

I CAVALIERI DEL LAVORO 2026



courtesy www.quirinale.it

Efficienza, equità e sviluppo

di CG



Maurizio Leo, viceministro dell'Economia e delle finanze

SPECIALE IMPRESE STORICHE E CENTENARIE

Storie imprenditoriali che hanno contribuito a costruire l'identità produttiva del Paese. La testimonianza di Massimo Caputi, presidente dell'Associazione Marchi Storici d'Italia, Fortunato Amarelli, presidente Unione Imprese Centenarie Italiane e Ugo Cilento, presidente I Centenari- Associazione Aziende Storiche Familiari Italiane >> Segue all'interno

La strategia del Mimit

Il ruolo della cultura

Motore di sviluppo, innovazione e inclusione. È la visione che guida l'azione del sottosegretario di Stato al Ministero della cultura Lucia Borgonzoni

Le imprese che crescono

Sono guidate da persone che mantengono uno sguardo lungo, anche quando il contesto diventa complesso. Il parere di Alberto Baban, presidente Fondazione Nord Est

Orgoglio italiano

Storie imprenditoriali d'eccellenza: da Eni Plenitude a Pnider, Pallini, Duferco, Orogel, La Sportiva, Villani Salumi, Busatti 1842, Campane Marinelli e Levissima

Competitività delle imprese, innovazione tecnologica, valorizzazione del made in Italy e sostenibilità rappresentano oggi alcuni dei principali fattori di sviluppo per il sistema produttivo nazionale.

Fausta Bergamotto, sottosegretario di Stato al Ministero delle imprese e del made in Italy, approfondisce le priorità dell'azione governativa a sostegno delle Pmi, le misure per rafforzare la competitività delle filiere produttive, gli effetti del Pnrr sull'economia reale e le strategie per affrontare le sfide energetiche, senza compromettere lo sviluppo industriale del Paese.

Quali sono oggi le priorità del Ministero del Made in Italy per sostenere la competitività delle imprese italiane, in particolare di quelle piccole e medie, nei mercati internazionali?



Fausta Bergamotto, sottosegretario di Stato al Ministero delle imprese e del made in Italy

In un contesto economico sempre più competitivo e interconnesso, la riforma fiscale rappresenta uno degli strumenti chiave per sostenere la crescita, favorire gli investimenti e rafforzare il rapporto di fiducia tra Stato, cittadini e imprese. Tra semplificazione degli adempimenti, contrasto all'evasione e allineamento agli standard europei, il sistema tributario italiano è chiamato a coniugare efficienza, equità e sviluppo.

Viceministro è stato recentemente premiato a Palermo con il Premio Legalità Fiscale 2026. Quanto è importante oggi diffondere una cultura della legalità fiscale, soprattutto tra i giovani e le imprese, e quali strumenti ritiene più efficaci per rafforzare il rapporto di fiducia tra contribuenti e amministrazione finanziaria?

«Ricevere a Palermo il Premio Legalità Fiscale è stato per me un onore che va oltre la dimensione personale: è il riconoscimento di un metodo di lavoro. La legalità fiscale non è un vincolo, ma il fondamento stesso della crescita economica e della coesione sociale della nostra Nazione. Significa rendere più semplice e trasparente il rapporto tra cittadini e amministrazione finanziaria, senza mai abbassare la guardia nella lotta all'evasione. Sono due facce della stessa medaglia: chi rispetta le regole deve sentirsi tutelato e accompagnato, chi le viola deve sapere che lo Stato è presente e non tollera i furbetti. Aggiungo serve un cambio di paradigma culturale. Il fisco va spiegato come un patto di cittadinanza. Per questo bisogna continuare a costruire strumenti di compliance preventiva. La fatturazione elettronica, le lettere di compliance, il concordato preventivo biennale e l'adempimento collaborativo vanno in questa direzione. È così che si costruisce un rapporto nuovo e duraturo tra contribuenti e amministrazione».

plenitude fibra,

ora è tua a soli

16,90€

anziché **25,90€** /mese per 3 anni

se sei cliente Plenitude per l'energia di casa o lo diventi.



Attivazione una tantum a 39€



Fibra ultraveloce

Navighi fino a **2,5 Gbps** in download e **1 Gbps** in upload.

Chiama il Servizio Clienti, vai nei **Plenitude Store** o su **eniplenitude.com**

Offerta valida fino al 15/7/26 per clienti residenziali luce/gas, soggetta a limiti di copertura. Nuovi clienti no placet, 25,90€/mese dopo 36 mesi o senza forniture luce/gas. **Servizio voce non incluso con perdita del numero di telefono fisso** in caso di passaggio da altro operatore. Limitata ad aree coperte da tecnologia FTTH  e con limiti tecnologici. In caso di copertura solo da tecnologia FTTC , fino a 200 Mb/s in download e fino a 20 Mb/s in upload. Addebito SDD o carta di credito, salvo eccezioni. Dettagli e verifica copertura su eniplenitude.com. Op. a premi valida fino al 15/7/26 per i nuovi clienti Plenitude Fibra. Alla scadenza, **rinnovo automatico** al prezzo di listino applicabile, salvo recesso. Regolamento su eniplenitude.com



SCOPRI DI PIÙ



plenitude



Colophon

Direttore onorario
Raffaele Costa



Direttore responsabile
Marco Zanzi
direzione@golfarellieditore.it

Vice Direttore
Renata Gualtieri
renata@golfarellieditore.it

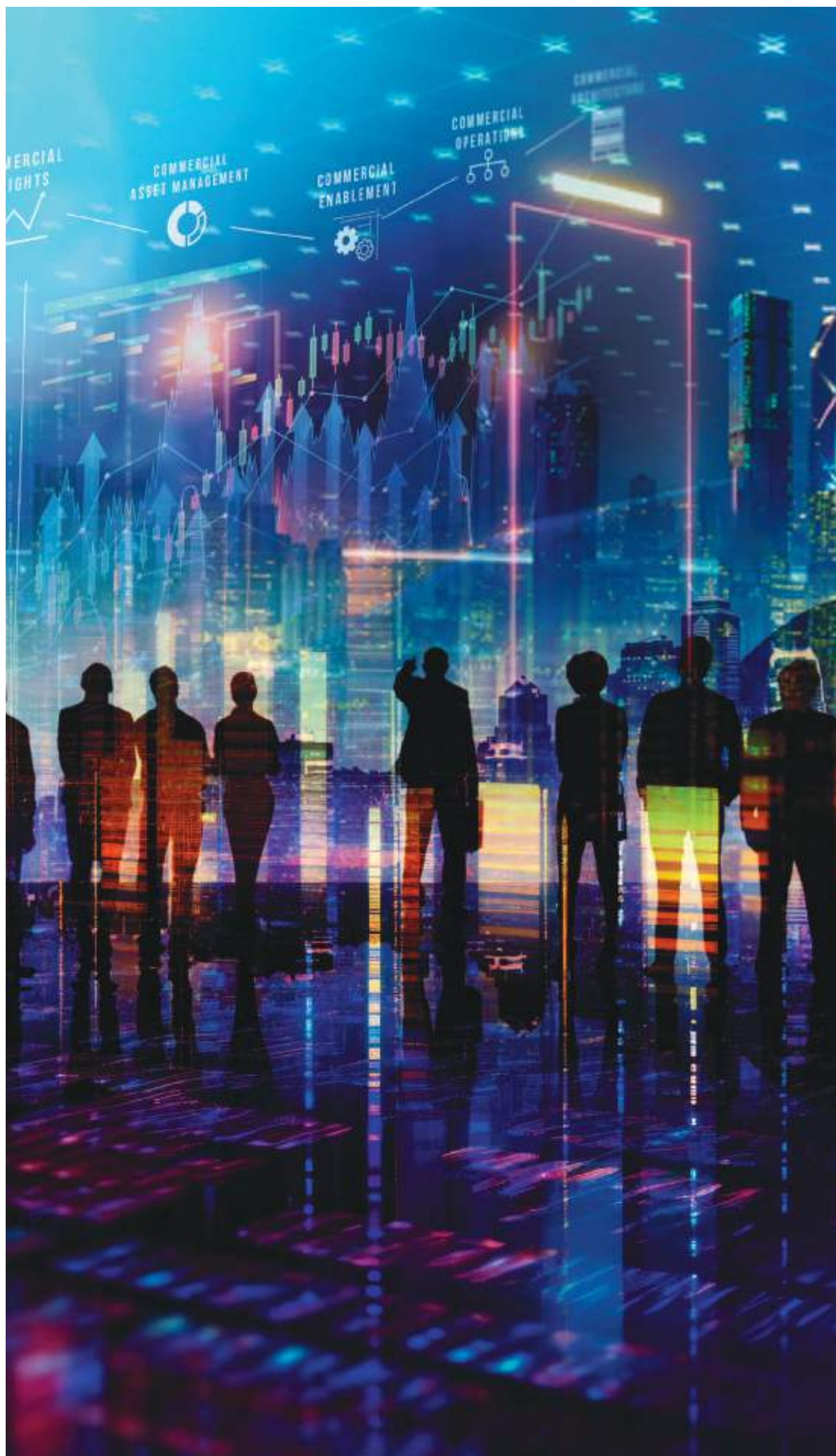
Redazione
Tiziana Achino, Lucrezia Antinori, Tiziana Bongiovanni, Silvia Brundu, Eugenia Campo di Costa, Cinzia Calogero, Anna Di Leo, Alessandro Gazzo, Cristiana Golfarelli, Simona Langone, Leonardo Lo Gozzo, Michelangelo Marazzita, Guia Montefamelio, Marcello Moratti, Michelangelo Podestà, Desna Ruscica,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

Relazioni internazionali
Magdi Jebreal

Hanno collaborato
Ginevra Cavalieri, Gaetano Gemitì, Bianca Raimondi, Guido Anselmi, Angelo Maria Rutti, Fiorella Calò, Francesca Druidi, Francesco Scopelliti, Lorenzo Fumagalli, Gaia Santi, Maria Pia Telese, Beatrice Guarnieri, Linda Zorza

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

Relazioni pubbliche
Via del Pozzetto, 1/5 - Roma



La strategia del Mimit

Il piano di azione del Governo per rafforzare le Pmi, accelerare la transizione digitale, valorizzare le filiere produttive e affrontare le sfide energetiche e della competitività internazionale è illustrato dal sottosegretario al Ministero delle imprese e del made in Italy Fausta Bergamotto

Competitività delle imprese, innovazione tecnologica, valorizzazione del made in Italy e sostenibilità rappresentano oggi alcuni dei principali fattori di sviluppo per il sistema produttivo nazionale. Fausta Bergamotto, sottosegretario di Stato al Ministero delle imprese e del made in Italy, approfondisce le priorità dell'azione governativa a sostegno delle Pmi, le misure per rafforzare la competitività delle filiere produttive, gli effetti del Pnrr sull'economia reale e le strategie per affrontare le sfide energetiche, senza compromettere lo sviluppo industriale del Paese.

Quali sono oggi le priorità del Ministero per sostenere la competitività delle imprese italiane, in particolare delle Pmi, nei mercati internazionali?

«In un contesto globale segnato da profonde trasformazioni economiche, sociali e geopolitiche, la strategia del Ministero si sviluppa attraverso un approccio integrato che combina riforme interne, azione europea, promozione dei nuovi driver dell'innovazione e gestione delle criticità globali. Le Pmi, rappresentando la quasi totalità delle nostre imprese, sono centrali e costituiscono un patrimonio da valorizzare, ma anche da rafforzare, superando i limiti strutturali derivanti dalle ridotte dimensioni. Di tale impegno è espressione l'adozione, lo scorso marzo, della prima Legge annuale sulle Pmi, intervento previsto ogni anno dallo Statuto delle imprese del 2011 ma mai prima attuato. In questo contesto, sono affrontati i fattori di fragilità (rafforzamento delle reti, accesso al credito, ricambio generazionale) ed è avviato, con importanti deleghe, il riordino di ambiti chiave, come artigianato, centrali consorzi, confidi, startup e Pmi innovative. Parallelamente, il Ministero è impegnato sul piano europeo, promuovendo nuovi strumenti, come il "28" regime societario, utile a ridurre la frammentazione normativa tra gli Stati membri, e dando impulso all'accelerazione delle semplificazioni europee e alla revisione di strumenti suscettibili di penalizzare la competitività europea, come il sistema Ets».

In che modo il governo intende rafforzare il marchio "made in Italy" per contrastare la concorrenza globale e valorizzare le filiere produttive nazionali?

«In primo luogo, è stata definita una cornice istituzionale e normativa dedicata, con l'istituzione di un Ministero per il made in Italy e l'adozione, nel dicembre 2023, della prima Legge quadro in materia. A ciò si affianca una visione di lungo periodo, volta a valorizzare, oltre agli ambiti tradizionali, anche settori emergenti, come salute, spazio, difesa e blue economy. Sul fronte della tutela, centrale è il contrasto a contraffazione e italian sounding, che incidono su fatturato, occupazione e



reputazione delle filiere nazionali: la Legge quadro ha perciò rafforzato le sanzioni e introdotto procedure più rapide. Nuove opportunità derivano dal recente d.lgs. n. 51/2026, che definisce il quadro nazionale per le "Igp Ue non agri", estendendo alle produzioni artigianali e industriali la tutela già prevista per l'agroalimentare. In sinergia operano le politiche per l'internazionalizzazione: nel 2025 l'export italiano si è confermato tra i pilastri dell'economia nazionale, con una crescita del +3,3 per cento rispetto al 2024, avvicinandoci al traguardo dei 700 miliardi del Piano d'azione per l'export italiano. L'Italia affianca oggi il Giappone come quarto esportatore mondiale ed è secondo in Europa. Risultati che confermano la forza del made in

Fausta Bergamotto, sottosegretario di Stato al Ministero delle imprese e del made in Italy



+3,3%

Export

Crescita delle esportazioni italiane registrata nel corso del 2025, rispetto all'anno precedente

Italy e l'efficacia delle politiche messe in campo».

Quali strumenti concreti sono previsti per accelerare la transizione digitale e tecnologica delle imprese, soprattutto nelle aree meno sviluppate del Paese?

«Il Ministero dispone di un'ampia gamma di incentivi per tali finalità: la sola Transizione 5.0 ha coinvolto circa 20 mila imprese, generando oltre 10 miliardi di investimenti. In ragione di questo successo, la misura è stata resa strutturale, nella forma dell'iperammortamento, con programmazione fino al 2028. Da ultimo, per le regioni del Mezzogiorno, una nuova edizione del bando Investimenti Sostenibili 4.0 destina 448 milioni di euro per la crescita green e la competitività delle Pmi. Si tratta di strumenti che raccolgono grande adesione, mostrando come il binomio innovazione e sostenibilità rappresenti una direttrice di sviluppo strategica condivisa. Fondamentale è anche il sostegno alla formazione delle competenze, per dotare il capitale umano delle capacità necessarie ad utilizzare le nuove tecnologie: Competence Center e bandi specifici (come la misura "Sviluppo Competenze" attivata nel Mezzogiorno) vanno in questa

direzione».

Come sta incidendo il Pnrr sul tessuto produttivo italiano e quali settori stanno beneficiando maggiormente degli investimenti?

