare

La prossimità al cliente, elemento distintivo del modello operativo aziendale, ha guidato nel tempo un'espansione progressiva su scala nazionale. Alle attività coordinate dalla sede centrale di Perugia si sono affiancate le sedi operative di Roma, Udine e Milano, configurando una rete capillare in grado di garantire copertura sull'intero territorio nazionale. Negli ultimi anni, particolare rilevanza ha assunto il tema della manutenzione avanzata di sistemi antincendio, settore in cui l'azienda ha sviluppato competenze specifiche grazie anche alla recente acquisizione di CIA Impianti, focalizzandosi sulla gestione e sul controllo di impianti articolati e piani di sicurezza complessi, in linea con le più recenti esigenze normative e operative.

Un modo di accogliere che non è replicabile

Un benessere fondato sulla cultura sulla cura della persona, che trasforma le strutture ricettive in palcoscenici dell'eccellenza artigiana. Con una sensibilità da mecenate illuminato, Elisabetta Fabri spiega come gestisce i suoi alberghi

Agire concretamente a sostegno dell'eccellenza artigiana, perché è lì che risiede una parte essenziale dell'identità del nostro Paese. È quanto ha scelto di fare il gruppo Starhotels ideando e promuovendo il progetto La Grande Bellezza-The Dream Factory che punta a valorizzare quel patrimonio italiano di talento e stile a cui il mondo guarda con incanto e ammirazione. «Con questa iniziativa- spiega Elisabetta Fabri, presidente e ceo di Starhotels- desideriamo raccogliere il prezioso testimone di quel mecenatismo illuminato che ha protetto e fatto fiorire l'arte e l'alto artigianato italiani. Il progetto si articola in molte azioni: il Premio biennale dedicato agli artigiani, il coinvolgimento delle migliori maestranze nelle ristrutturazioni dei nostri hotel, fino alle Craft Experiences che permettono ai nostri ospiti di entrare nei laboratori e vivere il saper fare da vicino».

Nei vostri alberghi anche la componente culturale diventa strumento di benessere e bellezza. Si coglie una sensibilità prettamente femminile sul tema?
«Più che femminile, è una sensibilità profondamente italiana: il desiderio di custodire ciò che ci rende unici e di trasformarlo in un'esperienza viva. E non è un impegno proiettato al futuro: già oggi contribuiamo a rafforzare il made in Italy offrendo agli artigiani nuove opportunità, visibilità internazionale e un palcoscenico straordinario all'interno dei nostri hotel. È così che la cultura diventa benessere e valore, e che l'ospitalità può diventare un veicolo autentico della nostra bellezza».

Come nel creare, nel mangiare o nel vestire, anche nell'accogliere c'è un'italianità che ci rende unici nel mondo. Dove si respira e come viene declinata nelle vostre strutture?

«Da oltre 45 anni Starhotels porta nel mondo una certa idea di ospitalità italiana, quella che mio padre aveva intuito fin dall'inizio: che il nostro modo di accogliere non è replicabile, perché nasce da una storia e da un rapporto con la bellezza che è profondamente nostro. Nelle nostre strutture, e in particolare nella Collezione, cerchiamo di far parlare ogni città attraverso il proprio linguaggio: lavoriamo con maestri artigiani che creano pezzi unici, che raccontano un luogo e lo rendono irripetibile. Dal 2020 acquistiamo prodotti prevalentemente italiani perché crediamo sia importante sup-



Nelle strutture Starhotels

«E in particolare nella Collezione, cerchiamo di far parlare ogni città attraverso il proprio linguaggio: lavoriamo con maestri artigiani che creano pezzi unici, che raccontano un luogo e lo rendono irripetibile»

portare le aziende che custodiscono l'autenticità della nostra offerta».

E la leadership di una donna come si inserisce in questo paradigma della bellezza e come lo valorizza con il suo approccio?

«Non mi piace molto ragionare per contrapposizioni, perché il rischio è sempre quello di ridurre tutto a uno schema. Detto questo, credo che ci sia qualcosa di specifico nel modo in cui molte donne interpretano la responsabilità: un'attenzione alle persone, alle relazioni, ai segnali sottili che spesso fanno la differenza in un settore come il nostro. L'ospitalità si nutre di empatia, di capacità di leggere chi hai davanti, di cura per i dettagli che nessun manuale ti insegna. Quando questi elementi entrano in gioco nella guida di un'organiz-

zazione, l'esperienza che ne deriva diventa più autentica e più umana. Non è un vantaggio di genere: è semplicemente un modo di stare nel lavoro».

Sono almeno 30 anni che "naviga" nel mercato dell'alta hotellerie ricoprendo ruoli di responsabilità nazionale e internazionale. In quali scogli di genere si è imbattuta nel suo percorso e come li ha aggirati?

«Il mio percorso è iniziato molto presto, passando attraverso ogni ruolo operativo: è lì che ho capito che in questo mestiere non si improvvisa nulla. Gli ostacoli ci sono stati, non li nego, ma li ho sempre vissuti come parte del cammino. Uno dei momenti più formativi è stato sicuramente l'investimento a New York negli anni 90: ac-

quistai il The Michelangelo, in un contesto in cui le donne che prendevano decisioni di quella portata erano pochissime. Incontrai molte resistenze, ma fu quella scelta a fare la differenza per il Gruppo. Ho imparato che la leadership chiede visione e ascolto, certo, ma soprattutto coraggio: la capacità di andare avanti anche quando la strada non è ancora tracciata».

Work-life balance e superamento del gender pay gap sono condizioni chiave per far emergere il talento a prescindere dal genere. Come curate questi aspetti in Starhotels?

«Ho sempre creduto che un'azienda si misuri anche da come tratta le persone quando nessuno guarda. Per questo nel 2024 abbiamo voluto formalizzare un impegno che era già nei fatti, ottenendo le certificazioni di Parità di Genere e Diversity & Inclusion: non un traguardo, ma uno strumento per monitorare i nostri risultati e migliorarci».

Che misure concrete avete adottato?

«Tutele tangibili per la genitorialità, per l'equilibrio vita-lavoro, protezione per le vittime di violenza, banca ore solidale, welfare rafforzato. È anche da questo percorso che Statista ci ha riconosciuto tra gli Italy's Best Employers 2026. In Starhotels crediamo che la qualità dell'ospitalità nasca innanzitutto dalla qualità del lavoro. Nel 2024 abbiamo ottenuto le certificazioni di Parità di Genere e Diversity & Inclusion, che hanno reso ancora più strutturale il nostro lavoro su monitoraggi costanti e percorsi formativi dedicati».

•Gaetano Gemiti

Elisabetta Fabri, presidente e ceo di Starhotels



Investire sui giovani

L'impegno di Emanuela Degano, amministratore delegato della Degano Primo Srl, per incentivare l'interesse dei ragazzi verso la metalmeccanica: «vogliamo dimostrare che questo settore ha un futuro tecnologico e stimolante»

Un percorso lungo 26 anni quello di Emanuela Degano, amministratore delegato della Degano Primo Srl, vissuto con la consapevolezza che il settore metalmeccanico, pur nelle sue sfide strutturali, possa essere terreno fertile per una gestione moderna e senza compromessi. Sotto la sua guida, l'azienda di famiglia ha affrontato un passaggio generazionale impegnativo, trasformandolo in un'opportunità per ridefinire l'identità aziendale: un mix perfetto tra la solidità della tradizione e la precisione del dato digitale.

Come si definisce oggi la leadership della Degano Primo?

«La nostra è una gestione che non scende a compromessi. Essere donna in un settore storicamente maschile richiede una visione estremamente lucida e una determinazione costante. Il segreto è stato non subire il cambiamento, ma guidarlo, integrando una sensibilità nuova nella gestione del capitale umano e dei processi produttivi. Crediamo in un'azienda dove la fermezza decisionale si sposa con la capacità di ascolto, valorizzando ogni livello dell'organizzazione».

Il passaggio dall'artigianalità all'Industria 4.0 e 5.0 è una sfida vinta. Qual è stato il segreto?

«Non è un salto scontato. Abbiamo investito massicciamente nell'innovazione di processo e di gestione. Il nostro cuore batte ancora per il manufatto perfetto, ma oggi quel prodotto è garantito da un attento monitoraggio dei dati e da calcoli impostati con configuratori di prodotto avanzati. Questo ci permette una flessibilità totale: siamo in grado di gestire con la stessa efficienza sia la produzione del pezzo unico su misura, sia la serie limitata, garantendo standard qualitativi altissimi e tempi certi».

Il vostro "credo" sembra essere indissolubilmente legato alle nuove generazioni.

«Assolutamente sì. Puntare sui giovani per noi non è uno slogan, ma una strategia di sopravvivenza e crescita. Incentivare l'inter-



Innovazione consapevole

La nostra evoluzione verso il modello 4.0 e 5.0 serve esattamente a questo: rendere il nostro saper fare artigiano scalabile, efficiente e pronto per le sfide di un mercato globale sempre più esigente

se dei ragazzi verso la metalmeccanica è fondamentale: vogliamo dimostrare che questo settore ha un futuro tecnologico e stimolante. Investire su di loro significa credere concretamente nel domani».

Qual è la mission che guida le vostre scelte strategiche?

«Garantire soluzioni, non solo per l'edilizia, che siano sintesi di innovazione e affidabilità. Vogliamo che la Degano Primo Srl continui a essere un punto di riferimento per chi cerca flessibilità produttiva e precisione tecnica. La nostra evoluzione verso il modello 4.0 serve esattamente a questo: rendere il nostro saper fare artigiano scalabile, efficiente e pronto per le sfide di un mercato globale sempre più esigente».

La sostenibilità è per voi un aspetto imprescindibile.

«La sostenibilità per noi è un pilastro fondamentale. Non la consideriamo soltanto un obbligo normativo, ma una responsabilità etica e, al tempo stesso, un'occasione concreta di innovazione.

Operiamo su più fronti: ottimizziamo i processi produttivi per ridurre sprechi e consumi energetici, utilizziamo materiali riciclabili o a basso impatto ambientale e investiamo in tecnologie che ci consentono di monitorare e contenere la nostra impronta ecologica. Allo stesso tempo, progettiamo soluzioni capaci di migliorare l'efficienza energetica degli edifici, contribuendo al benessere di chi li vive. Per noi sostenibilità significa anche garantire la durabilità dei prodotti e orientare ogni scelta verso un modello di sviluppo più responsabile e rispettoso dell'ambiente».

Perché avete creato la Degano Academy e quali obiettivi si pone?

«La Degano Academy, avviata nel 2023, nasce dalla volontà di investire in modo concreto nel valore delle persone. Abbiamo creato uno spazio, fisico e digitale, dedicato alla formazione continua, aperto non solo ai nostri collaboratori ma anche a giovani talenti, fornitori e clienti, con l'obiettivo di favorire uno scambio costante di competenze e conoscenze. Si tratta di un vero e proprio ecosistema formativo attraverso cui coltiviamo le professiona-

lità di domani, inseriamo nuove figure già allineate al nostro approccio e diffondiamo la nostra cultura aziendale. Allo stesso tempo, la Degano Academy rappresenta uno strumento di crescita condivisa, capace di rafforzare relazioni e creare valore lungo tutta la filiera. Accanto alla dimensione aziendale, c'è una forte attenzione al ruolo sociale: collaboriamo con scuole e istituti tecnici per avvicinare i giovani al mondo del lavoro e promuovere un dialogo concreto tra generazioni. In questo senso, la formazione diventa un ponte tra esperienza e futuro, tra impresa e territorio».

Quali altre iniziative state portando avanti?

«Vogliamo valorizzare il territorio non solo con l'Academy ma anche dando visibilità concreta ai giovani. Già da Natale 2024 abbiamo promosso un panettone realizzato da un ragazzo del territorio, portandolo nelle aziende dei nostri clienti. Il nostro obiettivo è sostenere i giovani direttamente nel mondo del lavoro, affiancandoli e incentivando i loro progetti. Sempre più spesso mancano figure di riferimento come i "maestri" di una volta, e per questo crediamo in un modello in cui siano i giovani stessi ad aiutarsi tra loro. Stiamo portando avanti questa visione anche con un progetto editoriale: un libricino annuale che racconta i percorsi dei ragazzi. Dopo la prima edizione, continueremo a svilupparlo per dare sempre più valore al loro impegno e costruire un esempio concreto per il futuro. Vogliamo creare un modello nuovo: non la copia delle generazioni precedenti, ma una rete in cui i giovani più intraprendenti sostengano quelli che hanno bisogno di più fiducia, creando insieme opportunità e crescita».

• Gaia Santi

Emanuela Degano, amministratore delegato della Degano Primo Srl



Interventi su edifici storici

Degano Primo Srl si distingue anche come custode di bellezza e identità, in particolare negli interventi su edifici storici, dove ogni lavorazione richiede sensibilità, competenza e rispetto per il contesto originario. In questi ambiti, la collaborazione con architetti e progettisti diventa fondamentale per valorizzare ogni dettaglio, dando vita a soluzioni su misura che coniugano funzionalità, eleganza e coerenza estetica con il patrimonio esistente. Non si tratta, quindi, soltanto di un'impresa industriale, ma di una realtà dinamica in cui la precisione tecnica si integra con una visione più ampia del costruire.



INVERNIZZI
Plywood Tradition



Il pioppo che migliora gli spazi in cui viviamo

Coltiviamo un albero che cresce lungo gli argini del grande fiume: il **pioppo**. Trasformiamo il suo legno leggero in **pannelli compensati e truciolari** che **migliorano la qualità dell'aria** degli ambienti interni grazie alle basse emissioni di formaldeide e contribuiscono alla riforestazione.

I pannelli TUTTO Pioppo sono stati **mappati secondo gli standard LEED e WELL** e contribuiscono all'ottenimento dei relativi **crediti**. Sono la scelta ideale per il **Green Building**, ma trovano spazio anche in altre applicazioni, come **camper e caravan, arredi, allestimenti, veicoli industriali e spazi pubblici**. E quando serve protezione, le **soluzioni ignifughe** completano il progetto.

I nostri pannelli in pioppo sono una scelta che unisce responsabilità e valore progettuale.



Inquadra il QRCode e richiedi
una consulenza gratuita
per il tuo progetto



GREEN
Wellbeing

invernizzi-spa.com

Il lavoro è il luogo dove il talento diventa bene comune

Dal 1996 a oggi, Daniela Oliboni ha trasformato Hermes Consulting in una comunità professionale a forte identità femminile, capace di accompagnare imprese e leadership team nei passaggi più delicati del cambiamento. Una storia nata da una convinzione: il lavoro, quando riconosce il talento delle persone, può generare crescita, valore condiviso e futuro

A 26 anni Daniela Oliboni ha fondato Hermes Consulting. Oggi, a 56 anni, guida un'impresa nata da una visione precisa: aiutare le organizzazioni a diventare luoghi in cui le persone possano contribuire, crescere ed essere riconosciute. Trent'anni dopo, quella visione è diventata una comunità professionale di circa sessanta persone, in larga maggioranza donne, al fianco di amministratori delegati, direzioni HR e leadership team nei passaggi più delicati della trasformazione aziendale.

Partiamo dall'inizio. Quando nasce davvero Hermes Consulting?

«Hermes Consulting nasce trent'anni fa, ma l'intuizione che l'ha generata è precedente. A vent'anni frequentavo a Milano una scuola di Programmazione Neurolinguistica e sentivo dentro una specie di fuoco. Ero colpita da un'idea semplice e radicale: ogni persona possiede talenti, risorse, possibilità di espressione. Non ho mai pensato al lavoro solo come a un mezzo per guadagnare. Il lavoro costruisce identità, relazioni, appartenenza, riconoscimento. Le persone lavorano anche per sentirsi capaci, utili, viste. Per questo il lavoro tocca una dimensione profondamente umana e, quando è ben orientato, può diventare bene comune».

Che cosa significa, concretamente, lavoro come bene comune?

«Significa che il contributo di una persona non si esaurisce nella mansione. Quando una persona mette il proprio talento al servizio di un progetto, contribuisce a qualcosa che supera se stessa. Ognuno mette le mani su un pezzo di mondo e risponde a bisogni di altri esseri umani. Per me questo è il cuore del bene comune: riconoscere che esiste qualcosa di più grande del singolo a cui tutti partecipiamo. Nelle organizzazioni esistono paure, difese, rivalità, resistenze, ma continuo a credere che le persone desiderino fare bene, essere considerate capaci, dare un contributo di cui andare fiere. Il nostro lavoro è creare le condizioni in cui possano scegliere e dare il meglio di sé».

Hermes Consulting è anche una storia di impresa femminile. Quanto è stata consapevole questa scelta?

«Molto. Trent'anni fa non era scontato. Durante l'università avevo incontrato il pensiero della differenza e il contributo di grandi pensatrici e filosofe. Mi aveva colpito il tema delle genealogie femminili: donne che si ricono-



scono, si autorizzano, si sostengono tra generazioni diverse. Quando ho fondato Hermes Consulting, questa idea era già dentro di me. Volevo creare una comunità professionale in cui le donne potessero crescere, guidare, generare valore, costruire autorevolezza. Non una comunità contro qualcuno, ma uno spazio in cui il femminile potesse diventare forza d'impresa. Oggi essere una realtà composta in grande maggioranza da donne è una storia, una responsabilità, un modo di interpretare il lavoro e il mercato».

Dopo trent'anni, che tipo di impresa è diventata Hermes Consulting?

«È diventata una comunità professionale che lavora accanto ad amministratori delegati, direzioni HR e leadership team quando la strategia richiede cambiamento reale. Aiutiamo a trasformare obiettivi importanti in comportamenti, cultura, processi, competenze e risultati osservabili.

In questi anni abbiamo attraversato stagioni diverse: imprenditorialità, inclusione, leadership gentile, collaborazione, valorizzazione dei talenti, fiducia, responsabilità. Il filo rosso è sempre stato lo stesso: aiutare le organizzazioni a funzionare meglio perché le persone potessero contribuire meglio».

Che cosa distingue il vostro approccio dalla formazione tradizionale?

«La formazione può essere uno strumento, ma non è il nostro punto di partenza. Noi partiamo dalla lettura del sistema. Quando un'azienda ci racconta un bisogno, non ci limitiamo a proporre un corso o una soluzione standard.

Ascoltiamo i sintomi come farebbero dei dottori, ma cerchiamo anche di capire il sistema che li produce: cultura, leadership, processi, paure, obiettivi dichiarati e bisogni impliciti. Da lì costruiamo ponti di cambiamento: percorsi essenziali, orientati a generare trasformazioni concrete. Non ci interessa aggiungere attività, ci interessa, piuttosto, produrre passaggi utili».

Oggi quali sono le sfide più urgenti per le imprese italiane?

«Ne vedo due, profondamente intrecciate. La prima riguarda il passaggio generazionale. Le imprese italiane hanno un patrimonio enorme di saperi costruiti nel tempo: conoscenze tecniche, cultura del cliente, mestiere, sensibilità relazionale. Molto di questo sapere vive nelle persone senior e rischia di disperdersi se non viene riconosciuto, attivato e trasferito. Allo stesso tempo, i giovani portano energie, linguaggi, familiarità con il digitale e una diversa idea di lavoro. La sfida non è sostituire una generazione con un'altra, ma costruire alleanze generative. La seconda sfida è l'intelligenza artificiale. L'AI è una nuova infrastruttura di lavoro, conoscenza e decisione. Può aiutare le imprese a rendere visibile, organizzare e trasmettere sapere, ma può anche generare paura e disorientamento. Il futuro delle imprese italiane si gioca nella capacità di tenere insieme capitale esperto, nuove generazioni e nuove tecnologie».

Come accompagnate le aziende in questo passaggio?

«Aiutandole prima di tutto a non banalizzare

il cambiamento. Prima della competenza c'è la cultura. Sul passaggio generazionale aiutiamo le aziende a individuare i saperi critici, le persone senior che possono diventare punti di riferimento, i giovani da accelerare e le pratiche capaci di trasformare l'esperienza individuale in patrimonio condiviso. Lo stesso vale per l'intelligenza artificiale. Bisogna imparare a usarla, ma prima ancora accompagnare le domande delle persone: che cosa cambia nel mio ruolo? Che cosa resta umano e distintivo del mio contributo? Che cosa succede alla mia esperienza? Quando queste domande non vengono accolte, l'adozione diventa superficiale o difensiva. Quando invece si crea sicurezza psicologica, confronto e senso, l'AI può valorizzare il sapere, accelerare l'apprendimento e rafforzare il dialogo tra generazioni».

In che modo Hermes Consulting interpreta il made in Italy?

«Il made in Italy è un modo di pensare il lavoro: cura, misura, qualità, relazione. Nei servizi professionali significa costruire progetti su misura, con attenzione al contesto, eleganza metodologica e concretezza esecutiva. Noi ci sentiamo parte di questo made in Italy dei servizi. Lavoriamo con una logica quasi artigianale, ma su temi strategici. La bellezza, per noi, è qualità del pensiero che diventa qualità dell'azione».

Se dovesse sintetizzare il senso di questi trent'anni?

«Quando il talento delle persone viene riconosciuto, orientato e messo al servizio di un progetto comune, l'impresa non produce solo risultati, ma produce anche futuro». •GT

Daniela Oliboni, amministratrice unica di Hermes Consulting



Rosary è uno spazio intimo, un santuario dove i sogni si mescolano ai pensieri e l'immaginazione prende forma in una testiera imbottita. Perle in ceramica smaltata, una struttura in legno massello avvolta da un'imbottitura in ovatta di lana e rivestita in velluto di cotone: dettagli unici che parlano di una preziosa artigianalità.

Rosary

design India Mahdavi

BolzanSpace Showroom, Milano

bolzan.com



bolzan

PORSCHE X S M E G



917 Salzburg – Limited Edition

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

La strada intrapresa è quella giusta

Lavorare perché Enasarco sia sempre di più una vera infrastruttura professionale al servizio di agenti, rappresentanti e consulenti. «Un percorso- sottolinea la presidente Patrizia De Luise- che questa governance sta portando avanti con il sostegno unitario di tutte le parti sociali, che condividono obiettivi e direzione»

Nel sistema economico italiano esistono pilastri poco visibili ma fondamentali, che garantiscono stabilità e prospettiva a intere categorie professionali. Tra questi, il mondo della rappresentanza commerciale occupa uno spazio cruciale: una rete capillare che connette imprese, territori e mercati, sostenuta da strumenti di tutela spesso poco conosciuti ma decisivi. In questo contesto, il ruolo delle fondazioni previdenziali, come Enasarco, guidata da Patrizia De Luise diventa centrale, chiamate a rispondere non solo a esigenze assistenziali, ma anche a nuove sfide legate alla sostenibilità, all'evoluzione del lavoro e alla trasformazione dei modelli distributivi.

Quali sono oggi le priorità della Fondazione Enasarco nel garantire tutele efficaci agli agenti e rappresentanti di commercio?

«La previdenza resta, naturalmente, il cuore della nostra missione, ma oggi da sola non basta più. La priorità della Fondazione Enasarco è costruire un sistema di tutele che accompagni gli iscritti lungo tutta la loro vita professionale, non soltanto al momento della pensione. Questo significa lavorare perché Enasarco sia sempre di più una vera infrastruttura professionale al servizio di agenti, rappresentanti e consulenti: un punto di riferimento capace di offrire protezione, sostegno e strumenti concreti nei momenti di difficoltà, sul fronte del reddito, della salute e della continuità lavorativa. È un percorso che questa governance sta portando avanti con il so-

Patrizia De Luise, presidente Fondazione Enasarco



La previdenza

Resta il cuore della missione della Fondazione Enasarco. Ma oggi da sola non basta più: serve un sistema di tutele che accompagni gli iscritti lungo tutta la loro vita professionale

stegno unitario di tutte le parti sociali, che condividono obiettivi e direzione. È in questa logica che stiamo rafforzando il welfare e rendendo più accessibili le prestazioni e i servizi già disponibili».

In che modo l'Ente sta affrontando le trasformazioni del mercato del lavoro e l'evoluzione dei modelli commerciali?

«Siamo di fronte a cambiamenti profondi. La digitalizzazione, l'evoluzione dei canali di vendita e la trasformazione dei rapporti tra imprese e mercato stanno ridefinendo anche il ruolo dei nostri iscritti. Ma proprio in questo scenario le figure degli agenti, dei rappresentanti e dei consulenti continuano a essere centrali, perché essenziali nella costruzione della relazione commerciale, nella fiducia e nella presenza sul territorio. Il nostro compito è duplice: da un lato, fare in modo che le tutele previdenziali restino adeguate anche in contesti di lavoro più flessibili e discontinui; dall'altro, accompagnare questi cambiamenti investendo sulla formazione e sull'aggiornamento professionale, per aiutare la categoria a restare forte e competitiva. Anche su que-

sto fronte, il fatto che la guida della Fondazione sia espressione di un'intesa condivisa tra tutte le parti sociali rappresenta un elemento di forza e di coerenza nel percorso intrapreso».

Il tema della sostenibilità finanziaria è centrale per ogni ente previdenziale: quali strategie state adottando per assicurare solidità nel lungo periodo?

«La sostenibilità finanziaria è una condizione essenziale, ed è stata una delle prime priorità che la nuova governance ha affrontato, in un quadro di responsabilità condivisa tra tutte le parti sociali. Parliamo di una responsabilità precisa verso gli iscritti di oggi, ma anche verso quelli di domani, che devono poter contare su un ente solido, credibile e affidabile. Abbiamo seguito una linea di gestione prudente ma non immobile, orientata alla stabilità di lungo periodo e a una maggiore efficienza nella gestione del patrimonio e degli investimenti. I risultati confermano che la strada intrapresa è quella giusta: il 2025 si è chiuso con un patrimonio intorno ai 10 miliardi di euro, un utile di oltre 500 milioni e una sostenibilità attuarial-

le certificata per almeno 30 anni. E anche il percorso del 2026 si muove in piena continuità con questa impostazione, con conti solidi e un rafforzamento ulteriore delle politiche di welfare, digitalizzazione e vicinanza agli iscritti».

Quanto è importante oggi rafforzare il dialogo con gli iscritti e quali strumenti state utilizzando per migliorare trasparenza e comunicazione?

«È un tema decisivo. Per troppo tempo gli iscritti hanno percepito una distanza dall'Ente, e noi abbiamo scelto di affrontare questa esigenza in modo concreto. Rafforzare il dialogo significa prima di tutto rendere Enasarco più vicina, più comprensibile e più accessibile a tutti. Per questo abbiamo investito nella trasparenza, nella comunicazione e negli strumenti digitali, ma anche nella presenza diretta sui territori, perché il contatto con gli iscritti resta fondamentale per comprendere meglio bisogni, aspettative e criticità reali. Anche qui il fatto di avere una governance sostenuta unitariamente dalle parti sociali consente di rafforzare la credibilità del dialogo e la qualità del confronto. L'obiettivo è semplice: fare in modo che Enasarco non sia vista solo come un ente che eroga prestazioni, ma come un interlocutore presente, riconoscibile e affidabile. In questa logica si inserisce anche il nuovo portale dedicato al welfare, pensato per rendere più immediato l'accesso alle opportunità offerte dalla Fondazione».

Quale ruolo può giocare Enasarco nel sostenere non solo la previdenza, ma anche lo sviluppo professionale della categoria?

«Io credo che oggi Enasarco debba ambire a un ruolo più ampio: non soltanto garantire previdenza, ma come le dicevo accompagnare la crescita professionale degli iscritti in una fase di mercato sempre più complessa. Questo vuol dire sostenere la formazione, promuovere l'aggiornamento continuo delle competenze e offrire strumenti utili per affrontare le trasformazioni del lavoro commerciale. Il nostro obiettivo è essere un punto di riferimento lungo tutta la vita professionale, non soltanto alla fine del percorso. È in questa prospettiva che stiamo lavorando anche all'Enasarco Academy, come luogo di formazione permanente e di crescita per gli iscritti, perché oggi la tutela del mondo che rappresentiamo passa anche dalla nostra capacità di aiutare gli iscritti a evolvere, a rafforzarsi e a guardare al futuro con maggiore consapevolezza e fiducia».

•Ginevra Cavalieri



Le Donne della Grappa ANAG:
il distillato italiano raccontato
anche al femminile, con passione,
competenza e sensibilità



L'educazione finanziaria è un'infrastruttura di sicurezza

Women Care nasce da una necessità civile: contribuire a costruire una società in cui le donne possano vivere libere da violenza e discriminazione, attraverso educazione, consapevolezza, autonomia e strumenti concreti che rendano questa libertà reale e sostenibile

L'indipendenza economica rappresenta uno degli strumenti più concreti per rafforzare la posizione delle donne nella società, prevenire situazioni di vulnerabilità e costruire percorsi di vita più sicuri e autodeterminati. In questo scenario si inserisce l'impegno di Olga Cola, presidente della Women Care Association, da sempre attiva nella promozione di iniziative che mettono al centro il valore dell'informazione, della formazione e del sostegno alle donne, con uno sguardo attento anche al legame tra autonomia economica e contrasto alla violenza di genere.

Qual è stato il percorso che l'ha portata a impegnarsi sui temi dell'autonomia femminile e della tutela delle donne?

«C'è un momento in cui smetti di analizzare il problema e inizi a sentirti responsabile. Per me è arrivato osservando, in anni di lavoro in contesti ad alta qualificazione manageriale, una frattura precisa: donne straordinarie trattate come eccezioni, non come standard. Manager costrette a scegliere tra carriera e maternità come se fossero alternative incompatibili. E, all'opposto, donne che non riuscivano a uscire da relazioni distruttive non per mancanza di forza, ma per mancanza di strumenti. La loro non era fragilità emotiva: era uno scacco matto economico».

Cosa significa per lei la libertà femminile e come si traduce concretamente nel progetto Women Care?

«La libertà femminile non è un principio astratto, è una condizione materiale. Non riguarda solo il reddito, ma la possibilità reale di scegliere, negoziare, lasciare una situazione lesiva senza precipitare nell'insicurezza. Quando ho fondato OlgaCola Milano ho costruito qualcosa di interamente mio scientificamente, imprenditorialmente, identitariamente. Ma quella libertà non era garantita: si conquista ogni giorno. Women Care nasce da questa consapevolezza. Non come filantropia, ma come necessità civile: contribuire a costruire una società in cui le donne possano vivere libere da violenza e discriminazione, attraverso educazione, consapevolezza, autonomia e strumenti concreti che rendano questa libertà reale e sostenibile».

Quali sono le principali attività e obiettivi dell'Associazione?

«Partiamo da un assunto che molti faticano ad accettare: la protezione senza emancipazione è solo una forma più gentile di controllo. Finché una donna ha bisogno di essere tutelata anziché messa nelle condizioni di sce-



Il problema della disuguaglianza di genere va oltre il gender pay gap. Il divario reale si nasconde nell'assenza delle donne dal mercato del lavoro, nel part-time involontario, nelle carriere discontinue e nella mancanza di trasparenza su bonus e premi

gliere, il sistema ha già fallito. Lavoriamo su tre piani. Il primo è la prevenzione culturale, a partire dalle scuole, perché la violenza non comincia con il fatto estremo: comincia nei linguaggi, negli stereotipi, nelle asimmetrie normalizzate prima ancora che vengano riconosciute. Il secondo è l'autonomia concreta: educazione finanziaria, formazione, orientamento, accesso al lavoro e al credito. Il terzo è la rete: istituzioni, imprese, terzo settore, perché nessun soggetto da solo presidia l'intero arco del problema. Non siamo un centro anti-violenza. Siamo un laboratorio di autonomia femminile, e lavoriamo per accelerare i percorsi di cittadinanza economica, anche in ambito imprenditoriale dove l'accesso a capitale e opportunità resta ancora fortemente diseguale. Il nostro obiettivo è rendere la dipendenza strutturalmente più difficile da costruire».

Quanto è determinante l'educazione finanziaria per costruire percorsi di libertà e prevenzione?

«È lo strumento che più di ogni altro separa una donna che può andarsene da una che non può. La violenza economica è la forma di controllo più invisibile e più efficace: limita l'accesso alle risorse, impedisce di lavorare, esclude sistematicamente dalle decisioni. L'Istat documenta che tra le donne non economicamente indipendenti che vivono con un

partner, oltre il 42 per cento riferisce forme di controllo economico. La Cassazione nel gennaio 2025 l'ha ricondotta nel perimetro dei maltrattamenti familiari. Ma la legge arriva dopo. La cultura deve arrivare prima. Per questo l'educazione finanziaria non è una competenza accessoria: è un'infrastruttura di sicurezza. Sapere gestire le proprie risorse, conoscere i propri diritti, poter decidere in autonomia significa avere il potere di dire no. La libertà economica non si improvvisa quando diventa necessaria. Si costruisce prima».

Quali sono oggi le principali difficoltà che le donne incontrano nel raggiungere una reale indipendenza economica?

«Il problema della disuguaglianza di genere in Italia va oltre il gender pay gap: il divario reale si nasconde nell'assenza delle donne dal mercato del lavoro, nel part-time involontario, nelle carriere discontinue e nella mancanza di trasparenza su bonus e premi. Nel 2024 l'Italia registra il più alto gender employment gap dell'Ue (19,4 punti), e in media le donne devono lavorare oltre 15 mesi per guadagnare quanto gli uomini in un anno. Oltre agli ostacoli strutturali, pesa anche la carenza di modelli femminili visibili che ispirino le nuove generazioni. La disuguaglianza di genere non è solo un problema delle donne: limita libertà, crescita e qualità democratica dell'intero Paese».

Che ruolo possono avere istituzioni, imprese e società civile nel creare un sistema più efficace di supporto e prevenzione contro la violenza di genere?

«C'è un appuntamento importante: il recepimento entro il 7 giugno 2026 della Direttiva europea 2023/970 sulla trasparenza retributiva. Il punto non è garantire la parità del salario base, già prevista per legge. Il punto è se il recepimento saprà incidere sull'intero pacchetto retributivo, bonus, premi, benefit, dove si annidano le disuguaglianze sostanziali e dove la trasparenza è ancora disattesa. Sarà il primo banco di prova reale e misurabile».

Cosa devono fare le imprese?

«Le imprese devono uscire dalla logica reputazionale. La certificazione della parità di genere, i sistemi di prevenzione di molestie, violenza e discriminazioni, la formazione del management, i canali di segnalazione efficaci: non sono optional etici, sono indicatori di qualità organizzativa. Un sistema che non valorizza il talento femminile non è solo ingiusto: è inefficiente. E l'inefficienza, nel lungo periodo, si paga. La società civile non è un livello intermedio: è il primo presidio. È il luogo in cui la violenza diventa visibile quando ancora non lo è per le istituzioni. Dare nome a ciò che resta sommerso, creare contesti di fiducia, accompagnare prima che il problema diventi emergenza significa intervenire quando c'è ancora spazio per prevenire, non solo per riparare. La violenza di genere non è un'emergenza ciclica: è il sintomo di un sistema che non ha ancora garantito alle donne una piena cittadinanza, economica, sociale e culturale».

•Gloria Martini

Olga Cola, presidente Women Care Association



Un nuovo paradigma

Tugnolo A. e C. rafforza il proprio modello tra controllo diretto della supply chain, tecnologie proprietarie e nuove strategie di sviluppo tra immobiliare, energia e finanza. Ne parliamo con il presidente Letizia Tugnolo

Nel panorama attuale, dove la convergenza tra real estate, finanza e tecnologia ridefinisce i modelli operativi tradizionali, emergono realtà capaci di strutturarsi come piattaforme integrate più che semplici operatori di settore. Sotto la guida di Letizia Tugnolo, Tugnolo A. e C. si configura come un sistema evoluto, in cui la gestione immobiliare si intreccia con strategie finanziarie, controllo della filiera e sviluppo di soluzioni digitali proprietarie. Un modello che interpreta la complessità non come vincolo, ma come leva competitiva, puntando su integrazione verticale, innovazione tecnologica e capacità decisionale autonoma.

Oggi l'azienda si presenta come una struttura articolata tra finanza, immobiliare e tecnologia. Qual è il tratto distintivo del vostro modello?

«Il tratto distintivo è la capacità di mantenere il controllo diretto su processi che solitamente vengono frammentati. Non operiamo come semplice intermediario, ma come un soggetto che integra competenze e funzioni lungo tutta la filiera. Questo ci consente di avere una visione completa del progetto, dalla sua concezione fino alla realizzazione e gestione. È un modello che richiede struttura e competenze, ma che restituisce efficienza, qualità e soprattutto coerenza strategica».

La vostra strategia si inserisce in un mercato influenzato da incentivi e trasformazioni normative. Come avete interpretato questa fase?

«Abbiamo scelto di non limitarci a seguire il mercato, ma di strutturarci per anticiparlo. Le dinamiche legate agli incentivi, come quelli per la riqualificazione energetica, hanno rappresentato un'opportunità, ma anche una sfida in termini di gestione e conformità. Per questo abbiamo investito in organizzazione, competenze e strumenti in grado di gestire la complessità normativa. Il nostro approccio è stato quello di costruire un modello solido, ca-



Un modello "ibrido"

Essere una struttura agile, ma allo stesso tempo dotata di strumenti e organizzazione tipici di una grande impresa, ci consente di adattarci rapidamente ai cambiamenti senza perdere solidità

pace di funzionare anche oltre le fasi contingenti del mercato».

Uno degli elementi centrali è il controllo della supply chain. Quanto è strategico questo aspetto?

«È fondamentale. Supervisione significa responsabilità ma anche possibilità di ottimizzazione. Gestire internamente la filiera, dalla progettazione alla certificazione, ci permette di ridurre inefficienze, migliorare la qualità e garantire tempi certi. Inoltre, ci consente di integrare competenze diverse, creando sinergie che difficilmente si ottengono con una gestione esterna frammentata. È un modello complesso, ma estremamente efficace».

Avete sviluppato anche infrastrutture digitali e soluzioni basate su intelligenza artificiale. Che ruolo gioca la tecnologia nel vostro posizionamento?

«La tecnologia è un acceleratore strategico.

Non si tratta solo di digitalizzare processi esistenti, ma di ripensarli. Abbiamo investito in un nostro data center e nello sviluppo di strumenti proprietari per migliorare efficienza, controllo e qualità del servizio. L'intelligenza artificiale, in particolare, ci consente di analizzare dati complessi e supportare decisioni in modo più rapido e preciso. È un elemento che sta cambiando profondamente il modo di operare nel nostro settore».

Parliamo proprio di Wattover: che tipo di innovazione state sviluppando?

«Wattover nasce con l'obiettivo di portare un approccio scientifico e predittivo nella progettazione degli impianti energetici. La piattaforma che stiamo sviluppando utilizza modelli avanzati per analizzare variabili meteorologiche, energetiche e finanziarie, consentendo di costruire progetti completi e sostenibili. Non è solo uno strumento tecnico,

ma una vera piattaforma decisionale che integra progettazione e valutazione economica».

Al centro di questo ecosistema c'è anche Fidia. Di cosa si tratta esattamente?

«Fidia è un sistema esperto che abbiamo sviluppato per automatizzare processi complessi legati alla progettazione fotovoltaica. Consente di generare in modo automatico proposte esecutive complete, includendo documentazione tecnica, analisi delle performance e verifica della conformità normativa. È uno strumento che riduce tempi e margini di errore, aumentando al contempo la qualità del risultato finale. Rappresenta un esempio concreto di come l'intelligenza artificiale possa essere applicata in modo operativo».

L'adesione ai principi dell'Agenda 2030 è un elemento dichiarato. Come si traduce operativamente?

«Non è una scelta formale, ma sostanziale. Abbiamo integrato i principi di sostenibilità nei nostri processi decisionali e nelle strategie di investimento. Questo significa valutare ogni progetto non solo in termini economici, ma anche per il suo impatto ambientale e sociale. Ci permette di operare con una visione di lungo periodo, anticipando le esigenze del mercato e contribuendo a uno sviluppo più equilibrato».

Il vostro modello viene spesso definito "ibrido". È un vantaggio competitivo?

«Assolutamente sì. Essere una struttura agile, ma allo stesso tempo dotata di strumenti e organizzazione tipici di una grande impresa, ci consente di adattarci rapidamente ai cambiamenti senza perdere solidità. In un contesto complesso come quello attuale, questa flessibilità è un fattore determinante. Ci permette di cogliere opportunità che altri modelli, più rigidi, faticano a intercettare».

• **Gaia Santi**
La presidente Letizia Tugnolo con il team di Tugnolo A. e C.

Le società del Gruppo

Ogni società del Gruppo Tugnolo ricopre un ruolo specifico e complementare all'interno del gruppo. Tugnolo Solutions costituisce il centro di competenza per la gestione documentale e normativa, con particolare attenzione alla verifica dei crediti e alla conformità. NordEst Project rappresenta il nucleo tecnico, dotato di strumenti avanzati per attività di rilievo e progettazione. Urbanix assicura il controllo diretto sull'esecuzione dei lavori, mentre Wattover si configura come l'area più innovativa, focalizzata sulle energie rinnovabili e sulla progettazione avanzata.

Questo assetto consente di operare come un sistema integrato, mantenendo al contempo elevati livelli di specializzazione e flessibilità.



Mantenere viva l'identità del marchio

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 significativo 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 leg-



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

geri 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 consumatori negli ultimi anni nel vostro settore e in che modo questo ha influenzato le vostre stra-

tegie 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». •CG

Debora Paglieri, ceo Paglieri





IL BOERO®

Irrresistibile

OGNI VOLTA CHE VUOI !



Natura, competenze e relazioni umane

Olga Urbani racconta la storia di Urbani Tartufi, realtà che ha trasformato nel tempo un prodotto fortemente legato al territorio in un marchio globale del made in Italy, con una presenza in circa 80 Paesi e una filiera che integra raccolta, trasformazione, ricerca, formazione e distribuzione internazionale

Nell'agroalimentare di alta gamma, il tartufo rappresenta uno dei prodotti più complessi da interpretare in chiave industriale. Non si tratta di una materia prima programmabile né standardizzabile: la sua disponibilità dipende da equilibri naturali estremamente sensibili, dalla stagionalità, dalla composizione del suolo e da variabili climatiche che sfuggono a qualsiasi controllo diretto. Proprio questa imprevedibilità lo rende, da un

Olga Urbani, presidente di Urbani Tartufi



punto di vista economico e gestionale, un caso unico all'interno delle filiere alimentari globali.