«Il Pnrr è la più grande leva di modernizzazione e crescita degli ultimi anni, che favorisce investimenti in innovazione e sostenibilità, in sinergia con riforme in materia di Pa, giustizia e semplificazione. Gli interventi a titolarità del Ministero si concentrano su digitalizzazione, resilienza delle filiere produttive e transizione ecologica e di essi beneficiano i settori manifatturieri e delle filiere strategiche del made in Italy, insieme a quelli operanti nelle tecnologie green e all'economia spaziale».

Quali politiche si stanno adottando per affrontare le criticità legate al costo dell'energia e alla sostenibilità, senza penalizzare la produzione industriale?

«Oltre a misure emergenziali di contenimento dei prezzi dell'energia, gli interventi che si vanno definendo sono fondati su una visione di più lungo periodo: l'Italia, strutturalmente dipendente dall'estero per l'approvvigionamento energetico, è fortemente esposta alla volatilità dei mercati delle fonti fossili e sostiene costi energetici sensibilmente più elevati rispetto alla media europea. Nei prossimi anni sarà quindi necessario intervenire per creare un mix energetico sostenibile, diversificando fonti e fornitori. Ciò significa sviluppare il mercato delle rinnovabili, ma anche valorizzare tutte le opzioni tecnologiche disponibili, incluso il nucleare di ultima generazione». • LZ



Pomellato

NUDO COLLECTION

MILANO 1967

POMELLATO.COM

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.

Efficienza, equità e sviluppo

Legalità fiscale, certezza del diritto e attrattività degli investimenti al centro della strategia del Governo. Ne parliamo con il viceministro dell'Economia e delle Finanze Maurizio Leo, protagonista del percorso di attuazione della riforma fiscale

Un contesto economico sempre più competitivo e interconnesso, la riforma fiscale rappresenta uno degli strumenti chiave per sostenere la crescita, favorire gli investimenti e rafforzare il rapporto di fiducia tra Stato, cittadini e imprese. Tra semplificazione degli adempimenti, contrasto all'evasione e allineamento agli standard europei, il sistema tributario italiano è chiamato a coniugare efficienza, equità e sviluppo.

Viceministro è stato recentemente premiato a Palermo con il Premio Legalità Fiscale 2026. Quanto è importante oggi diffondere una cultura della legalità fiscale, soprattutto tra i giovani e le imprese, e quali strumenti ritiene più efficaci per rafforzare il rapporto di fiducia tra contribuenti e amministrazione finanziaria?

«Ricevere a Palermo il Premio Legalità Fiscale è stato per me un onore che va oltre la dimensione personale: è il riconoscimento di un metodo di lavoro. La legalità fiscale non è un vincolo, ma il fondamento stesso della crescita economica e della coesione sociale della nostra Nazione. Significa rendere più semplice e trasparente il rapporto tra cittadini e amministrazione finanziaria, senza mai abbassare la guardia nella lotta all'evasione. Sono due facce della stessa medaglia: chi rispetta le regole deve sentirsi tutelato e accompagnato, chi le viola deve sapere che lo Stato è presente e non tollera i furbetti. Aggiungo serve un cambio di paradigma culturale. Il fisco va spiegato come un patto di cittadinanza. Per questo bisogna continuare a co-



struire strumenti di compliance preventiva. La fatturazione elettronica, le lettere di compliance, il concordato preventivo biennale e l'adempimento collaborativo vanno in questa direzione. È così che si costruisce un rapporto nuovo e duraturo tra contribuenti e amministrazione».

Ha definito il quarto decreto correttivo un passaggio importante per completare il percorso della riforma fiscale. Quali sono le semplificazioni che avranno l'impatto più concreto e immediato sulla vita delle imprese e quali risultati vi aspettate nei prossimi mesi?

«Il quarto decreto correttivo completa quasi interamente il percorso della delega fiscale: abbiamo semplificato misure relative ai diciotto decreti legislativi finora approvati, intervenendo dove si erano accumulate incertezze interpretative. Le imprese chiedono soprattutto una cosa: regole chiare e stabili nel tempo, per poter pianificare investimenti e gestione. Il provvedimento recepisce anche disposizioni di fiscalità internazionale legate al Pillar Two, l'imposizione minima globale delle multinazionali. Nei prossimi mesi ci attendiamo un sistema più leggero negli adempimenti e più affidabile nelle regole: la semplificazione non è un dettaglio tecnico, è una leva concreta di competitività, anche per attrarre investimenti da parte di soggetti esteri. L'Italia deve essere attrattiva anche per chi viene da fuori».

Recentemente ha fatto il punto sulla strategia tributaria nazionale, indicando tra gli obiettivi la certezza del diritto, la semplificazione degli

LA LEGALITÀ FISCALE

Non è un vincolo, ma il fondamento della crescita economica e della coesione sociale. Semplificare il rapporto tra contribuente e amministrazione significa costruire fiducia, garantendo al tempo stesso regole certe e contrasto all'evasione

adempimenti e l'allineamento alle regole europee. Quali sono oggi le priorità del Governo per rendere il sistema fiscale italiano più competitivo e attrattivo per investimenti e crescita?

«La nostra strategia poggia su quattro pilastri: certezza del diritto, semplificazione degli adempimenti, lotta all'evasione e riduzione della pressione fiscale. Un sistema fiscale diventa competitivo e attrattivo quando l'investitore sa in anticipo quali regole troverà e ha la garanzia che non cambieranno in corsa. Le priorità del Governo sono dunque ridurre l'incertezza normativa, allineare il nostro ordinamento agli standard europei e internazionali, e accompagnare il contribuente con strumenti di dialogo preventivo anziché con la logica del solo controllo successivo. In questo senso, l'allineamento alle regole europee, non è un adeguamento imposto ma una scelta che rafforza la credibilità della Nazione. Un fisco equo e innovativo è il primo fattore di attrattività per chi vuole investire e creare lavoro in Italia».

Tra le misure introdotte dal decreto correttivo figurano i chiarimenti sui fringe benefit delle auto aziendali e l'intervento sul calcolo dell'Irap per gli

enti del Terzo Settore. In che modo queste disposizioni rispondono alle richieste provenienti dal mondo produttivo e dagli enti che operano a favore della collettività?

«Queste due disposizioni nascono direttamente dall'ascolto del mondo produttivo e di chi opera al servizio della collettività. Sui fringe benefit delle auto aziendali la misura pone definitivamente fine alle incertezze interpretative stratificate nel tempo: l'obiettivo è garantire chiarezza applicativa sia per le imprese sia per i lavoratori, con criteri trasparenti anche nella prospettiva del rinnovo delle flotte. Sull'Irap del Terzo Settore abbiamo risolto una criticità concreta. Con l'entrata in vigore del nuovo regime del Codice del Terzo Settore, alcuni enti rischiavano un aggravio dell'imposta per via del diverso criterio di calcolo della base imponibile, che penalizzava queste realtà fondamentali per il nostro tessuto sociale. Con una clausola di salvaguardia abbiamo chiarito che, ai soli fini Irap, questi enti applicheranno le regole previgenti. Evitiamo così oneri pesanti che avrebbero potuto compromettere la loro capacità di operare al servizio della comunità». • CG



Maurizio Leo, viceministro dell'Economia e delle finanze

L'ITALIA SI FA STRADA



 **anas**
GRUPPO FS ITALIANE

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

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

Siamo presenti sul mercato estero con servizi di ingegneria.



32.000 km
di strade e autostrade



38 sedi
sul territorio



1.300 km
di autostrade



2.157
gallerie



18.720
viadotti



8.000
persone

www.stradeanas.it

La cultura che parla ai giovani

Dalle prescrizioni culturali all'intelligenza artificiale, passando per il cinema e le nuove generazioni: la visione del sottosegretario alla Cultura e senatrice Lega Lucia Borgonzoni per un Paese che investe nella creatività, nell'innovazione e nel benessere delle persone

La cultura come strumento di benessere, motore di sviluppo economico e leva per rafforzare la coesione sociale. È questa la visione che guida l'azione del sottosegretario di Stato al Ministero della cultura Lucia Borgonzoni, impegnata su diversi fronti: dall'integrazione tra arte e salute attraverso il nuovo protocollo d'intesa con il Ministero della salute, alla formazione delle nuove generazioni del cinema, fino alla regolamentazione dell'intelligenza artificiale nel settore creativo.

Lei è stata tra le principali promotrici del protocollo d'intesa tra il Ministero della cultura e il Ministero della salute che integra arte, cultura e percorsi terapeutici. Quali risultati si attende da questa collaborazione e quale impatto può avere sul benessere delle persone e sul sistema sanitario nazionale?

«L'obiettivo finale di questo protocollo è arrivare all'introduzione delle prescrizioni sociali di cultura, una pratica consolidata nel Regno Unito da oltre vent'anni. L'idea è che la cultura possa diventare parte integrante dei percorsi di prevenzione e benessere, al punto che un medico possa prescrivere la visita a un museo, la partecipazione a un'attività culturale o, più in generale, la fruizione dell'arte. Oggi disponiamo di un numero crescente di studi scientifici che dimostrano come la partecipazione culturale abbia effetti positivi sulla salute fisica e mentale delle persone. I benefici riguardano la riduzione dello stress, un fattore che incide su numerose patologie, ma anche il contrasto alle malattie neurodegenerative e il miglioramento della qualità della vita, soprattutto nelle persone più anziane. Alcune ricerche evidenziano inoltre una correlazione tra la fruizione culturale e un au-

mento della longevità biologica. C'è poi un aspetto sociale altrettanto importante: invitare una persona a visitare un museo significa incoraggiarla a uscire di casa, muoversi, incontrare altre persone e rafforzare le relazioni sociali. Tutti elementi che contribuiscono in modo significativo al benessere complessivo dell'individuo. Per questo considero la collaborazione tra il Ministero della cultura e il ministero della Salute un passaggio strategico, capace di generare benefici concreti sia per i cittadini sia per il sistema sanitario nazionale. Abbiamo inoltre avviato una collaborazione con Sport e Salute, che da tempo porta avanti iniziative analoghe nel campo dell'attività fisica. L'auspicio è che questo percorso possa portare in tempi brevi a rendere la cultura uno strumento sempre più riconosciuto e utilizzato per promuovere salute, prevenzione e qualità della vita».

Ha spesso sottolineato l'importanza di investire nella formazione delle nuove generazioni del cinema. Quali sono oggi le competenze più richieste e come il Ministero della cultura può accompagnare la crescita di nuovi talenti in un settore in continua trasformazione?

«La formazione rappresenta una leva fondamentale per il futuro del settore audiovisivo. Per questo abbiamo investito risorse molto significative, anche attraverso i fondi del Pnrr dedicati all'audiovisivo, destinando una parte importante di questi investimenti alla qualificazione delle maestranze e alla crescita professionale di tutte le figure coinvolte nella filiera».

Tra gli ambiti sui quali avete scelto di concentrare maggiormente l'attenzione c'è la sceneggiatura. Per quale motivo?

«Negli ultimi anni abbiamo riscontrato una



LA PARTECIPAZIONE CULTURALE

Ha effetti positivi sulla salute fisica e mentale delle persone. I benefici riguardano la riduzione dello stress, un fattore che incide su numerose patologie, ma anche il contrasto alle malattie neurodegenerative e il miglioramento della qualità della vita

crescente difficoltà nel reperire sceneggiature realmente solide e innovative. Spesso ci siamo trovati di fronte a testi ben scritti, ma più vicini alla struttura di un libro che a quella di una sceneggiatura cinematografica. In molti casi mancava quell'idea originale e distintiva capace di trasformarsi in una storia efficace per il grande schermo. Oggi viviamo in un contesto che tende sempre più all'omologazione. Anche l'intelligenza artificiale, pur rappresentando una straordinaria opportunità, rischia di generare contenuti simili tra loro se non viene guidata da una forte visione creativa. Proprio per questo la vera risorsa strategica del futuro sarà la capacità di immaginare, raccontare e costruire storie originali. Investire nella formazione degli sceneggiatori significa investire nella qualità delle idee. Abbiamo bisogno di storie uniche, autentiche, capaci di parlare al pubblico italiano ma anche di raggiungere una dimensione universale. La creatività, la sensibilità e la capacità di interpretare il mondo attra-

verso il racconto sono caratteristiche profondamente umane e rappresentano il valore aggiunto che nessuna tecnologia potrà sostituire. Il compito del Ministero è accompagnare e sostenere i nuovi talenti in questo percorso, offrendo strumenti, opportunità formative e occasioni di crescita che consentano alle nuove generazioni di esprimere pienamente il proprio potenziale creativo e professionale».

Negli ultimi mesi ha più volte richiamato l'attenzione sulla necessità di regolamentare l'intelligenza artificiale. Come si può favorire l'innovazione tecnologica senza mettere a rischio la creatività umana, il diritto d'autore e il lavoro degli operatori culturali?

«L'intelligenza artificiale rappresenta una straordinaria opportunità e, in molti ambiti, può contribuire a migliorare concretamente la vita delle persone. Penso, ad esempio, al settore medico, dove il suo utilizzo può offrire strumenti preziosi per la ricerca, la diagnosi



e la cura. Tuttavia, quando si parla di creatività, cultura e produzione artistica, è necessario definire regole chiare e adeguate tutele».

Per quanto riguarda il settore audiovisivo, avete già introdotto alcuni importanti criteri nell'ambito del tax credit.

«Abbiamo stabilito una distinzione tra le spese "sotto la linea", che comprendono aspetti tecnici come gli effetti speciali e le attività nelle quali possono essere impiegati strumenti di intelligenza artificiale, e le spese "sopra la linea", che riguardano invece le figure creative e artistiche, come sceneggiatori, registi e attori. Queste ultime devono continuare a essere sostenute da risorse destinate al lavoro e al talento umano. Abbiamo inoltre previsto l'obbligo di dichiarare in modo trasparente dove e come viene utilizzata l'intelligenza artificiale nei processi produttivi. La trasparenza è fondamentale, soprattutto nei confronti delle nuove generazioni, che devono poter distinguere con chiarezza ciò che nasce dalla creatività umana da ciò che è stato generato o modificato attraverso strumenti tecnologici. È importante preservare il valore dell'autenticità e tutelare il diritto d'autore, la professionalità degli operatori culturali e il patrimonio creativo che caratterizza la nostra società».

Come si dovrebbe utilizzare l'AI?

«La mia convinzione è che l'intelligenza artificiale debba essere uno strumento al servizio dell'essere umano e non un sostituto della sua capacità creativa. Può supportare il lavoro degli artisti, amplificare le possibilità espressive e facilitare alcuni processi, ma l'idea, la visione e l'intuizione devono continuare a partire dall'uomo. La storia dell'arte e della cultura è stata costruita da persone capaci di compiere quei salti creativi che hanno cambiato il modo di vedere il mondo. È proprio questa capacità di immaginare l'inedito, di rompere gli schemi e di generare nuove prospettive che distingue il genio umano da qualsiasi tecnologia. Le macchine possono elaborare dati e informazioni, ma la scintilla creativa che dà origine alle grandi opere appartiene ancora all'essere umano.



IL FUTURO DEL SETTORE AUDIOVISIVO

Il Governo ha investito risorse molto significative, anche attraverso i fondi del Pnrr, per la qualificazione delle maestranze e per la crescita professionale di tutte le figure coinvolte nella filiera

Per questo dobbiamo favorire l'innovazione senza rinunciare alla tutela della creatività, del lavoro culturale e dell'identità artistica che rappresentano il cuore della nostra produzione culturale».

Quali sono le priorità che ritiene fondamentali per rafforzare il ruolo della cultura come motore di sviluppo, innovazione e coesione sociale nel nostro Paese?

«La priorità che considero fondamentale è riuscire ad avvicinare sempre di più i giovani alla cultura. Non possiamo permettere che le nuove generazioni la percepiscano come

qualcosa di distante o riservato a pochi. La cultura deve parlare ai giovani attraverso linguaggi, strumenti ed esperienze capaci di coinvolgerli e renderli protagonisti. In questo senso, l'accordo che abbiamo avviato con Sport e Salute nell'ambito delle prescrizioni sociali rappresenta un'opportunità molto interessante».

State organizzando un primo grande evento in occasione dei Mondiali di Skateboard.

«Centinaia di giovani atleti provenienti da tutto il mondo, molti dei quali giovanissimi,

avranno l'opportunità di visitare il Colosseo. Per molti di loro sarà la prima volta all'interno di uno dei simboli più importanti del nostro patrimonio culturale. Si tratta di un'iniziativa nata per creare un collegamento tra sport e cultura, ma credo che rappresenti anche un modello efficace per avvicinare i giovani al patrimonio culturale. Quando cultura e passioni contemporanee si incontrano, si crea un ponte naturale verso nuove forme di partecipazione e di conoscenza».

Cosa significa investire nella cultura?

«La sfida è superare l'idea della cultura come luogo polveroso o distante dalla vita quotidiana. Dobbiamo raccontarla per ciò che realmente è: un patrimonio vivo, dinamico, capace di emozionare, divertire e far scoprire le nostre radici. Perché le radici non appartengono al passato: sono il punto di partenza per costruire il futuro. Se non riusciamo a trasmettere questo valore alle nuove generazioni, rischiamo di creare cittadini privi di riferimenti culturali solidi. E una società senza radici è una società più fragile, meno consapevole della propria identità e delle proprie potenzialità. Per questo investire nella cultura significa investire anche nella coesione sociale, nella cittadinanza e nella capacità di immaginare il domani. Credo inoltre che il Ministero della cultura debba continuare ad aprirsi sempre di più ai linguaggi contemporanei. In questi anni sono stati compiuti

Lucia Borgonzoni, sottosegretario di Stato al Ministero della cultura



passi importanti, anche attraverso il rafforzamento delle politiche dedicate alla creatività contemporanea e l'attenzione crescente verso settori come il design e la moda. È una direzione che va consolidata, perché la cultura non può limitarsi a conservare il patrimonio: deve anche dialogare con il presente, intercettare i cambiamenti e valorizzare le forme espressive delle nuove generazioni. La cultura è un motore di sviluppo, innovazione e inclusione proprio quando riesce a intrecciarsi con il mondo contemporaneo, senza perdere il legame con la propria storia. Per questo dobbiamo continuare a costruire connessioni tra patrimonio, creatività, sport, tecnologia e giovani, rendendo la cultura sempre più accessibile, partecipata e centrale nella vita delle persone». **Cristiana Golfarelli**



Proteggi un patrimonio che cresce

Arte, storia e natura
per fare grande il nostro Paese

Palazzo Moroni - Bergamo © FAI - Ph. Luca Chiaudano

Dona il tuo **5X1000** al FAI

CODICE FISCALE

80102030154

fai5x1000.it



FAI

Successi con sguardo al futuro

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

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

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

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

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



Giovanni Malagò, presidente Fondazione Milano Cortina 2026



RICEVERE IL PREMIO LEONARDO

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

«L'Aniene è sempre stato un luogo speciale: un circolo sportivo con Statuto e Finalità No-Profit, certo, ma anche un ambiente dove si incontrano generazioni, competenze e sensibilità diverse. Credo che spazi come questi abbiano ancora oggi un ruolo importante nella formazione della classe dirigente italiana. Non perché siano luoghi di potere, ma perché sono luoghi di relazione. Lo sport, vissuto in un contesto informale, crea un terreno comune che facilita il dialogo, la conoscenza reciproca, la costruzione di fiducia. In vista di appuntamenti globali come Milano Cortina 2026, questa capacità di confronto aperto e trasversale è stata un valore aggiunto: ha permesso di unire mondi diversi attorno a un obiettivo condiviso».

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

«Gli anni alla guida del Coni sono stati intensi e complessi, ma anche straordinariamente ricchi di soddisfazioni. Se devo indicare alcuni risultati, penso al lavoro per il consolidamento dell'autonomia dello sport italiano, alla riforma dei processi di governance, al rafforzamento del ruolo delle Federazioni e alla crescita del movimento Olimpico (e Paralimpico) in termini di risultati e partecipazione. L'eredità che

spero di lasciare è un sistema sportivo più moderno, più internazionale e più consapevole del proprio valore sociale ed economico. Lo sport non è un settore accessorio: è un'infrastruttura culturale del Paese».

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

«Milano Cortina 2026 è stata un'esperienza irripetibile, sia sul piano personale sia su quello istituzionale. È stato un privilegio poter guidare un progetto, insieme ad un ceo capace e competente come Andrea Varnier, che ha coinvolto territori, istituzioni, imprese, volontari e milioni di cittadini. Il fattore decisivo? La capacità del sistema Italia di fare squadra. Quando il Paese si riconosce in un obiettivo comune, quando le energie si allineano, allora emergono il talento, la creatività e la serietà che il mondo ci riconosce. Per me, è stato anche un momento di grande responsabilità: sapevo che non stavamo solo organizzando un evento, ma costruendo un pezzo di reputazione internazionale dell'Italia».

• **Cristiana Golfarelli**



Un patrimonio materiale e immateriale

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, soprattutto nelle missioni all'estero?

«L'Italia è un alleato leale della Nato e un membro dell'Ue, di cui stiamo rafforzando le capacità di difesa come pilastro complementare della Nato; ovvero aumentando e investendo su un'industria con standard comuni by design. Oggi la guerra si combatte nel dominio cyber, nello spazio, nella dimensione subacquea e nell'ambito cognitivo. La risposta - come indicato nel "non paper" del ministro Crosetto - deve essere proattiva e integrata, puntando sulla deterrenza difensiva, sulla prevenzione, sulla resilienza e sulla cooperazione tra Stati. Da decenni siamo impegnati nelle missioni internazionali di pace e stabilità, nelle coalizioni multinazionali e con i nostri contingenti schierati siamo tra i maggiori contributori su scala globale. La presenza italiana nei teatri operativi è orientata non solo a garantire condizioni di sicurezza e di deterrenza delle minacce ma anche al supporto alla popolazione civile e alla cooperazione con le istituzioni locali. L'Italia è tra i Paesi più attivi nell'applicazione delle Risolu-

zioni delle Nazioni Unite su "Donne, pace e sicurezza" e sulle pari opportunità, nonché sull'impegno e nella ricostruzione post-conflict».

internazionale?

«Il Governo lavora alla valorizzazione del tessuto produttivo nazionale, favorendo un circolo economico virtuoso; anche le spese per la difesa

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



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

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

«La cultura della Difesa è un sistema di valori, "un patrimonio materiale e immateriale", come dichiarato anche di recente dal ministro Crosetto. Difesa significa tutela delle istituzioni della Repubblica, salvaguardia delle infrastrutture strategiche e delle reti essenziali per il funzionamento del Paese, insieme alla protezione del sistema industriale e tecnologico, del patrimonio storico e dell'identità nazionale. Non si tratta di una forma di militarizzazione ma della responsabilità di preservare le libertà individuali e collettive e di rafforzare la capacità di risposta nella crescente complessità che ci circonda. La partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali è uno strumento di diplomazia strategica che rafforza il dialogo con i partner e consolida le relazioni bilaterali in aree di interesse geopolitico».

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

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

sostenere l'innovazione e accrescere la resilienza industriale. La Difesa perciò deve continuare a muoversi in un'ottica di responsabilità nazionale: favorendo le relazioni industriali; abbattendo la lentezza procedurale cui ci vincola la burocrazia; investendo in cyberdifesa; in tecnologie dual-use; nella new space economy - decisiva per la sicurezza delle infrastrutture critiche e la resilienza delle reti - al pari della blue economy, sempre più centrale per la sicurezza delle rotte, la protezione delle infrastrutture sottomarine e la continuità energetica. Si tratta di due ambiti complementari che contribuiscono in modo crescente alla proiezione strategica e industriale dell'Italia». •CG



Isabella Rauti, sottosegretario di Stato alla Difesa

Remare all'unisono

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 mezzo 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 integrare innovazione tecnologica e fattore umano in modo efficace».

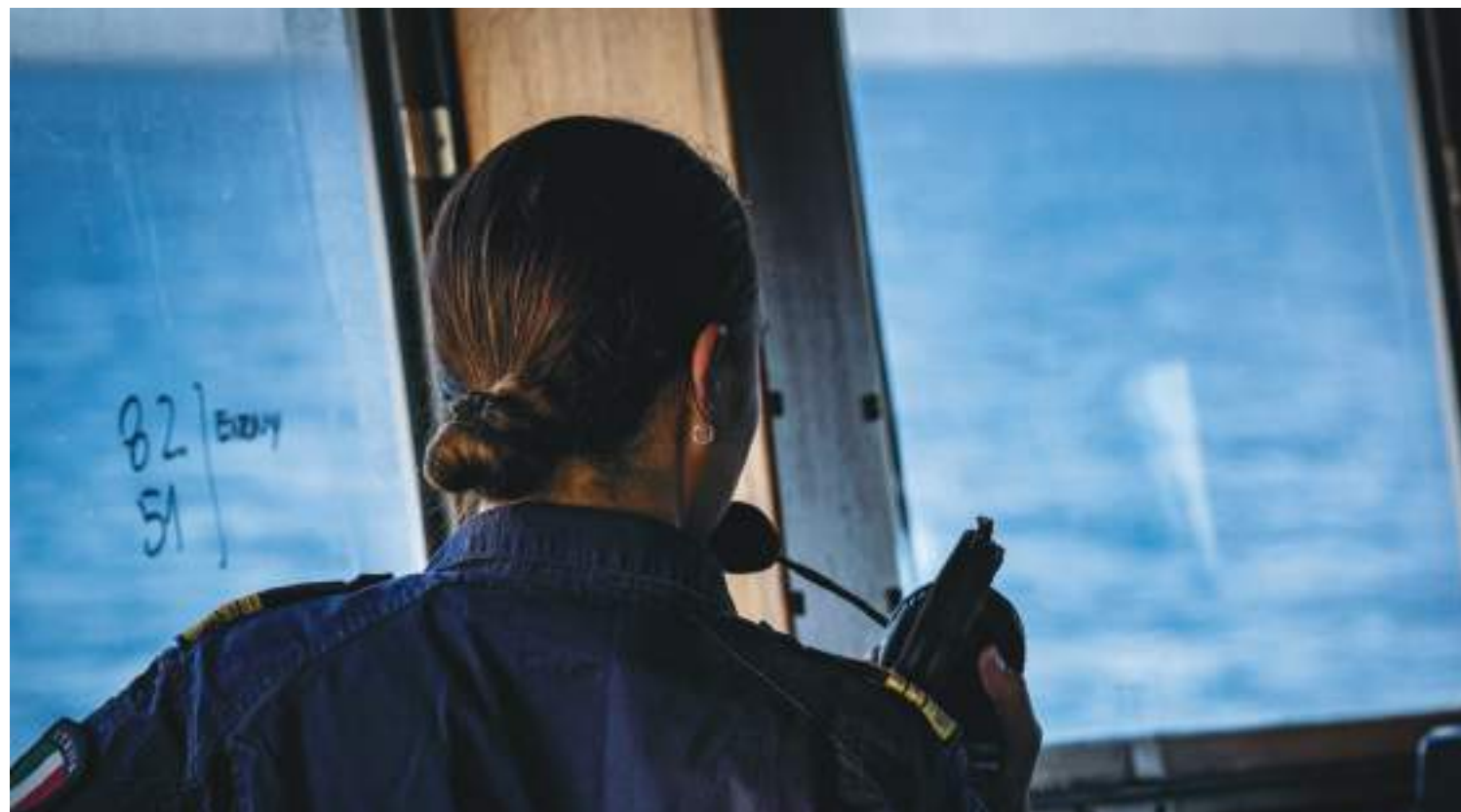
Quali strumenti e percorsi formativi ritiene

fondamentali per preparare ufficiali e marinai alle complesse operazioni militari e alle missioni internazionali?

«La Marina dispone di percorsi formativi ben

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

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 integra-



IL COMANDANTE

Ha come responsabilità primaria quella di garantire, in modo parimenti imprescindibile, la piena efficienza del mezzo e la prontezza operativa del personale, affinché l'unità sia sempre in grado di assolvere la missione assegnata

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 internazionali».

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

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

zione 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



Sara Vinci, comandante Nave Alpino Marina Militare

Una nuova narrazione

Il presidente della Regione Calabria rivendica i risultati raggiunti in sanità, infrastrutture e sviluppo economico: «L'uscita dal commissariamento sanitario è un traguardo storico. Ora la sfida - dichiara Roberto Occhiuto - è trattenere i giovani e costruire una Calabria più moderna, competitiva e attrattiva»

A quasi cinque anni dall'inizio del suo mandato, Roberto Occhiuto si conferma tra i governatori più apprezzati d'Italia e il più gradito del Centro-Sud secondo gli ultimi sondaggi. Un consenso che il presidente della Regione Calabria interpreta come un riconoscimento del lavoro svolto, ma soprattutto come uno stimolo a proseguire sulla strada delle riforme. Dalla sanità all'ammodernamento delle infrastrutture, passando per la crescita del turismo e gli investimenti per i giovani, Roberto Occhiuto traccia un bilancio dell'azione di governo e guarda alle sfide ancora aperte per trasformare la Calabria in una regione sempre più competitiva e protagonista nel Mediterraneo.

I più recenti rilevamenti demoscopici la indicano come il governatore più apprezzato del Centro-Sud e tra i primi tre in Italia. Ritieni che questo risultato sia il riconoscimento del lavoro svolto finora o lo considera soprattutto una responsabilità in vista delle sfide ancora aperte, a partire da sanità, infrastrutture e sviluppo economico?

«Fa piacere, inutile negarlo, e ringrazio i calabresi per questo rinnovato attestato di stima. Anche perché è risaputo che governare la Calabria presenta un grado di complessità ben maggiore rispetto ad altri territori del Paese. Essere, a quasi cinque anni dall'inizio del primo mandato, tra i presidenti di Regione più apprezzati d'Italia mi lusinga, ma soprattutto rappresenta un ulteriore stimolo ad andare avanti con ancora più entusias-



simo e determinazione. Considero questi risultati non un punto di arrivo, ma un incoraggiamento a proseguire nel lavoro avviato, con la consapevolezza che ci sono ancora sfide importanti da affrontare, dalla sanità alle infrastrutture, fino allo sviluppo economico della nostra regione».

Fin dal suo insediamento ha parlato della necessità di cambiare passo nella gestione della Regione. Quali ritiene siano i ri-

LA CALABRIA DEL FARE

Oggi la regione non è più percepita soltanto come una terra di problemi, ma sempre più come una realtà ricca di opportunità, capace di attrarre investimenti, turismo e attenzione positiva

sultati più significativi raggiunti finora e di cui va maggiormente orgoglioso?