Urbani Tartufi ha progressivamente co-



struito un modello industriale capace di trasformare un prodotto naturale altamente variabile in un sistema organizzato su scala internazionale. L'azienda non si limita alla raccolta e alla vendita del tartufo fresco, ma ha sviluppato una struttura integrata che parte dalla tartuficoltura con TruffleLand, azienda che produce alberi da tartufo, che passa poi alla trasformazione, ricerca applicata, sviluppo di prodotti derivati, formazione e una rete distributiva globale. Una complessità organizzativa che ha permesso al marchio di posizionarsi come la più grande azienda al mondo nel settore, con una presenza in decine di mercati e una forte penetrazione nel comparto dell'alta ristorazione internazionale.

La visione imprenditoriale del presidente Olga Urbani, che guida il Gruppo accanto a

Giammarco e Carlo Urbani, gli altri due proprietari, si concentra sulla capacità di mantenere un equilibrio tra identità territoriale e scalabilità industriale, in un settore in cui la qualità dipende ancora in larga parte da fattori non replicabili artificialmente.

Partiamo dalle origini: come nasce un'impresa che oggi è riconosciuta a livello internazionale nel settore del tartufo?

«Nasce dall'amore e dalla passione per il prodotto che tratta. Ho trovato carte antichissime che risalgono alla metà dell'Ottocento della mia famiglia in cui la cosa che mi ha colpito di più era la passione con cui queste persone si avvicinavano al prodotto tartufo, ne parlavano proprio come se fosse un tesoro nascosto sotto la terra. Negli anni questa passione è stata tramandata tra tutti i componenti della famiglia e penso che senza la passione e senza l'amore per questo prodotto, tante cose non sarebbero state possibili».

Come è iniziata la vostra attività e come si è poi sviluppata?

«L'attività è iniziata come una realtà fortemente radicata nella raccolta e nel commercio del tartufo fresco, in un contesto in

cui tutto era ancora estremamente artigianale. La trasformazione in impresa è avvenuto progressivamente, quando si è iniziato a comprendere che il tartufo non è solo un prodotto locale, ma può diventare una materia prima con potenzialità molto più ampie. Da lì è nata la necessità di strutturare processi, organizzare la filiera e aprirsi ai mercati esteri. È stato un passaggio graduale, non improvvisato, che ha richiesto tempo e visione.

Quella fase iniziale ci insegna ancora oggi che il tartufo non è mai solo una merce ma è il risultato di un ecosistema complesso fatto di natura, competenze e relazioni umane. Anche quando siamo diventati un gruppo internazionale, quella consapevolezza non è mai venuta meno».

Oggi il gruppo è riconosciuto come una delle principali realtà mondiali nel settore. Qual è la chiave che ha permesso questa evoluzione?

«Innanzitutto la competenza di svolgere un lavoro delicato e di farlo sempre guardando alla massima qualità possibile. La chiave è stata anche la capacità di leggere il tartufo non solo come prodotto, ma come sistema complesso. Il tartufo non è mai uguale a sé stesso: cambia in base al territorio, al clima, alla stagione, alla biodiversità del suolo. Questo significa che non può essere trattato come una commodity industriale tradizionale. Fin dall'inizio abbiamo lavorato per costruire un modello in cui la complessità non fosse un limite, ma una risorsa da organizzare.

La crescita dell'azienda è stata possibile perché abbiamo unito tre dimensioni che devono necessariamente convivere: la conoscenza del territorio, la capacità industriale di trasformazione e una struttura commerciale internazionale. Nessuno di questi elementi, da solo, sarebbe stato sufficiente».

Il riconoscimento di Cavaliere del Lavoro a suo padre Paolo Urbani ha avuto un forte valore simbolico. Che significato ha avuto per la famiglia?

«È stato un riconoscimento importante non solo per la persona, ma per l'intero percorso aziendale. Ha rappresentato il riconoscimento di un modello imprenditoriale costruito nel tempo, basato su lavoro, qualità e visione internazionale. Mio padre aveva creato un settore dell'economia che non esisteva prima. Per noi è stato anche un momento di responsabilità, perché ha rafforzato la consapevolezza del ruolo che l'azienda ha nel rappresentare il made in Italy nel mondo. Per me, in particolare, è stata una sfida a fare sempre meglio per dimostrarci le mie capacità».

Uno degli elementi distintivi del vostro

Le sedi

Sant'Anatolia di Narco, in provincia di Perugia, è la sede che ospita l'headquarter dell'azienda. Immersa nel verde delle colline umbre, l'architettura moderna ma al tempo stesso robusta del quartier generale, esprime perfettamente la visione dell'azienda: di fiera appartenenza a una storia importante ma allo stesso tempo orgogliosa di volgere lo sguardo verso un futuro ricco di innovazioni e di strade interessanti da percorrere.

L'azienda è presente anche nel cuore di Milano, con uno store monomarca all'interno del quale è possibile trovare sia i tartufi freschi che tutti i prodotti realizzati con il tartufo e presenti nel catalogo di Urbani Tartufi. In Italia, l'azienda ha una sede anche ad Alba con Tartufalba Morra, la prima azienda di commercializzazione e trasformazione del tartufo bianco d'Alba. All'estero, l'headquarter di New York guida le altre quattro filiali in Usa.

Museo del Tartufo

Attraverso documenti, oggetti e testimonianze si racconta un percorso imprenditoriale, ma anche un'evoluzione sociale ed economica

modello è il controllo dell'intera filiera. Quanto è strategico questo approccio?

«È fondamentale, perché il tartufo è un prodotto che nasce fuori dal controllo umano diretto. Non può essere programmato ma può essere gestito. Questo significa che la filiera non può essere frammentata. Il lavoro inizia nei boschi, con i cavaatori, che rappresentano ancora oggi un patrimonio insostituibile. Prosegue con la selezione, la classificazione, la trasformazione e infine la distribuzione. Ogni passaggio influenza il risultato finale. Se uno solo di questi elementi viene esternalizzato senza coordinamento, si perde qualità, tracciabilità e identità del prodotto.

Per questo motivo abbiamo costruito un sistema integrato, in cui la supervisione è continua e in cui la tecnologia supporta ma non sostituisce la conoscenza umana».

La vostra azienda è spesso descritta come un esempio di equilibrio tra tradizione e innovazione. Come convivono questi due aspetti?

«Non sono due elementi separati, ma due livelli dello stesso processo. La tradizione è la base conoscitiva: senza quella non esisterebbe alcuna capacità di interpretare il tartufo. L'innovazione, invece, è ciò che ci permette di rendere quella conoscenza scalabile e applicabile su mercati globali. Quando parliamo di innovazione, non ci riferiamo solo alla tecnologia, ma anche ai processi. Abbiamo introdotto sistemi di lavorazione che permettono di preservare le caratteristiche organolettiche del tartufo e, allo stesso tempo, di renderlo utilizzabile in forme diverse. Questo ha aperto il mercato a nuove categorie di consumo senza tradire la materia prima».

Oggi Urbani Tartufi è presente in circa 80 Paesi. Come cambia la gestione del prodotto su scala globale?

«Cambia profondamente, perché ogni mercato ha una cultura gastronomica diversa. Negli Stati Uniti, ad esempio, il tartufo è percepito come un ingrediente di lusso, mentre in Europa ha una tradizione più radicata. In Asia, invece, è ancora un prodotto in fase di scoperta. Questo ci ha costretto a sviluppare non solo una rete commerciale, ma anche un lavoro culturale. Non si tratta semplicemente di esportare un prodotto, ma di



costruire una conoscenza. Per questo abbiamo investito in filiali dirette e in una presenza strutturata nei mercati chiave, come la divisione Urbani Truffles negli Stati Uniti».

A tal proposito, quanto è importante la dimensione culturale nella vostra strategia?

«È centrale. Non esiste sviluppo industriale senza cultura del prodotto. Per questo abbiamo creato strutture dedicate come l'Accademia del Tartufo Urbani, che non è solo una scuola di cucina ma un luogo di confronto tra chef, ricercatori e professionisti del settore.

L'obiettivo è costruire un linguaggio comune sul tartufo. Non si tratta solo di insegnare tecniche culinarie, ma di trasmettere un approccio consapevole alla materia prima. Questo è fondamentale soprattutto nel dialogo con l'alta ristorazione internazionale, che oggi rappresenta uno dei principali vettori di diffusione del prodotto».

Il Museo del Tartufo rappresenta un elemento unico nel vostro settore. Qual è la sua funzione?

«Il museo nasce dall'esigenza di raccontare una storia che non è solo aziendale ma territoriale. Il museo nasce da una visione precisa: raccontare il tartufo non solo come prodotto, ma come patrimonio culturale. È

Una condizione necessaria

Il tartufo dipende dall'equilibrio degli ecosistemi forestali. Se questo equilibrio si rompe, il prodotto semplicemente non esiste più

uno spazio che conserva la memoria storica dell'azienda e del territorio, ma allo stesso tempo svolge una funzione educativa e identitaria. L'obiettivo, oltre a celebrare il passato, è rendere comprensibile il valore del presente. Attraverso documenti, oggetti e testimonianze si racconta un percorso imprenditoriale, ma anche un'evoluzione sociale ed economica. Il tartufo è parte dell'identità dell'Umbria e del nostro lavoro. Il museo è uno strumento per comprendere come si è arrivati fino a qui e questo è fondamentale per orientare le scelte future».

Negli ultimi anni il tema della sostenibilità è diventato centrale. Come si traduce nel vostro settore?

«Nel nostro caso la sostenibilità non è una scelta ideologica ma una condizione necessaria. Il tartufo dipende dall'equilibrio degli ecosistemi forestali. Se questo equilibrio si rompe, il prodotto semplicemente non esiste più. Per questo mio figlio Francesco Loreti Urbani, ora alla guida della Urbani Uk a Londra, ha sviluppato un progetto come Truffleland, che lavora sulla creazione

di nuove tartufaie attraverso la coltivazione di piante micorrizzate e il supporto agli agricoltori. È un investimento di lungo periodo, che richiede anni prima di dare risultati, ma è l'unica strada per garantire continuità produttiva».

Guardando al futuro, quali sono le principali sfide del gruppo?

«La principale sfida consiste nel raddoppio della superficie produttiva, con l'obiettivo di aumentare significativamente la produzione per rispondere alla crescente domanda globale di tartufo e dei suoi derivati, un prodotto fortemente apprezzato e riconosciuto a livello internazionale. Noi ci crediamo molto e, nonostante un contesto economico complesso e segnato da tensioni geopolitiche, che incidono soprattutto sui beni considerati di lusso, il gruppo continua a credere fortemente nel proprio settore e sceglie di investire anche nelle fasi più incerte. L'obiettivo è consolidare la propria posizione e cogliere le opportunità offerte da un mercato che, pur nelle difficoltà, mantiene un forte potenziale di sviluppo». • **Guido Anselmi**



Il progetto Truffleland

Il progetto Truffleland integra crescita di mercato e sostenibilità, rispondendo alla domanda globale di tartufo e affrontando la variabilità della produzione naturale. Attraverso la creazione di tartufaie coltivate e il coinvolgimento diretto degli operatori agricoli, punta a rendere la produzione più stabile e prevedibile. La sostenibilità diventa così parte centrale del modello, con l'obiettivo di garantire nel tempo equilibrio tra risorse, territorio e mercato, rafforzando la resilienza della filiera.

La bellezza che conquista il mondo

Continuare a investire in Italia, in una fabbrica interconnessa, in macchinari all'avanguardia, ma con il supporto dell'artigianalità, del saper fare delle persone, unito alla qualità dei materiali e al valore della sostenibilità. Il proposito di Pedrali

La vera sfida per il futuro delle aziende è continuare a produrre in Italia preservando quelle abilità artigianali e quelle competenze che rendono grande l'Italia nel mondo dell'arredo. «Il nostro impegno- assicura Monica Pedrali, ceo dell'omonima azienda- sarà quello di continuare a trasmettere alle nuove generazioni proprio questo il saper fare che ci permette di realizzare prodotti unici che durano nel tempo. In questo momento così complesso, dobbiamo continuare a focalizzarci sui nostri obiettivi, mantenendo saldo il nostro Dna».

Pedrali oggi è un punto di riferimento internazionale nel panorama del design: quali sono stati i fattori chiave che hanno guidato questa crescita?

«La nostra azienda si fonda su tre valori chiave: bellezza, tradizione e innovazione. Nata nel 1963 come laboratorio artigianale grazie a Mario Pedrali, si è evoluta nel tempo da produzione di sedute in ferro battuto per outdoor a realtà industriale orientata anche all'interior e al settore contract. La tradizione si esprime nel saper fare italiano e nella cura artigianale, unita alla qualità dei materiali e a una produzione interamente made in Italy. La bellezza si riflette nelle collezioni sviluppate con designer internazionali e presentate nelle principali fiere, ottenendo anche riconoscimenti prestigiosi. L'innovazione è centrale: l'azienda opera come industria 4.0, investe in tecnologia e digitalizzazione, e utilizza sistemi avanzati come il magazzino automatizzato "Fili d'erba". L'adozione della lean production consente di gestire produzioni personalizzate su larga scala, migliorando efficienza, sostenibilità e tempi di consegna. Oggi l'azienda conta 370 collaboratori, ha ampliato la produzione a metallo, plastica, legno e imbottiti ed esporta in oltre 120 Paesi, mantenendo un equilibrio tra identità italiana e apertura globale».

In che modo Pedrali sta integrando sostenibilità e innovazione nei processi produttivi e nello sviluppo dei nuovi prodotti?

«La sostenibilità è diventata un'esigenza reale in cui tutti siamo chiamati a fare del nostro meglio. L'azienda punta a ridurre consumi, sprechi ed emissioni, privilegiando il riuso e il riciclo e progettando prodotti durevoli e disassemblabili. La sostenibilità è vista come responsabilità condivisa, su cui i consumatori possono basare le proprie scelte. Dal 2018 monitoriamo le emissioni con la certificazione Carbon Footprint (Uni En Iso 14064-1), ottenendo



La collezione Griante Reinterpreta l'idea di seduta intrecciata attraverso un design che coniuga tradizione artigianale e produzione industriale. La struttura in legno è realizzata in teak, un'essenza tropicale pregiata e resistente agli agenti atmosferici

nel 2024 una riduzione del 21 per cento della CO₂ rispetto al 2019. Tra le azioni concrete: utilizzo di pannelli fotovoltaici, recupero energetico nei processi produttivi e illuminazione a Led. L'azienda utilizza materiali sostenibili, come legno certificato Fsc, vernici a base d'acqua e plastica riciclata ("recycled grey"), ottenendo anche la certificazione ReMade in Italy. Ha inoltre adottato importanti certificazioni ambientali, di qualità e sicurezza (Iso 14001, 9001, 45001) e nel 2025 ha pubblicato il primo Bilancio di Sostenibilità, a conferma del proprio impegno Esg e della volontà di una crescita responsabile».

Qual è il rapporto tra artigianalità e industria all'interno di Pedrali?

«Esistono ancora tante lavorazioni manuali all'interno della nostra produzione per quanto riguarda il legno, la tappezzeria, i prodotti intrecciati a mano, per esempio. Siamo convinti che la sfida per il futuro sia quella di continuare a investire in Italia, in una fabbrica interconnessa, in macchinari all'avanguardia, ma

con il supporto dell'artigianalità, del saper fare delle persone. I nostri prodotti durano nel tempo e sono venduti in tutto il mondo».

Tra i vostri progetti più recenti, quale prodotto o collezione rappresenta meglio oggi l'identità di Pedrali e perché lo considerate un punto di svolta nel vostro percorso?

«Un progetto significativo che abbiamo presentato lo scorso anno è stato la nostra prima sedia realizzata in legno per l'outdoor. Sebbene avessimo già utilizzato il legno per esterno per altri prodotti in minima parte, con la collezione Griante di Cazzaniga, Mandelli, Pagliarulo, abbiamo voluto cogliere la sfida di presentare una sedia con struttura in legno dedicata agli spazi esterni, partendo proprio dalle origini della fabbrica di Manzano (Udine) che lo scorso anno ha festeggiato il ventesimo anniversario. Una collezione che coniuga artigianalità e industrializzazione. Griante reinterpreta l'idea di seduta intrecciata attraverso un design che coniuga tradizione artigianale e produzione in-

dustriale. La struttura in legno è realizzata in teak, un'essenza tropicale pregiata e resistente agli agenti atmosferici, certificato Fsc® C114358. Elemento distintivo di Griante è l'intreccio del sedile e dello schienale, con un nastro in polipropilene, realizzato a mano in Italia. Per quanto riguarda il momento che ha determinato una svolta importante per noi è stato nel 2011 quando la sedia Frida, disegnata da Odo Fioravanti nel 2008, ha vinto il XXII Compasso d'Oro ADI. Aver creduto in un giovane designer come Odo Fioravanti e avere sperimentato l'utilizzo del multistrato tridimensionale, da poco presentato sul mercato, per ottenere una sedia leggera, scultorea e al tempo stesso molto resistente, è stata una sfida vincente». •Gloria Santi

Monica Pedrali, ceo Pedrali





Nutre il tuo benessere.



Le parole non sono neutre

Riflettono e rafforzano stereotipi radicati. Per questo, secondo Paola Di Nicola Travaglini, partire dall'educazione e dal linguaggio è fondamentale: è lì che si costruisce, o si ostacola, un cambiamento reale

Le donne non possono essere ridotte a una rappresentazione di fragilità: nel momento in cui arrivano alla denuncia mostrano, nella maggior parte dei casi, una forte determinazione. Si tratta spesso di un percorso già avviato, sostenuto dal supporto dei centri anti violenza e di legali specializzati. Il ricorso alle istituzioni segna un passaggio decisivo, in cui una scelta personale diventa pubblica e definitiva, affermando con chiarezza un percorso di libertà». A sottolinearlo è Paola Di Nicola Travaglini, magistrato della Corte di Cassazione, da anni impegnata sul fronte del contrasto alla violenza di genere.

Nel suo percorso professionale, quali sono stati i momenti più significativi nella lotta contro la violenza di genere?

«Nel mio percorso professionale riconosco due momenti fondamentali nella lotta contro la violenza di genere. Il primo è rappresentato dall'esperienza nei processi, dove ho incontrato donne profondamente determinate nel raccontare la propria storia e nel pretendere tutela e giustizia da parte delle istituzioni. In quei contesti ho potuto cogliere la forza che accompagna la scelta della denuncia, spesso frutto di un percorso già maturato. Il secondo momento decisivo è stato il lavoro svolto nell'ambito della Commissione parlamentare di inchiesta sul femminicidio, nella precedente legislatura. Insieme ad altri consulenti ho contribuito alla redazione di una relazione basata sull'analisi di 247 femminicidi avvenuti in Italia tra il 2017 e il 2018. Questo lavoro mi ha consentito di osservare in modo sistematico l'intera filiera delle responsabilità e, soprattutto, le gravi difficoltà del contesto sociale, culturale, familiare e istituzionale nel riconoscere per tempo i segnali di rischio. In molti casi, quei segnali erano presenti, ma non sono stati colti».

Quanto è ancora presente, oggi, il rischio che stereotipi e pregiudizi influenzino il giudizio nei tribunali e nella società?

Paola Di Nicola Travaglini, magistrato della Corte di Cassazione



Stereotipi culturali profondamente radicati Impediscono di riconoscere tempestivamente segnali di rischio anche evidenti, come il controllo costante, la svalutazione pubblica o la negazione delle ambizioni personali. Tutti elementi che, invece, rappresentano forme di limitazione della libertà e possibili indicatori di violenza

«Ritengo che il rischio sia ancora molto presente, soprattutto perché manca una reale consapevolezza: spesso nessuno pensa di essere influenzato da stereotipi e pregiudizi, ma in realtà ne siamo tutti condizionati, uomini e donne. Questi schemi culturali portano a considerare ancora "normali" comportamenti come il controllo, la gelosia, l'umiliazione o l'atteggiamento possessivo dell'uomo all'interno di una relazione, così come limitazioni della libertà della donna nella gestione del proprio tempo, del lavoro o delle risorse economiche. Sono stereotipi profondamente radicati, che impediscono di riconoscere tempestivamente segnali di rischio anche evidenti, come il controllo costante, la svalutazione pubblica o la negazione delle ambizioni personali. Tutti elementi che, invece, rappresentano forme di limitazione della libertà e possibili indicatori di violenza».

Quanto incidono ancora oggi gli stereotipi di genere nelle decisioni giudiziarie, anche alla luce delle recenti condanne internazionali?