«Credo che uno dei risultati più significativi di questi anni sia stato quello di aver contribuito a cambiare la narrazione della Calabria. Oggi la nostra regione non è più percepita soltanto come una terra di problemi, ma sempre più come una realtà ricca di opportunità, capace di attrarre investimenti, turismo e attenzione positiva. Abbiamo fatto tanto, ma siamo consapevoli che c'è ancora molto da fare. La differenza, però, è che oggi in Calabria le cose si fanno davvero. Stiamo costruendo tre nuovi ospedali e uno di questi, quello della Sibaritide, sarà completato tra pochi mesi. Abbiamo completamente ristrutturato due aeroporti e fatto accordi con importanti compagnie aeree internazionali, contribuendo a generare sviluppo e ad aumentare in maniera significativa i flussi turistici. Per la prima volta nella storia, la Calabria ha superato i 4 milioni di passeggeri nei suoi aeroporti. Sono risultati concreti che mi rendono orgoglioso, perché dimostrano che questa regione può finalmente ambire ad essere protagonista e non più soltanto spettatrice».

tatrice».

La sanità è stata una delle priorità della sua amministrazione. Quali passi concreti sono stati compiuti per superare le criticità storiche del sistema sanitario calabrese e quali interventi restano ancora da completare?

«La sanità è stata e continua ad essere la sfida più difficile. Quando ci siamo insediati, le Aziende sanitarie calabresi non avevano i bilanci approvati, non si conosceva con esattezza l'entità del debito sanitario regionale e la Calabria occupava gli ultimi posti in quasi tutti gli indicatori. Abbiamo trovato una situazione estremamente complessa e abbiamo dovuto ricostruire dalle fondamenta. Lo scorso aprile, dopo 17 anni di gestione straordinaria, la Calabria è ufficialmente uscita dal commissariamento della sanità. Si tratta di un risultato storico, che certifica il lavoro compiuto in questi anni e restituisce alla Regione piena responsabilità nella governance del sistema sanitario. Parallelamente, stiamo registrando progressi costanti nei Livelli essenziali di assistenza, con due indicatori su tre ormai stabilmente in area verde, e proprio





nelle scorse settimane l'Agenas ci ha indicato tra le realtà più performanti del Paese per quanto riguarda le liste d'attesa. Naturalmente non considero questi risultati un punto di arrivo. Siamo pienamente consapevoli delle tante criticità che ancora permangono e sappiamo che la strada da percorrere è ancora molto lunga. Ma le sfide non ci spaventano».

Il tema delle infrastrutture è centrale per la competitività della Calabria. Dall'alta velocità ferroviaria all'ammodernamento della rete viaria, fino al progetto del Ponte sullo Stretto, quali sono gli interventi che ritiene decisivi per superare l'isolamento geografico della regione e trasformare la Calabria in una piattaforma strategica per

IL REDDITO DI MERITO

I giovani calabresi che sceglieranno di frequentare le università della regione e che conseguiranno una media pari o superiore a 27 potranno beneficiare di un contributo economico mensile

i collegamenti tra il Mezzogiorno e il Mediterraneo?

«Le infrastrutture rappresentano una delle condizioni essenziali per garantire alla Calabria crescita, competitività e nuove opportunità di sviluppo. La nostra è una regione complessa dal punto di vista geografico e per troppo tempo ha pagato un deficit infrastrutturale che ne ha limitato le potenzialità.

In questi anni siamo riusciti a ottenere dal governo nazionale risorse senza precedenti: 3,8 miliardi di euro per la Statale 106 e 1 miliardo per l'ammodernamento dell'Autostrada A2. Abbiamo investito nel trasporto ferroviario, elettrificando numerosi chilometri di linea e rinnovando profondamente la flotta con l'arrivo di tanti nuovi treni regionali. Siamo intervenuti sulle trasversali e abbiamo rea-

lizzato la metropolitana di Catanzaro, un'opera che il capoluogo attendeva da decenni. Naturalmente resta ancora molto da fare. Penso all'alta velocità ferroviaria, al completamento delle grandi opere strategiche e a tutti quegli interventi necessari per rendere la Calabria sempre più connessa e competitiva. Sono convinto che soltanto attraverso un reale rilancio delle infrastrutture e della mobilità la nostra regione potrà continuare a crescere e trasformare la sua posizione geografica in un punto di forza, diventando una piattaforma strategica nel cuore del Mediterraneo».

Quale Calabria immagina al termine del suo mandato e quali sono gli obiettivi che considera ancora prioritari per consolidare il percorso di crescita e di buon governo avviato in questi anni?

«Continuerò a lavorare nei prossimi anni sui tanti dossier ancora aperti, ma adesso il mio principale obiettivo è quello di riuscire a trattenere i nostri giovani e favorire il ritorno di coloro che, negli anni, sono stati costretti a lasciare la Calabria per cercare altrove opportunità di studio e di lavoro. Non possiamo continuare a perdere i nostri ragazzi migliori, il nostro capitale umano, piccole ma preziose porzioni di Pil che ogni anno abbandonano la nostra regione. La vera sfida è creare le condizioni affinché i giovani possano scegliere di restare e costruire qui il proprio futuro. Per questo abbiamo voluto introdurre il 'reddito di merito', una misura alla quale

Roberto Occhiuto, presidente Regione Calabria



tengo molto. I giovani calabresi che sceglieranno di frequentare le università della nostra regione e che conseguiranno una media pari o superiore a 27 potranno beneficiare di un contributo economico mensile. È un modo concreto per premiare l'impegno e il merito, ma soprattutto per incentivare i nostri ragazzi a scommettere sulla Calabria. La Calabria che immagino alla fine di questo percorso è una regione più moderna, più competitiva e più attrattiva, una terra nella quale i giovani non siano più costretti a partire, ma possano finalmente scegliere di restare o di tornare, contribuendo con il loro talento e le loro competenze alla crescita e al futuro della nostra comunità».

CG



Assicurare ai visitatori un'esperienza di qualità

Il turismo italiano punta a sfruttare i grandi eventi, ma soprattutto a gestire i flussi in maniera sostenibile, diversificando l'offerta e promuovendo destinazioni alternative. L'analisi di Elena Nembrini, direttore generale ENIT

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

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

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

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

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

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

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 tendenze vede per l'estate 2026?



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

forzare l'attrattività e la commercializzazione dei prodotti turistici italiani in ogni stagione, sostenendo uno sviluppo sostenibile che prevenga sia sovraffollamento e pressioni ambientali, sia fasi di contrazione economica per le realtà imprenditoriali locali. Il nostro sostegno va a quelle destinazioni, come i piccoli borghi e i siti Unesco, che si caratterizzano sempre più per una ricerca di esperienze autentiche: immersione nella cultura locale, scoperta dell'enogastronomia, contatto diretto con le comunità. È questo, oggi, il vero turismo di lusso: un turismo che si prende il tempo di conoscere, 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 benessere. A quali mercati guarda il nostro Paese?

«I mercati sono, da un lato, quelli maturi già citati e quelli non più emergenti come la Polonia. Li affiancano l'Australia, per la quale noi siamo la prima destinazione europea già da

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

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



Elena Nembrini, direttore generale ENIT



RISTORANTE, BAKERY O HOTEL?

Scopri le soluzioni Nespresso per la tua attività

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



Inquadra il QR code e scopri il mondo Nespresso Professional

NESPRESSO
PROFESSIONAL

Uno strumento di posizionamento competitivo

Storie imprenditoriali che hanno attraversato generazioni, crisi economiche, trasformazioni tecnologiche e cambiamenti dei mercati, mantenendo intatta la propria identità. C'è tutto questo dietro ai marchi storici

Secondo il Rapporto annuale "L'Italia dei Marchi Storici", le 800 imprese titolari di oltre 1000 marchi storici generano oltre 93 miliardi di euro di fatturato e occupano più di 363 mila persone. Massimo Caputi, presidente dell'Associazione Marchi Storici d'Italia, analizza il valore economico e culturale di questo patrimonio, le sfide poste dall'Italian Sounding e dalla contraffazione e le opportunità offerte da innovazione, internazionalizzazione e tutela del made in Italy.

Il Rapporto annuale "L'Italia dei Marchi Storici" fotografa un patrimonio industriale che vale oltre 93 miliardi di euro e occupa più di 360 mila persone. Quali sono i principali trend emersi dall'edizione più recente e quali indicazioni offre alle istituzioni e alle imprese?

«Il dato più significativo che emerge dal Rapporto è che i marchi storici non rappresentano più soltanto un insieme di eccellenze individuali, ma un vero e proprio ecosistema produttivo. Oggi parliamo di circa 800 imprese titolari di oltre 1.000 marchi storici che generano complessivamente oltre 93 miliardi di euro di fatturato e impiegano più di 363 mila addetti. Colpisce innanzitutto la forte centralità delle filiere delle cosiddette 4 A del made in Italy- agroalimentare, abbigliamento, arredo e automazione- che rappresentano oltre l'80 per cento del valore economico complessivo rilevato. Accanto a queste filiere tradizionali, osserviamo però una crescente presenza di comparti tecnologicamente avanzati, a dimostrazione che storia e innovazione non sono elementi in contrapposizione. Un secondo elemento riguarda il radicamento territoriale. I marchi storici continuano a rappresentare un presidio economico fondamentale per molti territori italiani, contribuendo alla continuità produttiva, alla trasmissione delle competenze e alla tenuta delle filiere locali. Il messaggio che il Rapporto consegna alle istituzioni è chiaro: i marchi storici devono essere considerati una componente strutturale delle politiche industriali nazionali. Alle imprese, invece, il Rapporto ricorda che la storicità non è un valore da conservare passivamente, ma una risorsa da valorizzare e trasformare in vantaggio competitivo».

Il Registro Speciale dei Marchi Storici di Interesse Nazionale ha raggiunto il traguardo dei 1.000 marchi iscritti. Che significato ha questo risultato per il made in Italy e quali opportunità apre per la competitività del sistema produttivo italiano?



TRASFORMARE L'HERITAGE IN INNOVAZIONE

Significa utilizzare la propria storia per raccontare il valore del prodotto, investire nella digitalizzazione, nella sostenibilità, nella formazione delle nuove generazioni e nella valorizzazione delle competenze aziendali

«Il raggiungimento dei 1.000 marchi storici rappresenta un passaggio simbolico ma soprattutto sostanziale. Significa che il Registro istituito presso il Ministero delle imprese e del made in Italy è diventato un punto di riferimento riconosciuto dalle imprese italiane e uno strumento sempre più rilevante per la valorizzazione del patrimonio produttivo nazionale. Dietro questi 1.000 marchi ci sono storie imprenditoriali che hanno attraversato generazioni, crisi economiche, trasformazioni tecnologiche e cambiamenti dei mercati, mantenendo intatta la propria identità. È la dimostrazione che il made in Italy costruisce la propria competitività non soltanto sull'innovazione, ma anche sulla continuità e sulla capacità di custodire competenze e saper fare. Questo traguardo apre oggi una nuova fase. Dopo quella della tutela e del riconoscimento, si apre la stagione dello sviluppo. Penso alla recente riforma del Fondo Salvaguardia Imprese, che consente ai marchi storici di partecipare ad operazioni di acquisizione e consolidamento industriale, ma anche alle opportunità legate all'internazionalizzazione, al turismo industriale, alla valorizzazione dei musei e degli archivi d'impresa e alla promozione del nuovo segno distintivo

«Italian Historical Trademark» sui mercati esteri».

Quali sono oggi le principali minacce all'autenticità del made in Italy e quali strumenti ritiene indispensabili per contrastarle?

«La principale minaccia continua ad essere rappresentata dall'Italian Sounding e da tutte quelle forme di evocazione indebita

Massimo Caputi, presidente dell'Associazione Marchi Storici d'Italia



dell'italianità che sfruttano reputazione e notorietà del nostro sistema produttivo senza alcun legame reale con il Paese. A questo fenomeno si aggiungono oggi nuove sfide legate alla globalizzazione delle catene del valore, alla crescita del commercio digitale e alla diffusione di prodotti contraffatti attraverso piattaforme online sempre più difficili da controllare. Per questo riteniamo necessario rafforzare gli strumenti di tutela internazionale dei marchi italiani e inserire una protezione più efficace delle indicazioni di origine e dei marchi storici nei principali accordi commerciali. È inoltre fondamentale promuovere strumenti di riconoscibilità immediata per il consumatore, come il nuovo marchio "Italian Historical Trademark", che consente di identificare all'estero imprese che rappresentano autenticamente la tradizione produttiva italiana. La difesa del made in Italy non può essere soltanto una questione giuridica. Deve diventare una strategia economica e culturale condivisa tra istituzioni, imprese e consumatori».

Dal rapporto emerge che l'80 per cento delle imprese considera il marchio storico un asset strategico. Come si può trasformare questo patrimonio di storia e tradizione in una leva di innovazione e crescita sui mercati internazionali?

«Il dato della survey è particolarmente interessante perché dimostra che le imprese non percepiscono il marchio storico come un semplice riconoscimento celebrativo, ma come uno strumento di posizionamento competitivo. Oggi il consumatore globale ricerca autenticità, qualità, tracciabilità e valori. In questo contesto la storia di un'impresa diventa un elemento distintivo capace di rafforzare la reputazione del brand e di generare fiducia. La sfida consiste nel trasformare l'heritage in innovazione. Significa utilizzare la propria storia per raccontare il valore del prodotto, investire nella digitalizzazione, nella sostenibilità, nella formazione delle nuove generazioni e nella valorizzazione delle competenze aziendali. Significa anche sviluppare nuove forme di comunicazione e nuove esperienze, come i musei e gli archivi d'impresa, il turismo industriale e i percorsi di visita legati alle produzioni storiche. I marchi storici hanno un vantaggio competitivo unico: possiedono un capitale reputazionale costruito in decenni di attività. Se sapranno coniugare identità e innovazione, potranno continuare ad essere ambasciatori credibili del made in Italy nel mondo anche nei prossimi decenni».

• Ginevra Cavalieri



Pineider

FIRENZE 1774



Il valore del tempo

L'Unione Imprese Centenarie Italiane, presieduta da Fortunato Amarelli, riunisce alcune delle più prestigiose realtà imprenditoriali del Paese, accomunate dalla capacità di coniugare memoria, innovazione e visione strategica

Il segreto della competitività delle imprese centenarie risiede nella capacità di custodire il proprio patrimonio storico e culturale senza rinunciare all'innovazione. Un modello che oggi rappresenta una risorsa strategica per il made in Italy e un esempio per le nuove generazioni di imprenditori. «Il vero patrimonio delle imprese centenarie - precisa Fortunato Amarelli - non è soltanto economico, ma culturale: un capitale fatto di saperi, valori, identità e capacità di adattamento che continua a generare valore per il Paese e per le comunità di riferimento».

Le imprese centenarie rappresentano una parte importante dell'identità economica e culturale italiana. Quali sono gli elementi che hanno consentito a queste aziende di attraversare generazioni, crisi economiche e profondi cambiamenti di mercato mantenendo la propria competitività?

«Certamente il fatto di possedere un know how, un insieme di saperi che sono stati tramandati di generazione in generazione, e che hanno permesso a queste imprese di continuare a offrire prodotti e servizi di eccellenza. In secondo luogo, aver conservato un legame stretto, direi simbiotico, con il proprio territorio di origine, e quindi con la comunità di riferimento. Un legame sociale e culturale, oltre che economico. Infine, essere riuscite a 'leggere' il futuro, forti della propria tradizione ma anche consapevoli di dover intraprendere continui percorsi di innovazione per rimanere competitive e al passo con i tempi».

Qual è la missione principale dell'Unione Imprese Centenarie Italiane e quali valori guida intendete preservare e promuovere attraverso la vostra attività associativa?

«La missione della Unione è quella di valorizzare il patrimonio storico e culturale delle nostre aziende. Quando parliamo di heritage ci riferiamo a un patrimonio materiale e immateriale. Da un lato ci sono i prodotti, i servizi, gli strumenti, le fabbriche e più in generale le imprese; dall'altro ci sono la memoria storica, la tradizione, c'è la narrazione di un vissuto che può trasformarsi in un vantaggio distintivo. Con la nostra attività intendiamo promuovere questi valori attraverso progetti basati su strategie di heritage marketing che facciano emergere le potenzialità storiche e culturali dei nostri affiliati e al tempo stesso che pongano le imprese centenarie come un patrimonio appetibile, fruibile per tutti»

Quali sono gli obiettivi strategici del-



SAPER INNOVARE

Le sfide che attendono le imprese centenarie sono tante, dalle nuove frontiere dell'intelligenza artificiale all'industria 5.0, dai temi Esg fino ai nuovi scenari imposti dai mercati internazionali

L'Unione nei prossimi anni e in che modo intendete rafforzare il ruolo delle imprese centenarie nel sistema economico e produttivo italiano, anche a livello internazionale?

«Tra gli obiettivi dei prossimi anni c'è innanzitutto quello di far crescere l'associazione, di consolidare una massa critica che ci permetta di essere il riferimento principale, l'interlocutore privilegiato, soprattutto a livello istituzionale e accademico, sui temi della longevità aziendale. Più che a livello economico e produttivo, l'obiettivo è di contribuire sul piano culturale a far conoscere le imprese centenarie, con le loro storie e le loro peculiari identità. Imprese che stanno diventando sempre più oggetto di studio in ambito universitario, in Italia e all'estero. Ovviamente parliamo di imprese che per sopravvivere devono produrre e fatturare, quindi sarebbe improprio affermare che il fattore economico non abbia alcuna importanza. Ma il vero fatturato della nostra Unione si misura in oltre 12.000 anni di storia del

lavoro».

Il passaggio generazionale è una delle

sfide più importanti per molte aziende familiari. Quali insegnamenti possono offrire le imprese centenarie alle nuove generazioni di imprenditori italiani?

«Il passaggio generazionale è uno snodo cruciale e delicato per ogni impresa, quindi anche per le imprese centenarie che quasi sempre nascono intorno a un nucleo familiare. Anche se tengo a precisare che la Unione, per statuto, può accogliere imprese familiari e non familiari, mettendo sempre al centro il marchio, il brand, e non la famiglia. Talvolta la famiglia può non riuscire a preservare un'azienda, è quindi giusto che un investitore esterno possa permettere all'impresa di continuare a vivere, salvaguardando così le risorse umane che ci lavorano e il territorio nel quale l'azienda opera da secoli. Credo che alle nuove generazioni di imprenditori le imprese centenarie abbiano molto da offrire, anche in tema di responsabilità sociale e di approccio etico al lavoro».

Quale ruolo possono svolgere oggi le imprese centenarie nella valorizzazione del made in Italy e quali sono le principali opportunità e sfide che le attendono nel prossimo futuro?

«Ritengo che col passare degli anni, e in un'economia sempre più globalizzata, e anche sempre più imprevedibile, le imprese centenarie rappresentino uno dei caposaldi del made in Italy, un attestato di garanzia e di affidabilità che i consumatori o fruitori di servizi stanno sempre più apprezzando. Le sfide che ci attendono sono tante, dalle nuove frontiere dell'intelligenza artificiale all'industria 5.0, dai temi Esg fino ai nuovi scenari imposti dai mercati internazionali. Sarà importante saper innovare, in taluni casi saper "tradire" la tradizione, per continuare a vivere».

• **Lucrezia Antinori**

Fortunato Amarelli, presidente Unione Imprese Centenarie Italiane



Gruuvelot sofa, 2025
by Patricia Urquiola

moroso.it
info@moroso.it
@morosofficial

Moroso Flagship Stores
Milano London New York

MOROSO^M



Un patrimonio da preservare

Un sapere costruito nel tempo, affinato dall'esperienza e custodito dalle famiglie imprenditoriali come un bene prezioso. È quello delle aziende storiche familiari che rappresentano una componente essenziale dell'identità economica italiana

Le aziende familiari rappresentano una delle colonne portanti dell'economia italiana. Custodi di saperi, tradizioni e competenze tramandate nel tempo, queste realtà hanno contribuito a costruire l'identità produttiva del Paese, trasformando il legame con il territorio in un elemento distintivo riconosciuto nel mondo. Molte di esse hanno attraversato secoli di storia, superando guerre, crisi economiche e cambiamenti di mercato senza perdere la propria vocazione originaria. «In un contesto sempre più globale e competitivo, il valore delle imprese storiche familiari - sottolinea Ugo Cilento, presidente I Centenari- Associazione Aziende Storiche Familiari Italiane - va ben oltre il dato economico: esse rappresentano un patrimonio culturale, sociale e imprenditoriale che contribuisce a rafforzare il prestigio del made in Italy a livello internazionale».

Quale ruolo svolgono oggi le aziende storiche familiari e quale contributo offrono alla competitività del made in Italy nel mondo?

«Le aziende storiche familiari rappresentano una componente essenziale dell'identità economica italiana. La loro forza non risiede soltanto nei prodotti che realizzano, ma nel patrimonio di competenze, esperienze e conoscenze che hanno saputo tramandare nel corso delle generazioni. Si tratta di un sapere costruito nel tempo, affinato dall'esperienza e custodito dalle famiglie imprenditoriali come un bene prezioso. Queste imprese, ben rappresentate dall'Associazione I Centenari- Aziende Storiche Familiari Italiane, hanno attraversato secoli di trasformazioni politiche, sociali ed economiche senza perdere il proprio legame con il territorio e con i valori che le hanno generate. La loro competitività deriva dalla capacità di unire memoria e innovazione, tradizione e visione. Nel mondo il made in Italy è riconosciuto perché esprime cultura, qualità e autenticità. Le aziende storiche ne sono tra le interpreti più credibili, perché dimostrano che il futuro può essere costruito anche a partire da radici profonde».

Quali sono le principali sfide che queste realtà devono affrontare per coniugare continuità storica, innovazione e crescita sui mercati internazionali?

«La sfida più importante è evitare che la tradizione diventi un esercizio di nostalgia. La storia ha valore soltanto quando riesce a dialogare con il presente e a offrire strumenti per interpretare il futuro.



IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Non riguarda soltanto la successione al vertice di un'azienda, ma la trasmissione di competenze, responsabilità e visione

Oggi le imprese familiari sono chiamate a confrontarsi con mercati globali, nuove tecnologie e cambiamenti culturali sempre più rapidi. Il rischio non è innovare troppo, ma innovare senza una direzione. Le aziende che durano da oltre un secolo insegnano che la continuità non consiste nel ripetere ciò che è stato fatto, bensì nel preservare i valori essenziali adattandoli ai tempi».

Ugo Cilento, presidente I Centenari- Associazione Aziende Storiche Familiari Italiane



Per entrare a fare parte dell'Associazione I Centenari quali requisiti occorre avere?

«Per entrare a far parte dell'Associazione I Centenari, che conta all'albo decine e decine di aziende storiche, non basta aver superato il traguardo dei cento anni di attività. È necessario dimostrare la continuità della proprietà familiare, la qualità del proprio operato, la solidità della reputazione e la capacità di innovare nel tempo. Sono requisiti che testimoniano come la longevità di un'impresa non sia un fatto anagrafico, ma il risultato di una cultura imprenditoriale costruita generazione dopo generazione. Tradizione e innovazione non sono opposte: sono le due condizioni necessarie per costruire il futuro».

Lei rappresenta l'ottava generazione della sua famiglia. Quanto pesa la responsabilità di raccogliere un'eredità imprenditoriale così importante e quali insegnamenti ritiene più attuali per guidare un'azienda storica nel XXI secolo?

«Quando si appartiene all'ottava generazione di una famiglia imprenditoriale si comprende molto presto che non si eredita soltanto un'azienda. Si eredita una responsabilità verso chi ci ha preceduto e verso chi verrà dopo di noi. La Maison Cilento è nata nel 1780 e ha attraversato

epoche, governi, crisi e trasformazioni profonde. Questo insegna una lezione fondamentale: le imprese durano quando sanno costruire fiducia. La reputazione, la parola data, il rispetto per il lavoro e per le persone restano valori attualissimi. La tecnologia cambia, i mercati cambiano, ma questi principi continuano a rappresentare il fondamento di ogni impresa destinata a durare nel tempo».

Nel suo percorso imprenditoriale ha contribuito a promuovere non soltanto l'eccellenza sartoriale italiana, ma anche il valore culturale e identitario del made in Italy. Quanto è importante oggi raccontare la storia, le tradizioni e i territori che si celano dietro i prodotti italiani di eccellenza?

«Oggi è più importante che mai. Le persone non acquistano soltanto un prodotto: cercano una storia, un significato, un'identità nella quale riconoscersi. Dietro ogni eccellenza italiana esiste un patrimonio fatto di territori, competenze, archivi, botteghe, famiglie e tradizioni che meritano di essere raccontati. Il made in Italy non è una semplice etichetta commerciale; è una forma di cultura. Per questo ritengo che le imprese abbiano anche una responsabilità narrativa: custodire e trasmettere ciò che hanno ricevuto. Raccontare la propria storia significa contribuire alla tutela di una memoria collettiva che appartiene all'intero Paese».

Quali iniziative ritiene necessarie per sostenere il ricambio generazionale e garantire che le aziende storiche familiari continuino a rappresentare un motore di sviluppo, innovazione e cultura per le nuove generazioni?

«Dobbiamo anzitutto aiutare i giovani a comprendere il valore della cultura d'impresa. Il passaggio generazionale non riguarda soltanto la successione al vertice di un'azienda, ma la trasmissione di competenze, responsabilità e visione. È stato uno dei temi centrali affrontati recentemente alla Pinacoteca Ambrosiana di Milano durante un incontro promosso dall'Associazione I Centenari. In quell'occasione è emersa con chiarezza una convinzione condivisa: la memoria non deve essere conservata come un esercizio nostalgico, ma utilizzata come strumento per costruire il futuro. Le aziende storiche hanno il compito di mettere in dialogo generazioni diverse, creando opportunità di crescita e innovazione senza disperdere il patrimonio umano e culturale accumulato nel tempo. È questa continuità dinamica che può garantire alle imprese familiari di restare protagoniste anche nei prossimi decenni». • **Linda Zorza**

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



Il clima ideale
per sognare in grande.



**Facile sentirsi una star quando
in casa c'è l'atmosfera giusta.**

Con i sistemi di climatizzazione in pompa di calore Clivet, hai un ambiente confortevole in ogni stagione. Raffrescamento, riscaldamento e tutta l'acqua calda che ti serve, risparmiando sulla bolletta.

Continua a sognare su Clivet.com

Gli artigiani del “festina lente”

A questo motto si ispira la dinastia Marinelli, che da circa un millennio realizza campane in un borgo molisano rimanendo sempre fedele al metodo antico. «Le radici familiari e sociali della Fonderia sono i segreti di questo mestiere»

Come entrare in contatto con un albero millenario, che affonda le sue radici nel terreno profondo per cercare nutrimento. È la sensazione che scorre lungo la schiena di Pasquale Marinelli ogni qual volta varca la soglia della Pontificia Fonderia di campane che porta il suo cognome. La più antica d'Italia, la seconda al mondo, che da circa 26 generazioni tramanda l'arte della fusione del bronzo dall'avamposto storico e arroccato di Agnone, in provincia di Isernia. «Ogni giorno che entro in fonderia, da noi chiamata bottega- rivela Pasquale, che oggi la guida assieme al fratello Armando- ho la consapevolezza di sentirmi parte di una storia che la mia famiglia custodisce da oltre mille anni e che mi sento in dovere di ricordare, aggiornare, proseguire e progredire».

La vostra attività è l'espressione suprema di un'arte campanaria riconosciuta un anno e mezzo fa patrimonio immateriale dall'Unesco. Quali sono i capisaldi di questo sapere eccellente e come si coniugano con l'innovazione?

«Le radici familiari e sociali della Fonderia sono i segreti di questo mestiere. Ma non posso non ricordare i valori che ancora oggi ci sostengono: tramandare, senza riserve, l'arte di padre in figlio; essere resistenti, basti pensare che dal Medioevo siamo arrivati a quella che molti chiamano “era del digitale”; lavorare in armonia con i quattro elementi della natura: terra, aria, fuoco, acqua. Sono valori che possono apparire poco visibili agli occhi di chi guarda da fuori, ma inevitabilmente chiari ed evidenti quando i nostri visitatori terminano la visita in Fonderia. Per noi sono capisaldi fondamentali per sorreggere non solo la famiglia, ma anche la Fonderia».

O la Bottega, come preferite chiamarla voi. Dove si ritrovano i segreti di una tale longevità?

«Innanzitutto sottoterra. Segnatamente nella “fossa di colata”, dove si compie il processo di fusione e, quindi, di nascita di una campana. È la terra stessa (l'argilla speciale, i mattoni refrattari) che accoglie e protegge il bronzo fuso. Ma altrettanto nella storia del luogo e nella custodia di quello che i latini chiamavano il Genius Loci della propria attività. Nel nostro caso il Genius Loci è rappresentato dai collaboratori: dai formatori alla decoratrice, dai fonditori agli armonizzatori, gli installatori e tutti coloro che, come in un'orchestra, fanno sì che gli appellativi funzionino».

Un'orchestra che è come una famiglia, un concetto saldamente ancorato al marchio Marinelli e che ne sancisce il rango di impresa storica. Come trasferite questo tratto identitario alla committenza?

«La nostra famiglia, come molte altre in Ita-



L'ASCOLTO DELLE VOCI DELLE CAMPANE

Racconta come ogni squillo abbia una storia diversa e aiuta a comprendere il valore economico e culturale dell'artigianato

lia, ogni giorno si impegna a valorizzare questi uomini e donne, veri “custodi nel tempo” in un mondo in cui tutto si standardizza. Custodi di segreti non scritti come le formule per la composizione dell'argilla, i tempi di cottura dei calchi e l'armonizzazione. Non si studiano sui libri di testo universitari, ma si tramandano con la volontà di far bene, con lo sguardo e con la pratica, da una generazione all'altra. Infatti,

Pasquale Marinelli, titolare della Pontificia Fonderia di Campane Marinelli



il nostro fare si concretizza in un motto a me caro: “festina lente”. Ci fa apprezzare gli elaborati e ci lascia il tempo di emozionarci. È meraviglioso il coinvolgimento dei collaboratori e vedere nei loro occhi la passione per il risultato ambito e così, con fatica, raggiunto».

Una parte importante della vostra fonderia è rappresentata dal Museo, che è anche un modo per avvicinare il mondo delle campane alle nuove generazioni. Quali contenuti culturali e formativi pre-

sentate a chi lo visita?

«Il rapporto con il mondo della formazione per noi è determinante. Il Museo come lo abbiamo immaginato non deve essere una mera collezione di oggetti morti sotto teche di vetro, ma uno spazio dinamico e sensoriale. I giovani devono camminare nel Museo come ripercorrendo il tempo grazie a una linea fatta di bronzo. Toccare con mano calchi medievali, iscrizioni storiche e antichi strumenti serve a dare questa consapevolezza. L'ascolto delle voci delle campane antichissime o salvate dalle distruzioni racconta come ogni squillo abbia una storia diversa e aiuta a comprendere il valore economico e culturale dell'artigianato. Molti nostri ospiti, provenienti da tutto il mondo, visitano questi luoghi non solo per comprare, ma per capire, generando un turismo lento, consapevole e rispettoso del territorio».