«L'Italia è stata condannata più volte per l'utilizzo di stereotipi sessisti nelle decisioni giudiziarie: due sentenze della Corte europea dei diritti dell'uomo, nel 2021 e nel 2025, e un'ulteriore pronuncia da parte del Comitato delle Nazioni Unite per le stesse ragioni. Non si tratta però di un problema esclusivamente italiano. Analoghe condanne hanno riguardato anche altri Paesi europei, come Spagna

e Francia, a dimostrazione di quanto il fenomeno sia diffuso. In particolare nei casi di violenza sessuale, gli stereotipi incidono profondamente sul modo in cui vengono valutate le dichiarazioni delle donne, spesso messe in dubbio in maniera aprioristica. Il rischio è che questi pregiudizi finiscano per alterare la lettura dei fatti, influenzando il giudizio e compromettendo la piena tutela delle vittime».

nanzitutto culturale. Ancora oggi viviamo all'interno di schemi che non riconoscono pienamente la libertà delle donne come un diritto assoluto. Scelte che dovrebbero rientrare nella sfera individuale - come lavorare, avere o non avere figli, interrompere o meno una gravidanza, decidere come vestirsi o vivere la propria sessualità - continuano a essere giudicate e filtrate da un contesto sociale e culturale che le considera accettabili o meno a seconda che a compierle sia una donna. In questo senso, il linguaggio rappresenta la manifestazione più evidente di questi meccanismi. Le parole non sono neutre: riflettono e rafforzano stereotipi radicati. È significativo, ad esempio, che esistano numerosi termini dispregiativi per definire una donna in base alla sua vita sessuale, mentre manca un equivalente maschile altrettanto diffuso e stigmatizzante. Per questo, partire dall'educazione e dal linguaggio è fondamentale: è lì che si costruisce, o si ostacola, un cambiamento reale».

Quali strumenti ritiene più efficaci per migliorare la tutela delle vittime e rafforzare la fiducia nel sistema giudiziario?

«Ritengo che questa sia una domanda molto complessa, ma ci tengo a sottolineare che l'Italia dispone di uno dei sistemi più efficaci ed efficienti nel contrasto alla violenza maschile contro le donne. Se le donne incontrano ancora difficoltà nell'accesso alla giustizia - nel senso di essere credute, sostenute e di arrivare fino alla conclusione dei processi - ciò dipende principalmente dalla mancanza di una formazione obbligatoria e completa per tutti gli operatori coinvolti. La legge sul femminicidio ha rappresentato un passo fondamentale, prevedendo la formazione obbligatoria per magistrati e operatori sanitari. Tuttavia, questo non è sufficiente: la formazione deve estendersi a tutta la filiera, includendo insegnanti, giornalisti, mediatori culturali e chiunque possa avere un ruolo nel prevenire, riconoscere o gestire situazioni di violenza. Solo attraverso un percorso educativo capillare e costante sarà possibile dare realmente voce a chi voce non ha e rafforzare la fiducia nel sistema giudiziario».

• **Linda Zorza**





Il 50% delle persone che oggi si ammala di cancro guarisce.*

Dalila,

curata per un tumore al seno e donatrice AIRC.

Massimo,

curato per un linfoma non Hodgkin.

Elisa,

ricercatrice e volontaria AIRC.

**Scegli AIRC. Dai il tuo
5x1000
alla ricerca sul cancro.**

Scopri i risultati dei programmi speciali sulle metastasi e aiutaci a sviluppare la nuova progettualità sui tumori di difficile trattamento.

airc.it/5x1000

80051890152

codice fiscale

*Raggiunge la stessa aspettativa di vita di chi non si è ammalato.
Fonte: I numeri del cancro in Italia 2024.



Una ferita strutturale della società contemporanea

L'incapacità di cogliere i segnali di pericolo, ad opera di chi riceve la denuncia, espone a rischio la vita stessa di chi, con coraggio, ha deciso di porre fine a una esistenza fatta di violenze. Da qui l'importanza della formazione degli operatori e dell'educazione dei giovani. Il punto di vista del magistrato Valerio de Gioia

«La violenza di genere non è un'emergenza improvvisa, ma un fenomeno strutturale che affonda le sue radici in una cultura del possesso e della sopraffazione: per contrastarla davvero servono prevenzione, educazione e una risposta giudiziaria tempestiva ed efficace». Ne è convinto Valerio de Gioia, magistrato da anni impegnato sul fronte della tutela delle vittime, dell'analisi della violenza domestica e di genere e della diffusione della cultura della legalità.

Alla luce della sua esperienza, quali sono oggi le principali criticità nel contrasto alla violenza di genere, sia sul piano normativo sia su quello applicativo?

«La principale criticità è rappresentata dalla mancanza di specifica formazione. L'incapacità di cogliere i segnali di pericolo, ad opera di chi riceve la denuncia, espone a rischio la vita stessa di chi, con coraggio, ha deciso di porre fine ad una esistenza fatta di violenze. Il cosiddetto ciclo della violenza è un sistema tipizzato di crescita esponenziale della modalità maltrattante, studiato da decenni dalle scienze psicologiche a livello nazionale e internazionale, che si sviluppa secondo precise fasi e dinamiche abusive intime».

Quali sono queste fasi?

«La prima fase, di crescita della tensione, è quella nella quale si manifestano le forme tipiche della violenza psicologica e verbale (ostilità, comportamenti volti a colpevolizzare, umiliare e sminuire l'identità della partner; imposizione di divieti rispetto alla sua vita), cui consegue la volontà della vittima di evitare l'escalation di violenza, accontentando e prevenendo il partner. La seconda fase è quella dell'esplosione della violenza fisica in cui l'autore picchia la vittima, la terrorizza con minacce di morte e danneggiamenti e utilizza diverse forme sopraffattorie. È il momento più pericoloso per la vita della donna e, infatti, è quello in cui la paura la induce a chiedere aiuto ad amici e parenti, ad esprimere la volontà di separarsi, a recarsi in pronto soccorso per curarsi, a fuggire di casa. La terza fase di riappacificamento (cosiddetta luna di miele) è quella nella quale l'aggressore esprime forme di rassicurazione, di pentimento, promette di cambiare e di non ripetere le violenze, individua cause esterne della propria violenza e convince la vittima a torna-



Incoraggiare le donne a denunciare La denuncia è fondamentale per consentire l'adozione delle misure cautelari e di prevenzione potenziata dagli ultimi interventi legislativi

re. In questo modo la donna si confonde, minimizza quanto subito, si fida e riprende la convivenza in una condizione di apparente calma, ma di subordinazione e paura. La

conoscenza di queste dinamiche consente alle forze dell'ordine, prima, e all'autorità giudiziaria, dopo, di apprestare una adeguata tutela alle vittime di violenza domestica e di genere.

Le leggi negli ultimi anni si sono rafforzate: dove si gioca oggi la vera sfida, nell'efficacia degli strumenti o nella loro concreta attuazione?

«Nella loro concreta attuazione. Dobbiamo

Il nuovo Codice Rosso dopo la legge sul femminicidio

Nel panorama editoriale giuridico dedicato alla violenza di genere, il libro di Valerio de Gioia è un testo di riferimento, capace di coniugare rigore tecnico e urgenza civile. Non è soltanto un aggiornamento normativo, ma uno strumento che riflette il cambiamento profondo in atto nel modo in cui il sistema giuridico italiano affronta il fenomeno. Il volume nasce all'indomani della nuova legge sul femminicidio del 2025 e ne assorbe immediatamente l'impatto, offrendo una lettura sistematica e puntuale delle novità introdotte. Valerio de Gioia costruisce un testo denso, articolato, pensato per chi opera quotidianamente nel diritto, ma capace anche di restituire una visione più ampia: quella di una giustizia chiamata a essere non solo reattiva, ma sempre più preventiva. Ciò che rende questo libro particolarmente significativo è il sottotesto culturale che lo attraversa. Tra le righe emerge con chiarezza l'idea che la violenza di genere non sia un fenomeno episodico, bensì strutturale, e che richieda risposte altrettanto strutturate. La legge, in questa prospettiva, diventa parte di un sistema più ampio che coinvolge formazione, prevenzione e consapevolezza sociale. Il nuovo Codice Rosso dopo la legge sul femminicidio non è solo un manuale giuridico aggiornato, ma un testo che testimonia una fase cruciale dell'evoluzione normativa italiana. Un'opera necessaria per chi lavora nel diritto, ma anche un segnale importante di come la giustizia stia cercando di rispondere, con maggiore efficacia, a una delle emergenze più gravi del nostro tempo.

incoraggiare le donne a denunciare. La denuncia è fondamentale per consentire l'adozione delle misure cautelari e di prevenzione potenziate dagli ultimi interventi legislativi. La donna è terrorizzata dalla reazione che l'uomo violento può avere quando scopre di essere stato denunciato, non perdonandole di aver "osato" rivolgersi ad un'altra "autorità". Le donne, inoltre, soprattutto quando sono madri di bambini ancora piccoli, hanno paura di rimanere senza un adeguato sostentamento economico. La violenza economica è una delle ragioni per cui le donne faticano a denunciare violenze in ambito familiare, soprattutto quando il partner detiene il potere economico, il controllo completo sulle finanze e sulle risorse familiari. Quella economica è la forma più subdola di violenza, finora non adeguatamente indagata nella sua portata pervasiva e di potenziamento dello squilibrio e delle disuguaglianze nel rapporto dell'uomo e della donna. Di qui la necessità di rendere le vittime edotte dell'esistenza di strumenti che le tutelano anche dal punto di vista economico (si pensi, ad esempio, al reddito di libertà e all'assegno di inclusione)».

Quanto pesa ancora il fattore culturale nella diffusione della violenza di genere e quali interventi ritiene prioritari per incidere realmente su questo aspetto?

«La violenza domestica e contro le donne ha una matrice culturale e una natura strutturale: è espressione di una manifestazione dei rapporti di forza storicamente diseguali tra i sessi che hanno portato alla dominazione sulle donne e alla discriminazione nei loro confronti da parte degli uomini e impedito la loro piena emancipazione. Recentemente la Corte Europea dei diritti dell'uomo - condannando il nostro Paese - ha condiviso le preoccupazioni del Grevio circa l'esistenza di una pratica giudiziaria molto diffusa che consiste nel de-rubricare le violenze domestiche a mero "conflitto coniugale"».

C'è una linea distintiva tra violenza domestica e liti familiari?

«La linea distintiva tra violenza domestica e liti familiari è netta e non consente confusioni. Si consuma la prima quando un soggetto impedisce ad un altro, in modo reiterato, persino di esprimere un proprio auto-



**Si può parlare di liti familiari
Quando le parti sono in posizione paritaria e si confrontano, anche con veemenza, riconoscendo e accettando, reciprocamente, il diritto di ciascuno di esprimere il proprio punto di vista e, soprattutto, senza temere l'altro**

no punto di vista se non con la sanzione della violenza - fisica, psicologica o economica - della coartazione e dell'offesa e quando la sensazione di paura per l'incolumità (o di rischio o di controllo) riguarda sempre e solo uno dei due, soprattutto attraverso forme ricattatorie o manipolatorie rispetto ai diritti sui figli della coppia prospettando il loro allontanamento dalla vittima se denuncia o se non soggiace al volere dell'agente. Mentre ricorrono le liti familiari quando le parti sono in po-

sizione paritaria e si confrontano, anche con veemenza, riconoscendo e accettando, reciprocamente, il diritto di ciascuno di esprimere il proprio punto di vista e, soprattutto, senza temere l'altro. L'informazione e l'educazione dei più giovani assumono un ruolo determinante. Spesso vado nelle scuole per spiegare alle ragazze che la geolocalizzazione imposta dal "fidanzatino", così come la richiesta di foto intime, non è un gesto d'amore. Una volta condivisa una foto è impossibile impedirne la diffusione in rete».

Il ruolo della prevenzione è spesso evocato ma poco definito: quali azioni concrete potrebbero essere messe in campo per anticipare il rischio e proteggere le vittime?

«È sufficiente applicare correttamente le disposizioni esistenti. Percepisco ancora una certa ritrosia nella applicazione delle misure cautelari custodiali nei confronti degli uomini violenti. In presenza di un reale rischio di letalità - e in presenza dei presupposti di legge - l'adozione della custodia cautelare in carcere salva la vita della donna e l'uomo dal carcere a vita. Invece, continuiamo a sentire notizie di donne uccise perché, dopo la denuncia, al violento era

stata applicata la misura cautelare del divieto di avvicinamento. Questa, anche se accompagnata dalla obbligatoria prescrizione del braccialetto elettronico, è comunque rimessa alla spontanea osservanza da parte del sottoposto».

Guardando al futuro, quali cambiamenti auspica nel sistema giudiziario e nella società per rendere il contrasto alla violenza di genere più efficace e tempestivo?

«Celerità nello svolgimento delle indagini e nella celebrazione dei processi. Una corsia davvero preferenziale per i reati da Codice Rosso. Solo così si può offrire una tutela immediata alle donne contenendo il fenomeno della vittimizzazione secondaria».

• **Cristiana Golfarelli**

Il magistrato Valerio de Gioia



Oltre i palazzi di giustizia

Il presidente del Tribunale di Milano Fabio Roia riflette sull'urgenza di interventi tempestivi, sul rafforzamento delle misure di protezione per le vittime e sulla necessità di un cambiamento culturale profondo e condiviso per contrastare in modo efficace la violenza di genere

Tutte le forme di violenza contro le donne- da quella fisica a quella psicologica, fino a quella economica- affondano le loro radici in una concezione patriarcale che, purtroppo, continua a resistere nella nostra società. Questi problemi non si risolvono nei palazzi di giustizia. «Lì si celebrano i processi, che devono essere condotti con professionalità, competenza e rapidità. Ma la vera partita-precisa il presidente del Tribunale Fabio Roia- si gioca nella società, a tutti i livelli, in ogni suo ambito. La violenza contro le donne potrà essere davvero superata solo quando si concretizzerà una rivoluzione culturale, che oggi procede ancora lentamente e in modo discontinuo. Quando il riconoscimento della piena parità tra uomo e donna diventerà qualcosa di naturale, spontaneo, profondamente interiorizzato. È un traguardo che non abbiamo ancora raggiunto, ma verso cui è necessario continuare a lavorare con determinazione».

Quali sono oggi le principali criticità che emergono nella gestione dei casi di violenza sulle donne all'interno del sistema giudiziario?

«Le criticità principali sono sostanzialmente due. La prima riguarda la capacità di garantire, nonostante risorse spesso limitate, una risposta immediata, competente ed efficace sul piano della tutela della persona offesa. Oggi il sistema normativo italiano mette a disposizione numerosi strumenti e misure di protezione: il punto è riuscire ad applicarli con tempestività e concretezza. La seconda criticità è di natura culturale. Persistono ancora pregiudizi e stereotipi che si riflettono anche nelle aule di giustizia. Accade, non di rado, che l'attenzione si sposti sulla vittima, quasi sottoponendola a processo, anziché concentrarsi sull'imputato. È un'impostazione che deriva da una radice culturale profonda, in parte anco-

Fabio Roia, presidente del tribunale di Milano



Intervenire tempestivamente È decisivo, perché lasciare una donna in una situazione di rischio significa esporla a una possibile escalation di violenza

ra segnata da una visione patriarcale. Per superarla serve certamente formazione, ma non basta: è necessario un cambiamento culturale più ampio, capace di rimuovere definitivamente queste incrostazioni e di restituire centralità alla tutela delle vittime».

Quanto è importante la tempestività dell'intervento giudiziario nella tutela delle vittime e nella prevenzione di escalation di violenza?

«La tempestività dell'intervento giudiziario è fondamentale. Occorre innanzitutto adottare una prospettiva chiara: non deve essere la donna, magari con i figli, a dover abbandonare la propria casa per trovare rifugio in strutture protette. Oggi gli strumenti normativi, sia in ambito penale sia civile e di prevenzione, consentono di intervenire direttamente sull'autore della violenza, disponendone l'allontanamento. È una questione di equità: non deve essere la vittima a fuggire, ma chi esercita la violenza deve vedere limitata la propria libertà perso-

nale. La risposta deve essere rapida ed efficace. Esistono diverse misure cosiddette precautelari che possono essere adottate già dalla polizia giudiziaria, come l'arresto in flagranza, l'arresto differito entro 48 ore o il fermo. A queste si affiancano gli strumenti di prevenzione amministrativa del questore e, in sede civile, misure come gli ordini di protezione. Intervenire tempestivamente è decisivo, perché lasciare una donna in una situazione di rischio significa esporla a una possibile escalation di violenza. Il femminicidio rappresenta l'esito estremo di questo percorso. Per questo è essenziale che tutti gli operatori del sistema giudiziario siano preparati, competenti e in grado di cogliere tempestivamente ogni segnale di pericolo, così da prevenire gli esiti più gravi».

In che modo è possibile migliorare il coordinamento tra magistratura, forze dell'ordine e servizi territoriali per garantire una protezione più efficace?

«Per migliorare il coordinamento è necessario, prima di tutto, parlarsi. Può sembrare semplice, ma richiede umiltà, capacità e anche pazienza da parte di tutti gli operatori coinvolti. Nel nostro Paese esiste già una rete territoriale strutturata, prevista anche dalla Convenzione di Istanbul, che comprende sia i presidi pubblici- come i servizi sociali- sia quelli del terzo settore, in particolare i centri anti violenza. Questa rete rappresenta una risorsa fondamentale, ma deve funzionare in modo realmente integrato. Nel momento in cui una donna decide di denunciare e di rivolgersi al sistema giudiziario, è essenziale che tutti gli attori coinvolti- polizia giudiziaria, pubblico ministero e giudice- siano in grado di comunicare tra loro, condividendo informazioni, valutazioni e strategie di intervento. A questo si aggiunge un ruolo altrettanto centrale: quello dell'avvocato che assiste la persona offesa, sia in ambito civile sia penale. Al di là dei protocolli, che pure esistono e sono importanti per regolare lo scambio di informazioni, ciò che fa davvero la differenza è la capacità di gestire insieme ogni singolo caso, nel rispetto delle diverse competenze. Solo attraverso un lavoro coordinato è possibile raggiungere l'obiettivo primario, che è la protezione della vittima, e successivamente l'accertamento dei fatti».

•Cristiana Golfarelli

Cosa non funziona ancora

L'Italia ha un impianto normativo articolato e avanzato, considerato tra i più completi anche a livello europeo.

Il problema non è dunque l'assenza di norme quanto la loro applicazione rigorosa e tempestiva e la persistenza di stereotipi e pregiudizi, talvolta radicati anche tra gli operatori, come ricorda Francesco Menditto

Secundo i dati di Istat, una donna su tre ha subito nel corso della propria vita una qualche forma di violenza. Un dato già allarmante, ma probabilmente sottostimato: si stima infatti che solo una vittima su dieci scelga di denunciare. Francesco Menditto, già magistrato, ci spiega perché la violenza nei confronti delle donne continui a rappresentare un fenomeno diffuso e strutturale, nonostante un quadro normativo sempre più articolato.

Perché gli strumenti repressivi non sono sufficienti a contrastare la violenza nei confronti delle donne e quali sono le sue cause profonde?

«Gli strumenti repressivi non sono sufficienti perché intervengono solo dopo che la violenza si è già verificata: sono indispensabili per punire e contenere, ma non per prevenire. Per contrastare davvero il fenomeno è necessario agire sulle sue cause profonde. La violenza contro le donne affonda infatti le sue radici in una lunga storia di discriminazione e disuguaglianza, che ha alimentato una cultura di supremazia maschile e di mancato riconoscimento della donna come persona titolare di diritti, in primo luogo del diritto di scegliere in autonomia. Oggi, grazie a una maggiore consapevolezza, la violenza viene più facilmente riconosciuta e analizzata: un passaggio fondamentale, perché solo rendendo visibile il fenomeno è possibile affrontarlo in modo efficace e duraturo».

Quali strumenti e strategie sono necessari per prevenire e contrastare efficacemente la violenza nei confronti delle donne?

«Penso alla Convenzione di Istanbul, che individua quattro ambiti fondamentali di intervento, le cosiddette "4P": prevenzione, protezione, punizione e politiche integrate. Due di questi pilastri riguardano direttamente la prevenzione, sottolineando l'importanza di un cambiamento culturale profondo. La sfida, dunque, è educativa prima ancora che giudiziaria. Per sradicare la violenza di genere è necessario intervenire fin dalle prime fasi della formazione, promuovendo nelle scuole una cultura della parità, del rispetto e del riconoscimento reciproco. Solo agendo sulle radici culturali della discriminazione sarà possibile ridurre in modo duraturo un fenomeno che, ancora oggi, resta drammaticamente attuale».

Francesco Menditto, già magistrato e presidente della sezione del Tribunale di Napoli per sequestri e confische, ex componente del Csm e procuratore della Repubblica di Lanciano e Tivoli, fino a settembre 2025



Una sfida educativa prima ancora che giudiziaria

Per sradicare la violenza di genere è necessario intervenire fin dalle prime fasi della formazione, promuovendo nelle scuole una cultura della parità, del rispetto e del riconoscimento reciproco.

zione e politiche integrate. Due di questi pilastri riguardano direttamente la prevenzione, sottolineando l'importanza di un cambiamento culturale profondo. La sfida, dunque, è educativa prima ancora che giudiziaria. Per sradicare la violenza di genere è necessario intervenire fin dalle prime fasi della formazione, promuovendo nelle scuole una cultura della parità, del rispetto e del riconoscimento reciproco. Solo agendo sulle radici culturali della discriminazione sarà possibile ridurre in modo duraturo un fenomeno che, ancora oggi, resta drammaticamente attuale».

Cosa serve per intervenire prima che la situazione degeneri?