In un mondo dominato dalla globalizzazione produttiva, il talento artigianale corre il rischio di una lenta estinzione. Come andrà custodito in prospettiva e quali sono le leve di competitività più resistenti al tempo su cui puntare?

«A questa domanda mi sento di rispondere in modo molto positivo. Siamo resistenti come il tempo. Qui si respira non solo lo scorrere necessariamente lento del tempo, ma anche il profumo della legna che brucia e l'umidità dell'argilla. Non è possibile accelerare l'asciugatura dell'argilla senza rischiare che si crepi, come non si può raffreddare il bronzo velocemente senza comprometterne il suono. Noi artigiani “resistiamo” rifiutando la fretta».

• Gaetano Gemiti

Senza acciaio, non c'è autonomia

La sua idea di impresa è fondata su valori, persone e capacità di guardare lontano. Antonio Gozzi, presidente Duferco e Federacciai, rivendica l'urgenza di una diversa politica industriale europea e di una transizione più pragmatica

La nomina a cavaliere del Lavoro rappresenta per Antonio Gozzi, presidente e amministratore delegato di Duferco Italia Holding, il riconoscimento di «una storia costruita con sacrificio, visione e responsabilità». Alla guida del gruppo fondato nel 1979 dallo zio Bruno Bolfo per la commercializzazione dell'acciaio, Gozzi ha trasformato Duferco in una multinazionale attiva nella siderurgia, nell'energia, nello shipping e nell'engineering, capace di competere sui mercati globali senza perdere il legame con il territorio. Una multinazionale già proiettata verso il futuro con il coinvolgimento dei figli di Gozzi, Augusto e Vittoria. «Il successo di un'impresa non si misura solo nei numeri, ma nella capacità di creare valore, occupazione e opportunità», sottolinea Gozzi, deciso a continuare a lavorare «con serietà, responsabilità e amore per il nostro Paese». Tra i massimi esperti italiani di siderurgia, è presidente di Federacciai e delegato di Confindustria per l'Autonomia Strategica Europea, il Piano Mattei e la Competitività.



Antonio Gozzi, presidente Duferco Italia Holding e Federacciai

La siderurgia italiana si classifica al primo posto in Europa per livello di decarbonizzazione e circolarità: le aziende adottano tecnologie avanzate per ridurre l'impatto ambientale nella produzione di acciaio. Quello italiano è già un acciaio 100 per cento green?

«L'Italia è il primo mercato Ue per produzione di acciaio da forno elettrico e primo Paese del G7 in termini di produzione pro-capite. La siderurgia italiana ha ridotto le emissioni di CO2 del 60 per cento dal 1990 e i consumi energetici del 33 per cento dal 2000, posizionandosi con un'efficienza migliore del 40 per cento rispetto alla media europea. Oltre l'85 per cento dell'acciaio prodotto in Italia deriva dal riciclo del rottame ferroso, dimostrando il ruolo centrale della circolarità nella decarbonizzazione. Le acciaierie italiane, prime in Ue per volumi di

riciclo, recuperano oltre il 76 per cento dei rifiuti prodotti dai processi siderurgici. Questi primati mostrano come efficienza, digitalizzazione, ambiente e sicurezza muovano gli investimenti siderurgici nel nostro Paese. Temi che complessivamente hanno riguardato circa l'80 per cento degli investimenti attivati dalle aziende siderurgiche».

Quanto il differenziale di costo energetico penalizza la siderurgia italiana rispetto ai concorrenti internazionali?

«Il differenziale di costo dell'energia continua a rappresentare uno dei principali fattori di svantaggio competitivo per la siderurgia e, più in generale, per l'industria italiana ad alta intensità energetica. Nel 2023 le imprese energivore italiane hanno sostenuto costi dell'elettricità superiori a 110 euro/MWh, contro circa 65 euro/MWh in Germania e livelli ancor più bassi in Francia e Spagna. Una differenza che non dipende dall'efficienza delle imprese, ma da fattori strutturali e regolatori che continuano a penalizzare il sistema produttivo nazionale. Le cause sono molteplici: mix energetici differenti tra i Paesi europei, sistemi di incentivazione non omogenei, utilizzo disomogeneo dei proventi delle aste Ets e l'assenza di un mercato elettrico realmente integrato a livello europeo. Emblematico è il caso dei proventi Ets: negli ultimi anni la Germania ha destinato alle proprie imprese circa 3 miliardi di euro l'anno, la Francia circa 1 miliardo, mentre l'Italia ha stanziato risorse significativamente inferiori».

In qualità di presidente di Federacciai, è sempre stato critico nei confronti delle politiche industriali europee: dalla revisione dell'Ets alle nuove misure di salvaguardia della produzione siderurgica europea, quali sono le priorità per la siderurgia italiana ed euro-

UN CAMBIO DI PARADIGMA

L'Europa deve tornare a fare politica industriale, mettendo la produzione al centro delle proprie scelte. Senza acciaio, senza chimica, senza manifattura non esiste autonomia strategica. La sfida non è scegliere tra industria e ambiente, ma costruire le condizioni affinché industria e sostenibilità possano crescere insieme

pea?

«Per ridurre il divario esposto prima è necessario promuovere una maggiore armonizzazione europea, a partire dalle regole di utilizzo dei proventi Ets e da strumenti che consentano di garantire condizioni energetiche più competitive per i settori esposti alla concorrenza internazionale. In questa direzione si inserisce anche l'esperienza italiana dell'Energy Release, sviluppata con il supporto del Mase e del GSE, che punta a contenere il costo dell'energia e, allo stesso tempo, a favorire nuovi investimenti nelle fonti rinnovabili. La vera sfida resta però politica: costruire un approccio condiviso a livello europeo che assicuri parità di condizioni competitive tra le imprese dei diversi Stati membri. Parallelamente, accogliamo positivamente il rafforzamento delle misure di salvaguardia europee sull'acciaio: un primo segnale concreto di difesa della produzione continentale in una fase caratterizzata da sovraccapacità globale e da un forte incremento delle importazioni provenienti da Paesi che non rispettano gli stessi standard ambientali e sociali dell'Europa».

Senza una vera politica industriale europea, la transizione ecologica rischia di danneggiare la competitività Ue. Quali sono le di-

rettrici da seguire per un cambio di paradigma?

«Se continuiamo ad affrontare la transizione esclusivamente come una questione ambientale, senza considerare gli effetti sulla competitività e sull'occupazione, il rischio concreto è quello di assistere a una progressiva deindustrializzazione dell'Europa. Non ridurremo le emissioni globali, ma semplicemente sposteremo la produzione in altre aree del mondo con standard ambientali inferiori. Serve quindi un cambio di paradigma: passare da una visione ideologica a una visione pragmatica della transizione. La sostenibilità deve poggiare su tre pilastri inseparabili, ambientale, economico e sociale. Occorre accompagnare le imprese negli investimenti necessari per la decarbonizzazione, garantire energia a prezzi competitivi, accelerare le autorizzazioni per i nuovi impianti e riconoscere il ruolo strategico delle industrie energivore nella sovranità europea. L'Europa deve tornare a fare politica industriale, mettendo la produzione al centro delle proprie scelte. Senza acciaio, senza chimica, senza manifattura non esiste autonomia strategica. La sfida non è scegliere tra industria e ambiente, ma costruire le condizioni affinché industria e sostenibilità possano crescere insieme». • FD



DIAMO NUOVA VITA ALL'ACCIAIO CON LA RACCOLTA DIFFERENZIATA

GRAZIE ALLA **RACCOLTA DIFFERENZIATA** ABBIAMO TRASFORMATO BARATTOLI, SCATOLE, CHIUSURE, LATTE, SECCHIELLI, FUSTI E BOMBOLETTE IN NUOVI PRODOTTI D'ACCIAIO: BICICLETTE, FONTANELLE, LAMPIONI, TOMBINI, BINARI, MA ANCHE BULLONI, CHIODI, CHIAVI INGLESIS, TONDINI PER CEMENTO ARMATO E MOLTO ALTRO ANCORA.

NOI DI **RICREA** SIAMO IN GRADO DI ASSICURARE IL **RICICLO DEGLI IMBALLAGGI IN ACCIAIO** GRAZIE AD UN GRAN LAVORO DI SQUADRA COMPOSTO DAI **CITTADINI** CHE A CASA LI SEPARANO, DAI **COMUNI** CHE ORGANIZZANO IL SERVIZIO DI RACCOLTA DIFFERENZIATA, DALLE **AZIENDE** CHE LI PREPARANO AL RICICLO E DALLE **ACCIAIERIE** CHE LI RIFONDONO PER FARNE NUOVA MATERIA PRIMA.

CONTINUIAMO ALLORA A RISPARMIARE ENERGIE PREZIOSE E A **SALVAGUARDARE L'AMBIENTE** COSTRUIENDO INSIEME IL CERCHIO PERFETTO DEL **RICICLO DELL'ACCIAIO**. CHIEDI AL TUO COMUNE LE INFORMAZIONI SULLA **RACCOLTA DIFFERENZIATA** DEI CONTENITORI D'ACCIAIO O VISITA IL NOSTRO SITO WWW.CONSORZIORICREA.ORG



ACCIAIO, RICICLABILE
ALL'INFINITO!
SEGUICI ANCHE SU [f](#) [X](#) [v](#) [@](#) [in](#)



Un lavoro di squadra

Dagli investimenti in innovazione alla sostenibilità, dalla filiera al welfare aziendale. Il presidente Bruno Piraccini spiega come Orogel ha trasformato i valori della cooperazione in un vantaggio competitivo

Cresce il consumo di alimenti surgelati in Italia e si consolidano anche gli indicatori economici di Orogel, primo produttore nel nostro Paese di vegetali surgelati. La cooperativa ha, infatti, chiuso il 2025 registrando un aumento del fatturato (pari a 387.600 milioni) e del patrimonio netto. La recente nomina a cavaliere del Lavoro del presidente Bruno Piraccini è l'ulteriore riconoscimento dell'efficacia di un modello che assicura profitto e, al contempo, sostenibilità in tutte le sue declinazioni. «Orogel nasce nel 1967 a Cesena come cooperativa che riunisce una decina di produttori ortofrutticoli. L'idea vincente è stata quella di applicare i principi di mutualità, condivisione e partecipazione tipici della cooperazione a un modello di fare impresa orientato al risultato», spiega Piraccini. «Abbiamo rovesciato lo schema: il socio produttore non conferisce i prodotti che coltiva autonomamente, ma segue un indirizzo preciso e risponde alle esigenze del mercato. Puntando tutto sulla qualità».

Orogel è un'azienda pioniera nel settore dei prodotti alimentari surgelati. Quali fattori hanno fatto la differenza sul mercato?

«Quando è nata Orogel, ci occupavamo solo di prodotti ortofrutticoli freschi; per risolvere il nodo della loro deperibilità abbiamo iniziato a studiare la liofilizzazione, ispirandoci agli astronauti, concentrandoci infine sulla surgelazione. Nel 1976 abbiamo messo sul mercato i primi ortaggi surgelati. Un'altra scelta rivelatasi lungimirante è stata quella di fornire sementi e piante selezionate e di



qualità ai soci agricoltori, che vengono supervisionati in tutte le fasi dai nostri tecnici agronomi. Abbiamo costruito negli anni una filiera agricola solida che parte dai campi, dove produttori professionalizzati sono i protagonisti, e prosegue con il prodotto, che negli stabilimenti viene lavato, pulito, surgelato e imbustato in maniera molto rapida».

Il vostro punto di forza è la vicinanza dei campi agli impianti di lavorazione.

UNA FILIERA AGRICOLA SOLIDA

Parte dai campi, dove produttori professionalizzati sono i protagonisti, e prosegue con il prodotto, che negli stabilimenti viene lavato, pulito, surgelato e imbustato in maniera molto rapida

«Le nostre verdure sono surgelate quando sono ancora fresche. Questo perché siamo presenti nelle zone agricole più vocate d'Italia con tre stabilimenti produttivi (Cesena, Ficarolo, Policoro), così i prodotti seguono la loro naturale stagionalità e, appena raccolti, sono lavorati, stoccati e confezionati, mantenendo intatta la loro freschezza. Questo modello ci ha consentito di crescere gradualmente, senza mai arretrare di un passo sul fronte della qualità, puntando sulla capacità di vendita con una costante politica di investimenti».

L'innovazione è da sempre una linea guida per Orogel, che solo negli ultimi dieci anni ha investito oltre 390 milioni di euro. Su quali aspetti vi concentrate maggiormente?

«I nostri investimenti sono stati tesi a sviluppare le tecnologie di lavorazione attraverso due direttrici: da una parte, affinare i processi di surgelazione in modo da preservare bontà e sapori del prodotto fresco, dall'altra, l'introduzione dell'automazione e di tecnologie all'avanguardia, come le cernitrici ottiche che individuano le imperfezioni nei

prodotti. Altro punto fondamentale è la logistica. Da oltre quindici anni abbiamo, inoltre, dato grande attenzione al canale food service. Per rispondere alle esigenze della ristorazione e delle attività che si occupano dei consumi fuori casa, abbiamo creato specialità ad hoc (ricette veloci, monoporzioni) di cui il nostro team chef Orogel promuove l'uso in tutta Italia, illustrando le possibili ricette e i vantaggi: riduzione degli sprechi, contenimento dei costi, ma anche garanzia di qualità e salubrità dei prodotti».

Dalle conseguenze del cambiamento climatico alle nuove abitudini del consumatore, quali sono le principali sfide che identifica?

«Seguiamo l'evoluzione della società in atto, dalla composizione delle famiglie ai tempi di conciliazione lavoro-vita personale, fino all'esigenza di alimentarsi in maniera corretta. Di tutte queste tendenze teniamo conto nello sviluppo dei nostri prodotti e nell'ideazione delle nostre ricette. Il settore agroalimentare sta poi affrontando il problema energetico e naturalmente quello climatico. Il cambiamento del clima ci impone programma-



zioni più difficoltose e complicate. L'azienda ha intrapreso importanti politiche per la riduzione dell'impatto ambientale in tutte le fasi, dai trasporti fino al materiale delle buste di confezionamento, oggi tutte riciclabili. Stiamo lavorando ad esempio sul tema del risparmio idrico in campagna e soprattutto sulla rigenerazione dei terreni. Già siamo operativi con i nostri agricoltori, ma resta molto da fare. Continuiamo gli studi con l'Università per ottenere un terreno sano, in grado di resistere maggiormente alle malattie. Dobbiamo lavorare in tutte le direzioni, perché gli agricoltori da soli non avrebbero le possibilità di farlo. Una delle sfide per il futuro è stringere ancora di più la collaborazione tra enti di ricerca, università e mondo dell'impresa».

Presidente, le chiedo un'ultima considerazione sulla sua recente nomina a cavaliere del Lavoro. E sulla forte attenzione di Orogel al welfare aziendale. Quanto ha inciso questo approccio nel percorso di crescita e successo del gruppo?