«Per prevenire la violenza è essenziale conoscere dinamiche e segnali precoci, quelli che gli operatori preparati chiamano "fattori di rischio". Il fenomeno segue spesso un'escalation: si parte da comportamenti sottovalutati, come svalutazioni e controllo, per arrivare a minacce e violenze fisiche sempre più gravi. Intervenire in tempo significa riconoscere questi segnali e agire prima che la situazione degeneri. Solo con maggiore consapevolezza e strumenti di prevenzione efficaci è possibile interrompere questo percorso e proteggere le vittime».

Le misure cautelari e di protezione per le vittime funzionano davvero o presentano ancora criticità applicative?

«Oggi gli strumenti giuridici esistono e, sulla carta, sono adeguati: forze dell'ordine e magistratura

poco. La chiave è il lavoro di rete. Così come è avvenuto nella lotta alla criminalità organizzata, anche il contrasto alla violenza di genere richiede una collaborazione strutturata tra istituzioni e società civile. Le esperienze più efficaci dimostrano che i risultati migliori si ottengono quando magistrati, polizia, carabinieri, servizi sanitari, centri antiviolenza e servizi sociali dialogano costantemente, condividono informazioni e costruiscono strategie comuni di intervento. Oggi, invece, si registra ancora una frammentazione diffusa: tutti vogliono contribuire, ma spesso lo fanno in modo scollegato, senza una reale integrazione e, talvolta, senza avere una visione comune. Superare questa disorganizzazione è la condizione essenziale per rendere davvero incisive le azioni di contrasto».

Quanto contano formazione e specializzazione degli operatori?

«Senza una preparazione specifica, anche gli strumenti normativi più avanzati rischiano di rimanere inefficaci. Magistrati, forze dell'ordine, personale sanitario - dai medici del pronto soccorso agli operatori del cosiddetto "codice rosa" - devono essere in grado di riconoscere e interpretare correttamente il fenomeno. Comprendere, ad esempio, la reticenza delle vittime a denunciare o i frequenti casi di ritrattazione è essenziale per evitare sottovalutazioni e garantire una tutela reale. Solo una formazione specialistica consente di leggere questi segnali nel loro contesto e di intervenire in modo adeguato. Un passo avanti importante in questa direzione è rappresentato dalla legge sul femminicidio del 2025, che per la prima volta introduce l'obbligo di formazione per i magistrati. Un segnale significativo, che conferma la necessità di investire sulle competenze per rendere effettiva l'applicazione delle norme». • **CG**



Una geografia della tutela a macchia di leopardo

Per migliorare la condizione della donna in Italia il passaggio fondamentale è la transizione da un approccio emergenziale a uno strutturale che miri a modificare il sistema. Il cambiamento più profondo però, secondo Claudia Eccher, passa dall'educazione delle nuove generazioni

«Tra le criticità che il sistema giudiziario italiano ancora incontra nella tutela delle donne vittime di violenza di genere la più difficile da abbattere è il persistere della vittimizzazione secondaria che si verifica quando le istituzioni (tribunali, forze dell'ordine, consulenti tecnici) adottano un approccio che sposta l'attenzione dalla condotta del reo al comportamento della vittima. «Purtroppo», precisa l'avvocato Claudia Eccher, «permangono pregiudizi sull'abbigliamento, sullo stile di vita, o sulla "prontezza" della denuncia, che influenzano la credibilità della donna. Inoltre nella mia esperienza ho riscontrato che nei tribunali civili e minorili, la violenza domestica viene spesso derubricata a "confittualità di coppia". Le madri che denunciano violenze rischiano ancora di essere giudicate "ostative" o "alienanti" nel rapporto tra figli e padri violenti. Sebbene la Legge 181/2025 abbia introdotto obblighi formativi più stringenti per i magistrati, l'applicazione pratica è disomogenea, e di conseguenza molti operatori faticano a riconoscere il "ciclo della violenza" o la violenza psicologica ed economica, meno visibili di quella fisica ma altrettanto distruttive, e non sempre gli strumenti di valutazione della probabilità di recidiva o escalation, vengono applicati tempestivamente o correttamente da chi riceve la denuncia».

Qual è stata, nel suo percorso al Consiglio Superiore della Magistratura, l'esperienza o il confronto che più l'ha segnata sul tema della violenza di genere e della tutela delle donne?

«Il confronto sul caso di una procuratrice che proprio nel mio territorio non ha vigilato sulla corretta applicazione del Codice Rosso ha sollevato un velo anche al Csm su una realtà scomoda: la legge può essere perfetta, ma se la lente attraverso cui il magistrato guarda la realtà è distorta da pregiudizi culturali, la tutela svanisce. Non basta che un magistrato conosca le procedure del Codice Rosso; deve essere in grado di riconoscere la dinamica del potere e della manipolazione psicologica senza cadere nel "pregiudizio della provocazione". Grazie a confronti aspri come quello scaturito dal caso in questione, oggi il sistema giudiziario ha integrato Protocolli per evitare descrizioni stereotipate delle vittime e la consapevolezza che per giudicare la violenza di genere servono competenze psicologiche e sociologiche, non solo giuridiche. I casi



La protezione delle donne

Non si ferma alla firma di un'ordinanza, ma inizia dal modo in cui la loro voce viene ascoltata e trascritta negli atti ufficiali

che ho discusso al Csm rimangono quindi un monito: la protezione delle donne non si ferma alla firma di un'ordinanza, ma inizia dal modo in cui la loro voce viene ascoltata e trascritta negli atti ufficiali».

In che modo il Consiglio Superiore della Magistratura può contribuire a rafforzare la sensibilità e la formazione dei magistrati sui temi della violenza di genere e delle pari opportunità?

«Il Consiglio Superiore della Magistratura riveste un ruolo strategico non solo come organo di governo autonomo, ma come vero e proprio motore culturale della magistratura. Per rafforzare la sensibilità sui temi della violenza di genere e delle pari opportunità, il Csm agisce su diverse leve che vanno dal reclutamento alla carriera, fino alla sorveglianza deontologica. Il Csm inoltre collabora con la Scuola Superiore della Magistratura per rendere obbligatori moduli sull'ascolto protetto e sulle dinamiche psicologiche della violenza domestica, al fine di promuovere corsi che vedano il confronto tra magistrati, psicologi, centri antiviolenza e forze del-

l'ordine, affinché il giudice comprenda il contesto extra-giuridico in cui matura il reato. La Commissione che attualmente presiede, la settima, emana risoluzioni che orientano l'organizzazione degli uffici. È fondamentale incentivare la creazione di pool di magistrati dedicati esclusivamente ai reati di genere, garantendo che non vengano "sommersi" da altre tipologie di fascicoli. Come emerso dal dibattito in Commissione il Csm può adottare linee guida ufficiali per eliminare dagli atti giudiziari stereotipi e pregiudizi, promuovendo un linguaggio che rispetti la dignità della donna».

Alla luce dei protocolli ormai diffusi nelle procure, ritiene che la tutela delle vittime di violenza di genere sia oggi uniforme su tutto il territorio nazionale o ci siano ancora differenze da colmare?

«Nonostante l'introduzione della Legge 181/2025 sul femminicidio e la diffusione dei protocolli, nel 2026 la tutela delle vittime in Italia resta disomogenea. Esiste una "geografia della tutela" a macchia di leopardo: in alcuni uffici giudiziari, ben organizzati, le pro-

cedure del Codice Rosso sono rapide ed efficaci; in altri, soprattutto nelle periferie, carenze di personale rallentano gli interventi aumentando i rischi per le donne. Anche la rete territoriale è diseguale: regioni come Lombardia ed Emilia-Romagna garantiscono una buona collaborazione tra Procure, ospedali e centri antiviolenza, mentre in altre aree i servizi sono carenti o poco accessibili, soprattutto fuori dagli orari ordinari». •LA

L'avvocato Claudia Eccher, membro laico del Consiglio Superiore della Magistratura e titolare dello studio Eccher & Partners



I nostri limiti ed errori dovranno essere le sfide delle nuove generazioni

Dalle strategie contro i femminicidi alle politiche europee per la parità, fino alla sfida della disinformazione: il punto di vista di Pina Picierno, vicepresidente del Parlamento europeo

«Ogni femminicidio è una sconfitta dello Stato e della società: non è emergenza, è un fenomeno strutturale che va combattuto ogni giorno». Ne è convinta Pina Picierno, vicepresidente del Parlamento europeo, da anni impegnata sui temi dei diritti civili, della parità di genere e della difesa dei valori democratici.

Qual è oggi la situazione della violenza contro le donne in Europa e quali sono, a suo avviso, le principali criticità ancora da affrontare?

«Siamo ancora lontanissime dal poterci ritenere, anche solo minimamente, soddisfatte. Ce lo dicono le statistiche, ma non solo. È una tragedia che si ripete quotidianamente, e ancora buona parte della violenza e degli abusi, specie in ambito domestico, avviene nel silenzio e nella paura di denunciare, sfuggendo ai numeri ufficiali. Parliamo indubbiamente di un fenomeno che va represso, con strumenti normativi e giudiziari più severi e rigorosi. Ma sbagliaremo a separare la violenza sulle donne dal tema più generale dell'affermazione delle libertà e dei diritti delle donne. C'è un divario o meglio, una voragine culturale, civile e sociale dentro cui si annida questo crimine contro l'umanità».

Quanto conta il cambiamento culturale nel contrasto alla violenza di genere e quali strumenti ritiene più efficaci per agire in questa direzione, soprattutto tra i più giovani?

«Bisogna essere capaci di trasmettere il senso di un avanzamento democratico e umano ancora incompiuto che le nuove generazioni saranno chiamate definitivamente a compiere, il senso di una ferita ancora aperta che saranno chiamate a ricucire. I nostri limiti, i nostri errori dovranno essere le loro sfide. A partire dal consenso esplicito, laddove tanto le istituzioni europee quanto il governo e il parlamento italiano stanno fallendo. Senza consenso, è violenza: un principio che dovrà attraversare leggi, cultura, vita sociale. È motivo di personale angoscia che non lo sia ancora. È motivo sufficiente per continuare una lotta che non avrà mai termine».

Quali misure concrete sta portando avanti l'Unione Europea per contrastare la violenza sulle donne e quanto sono ef-



Senza consenso, è violenza

«Un principio che dovrà attraversare leggi, cultura, vita sociale. È motivo di personale angoscia che non lo sia ancora. È motivo sufficiente per continuare una lotta che non avrà mai termine»

ficaci nell'essere applicate nei singoli Stati membri?

«In Europa abbiamo l'impianto normativo più robusto del mondo. È innegabile che le direttive e le sentenze della Corte di Giustizia dell'Unione sull'uguaglianza di genere hanno segnato positivamente la vita delle europee. Ma il bicchiere è mezzo vuoto. Dall'occupazione all'impresa, dal contrasto della tratta alla protezione delle vittime, dall'equilibrio della rappresentanza a quello tra gli amministratori, scontiamo ancora gravi difformità tra i vari Stati membri. E, come ac-

non si capisce bene la ragione per cui si è fatto un passo avanti e due indietro sul Ddl, con riformulazioni al testo originario che ne impoveriscono l'impatto non solo giudiziario ma anche culturale».

Qual è il ruolo che le istituzioni europee possono e devono avere nel sostenere i Paesi membri nella tutela dei diritti e nella promozione della parità?

«Le libertà e i diritti delle donne sono beni indisponibili per i giochi di potere tra gli Stati membri e dentro gli Stati membri. Un caso tra tutti, l'Ungheria di Orban, dove abbiamo visto, almeno dal 2011, limitazioni allo stato di diritto che hanno pesato gravemente sulle condizioni morali e materiali delle donne di quel Paese. L'Unione Europea, il suo processo di integrazione, si riconosce ed è riconosciuta nel mondo -nell'avanzamento democratico, non sottoposto ai cicli elettorali contingenti. Lo stato di diritto è costitutivo della sua stessa esistenza e la parità ne è parte fondamentale. Rinunciarvi non è un'opzione, alle ortiche non si butta una delle tante politiche dell'Unione ma il senso stesso della sua necessità. Quindi bisogna essere più rigorosi: non c'è divario di sviluppo territoriale, elemento di propaganda regressiva e nazionalista, condizione di fragilità culturale che possa autorizzare arretramenti sui diritti e le libertà delle donne, sulla loro protezione dalla violenza. Insomma, non c'è relativismo che tenga. L'Europa è questa».

•Linda Zorza

Pina Picierno vicepresidente del Parlamento europeo



Il principio del consenso

Il travagliato iter parlamentare del Ddl sulla violenza sessuale e il confronto politico sulla definizione di consenso che ha mosso parte della società civile. L'intervento di Elena Biaggioni, avvocatessa penalista Rete avvocate D.i.Re.

Novità all'orizzonte per il discorso disegno di legge contro la violenza sessuale. È stato creato un comitato ristretto per scrivere un nuovo testo che provi a fare sintesi tra le posizioni di maggioranza e opposizione e "sciogliere i nodi tecnici e il nodo politico che resta", ossia il principio del consenso al rapporto sessuale, arrivando a un testo condiviso. Il disegno di legge presentato dalla presidente della Commissione giustizia del Senato, Giulia Bongiorno, ha modificato al Senato il testo approvato all'unanimità alla Camera a novembre 2025, introducendo la "volontà contraria" a un rapporto sessuale, e non più il "consenso libero e attuale" che, se manca, definisce il reato di violenza. Una riformulazione che ha prodotto critiche e mobilitazioni sul territorio. Facciamo un passo indietro ed entriamo nel merito con Elena Biaggioni, avvocatessa penalista Rete avvocate D.i.Re (Donne in Rete contro la violenza, associazione nazionale dei Centri antiviolenza).

Dal paradigma del consenso si è passati a quello del dissenso: cosa cambia per le donne in fase processuale?

«Difficile spiegare in poche parole la differenza tra i due approcci. Detta molto semplicemente, con il modello basato sul dissenso si parte dal presupposto che la persona sia sempre disponibile a meno che non dica di no. Con il modello consensuale, la disponibilità a un atto sessuale deve essere una scelta libera. Sembra poco rilevante, ma orienta la ricerca della prova: se predilige il dissenso, tutte le indagini si concentrano su questo aspetto, come è stato espresso e come è stato percepito. Quindi se è stato espresso in qualche modo un no, come è stato manifestato. Eppure, molte volte non si è nelle condizioni di dire no. Per condizioni fisiche, per condiziona-

Elena Biaggioni, avvocatessa penalista Rete avvocate D.i.Re.



La violenza sessuale È una condotta predatoria e un esercizio di potere, non un'incomprensione sul consenso

menti ambientali, per asimmetria di potere, per situazioni impreviste».

Con questa formulazione, quanto sarebbe concreto il rischio di arretramento della cultura giudiziaria in materia e di un rafforzamento della vittimizzazione secondaria delle donne in tribunale?

«La grande mobilitazione che c'è stata ha avuto il pregio di stimolare la discussione e gli approfondimenti; questo ci fa sperare che non si arretri in tema di vittimizzazione secondaria. Se passasse questo testo, sarebbe un arretramento rispetto alla prevalente giurisprudenza della Corte di Cassazione. Due i rischi che vedo, oltre a quelli citati. Il primo è che la nuova formulazione possa ampliare lo spazio a giustificazioni e alibi: quel "non avevo capito" che diventa linea difensiva volta a coprire condotte predatorie. Il secondo rischio è una lunga fase di incertezza. In attesa che si riformi una giurisprudenza solida - ci saranno anni in cui si proporranno nuove interpretazioni, nuove strade, nuove letture, non necessariamente improntate al riconoscimento della violenza sessuale, non necessariamente rispettose dei principi attuali - i tempi si allungheranno. Per chi si trova in questi processi significa restare sospese nell'incertezza per

molto tempo».

Questo disegno di legge si pone in contrasto con le disposizioni della Convenzione di Istanbul e la giurisprudenza della Corte Europea dei diritti umani, nonché con la Corte di Cassazione italiana, che già interpreta la violenza sessuale alla luce del concetto di consenso al rapporto sessuale. Cosa può portare questa contraddizione?

«A essere positive, potrebbe comportare una interpretazione orientata al rispetto delle Convenzioni, che permetterebbe di evitare molte delle conseguenze negative di un testo come quello attuale. Se così non fosse, si potrebbe aprire una stagione di ricorsi alla Corte Europea dei diritti umani per violazione dei diritti umani delle donne, chiedendo la responsabilità dell'Italia per non essersi dotata di una legislazione efficiente, che non lasci impuniti gravi violazioni dei diritti umani, violazioni che riguardano in stragrande maggioranza le donne».

Perché sarebbe importante invece inserire la cultura del consenso a livello legislativo?

«Non credo che si inserisca cultura con le leggi penali. Credo che il modello consensuale permetterebbe di riconoscere meglio quelli che sono atteggiamenti predatorii e consentirebbe

di nominare la violenza in modo adeguato; aiuterebbe nelle indagini, nel lavoro dei giudici, con maggior chiarezza per tutti e tutte. Poi certo, una riforma in tal senso porterebbe necessariamente ad affrontare e sviluppare fuori dalle aule di giustizia il tema del consenso, magari anche della sessualità; si potrebbe finalmente capire che la violenza sessuale non ha nulla a che vedere con l'erotismo, che la violenza sessuale è una condotta predatoria e un esercizio di potere, non un'incomprensione sul consenso». •FD



Proteggere e prevenire

Dai rischi di rivittimizzazione alla mancanza di autonomia economica e soluzioni abitative. L'analisi di Cristina Carelli, presidente della rete dei centri antiviolenza, mette in luce criticità e priorità del sistema

D.i.Re- Donne in Rete contro la violenza gestisce oggi in Italia 118 centri antiviolenza e più di 60 case rifugio, che cercano di trovare soluzioni e risposte alle richieste di donne vittime di violenza e dei loro figli/e tramite diverse forme di sostegno. A delineare lo stato dell'arte della loro attività è Cristina Carelli, presidente D.i.Re- Donne in Rete contro la violenza. «Le donne devono poter contare su un aiuto costruito a partire dalla capacità di valutare il rischio correlato alla situazione da loro rappresentata. Questa competenza, a oggi, non può considerarsi acquisita da ogni parte del Sistema antiviolenza, con conseguenze a volte anche gravi per la vita di donne e minori. Occorre colmare molte lacune di conoscenza e competenza, attraverso attività formative adeguate, costanti e obbligatorie», spiega Carelli.

In base al vostro osservatorio quotidiano, quali sono i bisogni delle donne che si rivolgono alle vostre strutture? E quali le principali criticità che affrontano?

«Le donne necessitano innanzitutto di un Sistema antiviolenza che non le rivittimizzi e questo accade quando ogni soggetto coinvolto nei percorsi di uscita dalla violenza, dai tribunali ai servizi sociali, dal sistema sanitario alle forze dell'ordine, è capace di riconoscere la violenza, non confondendola con il conflitto, accogliendo la donna senza applicare pregiudizi legati al retaggio patriarcale radicato nel doppio standard: l'oggettificazione delle donne e la negazione della loro libertà sessuale. Problematica è anche la gestione dei percorsi che coinvolgono nuclei madrefiglie/i minorenni, in cui le istituzioni devono garantire protezione dal rischio di esposizione a violenze da padri violenti, anche dopo la richiesta di aiuto delle madri. In questi casi, il concetto di bigenitorialità deve essere applicato con le giuste eccezioni, mettendo al

Cristina Carelli, presidente D.i.Re- Donne in Rete contro la violenza



**Il concetto di bigenitorialità
Deve essere applicato con le giuste eccezioni,
mettendo al primo posto il diritto del minore
a essere protetto e rispettato**

primo posto il diritto del minore a essere protetto e rispettato. Non va mai anteposto il diritto dell'adulto a esercitare un ruolo genitoriale, a prescindere da una necessaria rivisitazione di quanto accaduto e dall'assunzione di responsabilità dei propri agiti all'interno del nucleo familiare. Quando questo non accade, assistiamo a una ulteriore forma di vittimizzazione da parte di chi risponde alla richiesta di aiuto».

Dal punto di vista operativo, quali sono le maggiori sfide per i centri antiviolenza e le case rifugio del nostro Paese?

«Le donne oggi chiedono supporto ai centri in tempi più precoci rispetto a un tempo, in quanto sono più informate sul fenomeno e anche sull'esistenza e sulle funzioni del centro antiviolenza. Questo a conferma del buon lavoro di informazione e sensibilizzazione svolto in 40 anni di attività da parte dei centri a matrice politica. Tuttavia, a fronte di questo dato positivo, le donne faticano ancora a riconquistare una reale autonomia, respinte da un sistema lavoro che non ne riconosce il bisogno di indipendenza economica, i talenti e i curricula. Un'altra problematica attualissima è la lacuna nella disponibilità di risorse abitative sostenibili e accessibili. Ciò ha a che fare

si integrino con politiche di sistema, mirate al superamento delle discriminazioni citate. Questo è evidente anche nell'ultimo Piano Strategico nazionale per il contrasto alla violenza maschile contro le donne, che si regge su un quadro operativo sistemico, privo di evidenza dei soggetti attuatori delle azioni, fondi allocati, tempistiche chiare e strumenti di misurazione dell'impatto delle attività previste».