«Sono profondamente onorato di aver ricevuto dal presidente della Repubblica il titolo di cavaliere del Lavoro. Lo considero un riconoscimento che non appartiene soltanto alla mia persona, ma a tutta la squadra che compone Orogel: dai dirigenti ai dipendenti, fino ai soci. Per questo motivo ho detto anche ai nostri collaboratori, che mi hanno fatto gli auguri per la nomina, che devono sentirsi tutti cavalieri del Lavoro. Per quanto riguarda il welfare aziendale, si tratta di un tema che ci accompagna da sempre. Già alla fine degli anni Settanta avevamo introdotto



IL WELFARE AZIENDALE

Dal doposcuola per i figli dei dipendenti all'housing sociale, alle garanzie offerte ai dipendenti che intendono acquistare una casa alla concessione di piccoli prestiti senza interessi per far fronte a esigenze familiari o personali



sistemi che collegavano i premi di produzione ai risultati aziendali. Nel tempo abbiamo sviluppato numerose iniziative: dal doposcuola per i figli dei dipendenti al social housing, con trenta appartamenti messi a disposizione delle persone che ne avevano maggiore necessità. Offriamo garanzie ai dipendenti che intendono acquistare una casa e concediamo piccoli prestiti senza interessi per far fronte a esigenze familiari o personali. Sosteniamo le famiglie anche attraverso contributi per i libri scolastici e altre forme di supporto concreto».

C'è un progetto che rappresenta per Orogel un passaggio particolarmente significativo.

«Sì, è la realizzazione di Casa InOrogel, una struttura dedicata alla prevenzione, alla salute e al benessere dei dipendenti dotata di tre ambulatori che consente loro di accedere gratuitamente, su prenotazione, a servizi psicologici, nutrizionali, cardiologici e di prevenzione oncologica. Crediamo che tutto questo contribuisca a creare un forte senso di appartenenza e un legame profondo con l'azienda. A noi non interessa soltanto che le persone siano competenti e produttive nel loro lavoro; vogliamo che possano svolgerlo nel modo più sereno possibile. E la serenità passa anche attraverso la tutela della salute, propria e dei propri familiari. Ogni anno destiniamo circa il 4-5 per cento dei risultati aziendali alla nostra fondazione, F.OR.

Il presidente di Orogel Bruno Piraccini



(Fruttadoro Orogel), che opera a sostegno del sociale, forniamo oltre 500 quintali di prodotti alle mense del territorio e promuoviamo numerose iniziative solidali. Lo facciamo perché non siamo soltanto un'azienda che crea occupazione e genera valore economico: siamo una realtà che dal territorio riceve molto, in termini di persone, competenze, infrastrutture e opportunità. Per questo consideriamo naturale restituire una parte di ciò che abbiamo ricevuto. È un dovere sociale, ma anche un modo concreto per contribuire al benessere della comunità che ha accompagnato la crescita di Orogel fin dalle sue origini».

Francesca Druidi

Custodire l'eredità, guidare il futuro

Un marchio storico del beverage made in Italy conquista i mercati internazionali. Dietro il successo del Limoncello, l'impegno di Micaela Pallini nell'innovare senza tradire l'anima dell'azienda di famiglia

Per Micaela Pallini, presidente e ad dell'omonima distilleria romana, la nomina a cavaliere del Lavoro giunge a coronamento del percorso iniziato dall'azienda nel 1875 nella piccola comunità di Antrodoco e approdato oggi nei mercati di tutto il mondo. «Ricevere questa onorificenza dal presidente Mattarella è un'emozione indescrivibile e un riconoscimento che desidero condividere con la mia famiglia e tutti i dipendenti della Pallini», sottolinea l'imprenditrice. Sono tre le direttrici chiave: qualità e rigorosa selezione delle materie prime; internazionalità e soprattutto famiglia. «Il nostro capitale umano, la nostra coesione interna e la nostra storia si riflettono in ogni singola bottiglia».

Nel 2025 Pallini ha festeggiato i primi 150 anni di storia. Quanto è complesso gestire il passaggio generazionale e l'innovazione di un marchio storico?

«È un orgoglio immenso, ma anche una grande responsabilità. Il passaggio generazionale - io rappresento la quinta generazione - non è mai un processo lineare o indolore: la sfida sta nel saper dosare il rispetto profondo per la tradizione con il coraggio della discontinuità. Non si può rimanere fermi sul successo dei prodotti del passato, come è stato storicamente il nostro Mistrà. Innovare significa capire come cambiano i gusti: sotto la mia guida abbiamo investito tantissimo sul posizionamento internazionale del Limoncello, oggi leader nel segmento premium e nei mercati duty-free e all'estero, e abbiamo aperto la strada a prodotti contemporanei, inclusi i low e no-alcohol. L'innovazione passa anche da innesti strategici esterni volti ad arricchire il portfolio: determinante in questo senso è stato l'acquisto di Amaro Formidabile, che ci ha proiettato con forza nel comparto degli amari premium e ultra-premium. La chiave è proteggere l'anima del marchio, ma aggiornarne costantemente la narrativa, il ventaglio di offerte e le tecnologie».

Da chimica destinata alla ricerca universitaria alla guida del liquorificio. Quanto ha contribuito il suo background scientifico al suo percorso imprenditoriale?

«Ha contribuito tantissimo, anche se in modo diverso da come avrei immaginato all'inizio. Quando ho lasciato la ricerca universitaria per entrare in azienda nel 2001, ho portato con me una forma mentis rigorosa. La chimica ti insegna ad analizzare i dati, ad avere pazienza, a procedere per tentativi ed errori e, soprattutto, a capire profondamente la materia prima e i processi di stabilizzazione del prodotto. Un'azienda di liquori è, a tutti gli effetti, un grande laboratorio dove la precisione e la costanza qualitativa fanno la differenza tra un buon prodotto e un'eccellenza globale. Questa impostazione mi è



Foto di produzione della sede a Vietri sul Mare dove si produce il Pallini Limoncello Igp con Sfusato Amalfitano

UN'AZIENDA DI LIQUORI

È, a tutti gli effetti, un grande laboratorio dove la precisione e la costanza qualitativa fanno la differenza tra un buon prodotto e un'eccellenza globale

servita molto non solo in produzione, ma anche quando abbiamo dovuto affrontare il restyling dei prodotti storici o lo sviluppo di nuove referenze, permettendomi di dialogare con l'area tecnica con estrema cognizione di causa».

La distilleria ha un legame speciale con gli Stati Uniti, ma esporta in oltre 90 Paesi. Il made in Italy è ancora un vantaggio competitivo per il beverage o necessita di nuove forme di valorizzazione e tutela?

Micaela Pallini, presidente e ad Pallini



«Per noi gli Stati Uniti, fin dagli anni Sessanta, sono un mercato d'elezione, ma oggi esportiamo l'80 per cento del nostro fatturato in tutto il mondo. Il made in Italy resta una leva potentissima, ma che dobbiamo ancora esprimere appieno a livello internazionale: i nostri liquori e distillati non sono semplici bevande, ma l'estensione naturale, liquida e culturale di quel patrimonio gastronomico che il mondo intero ci invidia. Dobbiamo valorizzarlo dimostrando sul campo la sostenibilità della filiera, la tracciabilità e la modernità dei nostri metodi di produzione, combattendo al contempo le minacce geo-

politiche e l'Italian Sounding. Oggi il made in Italy va tutelato in modo rigoroso e valorizzato attraverso canali innovativi. L'iscrizione ufficiale della Cucina italiana nel Patrimonio Culturale Immateriale dell'Unesco è un eccezionale booster strategico per il food & beverage».

È past president di Federvini, la prima donna. Quali sono le principali sfide oggi per il settore?

«Durante il mio mandato in Federvini, e ancora oggi, ci siamo trovati ad affrontare uno scenario di straordinaria complessità, dove coesistono sfide macroeconomiche, ambientali e culturali. Se sul fronte geopolitico l'incertezza sui dazi toglie serenità alle imprese e il cambiamento climatico impatta direttamente sulla resilienza delle filiere agricole, la vera grande sfida evolutiva risiede nel cambiamento profondo degli stili di consumo e nel delicatissimo dibattito che unisce alcol, salute e prevenzione. Come Federazione, sosteniamo da sempre la cultura del consumo responsabile. Il trend del no e low alcohol non è una minaccia, ma una grande opportunità di diversificazione che presidiamo con progetti d'avanguardia, come il nostro primo limoncello analcolico. A livello istituzionale, inoltre, ci battiamo fermamente per tutelare lo stile e il modello mediterraneo».

In quale direzione?

«Il testo finale della dichiarazione politica sulle malattie non trasmissibili (NCDs), approvato dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, ha riconfermato il principio cardine dell'harmful use of alcohol, distinguendo nettamente l'abuso dal consumo moderato e consapevole. È la prova scientifica e culturale che l'educazione batte la proibizione. Noi produttori siamo in prima linea: continuiamo a investire in iniziative di formazione e responsabilità sociale - come i programmi universitari e i moduli di Responsible Service Training dedicati agli operatori dell'Horeca - per dimostrare che "il limite è il vero stile", promuovendo un approccio al bere che sia sempre sinonimo di convivialità, cultura ed eccellenza».

Cosa rappresenta la sua nomina a cavaliere del Lavoro per il futuro della Pallini?

«Non di certo un punto di arrivo, bensì un richiamo a una responsabilità ancora maggiore. Significa continuare a fare impresa ponendo al centro etica lavorativa, valorizzazione del territorio, occupazione e passaggio di competenze verso le nuove generazioni, affinché il tessuto industriale italiano continui a essere competitivo e inclusivo».

• FD

140 anni di onorabile storia

Un patrimonio di gesti e competenze coltivati e tramandati da cinque generazioni dall'azienda diretta da Carlo Filippo Villani, regina emiliana della cultura salumiera. «Riteniamo che un'impresa storica non debba solo produrre valore economico, ma generare valore sociale»

Qualità, centralità delle persone, legame con i territori e responsabilità verso il prodotto. In 140 anni di onorabile storia, festeggiati proprio quest'anno con una mortadella speciale in omaggio alla fondatrice Irma, Villani Salumi ha sempre rinnovato la devozione a questi valori. «Sono valori che non appartengono solo alla nostra storia», spiega il direttore generale Carlo Filippo Villani - ma che continuano a guidare ogni scelta quotidiana». Riconosciuta come la più antica realtà salumiera dell'Emilia, l'azienda di Castelnuovo Rangone è sulla cresta dell'onda da cinque generazioni per declinare al futuro la nobiltà dei prodotti e del mestiere che rappresenta.

Quest'anno per voi ricorre un anniversario a cifra tonda. Come avete preservato il vostro posizionamento fino a oggi?

«Credo che il nostro posizionamento sia stato preservato proprio grazie alla capacità di tenere insieme tradizione e innovazione. Da una parte custodiamo un patrimonio fatto di gesti, di competenze e cultura salumiera tramandati nel tempo; dall'altra continuiamo a investire per interpretare il presente e prepararci alle prossime sfide».

Degustare salumi è un piacere antico, ma l'innovazione può rendere l'esperienza ancor più sicura e controllata. Quali tecnologie stanno avendo un impatto qualitativo sui vostri processi produttivi e di tracciabilità?

«L'innovazione è uno strumento fondamentale per garantire qualità, sicurezza e continuità produttiva. Negli anni abbiamo investito in sistemi di controllo e monitoraggio che ci consentono di presidiare ogni fase della filiera, dalla selezione delle materie prime fino al prodotto finito. La digitalizzazione ci permette oggi di raccogliere e analizzare dati in tempo reale, migliorando la tracciabilità e l'efficienza dei processi».

Anche l'AI ha un ruolo in questa partita?

«L'intelligenza artificiale rappresenta una frontiera interessante, soprattutto per supportare attività di analisi, previsione e ottimizzazione. Tuttavia, nel nostro settore la tecnologia non sostituisce il sapere delle persone: lo affianca e lo valorizza. L'esperienza, la sensibilità e la competenza delle mani restano elementi imprescindibili per costruire l'eccellenza».

La sostenibilità oggi riguarda ambiente, filiera e persone. Quali scelte concrete avete adottato per applicarla alla produzione e promuovere inclusione e benessere all'interno dell'azienda?

«Per noi sostenibilità significa assumersi una responsabilità verso il futuro, mantenendo coerenza con la nostra storia.



VALORIZZARE IL TALENTO

Significa creare le condizioni affinché ciascuno possa contribuire con il proprio sapere alla costruzione del futuro dell'azienda

Lavoriamo per rendere i processi sempre più efficienti, ridurre gli sprechi e valorizzare filiere produttive radicate nei territori. Ma sostenibilità significa anche attenzione alle persone. Oltre 400 collaboratori contribuiscono ogni giorno alla crescita dell'azienda e crediamo che il loro benessere, la formazione continua e la valorizzazione delle competenze siano elementi essenziali. Siamo convinti che un'impresa storica abbia il compito non solo di produrre valore eco-

Carlo Filippo Villani, direttore generale di Villani Salumi



nomico, ma anche di generare valore sociale, creando un ambiente di lavoro inclusivo, rispettoso e capace di favorire la crescita professionale e personale di ciascuno».

Saldamente ancorato al marchio Villani è il concetto di famiglia, che rinnovate ormai da cinque generazioni. Come trasferite questo tratto identitario nella relazione con i consumatori?

«Essere un'azienda familiare significa avere una visione di lungo periodo. Non ragioniamo sul breve termine, ma sulla responsabilità di custodire e tramandare

qualcosa che abbiamo ricevuto dalle generazioni precedenti. Questo approccio si riflette nel rapporto con i consumatori, che vogliamo costruire sulla fiducia, sulla trasparenza e sulla coerenza. Ogni prodotto racconta una storia fatta di persone, territori e competenze. In occasione dei nostri 140 anni abbiamo scelto di raccontare ancora di più queste radici, perché crediamo che oggi i consumatori cerchino non solo qualità, ma anche autenticità. La dimensione familiare ci aiuta a mantenere un rapporto diretto e umano con chi sceglie ogni giorno i nostri prodotti».

Talento e merito sono pilastri fondanti di una realtà aziendale che opera nel segno dell'eccellenza. Come vi adoperate per farli emergere e valorizzarli nella vostra?

«In un'azienda come la nostra il talento assume molte forme. È il sapere artigianale di chi lavora i prodotti da anni, ma anche la capacità di portare nuove idee, competenze e punti di vista. Per questo investiamo nella formazione, nel trasferimento delle conoscenze tra generazioni e nella crescita professionale delle persone. Crediamo che il merito debba essere riconosciuto attraverso responsabilità, opportunità e fiducia. La nostra storia ci insegna che l'eccellenza non è mai il risultato del lavoro di un singolo, ma di una comunità di persone che condividono valori e obiettivi. Valorizzare il talento significa quindi creare le condizioni affinché ciascuno possa contribuire con il proprio sapere alla costruzione del futuro dell'azienda» • GG

Le origini alpine alla base di ogni scelta

Dalle origini in Alta Valtellina all'impegno per sostenibilità, innovazione e valorizzazione del territorio. Ilenia Ruggeri racconta il percorso che ha trasformato Levissima in un marchio simbolo per gli italiani

Novant'anni di storia rappresentano un traguardo importante, ma anche una responsabilità verso consumatori, ambiente e comunità locali.