Emergenza e prevenzione sono due processi su cui è necessario agire per superare la cultura della disparità e della discriminazione di genere. Quali politiche a suo avviso andrebbero implementate?

«Si tratta di politiche da realizzare sia nell'area della protezione e punizione, sia nell'area della prevenzione. Le politiche di sostegno delle donne e dei loro figli/figlie, come già sottolineato, risentono di lacune nelle conoscenze e nelle competenze, producendo un senso di sfiducia nelle donne che ancora faticano a rivolgersi al Sistema per chiedere aiuto, temendo ripercussioni e rivittimizzazioni. Ciò rallenta l'emersione del fenomeno, insieme alla pura dello stigma sociale. La formazione è un'azione prioritaria da realizzare sia negli ambiti professionali deputati al sostegno delle donne che chiedono aiuto, sia in tutti gli ambiti del nostro vivere sociale (famiglie, comunità educante, aziende, associazioni), affinché la società tutta sia permeata da una cultura delle relazioni non più basata su disparità, violenza, mancato rispetto dei diritti umani e di cittadinanza. Sul fronte della prevenzione, siamo sempre più convinte dell'importanza strategica di accompagnare le giovani generazioni attraverso percorsi obbligatori di educazione sessuaffettiva all'interno dei percorsi scolastici. Non condividiamo la proposta di Valditaro di chiedere l'autorizzazione ai genitori per effettuare tali percorsi nelle scuole, perché è proprio in seno alle famiglie che si manifestano più di frequente le varie forme di violenza di genere». **•FD**



Dopo il silenzio, fari puntati sui figli

Rendere visibili gli orfani di femminicidio, che oggi restano troppo spesso invisibili anche a livello istituzionale. Assumersi la responsabilità, come società, di non lasciarli soli e di costruire strumenti più efficaci per proteggerli e accompagnarli nel loro percorso di vita. Alla base dell'impegno di Roberta Beolchi

L'Associazione Edela nasce da una riflessione personale della presidente Roberta Beolchi presente nella sua mente ogni volta che veniva raccontato un femminicidio. «L'attenzione mediatica si concentrava, giustamente, sui dettagli della cronaca e sulle motivazioni, ma dopo il funerale della vittima i riflettori si spegnevano. A quel punto spiega Roberta Beolchi - mi ponevo sempre la stessa domanda: che cosa succede ai figli delle vittime? Sapendo che circa l'84 per cento delle donne uccise sono madri, mi colpiva il fatto che si parlasse molto delle vittime, ma quasi mai del destino dei loro bambini».

È da lì che, circa quindici anni fa, è iniziato il suo percorso nell'Associazione Edela. «Esattamente. Non è nato da esperienze personali di violenza, ma da una consapevolezza che cresceva dentro di me, caso dopo caso. Ho iniziato a studiare a fondo il fenomeno, dalla Convenzione di Istanbul a tutta la normativa di riferimento, per comprendere davvero il quadro complessivo. Più approfondivo, più mi rendevo conto che la realtà era molto più grave di quanto immaginassi. A quel punto ho sentito l'urgenza di accendere un faro su un aspetto troppo spesso trascurato: le conseguenze del femminicidio e in particolare i figli che restano soli».

Quali tipi di supporto e risorse offre concretamente l'associazione alle vittime di femminicidio e alle loro famiglie nel percorso di assistenza e ricostruzione?

«I nostri interventi iniziano subito dopo un femminicidio, quando veniamo contattati direttamente dalle famiglie o dalle amministrazioni locali. Tre anni fa abbiamo siglato un protocollo d'intesa con il sindaco di Montecatini, allora presidente di Anci Giovani, che prevede l'attivazione di Edela in ogni territorio in cui si ve-



Fata Mami-La magia dell'amore È una fiaba che trasmette un messaggio chiaro: la violenza non è mai una soluzione. Alle bambine insegna l'importanza dell'indipendenza, anche economica, per non restare intrappolate in relazioni sbagliate; ai bambini, invece, che un "no" non è un rifiuto, ma un'occasione di crescita

rifica un caso, proprio per garantire un supporto immediato. Mettiamo a disposizione un'équipe di psicologi e pedagogisti che lavorano a stretto contatto con le famiglie, in particolare con i bambini che hanno assistito alla violenza. Per loro è fondamentale avere una figura stabile, una presenza costante che diventi un punto di riferimento e di fiducia nel tempo».

Quali altri supporti date loro?

«Parallelamente, cerchiamo di preservare il più possibile la quotidianità: continuità scolastica, attività sportive, cure mediche. Tutto ciò che può restare integro aiuta questi ragazzi a non perdere completamente i loro punti fermi. Nel tempo mi sono accorta che molti di loro abbandonavano la scuola. Spesso, nei contesti sociali e scolastici, vengono etichettati come "figli del criminale" invece che riconosciuti come figli della vittima. Questo stigma li porta a sentirsi parte di una colpa che non appartiene loro. Per questo ho avviato, inizialmente autofinanziandomi e coinvolgendo aziende e professionisti, il progetto "Fabbrichiamo talenti". Offriamo percorsi formativi intensivi per recuperare gli anni scolastici e accompagniamo i ragazzi anche nel mondo del lavoro. I risultati sono concreti: alcuni si sono diplomati, laureati e oggi hanno una propria stabilità. Questo dimostra che, se ci prendiamo

cura davvero di questi giovani, possiamo contribuire a costruire una società migliore».

In che modo l'Associazione Edela contribuisce alla prevenzione della violenza di genere e alla sensibilizzazione dell'opinione pubblica?

«La prevenzione è uno dei pilastri del nostro lavoro. Nei primi due anni a capo dell'Associazione ho organizzato 45 convegni su tutto il territorio e oggi continuiamo a intervenire nelle scuole, anche nelle superiori, dove affrontiamo temi legati alle emozioni e alle relazioni. Parallelamente, abbiamo più volte sollecitato le istituzioni a investire seriamente sulla prevenzione. Quando emergono segnali di violenza, è fondamentale agire anche sull'educazione dei ragazzi, in particolare dei maschi, promuovendo una cultura del rispetto e della responsabilità».

Negli ultimi mesi ha portato questo tema anche alla Camera dei Deputati, presentando un progetto che punta sul cambiamento culturale a partire dai più piccoli. Può illustrarcelo?

«Mi sono accorta che non esistevano strumenti adeguati per spiegare la violenza di genere ai bambini, così ho scelto di scrivere una fiaba, Fata Mami e La magia dell'amore, rivolta ai bambini dai 5 ai 12 anni. Le fiabe sono uno stru-

mento potente per affrontare temi complessi: il libro, che oggi sta iniziando a entrare nelle scuole, trasmette un messaggio chiaro: la violenza non è mai una soluzione, puntando tutto sull'educazione al rispetto. Alle bambine insegna l'importanza dell'indipendenza, anche economica, per non restare intrappolate in relazioni sbagliate; ai bambini, invece, che un "no" non è un rifiuto, ma un'occasione di crescita. Il progetto è accompagnato anche da linee guida e schede didattiche, pensate per offrire strumenti concreti di prevenzione fin dalla prima infanzia».

Quali sono gli obiettivi principali dell'Associazione e quali cambiamenti ritiene necessari a livello sociale e legislativo per contrastare in modo più efficace il fenomeno del femminicidio?

«Credo sia fondamentale rendere visibili gli orfani di femminicidio, che oggi restano troppo spesso invisibili anche a livello istituzionale. Per questo uno degli obiettivi principali è la creazione di un albo, una mappatura ufficiale censita dallo Stato, che permetta di conoscere davvero quanti sono e di garantire loro un supporto strutturato e continuativo. Allo stesso tempo, ritengo importante lavorare anche sul piano culturale e simbolico. Mi piacerebbe che venisse istituita una giornata nazionale, o internazionale, dedicata agli orfani di femminicidio per dare loro un momento di riconoscimento pubblico. Dare loro visibilità significa non solo ricordarli, ma anche assumersi la responsabilità, come società, di non lasciarli soli e di costruire strumenti più efficaci per proteggerli e accompagnarli nel loro percorso di vita».

•Gloria Martini

Roberta Beolchi, presidente Associazione Edela





Save the Children

**QUANDO GUARDI
UN BAMBINO CHE SOFFRE
TU SAI COSA FARE**

**Dona il tuo 5x1000
a Save the Children**

Garantirai cibo, acqua, cure mediche,
protezione e istruzione a migliaia
di bambini in difficoltà
in Italia e nel mondo.

**NELLA TUA
DICHIARAZIONE DEI REDDITI
FIRMA E INSERISCI
IL CODICE FISCALE**

97227450158

SCOPRI IL VALORE DEL TUO 5x1000. Vai su savethechildren.it/5x1000

Dare una direzione al dolore

Un dialogo con Daniela Ferolla per dare voce al lavoro della Fondazione Le Stelle di Marisa Ets, dove la solidarietà si traduce ogni giorno in azioni concrete e vicinanza reale agli orfani speciali

C'è una realtà che ogni giorno si dedica con passione al sostegno di chi ha più bisogno, una fondazione nata per sostenere gli "orfani speciali", cioè i figli delle vittime di crimini domestici, offrendo supporto psicologico, legale ed economico attraverso una rete di professionisti e iniziative solidali: è la Fondazione Le Stelle di Marisa Ets. «La Fondazione - precisa la presidente Daniela Ferolla - cerca di essere per gli orfani speciali un punto di riferimento, una guida per i bambini che non hanno più nessuna direzione da seguire: sono smarriti, persi in un labirinto da cui è difficile uscire».

La Fondazione Le Stelle di Marisa nasce da una storia precisa: può raccontarci come ha preso vita?

«La Fondazione nasce da una tragedia che ha colpito profondamente il nostro Paese: l'uccisione di una giovane donna e madre, Marisa, da parte dell'ex compagno, che poi si è tolto la vita. Da questo dolore è maturata una consapevolezza molto forte: quella di non poter restare immobili di fronte a ciò che accade dopo. Perché quando avviene un femminicidio, ci sono bambini e ragazzi che perdono entrambi i genitori e si trovano improvvisamente soli ad affrontare una condizione devastante. Sono i cosiddetti "orfani speciali", segnati da un doppio lutto e da un trauma profondissimo. La Fondazione nasce proprio dal bisogno urgente di trasformare lo sgomento in un'azione tangibile, capace di offrire sostegno immediato ai figli delle vittime di femminicidio».

Quali sono oggi gli obiettivi principali della Fondazione Le Stelle di Marisa e in che modo si traducono concretamente nel sostegno alle persone che seguite?

«Il nostro obiettivo è accompagnare gli orfani

Daniela Ferolla, presidente Fondazione Le Stelle di Marisa Ets



**Dopo l'emergenza, costruire prospettive
«Diamo ai ragazzi la possibilità di immaginare un futuro diverso, non definito esclusivamente dal trauma vissuto. Questo significa accompagnarli verso l'autonomia, sostenere il loro percorso educativo e favorire l'ingresso nel mondo del lavoro»**

speciali e le loro famiglie affidatarie attraverso un supporto strutturato in tre aree fondamentali: psicologica, economica e legale. Non interveniamo direttamente sui ragazzi (che restano affidati alle loro famiglie, o case-famiglia), ma attiviamo una rete nazionale di professionisti altamente qualificati, individuati caso per caso. Questo ci permette di offrire risposte personalizzate, costruite sulle reali esigenze di ciascun bambino o ragazzo. Interveniamo, ad esempio, sostenendo percorsi di psicoterapia, coprendo spese sanitarie o scolastiche, oppure supportando iter legali complessi, spesso non coperti dal gratuito patrocinio. Ogni intervento viene monitorato nel tempo, perché il nostro impegno non è episodico ma continuativo».

Oltre all'aiuto immediato, che tipo di futuro la Fondazione Le Stelle di Marisa vuole costruire per i ragazzi e le famiglie che accompagna nel tempo?

«Il nostro obiettivo non è solo rispondere all'emergenza, ma costruire prospettive. Vogliamo dare a questi ragazzi la possibilità di immaginare un futuro diverso, non definito esclusi-

sivamente dal trauma vissuto. Questo significa accompagnarli verso l'autonomia, sostenere il loro percorso educativo e favorire l'ingresso nel mondo del lavoro. In alcuni casi questo si traduce in risultati molto concreti: abbiamo seguito un giovane orfano speciale in un percorso di formazione professionale e, grazie anche al nostro network, siamo riusciti a favorire il suo inserimento in una grande azienda italiana. In quell'occasione infatti abbiamo segnalato all'azienda che l'art. 18 della Legge 68/99 prevede assunzioni per chiamata nominativa di categorie protette diverse dai disabili, come gli orfani di crimini domestici. È un esempio di come il lavoro della Fondazione possa trasformarsi in opportunità reale e duratura».

Entrare in contatto con la realtà della Fondazione Le Stelle di Marisa significa avvicinarsi a storie molto delicate: qual è stato il momento in cui ha sentito davvero il peso, ma anche il senso, di questo impegno?

«Il peso si avverte ogni volta che si entra in contatto con queste storie, perché sono storie che non dovrebbero esistere. Ma allo stesso tempo il senso del nostro impegno emerge con

grande forza nei momenti in cui riusciamo a fare la differenza, anche in modo silenzioso. Quando un ragazzo ricomincia un percorso scolastico, quando una famiglia affidataria si sente sostenuta, quando un percorso terapeutico aiuta a dare un nome al dolore: sono questi i momenti in cui capisci che esserci è fondamentale. È lì che il dolore trova una direzione».

Quanto è importante, in contesti così fragili, sentirsi accompagnati e non soli nel proprio dolore?

«È fondamentale. La solitudine, in queste situazioni, rischia di amplificare situazioni già complesse. La Fondazione lavora proprio per evitare che questi bambini e le loro famiglie restino soli. Offriamo un accompagnamento costante, costruendo relazioni di fiducia e attivando una rete che coinvolge professionisti, istituzioni e realtà territoriali. Anche grazie a importanti protocolli d'intesa con le istituzioni, riusciamo a intervenire in modo tempestivo e coordinato. Il nostro ruolo è essere un punto di riferimento stabile, capace di tenere insieme competenza ed empatia».

C'è un momento o un incontro, vissuto grazie alla Fondazione, che le è rimasto particolarmente nel cuore?

«Ci sono molti momenti che restano impressi, ma uno in particolare mi ha colpita profondamente. Durante il periodo natalizio avevamo contattato una nonna affidataria per chiederle quale regalo desiderasse ricevere dalla Fondazione per suo nipote. La sua risposta è stata disarmante: ci ha detto che non aveva mai potuto permettersi un albero di Natale, perché costretta a far fronte a difficoltà economiche molto pesanti e a dare priorità ad altro. In quel momento ho percepito in modo ancora più chiaro cosa significhi intervenire: non solo sostenere percorsi complessi, ma restituire anche piccoli gesti di normalità e dignità. Sono questi momenti che restano nel cuore e che danno un senso profondo a tutto ciò che facciamo».

Che messaggio si sente di dare a chi desideri avvicinarsi alla Fondazione Le Stelle di Marisa?

«Il messaggio è che nessun contributo è piccolo. Gli orfani speciali hanno bisogni complessi e continuativi, e per sostenerli serve una responsabilità collettiva. Avvicinarsi alla Fondazione significa scegliere di non restare indifferenti e diventare parte di una rete che trasforma la solidarietà in azioni concrete. Donare (anche il proprio 5 per mille), partecipare, seguirci e tenersi informati attraverso i nostri canali social per diffondere consapevolezza: sono tutti gesti che possono avere un impatto reale. Perché dietro ogni intervento c'è la possibilità di restituire futuro a chi ha vissuto una perdita immensa». •LZ



© Barbara Hoogeweegen, Digital Burn 7, Bridgeman Images

**Gennaio /
maggio
2026**



Adolescenti: questi alieni

Il progetto "Adolescenti: questi alieni" è un percorso pensato per offrire strumenti di comprensione e spazi di confronto a chiunque accompagni l'adolescente nel suo viaggio di crescita. 36 appuntamenti dedicati a temi come rabbia, isolamento, disturbi alimentari, dipendenze, adozioni e linguaggi giovanili, per provare a fare chiarezza e sciogliere dubbi. È promosso da Fondazione Hapax, con il contributo di Fondazione di Comunità Milano e Fondazione Alia Falck, in collaborazione con il Sistema Bibliotecario di Milano e doppiozero.

Gli incontri sono a ingresso libero fino a esaurimento posti.

Biblioteca Baggio

il martedì
h. 20.30-22.00
v. Pistoia 10 (Mi)

Biblioteca Gallaratese

il giovedì
h. 20.30-22.00
v. Quarenghi 21 (Mi)

Biblioteca Calvairate

il martedì
h. 17.30-19.00
p.le Martini 16 (Mi)

Biblioteca Lambrate

il mercoledì
h. 18.30-20.00
v. Valvassori Peroni 56 (Mi)

Scopri
il calendario completo e
gli incontri più vicini a te



con il contributo di



**fondazione
alia falck**

in collaborazione con



Un giornalismo consapevole

La narrazione dei femminicidi esige un linguaggio calibrato e responsabile. Secondo Vittoriana Abate, deve concentrarsi sulle radici culturali e strutturali della violenza, sulle dinamiche di potere e controllo che caratterizzano le relazioni abusive e sui meccanismi di prevenzione e contrasto

«Non chiamatelo amore: se ti insulta, ti controlla, ti umilia o ti fa del male, non è amore. È violenza». Queste parole di Vittoriana Abate, giornalista, conduttrice e autrice che ha dedicato molta della sua ricerca e del suo lavoro all'analisi dei casi di violenza di genere, non sono solo un monito, ma un invito a guardare la realtà con chiarezza e consapevolezza. Attraverso libri, programmi televisivi e approfondimenti, Vittoriana Abate si è confrontata con storie di donne vittime di femminicidio, cercando di dare voce alle loro esperienze e di sensibilizzare l'opinione pubblica su un fenomeno drammatico e troppo spesso misconosciuto o frainteso.

Negli anni ha seguito numerosi casi di femminicidio: quali elementi ricorrenti ha notato e cosa pensa si possa fare a livello sociale per prevenirli?

«Nel racconto dei femminicidi emerge con chiarezza una costante: la volontà, da parte dell'uomo, di annullare la figura femminile. Non si tratta di episodi isolati, ma di un fenomeno che affonda le sue radici in una matrice culturale profonda e in una struttura sociale storicamente segnata da rapporti di forza diseguali tra i sessi. Questa disparità ha alimentato nel tempo forme di discriminazione e dominio maschile che, nei casi più estremi, sfociano nella violenza omicida».

Nel suo libro *Non chiamatelo amore. Quei bravi ragazzi che uccidono*, scritto con l'avvocato Cataldo Calabretta, affronta proprio questo tema.

«Il femminicidio è una piaga della nostra società e il tratto ricorrente è una violenza che si annida nella normalità. Parliamo di uomini apparentemente insospettabili, i "bravi ragazzi", che rivelano la loro natura solo quando la cronaca diventa tragedia. Abbiamo vi-

Vittoriana Abate, giornalista, autrice e conduttrice televisiva



**Raccontare responsabilmente
Significa offrire strumenti di comprensione e consapevolezza, contribuendo a sensibilizzare l'opinione pubblica senza voyeurismo, e mettendo in luce le vie concrete per proteggere le potenziali vittime e intervenire tempestivamente**

sto casi drammatici, come quello di Pamela Gemini che mostrano una volontà di annientamento della donna anche oltre la morte. Questo fenomeno ha una matrice culturale e strutturale: nasce da rapporti di forza storicamente diseguali tra uomini e donne, che hanno alimentato discriminazione e violenza. La cronaca giudiziaria, purtroppo, continua ogni giorno a restituire storie di donne uccise da uomini che dichiaravano di amarle, rendendo evidente una drammatica distorsione del concetto stesso di amore».

Quali strategie concrete possono adottare i giornalisti per raccontare i femminicidi senza scadere nel sensazionalismo e, al contempo, favorire la prevenzione e la consapevolezza?

«Per affrontare correttamente la narrazione dei femminicidi, è imprescindibile che i giornalisti adottino un linguaggio calibrato e responsabile. Non si tratta semplicemente di riferire i fatti, ma di scegliere come raccontarli, evitando ogni forma di enfaticizzazione o spettacolarizzazione che trasformi la tragedia in intrattenimento. Troppo spesso la cronaca insiste su dettagli intimi, morbosi o eccessivamente tecnici, attirando l'attenzione del pubblico senza aiutare a comprendere le cause profonde del fenomeno.

Un giornalismo consapevole, invece, deve concentrarsi sulle radici culturali e strutturali della violenza, sulle dinamiche di potere e controllo che caratterizzano le relazioni abusive, e sui meccanismi di prevenzione e contrasto. Raccontare responsabilmente significa offrire strumenti di comprensione e consapevolezza, contribuendo a sensibilizzare l'opinione pubblica senza voyeurismo, e mettendo in luce le vie concrete per proteggere le potenziali vittime e intervenire tempestivamente».

Quali sono le possibili armi da mettere in campo per contrastare il fenomeno?

«La prima arma è la prevenzione. Se pensiamo a nomi rimasti nella memoria collettiva come Giulia Cecchetin, Melania Rea, Roberta Ragusa vediamo un elemento comune: erano legate affettivamente ai loro assassini. Non parliamo di "mostri", ma di persone inserite nella loro vita quotidiana. Queste donne sono state uccise con una violenza sproporzionata, spesso con un numero elevatissimo di coltellate, segno di una volontà di distruzione totale della persona».

Quali segnali dovremmo imparare a cogliere?

«I segnali emergono all'interno delle relazioni, ma anche nella società che circonda la vittima. Non bisogna mai sottovalutare

confidenze o episodi di violenza: uno schiaffo può diventare un pugno, e poi qualcosa di peggiore. Esistono diverse forme di violenza - psicologica, economica, fisica - tutte manifestazioni di controllo e dominio. Questi "reati spia" devono essere colti e segnalati subito alle autorità. La parola d'ordine è: denunciare immediatamente».

Quanto è importante il ruolo dei media nel raccontare i femminicidi senza sensazionalizzare, ma contribuendo alla consapevolezza?

«È fondamentale. Il giornalismo può aiutare le donne a riconoscere di essere vittime di violenza. Molte delle storie che abbiamo raccontato mostrano come spesso le vittime abbiano sottovalutato i segnali. La consapevolezza è il primo passo per salvarsi».

Iniziative come *Le Voci delle Donne* cercano di dare visibilità alle vittime: quanto incidono sull'opinione pubblica e sulle politiche di tutela?

«*Le Voci delle Donne* è un format che ho ideato e condotto, nato non solo per raccontare i fatti, ma per accendere i riflettori sulla prevenzione e sugli strumenti di contrasto. Abbiamo coinvolto forze dell'ordine e legislatori per spiegare concretamente cosa si può fare: dai protocolli di intervento agli strumenti per segnalare la violenza. Queste iniziative aiutano a creare consapevolezza collettiva: la violenza contro le donne non è un fatto privato, riguarda tutti. Ogni episodio di abuso o femminicidio ha una dimensione collettiva, perché tocca le donne come gruppo e riflette strutture culturali e sociali che normalizzano il dominio maschile e la disparità di genere. L'esperienza di una donna vittima di violenza può diventare un monito per tutte, stimolando consapevolezza, solidarietà e responsabilità sociale».

In che modo la legge e le nuove norme sul femminicidio possono contribuire, concretamente, a trasformare la cultura della violenza e a rafforzare la protezione delle donne nella società?

«L'azione legislativa assume un ruolo cruciale. Il legislatore ha rafforzato strumenti normativi come il Codice Rosso, volto a garantire interventi più rapidi e tutelanti per le vittime e ha introdotto il reato di femminicidio come fattispecie autonoma, punibile con l'ergastolo. Queste misure non solo riconoscono la gravità e la specificità del crimine, ma costituiscono anche un segnale chiaro della determinazione dello Stato a contrastare la violenza di genere, sottolineando che la protezione delle donne è un impegno collettivo, non un fatto privato».

•Lucrezia Antinori



ASSOCIAZIONE ITALIANA
CONTRO LEUCEMIE
LINFOMI E MIELOMA

Con il Patrocinio e la collaborazione del



CONSIGLIO
NAZIONALE
DEL
NOTARIATO

Tu cosa fai dopo la vita?

Si ringrazia l'Editore

L'ATERAL

Aiutaci a costruire un futuro

senza tumori del sangue. Con il tuo Lascito Testamentario ad AIL ci permetterai di finanziare la ricerca scientifica e assistere i pazienti in tutte le fasi della malattia.

#COSAFIDOPOLAVITA

Se vuoi saperne di più chiama

 **800 85 78 78**

Richiedi la guida su **lasciti.ail.it**

Raccontare senza distorcere

Albina Perri, direttore di *Giallo*, riflette sul ruolo dei media nella narrazione della violenza di genere, tra responsabilità, linguaggio e necessità di un'informazione più consapevole e rispettosa

Il racconto della cronaca nera richiede equilibrio, responsabilità e capacità di andare oltre il sensazionalismo per restituire complessità e contesto. Albina Perri, direttore del settimanale *Giallo*, si distingue per un approccio attento alla narrazione dei fatti e al rispetto delle persone coinvolte, contribuendo a costruire un'informazione più consapevole e approfondita.

Qual è il suo approccio editoriale nel raccontare la cronaca nera, tra esigenza informativa e rispetto delle persone coinvolte?

«Nella cronaca nera l'approccio editoriale deve fondarsi sui fatti, non sulle opinioni. Il racconto si costruisce a partire da elementi verificabili: documenti, atti giudiziari, sviluppi processuali e materiali d'indagine disponibili. Quando un procedimento è in corso, il riferimento principale resta il processo; nelle fasi investigative, invece, si utilizzano gli atti accessibili, mentre a indagini concluse si dà conto degli esiti ufficiali. Accanto al rigore documentale, è fondamentale mantenere uno sguardo umano sulle vicende. Per questo il lavoro giornalistico include il confronto diretto con i protagonisti: avvocati, familiari e persone coinvolte. L'obiettivo è coniugare l'esigenza informativa con il rispetto delle persone, senza mai perdere di vista la dimensione umana che ogni fatto di cronaca porta con sé».

Come si può evitare il rischio di spettacolarizzazione in un settore che spesso attira l'attenzione del pubblico proprio per la sua drammaticità?

«Per evitare il rischio di spettacolarizzazione in un ambito che per sua natura richiama l'attenzione del pubblico, riteniamo innanzitutto necessario chiarire che questo concetto dipende spesso dallo sguardo di chi osserva. Il nostro obiettivo non è alimentare la dimensione emotiva del racconto, ma offrire un servizio: a chi ci segue, garantendo un'informazione corretta e approfondita, e alle persone che si rivolgono a noi nella ricerca di verità e

Albina Perri, direttore di *Giallo*



La carta stampata

Ha ancora un valore importante: favorisce la riflessione e limita quella carica di violenza e impulsività che spesso caratterizza altri media

giustizia per i propri familiari. In questo senso, il nostro lavoro si sviluppa a stretto contatto con le famiglie, che sono spesso le prime a contattarci. Sono loro a chiedere che un caso venga portato all'attenzione pubblica, nella consapevolezza che la visibilità possa contribuire a mantenerlo vivo e a garantirne un'attenzione costante e rigorosa. È per questo che ci consideriamo, prima di tutto, al loro servizio».

Cosa significa allora raccontare?

«Quando alla base c'è uno scopo umano e sociale, la dimensione pubblica del racconto non diventa spettacolo, ma uno strumento di denuncia. Raccontare significa allora mettere in luce ciò che non funziona e dare voce a chi, troppo spesso, resta ai margini. In particolare, raccogliamo le testimonianze dei familiari delle vittime, che frequentemente si sentono soli e poco informati sugli sviluppi delle indagini o dei procedimenti giudiziari. In un sistema giustamente garantista come quello italiano, l'attenzione verso i diritti di chi è accusato o condannato è molto alta; tuttavia, sono spes-

so i familiari delle vittime a percepirsi come trascurati, soprattutto quando si trovano ad affrontare le conseguenze di benefici o permessi concessi ai responsabili. Per questo riteniamo fondamentale restituire centralità anche alla loro voce, ricordando che, di fronte a reati gravi come omicidi o violenze, la vittima non è soltanto chi subisce direttamente il fatto, ma anche l'intera rete di affetti che le sta intorno».

Il tema dei femminicidi è sempre più centrale nel dibattito pubblico: come si può raccontare in modo corretto, evitando stereotipi?

«Per raccontare correttamente i femminicidi ed evitare stereotipi, puntiamo sulle storie concrete più che su discorsi teorici. Ricostruiamo i casi dando voce a familiari e avvocati, perché crediamo che ascoltare esperienze reali aiuti a comprendere davvero il fenomeno. Questo approccio favorisce consapevolezza: chi legge può riconoscersi, capire meglio certe dinamiche e, in alcuni casi, trovare la forza di

chiedere aiuto o denunciare. Il racconto diventa così non solo informazione, ma anche uno strumento utile».

C'è un caso di violenza di genere che l'ha colpita o coinvolta particolarmente dal punto di vista professionale e umano?

«Il caso di Giulia Cecchettin mi ha colpito profondamente, sia sul piano professionale sia umano. In particolare, per il contesto: una realtà sociale e culturale normale, lontana da situazioni di degrado, che dimostra come la violenza di genere non sia legata a specifici ambienti ma possa emergere ovunque, anche tra giovani. Colpisce anche la dinamica dello stalking da parte di Filippo Turetta e il fatto che Giulia sia stata sostanzialmente sola nell'affrontarlo, senza strumenti adeguati e senza che chi le stava intorno cogliesse la gravità della situazione. Questo evidenzia quanto sia ancora difficile riconoscere e prevenire certi segnali. È un caso emblematico perché mostra come la violenza di genere sia trasversale, presente a tutte le età e in tutti i contesti sociali».

A suo avviso, quali sono gli errori più frequenti che i media commettono nella narrazione dei casi di violenza di genere?

«Tra gli errori più frequenti dei media nella narrazione della violenza di genere c'è soprattutto l'uso di un linguaggio inadeguato. Si parla ancora di "amore", "gelosia", "raptus" o "litigi", termini fuorvianti che rischiano di attenuare la gravità dei fatti e, in alcuni casi, di giustificare implicitamente l'aggressore. Spesso si cerca un movente razionale o si finisce per spostare parte della responsabilità sulla vittima, alimentando stereotipi dannosi. In realtà, i femminicidi non sono gesti improvvisi o legati a momenti di follia, ma l'esito di un'escalation di violenze e abusi nel tempo. Per questo è fondamentale un linguaggio più preciso e consapevole, che non banalizzi né distorca la realtà».

Quale dovrebbe essere, secondo lei, il ruolo della cronaca oggi nel favorire un'informazione più consapevole e un dibattito pubblico meno polarizzato?

«Personalmente non amo le polemiche né la spettacolarizzazione: la cronaca non è opinione, ma racconto dei fatti. Ed è proprio dai fatti che si deve partire, perché solo su elementi concreti è possibile riflettere e costruire un ragionamento serio. Per questo ritengo importante evitare che la cronaca scivoli nella fantasia o nell'interpretazione arbitraria, mantenendo sempre un legame rigoroso con la realtà. Non amo i toni aggressivi né gli scontri verbali. In questo senso, la carta stampata ha ancora un valore importante: favorisce la riflessione e limita quella carica di violenza e impulsività che spesso caratterizza altri media». • GM

FRUTTATA E RINFRESCANTE

NOVITÀ



**Una sorpresa di gusto,
perfetta in ogni momento della giornata.**

Bisogno di giustizia

Dalla formazione con Angelo Giarda alla guida della difesa di Alberto Stasi. La penalista Giada Bocellari racconta dubbi, difficoltà e l'impatto del racconto mediatico. «La condanna di Stasi è per me è un'ingiustizia processuale»

Nel 2014, a soli 29 anni e da pochi mesi abilitata alla professione di avvocato, Giada Bocellari viene chiamata a far parte del team difensivo di Alberto Stasi, ritrovandosi al centro di uno dei processi più controversi della cronaca italiana. «Ho avuto un grande maestro che era il professor Angelo Giarda e, nella prima fase, la difesa di Stasi era guidata da lui, insieme all'avvocato Giuseppe Colli. Sono stati anni in cui di fatto osservavo e imparavo molto», racconta la penalista, che successivamente ha assunto in via esclusiva l'incarico, prima di essere affiancata dall'avvocato Antonio De Rensis. «Al di là dell'importanza del caso in sé, la difesa di Alberto Stasi è stata motivo di crescita professionale e anche umana, essendomi avvicinata a una tragedia che ha coinvolto molte persone. È uno di quei casi di cui non ti puoi dimenticare. Per me sarà quasi certamente il primo, l'unico e l'ultimo caso a questi livelli», confessa la legale che, nel 2023, ha fondato lo studio legale BS, insieme all'avvocato Scarpellini.

Ha mai pensato di voler abbandonare la difesa di Alberto Stasi?

«Ciò che non mi ha mai fatto davvero desiderare, nonostante i momenti difficili, è un profondo senso di giustizia. Per me la condanna di Alberto Stasi è stata processualmente un'ingiustizia, perché non pronunciata oltre ogni ragionevole dubbio. Quando sei uno studente, ti insegnano i principi fondamentali su cui si fonda il nostro sistema processuale penale, quelli che dovrebbero guidare gli operatori del diritto. Però poi ti accorgi che, nella pratica, il ragionevole dubbio e la presunzione di innocenza non sempre sono applicati in maniera perfetta, incidendo così anche in modo pesante sull'esistenza delle persone. Per questo, andare avanti è diventata una sorta di responsabilità, legata al ruolo generale dell'avvocato, e

Giada Bocellari, avvocato penalista



L'importanza dell'aspetto mediatico

«Negli spazi in cui avviene il confronto, non sempre c'è il tempo necessario per spiegare i passaggi significativi, mentre incombe sempre il rischio di spettacolarizzazione. Occorre ogni volta trovare un bilanciamento»

non solo riferito a questo caso».

Sotto il profilo personale, c'è stato un momento più complicato di altri?

«Non sono mancati il senso di sconforto e di resa, soprattutto nel 2017, quando è stata archiviata la posizione di Andrea Sempio: non tanto per l'archiviazione in sé, ma per i mancati approfondimenti. Sono seguiti anni di vuoto perché, anche come avvocato, incontri a un certo punto limiti processuali che non puoi oltrepassare. Anche quello attuale è un periodo che vivo con difficoltà, soprattutto dal punto di vista mediatico, che è un piano parallelo ma di cui purtroppo non si può fare a meno».

Le pesa interfacciarsi con i media?

«Personalmente lo trovo difficoltoso, perché il mio contesto naturale è quello delle aule di tribunale, dove devono svolgersi i processi. È la scuola di pensiero che mi ha formata. Ma abbiamo imparato a nostre spese che il piano mediatico ha un suo peso specifico e va curato, anche se non rientra nei compiti dell'avvocato».

Evitare il contatto con la stampa sarebbe controproducente per la causa di Stasi?

«Lo è stato, basta ripercorrere la storia del suo processo. Il team difensivo precedente di cui ho fatto parte, guidato appunto dal professor Giarda, aveva consapevolmente scelto di non portare la voce della difesa in sedi che non fossero quelle processuali. Tutti però sappiamo che Alberto era già stato condannato dall'opinione pubblica. È perciò mancato un contraddittorio da parte nostra ed è per questo che oggi è stata compiuta una scelta diversa, per quanto delicata».

Cosa non le piace in particolare?

«Negli spazi in cui avviene il confronto, non sempre c'è il tempo necessario per spiegare i passaggi significativi, mentre incombe sempre il rischio di spettacolarizzazione. Occorre ogni volta trovare un bilanciamento. Non è facile, perché non sono un'esperta di comunicazione, ma lo faccio nell'interesse dell'assistito. Proprio l'esperienza pregressa su questo caso ci ha manifestato l'importanza dell'aspetto mediatico in tutta la sua drammaticità».

Quale narrazione mediatica legata ad Alberto Stasi ritiene sia stata la più dannosa in questi anni?

«Il contorno è stato fondamentale. Al di là dei

singoli elementi che all'epoca furono approfonditi, tutta la narrazione di questo processo è sempre stata caratterizzata dalla costruzione del mostro, del "personaggio" di Stasi come freddo, anaffettivo, distante, con gli occhi di ghiaccio. Anche il discorso della pedopornografia è servito a questo tipo di narrazione, per non parlare delle fotografie sui giornali che non trasmettevano certo un'immagine rassicurante. Questa descrizione dell'indagato/imputato ha inciso moltissimo sull'iter giudiziario e spero che questo non accada mai con Andrea Sempio: la simpatia, l'affabilità, l'aspetto esteriore sono aspetti che non hanno nulla a che fare con la responsabilità penale».

Siamo in una fase avanzata delle indagini preliminari con le nuove consulenze, quella informatica di Dal Checco e quella del medico legale Cattaneo. Si attende una svolta?

«Resto sempre molto prudente. Al di là delle consulenze tecniche, e quindi degli aspetti scientifici (genetici, dattiloscopici, informatici) che possono fornire elementi mai indagati prima- anche perché l'indagato/imputato era un altro- a spostare l'ago della bilancia saranno forse le indagini tradizionali: testimonianze, intercettazioni, documentazioni, che più difficilmente possono essere messe in discussione rispetto a un dato scientifico che sembra ormai affetto da una sorta di relativismo assoluto. Io e il collega De Rensis seguiremo la strada della revisione del verdetto di Stasi e perciò valuteremo tutti gli elementi emersi dalle indagini rispetto alla sua posizione. Il suo binario e quello di Andrea Sempio si intersecano, ma restano distinti: l'assoluzione di Stasi non passa necessariamente dalla condanna di Sempio».

Si parlava prima della difficoltà di applicare il principio del ragionevole dubbio, come invece ha fatto il giudice Stefano Vitelli quando assolse Stasi nel 2009. Perché questo accade?

«Non bisogna mai generalizzare. Nel nostro Paese esistono principi, norme e criteri di applicazione, ma restano sempre un margine di discrezionalità, una sensibilità, da parte di chi deve giudicare. Nell'ambito di un processo indiziario, se un determinato indizio presenta spiegazioni ragionevoli e alternative, che non ricadano nel surreale, quell'indizio non può essere considerato né grave né preciso, andando a incidere sulla valutazione complessiva. Per questo sostengo che il ragionevole dubbio non è stato superato nella condanna di Stasi: gli indizi portati a suo carico avevano tutti, e dico tutti, una ragionevole spiegazione alternativa e molto spesso erano anche stati smentiti».

• **Francesca Druidi**

Con te, in Prima linea.

Dal 1988 sosteniamo le donne e i minori vittime di violenza, offrendo gratuitamente accoglienza, protezione, alloggi sicuri, consulenze legali, psicologiche e nutrizionali, percorsi mirati di fuoriuscita dalla violenza e appropriazione della propria autonomia.



Più forti insieme.

**CENTRALINO
NAZIONALE
ATTIVO**

**H24
7 GIORNI
SU 7**



06 37 51 82 82

telefonorosa.it



Il dubbio è una risorsa

Assolvere quando non si ha certezza non è una sconfitta, ma una garanzia. Su questo principio si basa la personale ricostruzione del caso Garlasco da parte di Stefano Vitelli, il giudice che ha assolto Alberto Stasi nel 2009

Nella società competitiva, rapida e super efficiente di oggi, il dubbio assume i contorni del lusso o forse di una chimera. È una pratica che invece andrebbe maggiormente considerata, nella giustizia ma non solo. È quanto sostiene il magistrato Stefano Vitelli, oggi al Riesame del Tribunale di Torino, che nel 2009 ha applicato il principio del ragionevole dubbio per assolvere, da Gup del Tribunale di Vigevano, Alberto Stasi per l'omicidio della fidanzata Chiara Poggi, avvenuto nell'agosto del 2007. I motivi di quella decisione sono ricostruiti nel libro che Vitelli ha scritto con il giornalista Giuseppe Legato, *Il ragionevole dubbio di Garlasco* (edito da Piemme); dalla ormai celebre telefonata al 118 di Stasi alle mancate macchie di sangue sulle suole delle scarpe, al presunto movente dell'omicidio, il magistrato spiega cosa dell'impianto accusatorio non lo ha convinto. «Come quando corri in salita e ti viene subito il fiato corto. Ebbene, quando decidiamo di privare della libertà una persona che è innocente "fino a prova contraria" non ti dico che devi correre in discesa ma almeno in pianura... Certo non con la fatica di una corsa in salita!», è uno dei passaggi chiave del libro, che non prende in considerazione la successiva riapertura delle indagini.

Cosa l'ha spinto a scrivere *Il ragionevole dubbio di Garlasco*?

«Ho concesso qualche mese fa un'intervista per la carta stampata che ha suscitato grande interesse. Mi hanno proposto quindi di ampliare quelle riflessioni in un libro. Ho accettato, ma non non ho voluto fare una sorta di vivisezione di quel caso, piuttosto ho preso spunto da una vicenda così peculiare per ragionare più in generale su questioni che interessano il giudice e non solo: il dubbio, le possibili in-

*Il magistrato Stefano Vitelli autore, assieme al giornalista Giuseppe Legato del libro *Il ragionevole dubbio di Garlasco**



Il caso Garlasco

Costituisce una miniera di riflessioni che emergono in modo molto stimolante nei convegni con studenti, avvocati, colleghi, professori delle superiori e universitari

fluenze dei processi mediatici a danno di chi deve giudicare, riflettendo se i singoli indizi devono avere in sé una loro precisione e gravità e solo dopo sommarli oppure ritenere che plurimi indizi, anche con delle criticità, si rafforzano nella loro pluralità».

Il caso Garlasco è un unicum difficilmente ripetibile nella carriera di un magistrato, quanto lo è stato anche dal punto di vista personale?

«È stato un caso davvero peculiare, molto difficile. Se poi teniamo conto della pressione mediatica e del fatto che io all'epoca ero piuttosto giovane, si può comprendere come sia stato un processo capace di segnarmi come giudice e come uomo».

Nel libro scrive che sua madre le ha trasmesso la massima "meglio un colpevole fuori che un innocente dentro". L'ha anche convinta a interrogare la testimone che ha visto la famosa bicicletta nera appoggiata al muretto di casa Poggi la mattina dell'omicidio di Chiara. È un aneddoto centrale.

«È vero, mia madre fece una riflessione molto profonda che era molto vera sia sul piano tecnico, pur avendo lei conseguito la

quinta elementare, sia sul piano umano: la verità è un bene così prezioso e difficile da raggiungere che richiede lo sforzo di tutti, anche di una donna semplice. E poi che gli anziani- e lei evidentemente si identificava con la testimone- possono sì sbagliare, ma difficilmente hanno la malizia di mentire».

Il suo libro invita a valorizzare il dubbio sotto il profilo giuridico, ma anche socio-culturale in una società che va invece in direzione diversa, tra giustizialismo mediatico e panpenalismo. Si può recuperare questa dimensione?

«Questi affascinanti profili problematici che, prendendo spunto da Garlasco, interessano la dimensione tecnica del decidere, ma anche il dubbio come risorsa e stimolo per i nostri giovani, spesso schiacciati dalla ricerca di soluzioni veloci e nette, risultano a mio avviso molto interessanti. Del resto, i media e in special modo i social hanno costruito e delineato vere e proprie tifoserie: innocentista/colpevolista. Ecco che in questa distinzione bianco/nero il ragionevole dubbio- non so se sia innocente o colpevole, ma nel dubbio ragiono-

le deve essere assolto- ha scarsa presa sui media, che mal tollerano le soluzioni grigie. Ecco l'occasione di ragionare tutti insieme su queste fondamentali problematiche. E sarebbe un vero peccato non cogliere l'opportunità di approfondirle».

Cosa rappresenta oggi, secondo lei, il caso Garlasco?

«Garlasco è un caso paradigmatico e costituisce una miniera di riflessioni che emergono in modo molto stimolante nei convegni con studenti, avvocati, colleghi, professori delle superiori e universitari».

•FD



**DOUBLE
YOUR
PERFORMANCE**



PIQUADRO



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



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

Una campagna di disinformazione

Magistratura tra crisi di credibilità e derive associative: la denuncia di Natalia Ceccarelli, giudice della Corte di Appello di Napoli, contro la politicizzazione dell'ANM e le occasioni mancate di riforma

Dopo le dimissioni per motivi personali del presidente dell'Associazione nazionale magistrati Parodi, ha fatto discutere la dura presa di posizione di Natalia Ceccarelli, giudice della Corte di Appello di Napoli, che ha rassegnato le dimissioni dal Comitato direttivo centrale dell'ANM, in cui era stata eletta con il gruppo CentoUno. La magistrata ha denunciato un clima insostenibile, sfociato in una "campagna di disinformazione" in merito al referendum del 22-23 marzo e nei "cori da stadio" dei colleghi - a urne aperte - contro le istituzioni e una magistrata sostenitrice delle ragioni del Sì. Ceccarelli non esita a definire irreversibile il danno di immagine prodotto sulla categoria da questi fatti, rendendo impossibile la permanenza nell'Associazione.

Giudice Ceccarelli, crede che sia stata la campagna di disinformazione del fronte del No ad aver inciso sull'esito del 22-23 marzo? Come sarebbero dovuti essere gestiti la campagna referendaria e il suo esito da parte dell'ANM?

«Non ho affrontato l'impegno referendario con atteggiamento strategico e non sono in grado di affermare se e in che misura la campagna di disinformazione da me denunciata abbia inciso sull'esito della consultazione. Ritengo, però, che la disinformazione sulle origini storiche delle modifiche bocciate e sugli effetti che l'approvazione avrebbe determinato nell'assetto ordinamentale - con particolare riferimento ai pericoli di sottoposizione della magistratura al potere esecutivo, in evidente contrasto con il testo della legge da approvare - non sia tollerabile ove proveniente dall'organo rappresentativo della magistratura, che ha, così, tradito il suo ruolo tecnico di interlocutore qualificato sulle leggi, prediligendo una cifra propagandistica che dovrebbe essere appannaggio esclusivo della politica. La manipolazione ha fatto presa soprattutto sulle giovani generazioni, che hanno votato in massa No nella convinzione di difendere valori alti, e senza alcuna consapevolezza né della nobiltà del tema della separazione delle carriere né delle problematiche interne alla magistratura, nelle quali la meritocrazia ha lasciato da tempo il posto all'appartenenza».

Ha dichiarato di non vedere vincitori su questo campo di battaglia. Perché, secondo lei, avrebbe dovuto prevalere il Sì alla riforma?

«La riforma, pur con i limiti di una elaborazione non condivisa con i corpi intermedi e con le forze dell'opposizione, rappresentava, nel



Le giovani generazioni

«Hanno votato in massa No nella convinzione di difendere valori alti, e senza alcuna consapevolezza né della nobiltà del tema della separazione delle carriere né delle problematiche interne alla magistratura, nelle quali la meritocrazia ha lasciato da tempo il posto all'appartenenza»

suo nucleo testuale, un accettabile tentativo di superare le criticità che hanno condotto la magistratura ai minimi storici della sua credibilità. Ho ritenuto doveroso impegnarmi per la sua approvazione, dopo aver atteso invano un serio approccio di autoriforma dall'interno della categoria cui appartengo, nella convinzione che essa rappresentasse una occasione storica di modernizzazione del sistema giustizia, e confidando nell'opera di affinamento che i corpi intermedi avrebbero potuto compiere nella fase attuativa. Così non è stato, e, alla luce dell'analisi del voto, credo che, alla meta, siano stati gli stessi artefici politici del progetto di riforma a non averci creduto fino in fondo. Non voglio pensare che abbiano deliberatamente scelto di far fallire la riforma, ma la disomogeneità del voto dimostra senz'altro che, nemmeno tra le fila dei proponenti, la ri-

forma fosse stata elaborata in maniera consapevole e condivisa».

Quali prospettive lascia la vittoria del No sul futuro della magistratura e sulla sua credibilità e autorevolezza?

«Questo è l'aspetto più spinoso della vicenda. I comunicati diffusi dall'ANM dopo il voto parlano di cittadini che hanno democraticamente confermato la bontà delle sue "scelte" e "indicazioni". Siamo, evidentemente, fuori dal perimetro di legittima interlocuzione di una associazione sindacale rispetto alle modifiche ordinamentali elaborate in sede politica. Auspico che di ciò si avveda la stessa ANM, una volta smaltita l'euforia del risultato. La magistratura, va rammentato, è un Ordine e non un Potere dello Stato. E la magistratura associata dovrebbe concentrarsi sull'elaborazione di soluzioni ai problemi di funzionamento della

giustizia, ma anche di credibilità della categoria, senza lasciarsi tentare da un ruolo di orientamento etico-sociale che non solo non le compete, ma è addirittura pericoloso se pretende di esercitarlo chi amministra la giurisdizione».

Quali priorità identifica per l'amministrazione giudiziaria nel nostro Paese?

«Sono le stesse che mi hanno motivata a prendere una chiara posizione durante la stagione referendaria: rafforzamento dell'indipendenza interna, oltre che di quella esterna, del singolo magistrato, e realizzazione del giusto processo secondo la previsione sancita dall'art 111 della Costituzione, il tutto in prospettiva del rafforzamento delle garanzie dei cittadini e della loro fiducia nella giurisdizione. Si tratta di obiettivi che vanno, a questo punto, perseguiti con leggi ordinarie. Ma è necessario che tutti coloro che possono contribuire alla loro elaborazione compiano un atto di umiltà. E non mi sembra che quelli che si sono intestati la vittoria referendaria abbiano, finora, dimostrato di voler assumere simile postura».

Pensa che in un futuro potrà ritornare su suoi passi? Cosa si augura resti della sua denuncia e presa di posizione?

«Come ho dichiarato allorquando ho rassegnato le dimissioni, ho la certezza che la strada per il perseguimento degli obiettivi di tutela del prestigio della magistratura non è più quella attualmente percorsa dall'ANM. Non nutro alcuna aspettativa rispetto agli effetti di lungo periodo della mia denuncia. Mi auguro che le nuove generazioni riescano nell'impresa di restituire credibilità alla magistratura. Mi sarebbe di conforto sapere di aver piantato qualche seme. Qualcosa germoglierà» •LA

Natalia Ceccarelli, giudice Corte di Appello Napoli



The background of the advertisement is a close-up, high-resolution photograph of a human eye. The eye is looking directly at the viewer, and its iris is a light, hazy green. In the center of the iris, there is a clear, circular reflection of a lush green agricultural landscape. The reflection shows a field of crops, possibly corn or soybeans, with a path or road cutting through it. The sky in the reflection is bright and cloudy, with a sun partially visible. The overall composition is centered and symmetrical, emphasizing the connection between human vision and the agricultural world.

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.

Libertà e confini della tolleranza

Diritti, emancipazione e libertà religiosa nell'Europa di oggi: le sfide aperte tra integrazione, sicurezza e autodeterminazione femminile. Ne parliamo con la deputata europarlamentare della Lega Anna Maria Cisint

Anna Maria Cisint ha più volte assunto posizioni forti su diritti e identità culturale, arrivando ad affermare che «non può esistere libertà per le donne laddove esistono pratiche che ne impongono la sottomissione». Una linea netta che apre interrogativi importanti sul rapporto tra emancipazione femminile, sicurezza e libertà religiosa in Europa.

Come si può conciliare la libertà religiosa con i diritti e la libertà delle donne, soprattutto nei contesti in cui norme religiose possono limitare l'autodeterminazione femminile?

«Applicando una regola semplice, che sta alla base di una società civile, di una democrazia e non di una teocrazia: la superiorità delle nostre leggi su ogni dogma religioso. Il bilanciamento fra le libertà, tra cui quella religiosa, non può sacrificare in alcun modo i diritti conquistati dalle donne in Occidente. A dirlo è la nostra Costituzione, all'articolo 8, che limita l'esercizio della libertà religiosa al rispetto del nostro ordinamento giuridico e al raggiungimento di un'intesa con lo Stato per disciplinarne l'esercizio. Non è però un caso che l'Islam, la confessione che pone più problemi in termini di rispetto dei diritti delle donne, non abbia ancora sottoscritto tale accordo con l'Italia, perché non vuole soggiacere al rispetto delle nostre leggi e dei nostri valori. Questo lascia spazio alla radicalizzazione e alla sottomissione della donna, che per l'Islam più radicale- maggioritario nel Paese, specie in alcune comunità- è vista come un oggetto sessuale».

Lei ha più volte denunciato alcune pratiche legate all'Islam radicale, come il velo imposto, definendole forme di sottomissione femminile: come si può, a suo avviso, difendere concretamente la libertà e la dignità delle donne senza mettere in discussione il principio della libertà religiosa nelle società europee?

«Serve una legge. Più precisamente, un pacchetto normativo articolato che regolamenti le confessioni religiose prive d'Intesa, per evitare che, in assenza di un accordo, illegalità, fanatismo e radicalismo prendano il controllo e si creino enclavi dove vige la Sharia e non la Costituzione, dove si professa la sottomissione della donna e non si rispettano le più basilari libertà, fino all'azzeramento dei diritti della donna, sul modello dei regimi teocratici. Oggi in Italia- e alcune le ho incontrate e salvate- ci sono ragazze



**Una persona che lavora è libera
L'indipendenza economica è libertà e consente l'emancipazione da contesti familiari e sociali che la soffocano**

che vivono in una gabbia islamica dentro casa loro, schiacciate fra il padre e il futuro marito imposto. E questa è esattamente la proposta che come Lega abbiamo portato in Parlamento, come è altrettanto urgente approvare la legge per vietare l'utilizzo del velo integrale in tutti i luoghi pubblici, una norma di dignità».

Quali ritiene siano oggi le principali sfide per l'emancipazione femminile in Europa, e quali strumenti politici possono affrontarle in modo efficace?

«L'Ue ha portato avanti fino ad oggi politiche ideologiche, senza mai affrontare davvero i problemi concreti delle donne: quelli quotidiani, quelli che impediscono alle madri di avere le stesse opportunità dei padri. Una donna che è figlia, moglie, madre e lavoratrice si trova spesso a gestire da sola la crescita e la formazione dei figli o gli anziani genitori, accettando spesso lavori sottopagati e precari, ripiegando su part-time e rinviando o rinunciando ai propri obiettivi professionali. È da qui che nasce il "gender gap":

diritti proclamati sulla carta, ma ancora lontani nella realtà. L'Ue deve fare di più e fornire strumenti concreti alle famiglie, per non mettere la donna di fronte alla scelta tra carriera e famiglia. Non possiamo rinunciare né al ruolo essenziale della donna all'interno della famiglia né alla sua piena presenza nella società, a ogni livello. Servono servizi e welfare per accompagnare le famiglie e quindi le donne e permettere una vera conciliazione dei due ruoli. Perché una persona che lavora è libera: l'indipendenza economica è libertà e consente l'emancipazione da contesti familiari e sociali che la soffocano».

In che modo le istituzioni europee possono promuovere una cultura del rispetto e della parità di genere senza entrare in conflitto con le diverse tradizioni culturali degli Stati membri?

«L'Ue deve capire che i diritti delle donne non sono negoziabili e che non possono esistere enclavi in cui questi vengano calpestati in nome di una finta inclusione o di un'integrazione ormai fallita. La libertà delle donne viene prima di qualsiasi tradizione culturale: quei diritti sono stati conquistati con fatica e non possono essere svenduti in nome di pseudo-culture che li mettono in discussione. Questo non significa imporre dall'alto regole ideologiche, come troppo spesso è accaduto. Significa, piuttosto, garantire che ogni Stato possa avere gli strumenti per garantire concretamente il rispetto dei diritti fondamentali delle donne». •GS

grazione ormai fallita. La libertà delle donne viene prima di qualsiasi tradizione culturale: quei diritti sono stati conquistati con fatica e non possono essere svenduti in nome di pseudo-culture che li mettono in discussione. Questo non significa imporre dall'alto regole ideologiche, come troppo spesso è accaduto. Significa, piuttosto, garantire che ogni Stato possa avere gli strumenti per garantire concretamente il rispetto dei diritti fondamentali delle donne». •GS

Anna Maria Cisint, deputata europarlamentare della Lega



Laboratorio di inclusione

Nessuno resta indietro in una società realmente equa. Lavoro ed empowerment femminile, lotta alla violenza di genere, diritti. Il blog del Sole 24 Ore *Alley Oop* tira un bilancio dei primi dieci anni nelle parole di Chiara Di Cristofaro

Ha compiuto dieci anni lo scorso febbraio *Alley Oop*, il blog multi-firma del Sole 24 Ore fondato da Monica D'Ascenzo «partito dai diritti delle donne per allargarsi ai diritti di tutte e tutti, con particolare attenzione alle situazioni di maggiore fragilità», spiega la giornalista e psicologa Chiara Di Cristofaro, che coordina *Alley Oop* insieme a Manuela Perrone. «La nostra profonda convinzione è che la conquista della parità tra donne e uomini possa essere il traino perché le disuguaglianze nella nostra società possano essere smussate». I cambiamenti raccontati in questi dieci anni sono stati significativi. «Le donne hanno acquisito una maggiore consapevolezza di se stesse, delle proprie potenzialità inesprese, dei propri desideri. Lo vediamo nelle più giovani, che sempre più chiedono di poter scegliere liberamente chi essere. Ma la società e le istituzioni faticano a stare al passo. Penso al tema del lavoro, per esempio, che è uno dei più sentiti da lettrici e lettori».

Parità retributiva e di opportunità, conciliazione vita-lavoro. A che punto è l'Italia su questi fronti?

«Il lavoro è il tema centrale. Senza lavoro non c'è autonomia finanziaria, non c'è indipendenza, non c'è spazio di realizzazione personale, al di là di quello familiare. In Italia l'occupazione femminile è cresciuta negli ultimi dieci anni passando dal 50,5 per cento del terzo trimestre 2015 al 58,3 per cento dello stesso periodo del 2025, ma si è ampliato il divario con l'Ue. In Europa siamo il fanalino di coda e la situazione peggiora drasticamente se guardiamo i dati del Mezzogiorno. Questo vuol dire che le donne - che si laureano prima e meglio, che a scuola sovraperformano - trovano uno stop alla carriera che troppo spesso coincide con la maternità. E questo dipende

Chiara Di Cristofaro, giornalista Sole24 Ore e psicologa



Le donne e la carriera professionale **Senza lavoro non c'è autonomia finanziaria, non c'è indipendenza, non c'è spazio di realizzazione personale, al di là di quello familiare**

da fattori culturali, ma anche da una struttura della società che non aiuta le giovani famiglie e mette le donne davanti a una scelta: lavoro o figli. E la situazione peggiora quando i genitori anziani richiedono cure o quando in famiglia c'è una persona in situazione di fragilità. In tutti questi casi sono le donne a occuparsi e avere cura, nella stragrande maggioranza dei casi. Perché si è sempre fatto così. Ma questa deve diventare una libera scelta, non può essere ancora un automatismo. Dai datori di lavoro, alle famiglie alla politica, lo sforzo deve essere corale in questa direzione. Ne guadagneremo tutte e tutti».

A febbraio è tenuta la Settimana nazionale delle materie Stem. In Italia si registra ancora un importante divario di genere nel numero delle laureate Stem, soprattutto nell'area Itc, la più remunerativa. A quali fattori può imputarsi la persistenza di questa "barriera silenziosa" per le ragazze?

«Stereotipi e abitudini. Non siamo stati ancora in grado di scardinare una cultura secondo cui le ragazze sono "portate" per le materie letterarie e i ragazzi per quelle scientifiche. Secondo una stima di Save the Children su dati Istat, solo il 16,5 per cento delle donne in Italia tra i 25 e i 34 anni con una laurea triaria ha un titolo Stem. È meno della metà degli uomini, che arrivano al 38 per cento. E anche qui il divario Nord/Sud è evi-

dente: dove c'è maggiore povertà educativa la percentuale scende ancora. Nel momento in cui l'AI sta ridisegnando il nostro stesso modo di essere al mondo, servono interventi nelle scuole, serve formazione per gli insegnanti, serve valorizzare una classe docente che continua a essere poco considerata ma che ha invece in mano l'opportunità di favorire il cambiamento, perché le ragazze, le donne di domani possano avere la loro voce e possano lasciare il segno in quei settori che saranno decisivi nel futuro».

***Alley Oop* ha tracciato un bilancio sulla violenza di genere, che non arretra in Italia nonostante la normativa a disposizione e una maggiore consapevolezza della natura strutturale di questi fenomeni. Cosa manca?**

«Il numero di leggi di contrasto alla violenza di genere si è moltiplicato, fornendo un impianto completo e variegato, fino ad arrivare all'introduzione del reato di femminicidio nel nostro ordinamento. Questo anche grazie all'enorme lavoro culturale delle associazioni e dei centri anti-violenza, di magistrati e avvocati e avvocate specializzati sul tema. Ma i numeri non cambiano: se in Italia gli omicidi sono in lenta e costante diminuzione, le uccisioni di donne per mano di partner o ex registrano un andamento costante. Perché punire non basta: la violenza sulle donne è un fenomeno strutturale, stratificato e com-

plesso che si insinua nel quotidiano di tutti e tutte in maniera sottile, nella prevaricazione, nella disparità, nello squilibrio dei diritti. Solo lavorando alle radici potremo vedere finalmente il cambiamento e potremo smettere di parlare di donne amazzate per mano di chi diceva di amarle».

Un suo articolo ha avuto come fulcro l'educazione sesso-affettiva per gli adolescenti, sul quale esiste una forte polarizzazione politica e ideologica. La sua introduzione potrebbe essere un passaggio decisivo sul versante preventivo?

«Purtroppo su questo tema si è creata una spaccatura politica che ha bloccato molte iniziative e svuotato di senso la maggior parte delle proposte. Gli studi e le ricerche internazionali ci dicono che l'educazione sesso-affettiva serve, aiuta, è efficace nella prevenzione della violenza di genere. Le famiglie, ancora troppo spesso, sono il luogo dove la violenza viene appresa, la scuola può essere il luogo della libertà e della consapevolezza. Certo, i programmi dovrebbero essere strutturali e non episodici, saltuari. Non serve la teoria: i ragazzi e le ragazze ne sanno molto più di noi. Servono esperienze concrete, servono lavori sulle loro emozioni, serve che capiscano come quelle teorie si applicano al loro quotidiano: cosa vuol dire rispettare la mia fidanzata? Perché non sopporto che esca con le amiche? Perché voglio sapere in ogni momento dov'è e cosa fa? E a chi dice che "ai nostri tempi tutto questo non serviva, si imparava da soli", rispondo che forse dovremmo prima fare i conti con i genitori che siamo e con il mondo che stiamo dando in mano ai nostri figli».

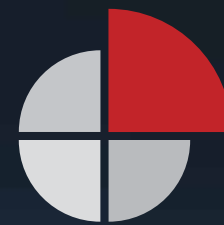
• **Francesca Druidi**

MUSCOLI E OSSA IL TUO MOTORE

Il sistema muscoloscheletrico ci sostiene,
ci protegge e permette il movimento.
Abiogen Pharma ne cura le patologie
con proposte efficaci e accessibili,
per muscoli e ossa in salute.

ABIOGEN PHARMA
SEMPRE UN PASSO AVANTI

www.abiogen.it



ABIOGEN
PHARMA



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