Nata nel cuore delle Alpi Centrali, Levissima celebra questo importante anniversario rinnovando il proprio impegno per la tutela degli ecosistemi montani, lo sviluppo delle comunità locali e la valorizzazione di un patrimonio naturale che continua a rappresentare il cuore della sua identità. «La storia di Levissima - sottolinea Ilenia Ruggeri, direttore generale del Gruppo Sanpellegrino - è una storia di continuità e di forte coerenza identitaria. Tutto nasce nel 1936 a Cepina, in Alta Valtellina, ma il percorso che ha reso Levissima parte dell'immaginario degli italiani è fatto di diversi passaggi significativi. Da un lato c'è il legame autentico con la montagna e con il territorio d'origine, che non è mai venuto meno. Dall'altro c'è la capacità del brand di evolversi nel tempo, mantenendo sempre saldi i propri valori. Le campagne storiche, il racconto della montagna, il legame con l'esplorazione e con uno stile di vita autentico hanno contribuito a costruire un'identità riconoscibile e distintiva. Ma un elemento centrale è sempre stato la nostra acqua: da novant'anni lavoriamo per custodirne la purezza e portarla ai consumatori così come sgorga alla fonte, preservandone le caratteristiche che nascono nel cuore delle Alpi Centrali. Credo che sia proprio questa capacità di unire autenticità, qualità e innovazione ad aver reso Levissima un punto di riferimento per generazioni di italiani».

Lei ha affermato che "novant'anni sono un traguardo straordinario, ma rappresentano soprattutto una responsabilità". Quali sono oggi le principali responsabilità di un brand storico come Levissima nei confronti dei consumatori, del territorio e dell'ambiente?

«Per noi responsabilità significa innanzitutto custodire un patrimonio costruito nel tempo. Significa continuare a garantire qualità e attenzione ai consumatori, ma anche mantenere forte il legame con il territorio da cui tutto ha origine. Levissima nasce in Valtellina e continua ogni giorno a costruire il proprio futuro insieme alla comunità locale, alle persone che lavorano nello stabilimento e ai partner che condividono il nostro impegno verso la montagna. Significa inoltre investire nella tutela e nella valorizzazione del territorio alpino, sostenendo la ricerca scientifica e progetti concreti dedicati agli ecosistemi montani. Dopo no-



LA MONTAGNA

«Non è semplicemente il luogo da cui nasce la nostra acqua, ma una responsabilità concreta. Anche in futuroosterremo la ricerca contribuendo alla tutela degli ecosistemi montani attraverso collaborazioni con partner scientifici e istituzionali»

vant'anni, il nostro obiettivo è continuare a creare valore per il territorio e per le persone che ne fanno parte».

Lo stabilimento di Cepina è diventato uno dei poli produttivi più importanti della Valtellina. Quale impatto ha avuto sullo sviluppo economico e occupazionale della valle e quali sono i progetti per il suo futuro?

«Lo stabilimento di Cepina rappresenta da quasi un secolo un punto di riferimento per la Valtellina. Oggi conta oltre 225 persone al lavoro ogni giorno ed è uno dei poli produttivi più rilevanti del territorio. Ma il suo valore va oltre la dimensione industriale. È una realtà profondamente integrata nella comunità locale, che contribuisce all'economia della valle e promuove iniziative dedicate ai cittadini, alle scuole, alle famiglie e allo sport. Guardando al futuro, continueremo a investire in innovazione, qualità e sviluppo sostenibile, con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente il ruolo dello stabilimento come presidio industriale e sociale per il territorio».

Da anni Levissima sostiene iniziative dedicate alla tutela dell'ecosistema alpino, alla ricerca scientifica e alla valoriz-

zazione del territorio. Quali risultati concreti avete raggiunto e quali nuove sfide vi siete posti per i prossimi anni?

«La montagna per noi non è semplicemente il luogo da cui nasce la nostra acqua, ma una responsabilità concreta. Dal 2007 collaboriamo con l'Università degli Studi di Milano per il monitoraggio dei ghiacciai italiani e abbiamo contribuito alla realizzazione del Nuovo Catasto dei Ghiacciai Italiani. Parallelamente sosteniamo progetti di riforestazione e tutela della biodiversità nelle aree colpite dalla Tempesta Vaia, insieme all'Università degli Studi di Milano e al Consorzio Forestale Alta Valtellina. Sono iniziative che uniscono ricerca scientifica, conoscenza del territorio e azioni concrete. Per il futuro vogliamo continuare a rafforzare questo impegno, sostenendo la ricerca e contribuendo alla tutela degli ecosistemi montani attraverso collaborazioni con partner scientifici e istituzionali».

In un mercato sempre più attento alla sostenibilità e all'innovazione, come immagina l'evoluzione di Levissima nei prossimi dieci anni, mantenendo saldo il legame con le sue origini alpine?

«Immagino una Levissima che continui a evolversi mantenendo intatta la propria identità. In questi novant'anni il brand ha saputo innovare costantemente senza perdere il legame con i valori che ne hanno accompagnato la storia: la montagna, l'autenticità, il benessere e il rapporto con il territorio. Nei prossimi anni continueremo a investire nello sviluppo dello stabilimento di Cepina, che rappresenta uno dei principali poli produttivi della Valtellina e un importante motore per l'economia e l'occupazione locale. Ma il nostro obiettivo è anche continuare a creare valore per il territorio attraverso progetti che contribuiscano a renderlo sempre più vivo, accessibile e conosciuto».

Quali progetti avete realizzato in tale direzione?

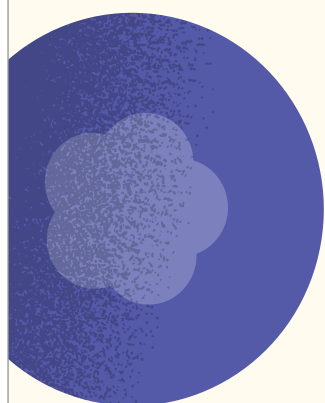
«Penso a iniziative come lo Chalet Levissima 3000, al sostegno per il recupero del Bivacco Meneghello nel Parco Nazionale dello Stelvio, ai percorsi e alle infrastrutture dedicate al benessere e alla fruizione della montagna, ma anche ai progetti di tutela della biodiversità e di ricerca scientifica che portiamo avanti insieme ai nostri partner sul territorio. Sono esempi concreti di come intendiamo rafforzare il legame tra persone, montagna e comunità locali.

Le nostre origini alpine continueranno a essere il punto di partenza di ogni scelta. Per noi guardare al futuro significa continuare a crescere insieme alla Valtellina, contribuendo alla sua valorizzazione e alla tutela di quel patrimonio naturale che da novant'anni rappresenta il cuore della storia di Levissima». • **GS**

Ilenia Ruggeri, direttore generale del Gruppo Sanpellegrino



Oasi di piacere naturale



Da più di cent'anni la nostra storia parla di amore per la natura, passione e qualità. Selezioniamo i migliori **ingredienti biologici** e li lavoriamo con cura per offrirvi solo prodotti naturalmente buoni.

**Rigoni
di Asiago**

la natura nel cuore



rigonidiasiago.it

Tessuti per un pubblico autentico

Riconquistare il patrimonio dei padri. A questo principio di insegnamento goethiano si richiama Livio Sassolini con Busatti, ricordando come «le imprese familiari sono un'alchimia che si alimenta nella consapevolezza che ciò che oggi consideriamo nostro lo è solo in parte»

Rinnovarsi in un percorso di continuità, "tradendo" (dal latino tradere, che significa consegnare a qualcun altro) solamente quegli approcci e metodologie aziendali che lo spirito del tempo non riconosce più come propri. In questa riflessione etimologica è racchiuso il segreto delle aziende centenarie come Busatti che, partendo da filati di alta qualità, produce tessuti per la casa dal 1842. «Da quella data abbiamo tracce scritte» spiega Livio Sassolini, amministratore unico di Busatti- ma sicuramente i primi macchinari per la cardatura della lana furono impiantati nelle cantine di Palazzo Morgalanti, ad Anghiari, nei primissimi anni del 1800».

In piena epoca napoleonica, in pratica. Quali passaggi salienti hanno portato i vostri tessuti ai livelli di assoluta eccellenza che mantiene anche oggi?

«Le truppe francesi a seguito della "Campagna d'Italia" portarono un'ondata di innovazione nel territorio e una delle "nuove"



Livio Sassolini, amministratore unico di Busatti 1842 di Anghiari

tecnologie fu un sistema di cardatura per la lana alimentata a vapore. Al contempo ripresero la coltivazione del guado, un fiore giallo dal quale dopo la macerazione si ricava una tintura dalle tonalità blu intenso, che utilizzarono per tingere le divise dell'esercito. Le ultime modifiche a questi macchinari furono apportate nel 1927, quando il mio bisnonno Livio Busatti le elettrificò. Gli altri macchinari tessili dello stabilimento di Anghiari vanno circa dal 1930 al 1970. Questi telai, nella loro lavorazione di fibre naturali come lino e cotone, accarez-

zano la fibra senza stressarla come invece avviene con i macchinari moderni, donando al tessuto solidità e struttura».

Rispettare la tradizione non significa rinunciare a sperimentare e innovare. Quali soluzioni tecnologiche avete introdotto per evolvervi in questo senso?

«In Busatti tradizione significa aver mantenuto lo stabilimento storico di Anghiari con telai originali ancora in funzione. È ancora oggi un polo produttivo a tutti gli effetti, è visitabile ma come attività viva, non statica e ferma come avviene in un'azienda-museo. Dall'altro lato abbiamo dato valore ai processi di innovazione sviluppando a poca distanza un altro stabilimento con macchinari di ultima generazione, per rispondere a esigenze diverse, ma mantenendoci fedeli alle fibre naturali: lino, cotone, lana, canapa, alga».

Solo un'azienda familiare su quattro riferisce Aidaf -sopravvive alla seconda generazione, mentre voi siete quasi alla nona. Come riuscite a tramandare questa passione e come la trasferite ai clienti?

«La famiglia-azienda con tutte le sue complessità è un elemento che può essere molto vantaggioso o molto dannoso per la gestione aziendale, e credo che nell'impossibilità di poter creare un equilibrio famiglia-azienda al rialzo è meglio valutare una cessione, tutelando dipendenti e patrimonio aziendale. L'altro elemento per ogni generazione è riassumibile nelle parole di Goethe: "Se vuoi davvero possedere ciò che ti lasciano i padri, riconquistalo", che a me piace tradurre in un concetto di rivisitazione aziendale in chiave di autenticità. Le imprese familiari sono un'alchimia che si alimenta rinnovandosi nelle pratiche, nel rispetto dei ruoli aziendali e nella consapevolezza che ciò che oggi consideriamo nostro lo è solo in parte, perché è destinato a trasformarsi e avere voce anche dopo di noi».

All'odierna supremazia della produzione di massa, Busatti risponde con tutta la potenza del genius loci. Come lo coltiva attraverso le sue creazioni?

«Il territorio è uno dei segreti della nostra longevità. La Busatti è nata e si è sviluppata nel centro storico del borgo di Anghiari e ancora la sede, e parte della produzione, sono qui. Io sono nato nel centro storico del borgo e, dopo gli studi universitari, sono tornato a vivere qua con mia moglie Anna-Sophie (di nazionalità tedesca) e i miei figli. Il territorio per noi non è un orpello, ma qualcosa di quotidiano e tangibile nel nostro vivere personale e aziendale. La Busatti è una nicchia nel mercato tessile, i nostri tessuti sono rivolti a un pubblico attento all'autenticità, ma che non ambisce a esibire».

Courtesy www.busatti.com



BUSATTI 1842

«È una nicchia nel mercato tessile, i nostri tessuti sono rivolti a un pubblico attento all'autenticità, ma che non ambisce a esibire»

re. Il distillato di umanità e cultura dei luoghi nei quali viviamo è fonte di ispirazione per le nostre creazioni e veicolo di comunicazione e promozione».

Di fronte alle nuove competenze digitali richieste, il talento artigianale corre il rischio di una lenta estinzione. Quali sono le leve di competitività più "resistenti al tempo" su cui puntare?

«Credo che al talento artigianale, così come al concetto di artigianato in genere, vadano dati gli strumenti per rimettersi in gioco. Penso che molto passi da competenza e sostenibilità finanziaria. La prima si forma nel tempo, investendo nelle nuove

generazioni. Per fare un esempio, proprio in questi giorni sono stato coinvolto dall'Istituto d'Arte locale perché la sezione tessitura rischia la chiusura a causa dei pochi iscritti. Sostenibilità finanziaria va invece intesa non come sussidi al comparto artigianale, ma strumenti fattuali per semplificare le filiere, sburocratizzare, crediti d'imposta, infrastrutture fisiche e digitali che funzionino e così via. Percorsi nei quali vanno coinvolte le amministrazioni e la società civile perché artigianato è sinonimo non solo di attività aziendale, ma di presidio del territorio, vivacità commerciale, umanità e benessere». • GG

PORSCHE X S M E G



917 Salzburg – Limited Edition

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

Sulla vetta più alta

Ampliare l'offerta e la presenza internazionale, mantenendo saldi cultura manifatturiera, responsabilità sociale e legame con il territorio. Lorenzo Delladio ripercorre l'ascesa di «un marchio globale dall'anima profondamente trentina»

Dagli zoccoli di legno ai più innovativi scarponi da sci alpinismo. Quella del marchio La Sportiva è stata una scalata costante verso il successo, partita dal calzolaio Narciso Delladio negli anni venti del secolo scorso e giunta oggi alla quarta generazione. «Quando cresci in un'azienda di famiglia, capisci presto che non erediti semplicemente un ruolo, ma una storia, una cultura e una responsabilità», racconta il presidente e amministratore delegato Lorenzo Delladio, di recente nominato cavaliere del lavoro. «Nel corso degli anni, ho cercato di portare avanti il lavoro della mia famiglia, contribuendo alla crescita dell'azienda senza mai perdere di vista le nostre radici», prosegue il patron, che è anche alla guida di Confindustria Trento.

Presidente, quali sono stati i passaggi più significativi della crescita aziendale?

«Un passaggio fondamentale è stato l'ampliamento del nostro raggio d'azione: dal-



Lorenzo Delladio, presidente e amministratore delegato La Sportiva

le scarpette d'arrampicata e dagli scarponi da montagna siamo entrati in nuove categorie di prodotto, fino all'abbigliamento. Una scelta nata dallo stesso principio: partire dal prodotto, dalla sua tecnicità e dal suo utilizzo reale in montagna. Al contempo, abbiamo compreso che la competitività non dipende soltanto dall'eccellenza dei prodotti, ma soprattutto dalle persone. Operiamo in un territorio straordinario come la Val di Fiemme, una grande risorsa ma che comporta anche la sfida di riuscire ad attrarre e valorizzare talenti. Per que-



LA NOMINA A CAVALIERE DEL LAVORO

Rappresenta soprattutto un riconoscimento collettivo. Nessun risultato si costruisce da soli: ogni traguardo è il frutto del lavoro di una squadra, della fiducia delle persone e del contributo di una comunità

sto, continuiamo ad investire nel welfare aziendale e nella formazione dei nostri dipendenti. La nomina a cavaliere del Lavoro rappresenta per me soprattutto un riconoscimento collettivo. Nessun risultato si costruisce da soli: ogni traguardo è il frutto del lavoro di una squadra, della fiducia delle persone e del contributo di una comunità. Innovazione, responsabilità e attenzione alle persone non sono elementi separati, ma parti di un unico percorso. Ed è proprio da questo equilibrio che nasce la capacità di crescere guardando al futuro, senza dimenticare da dove si è partiti».

Oggi La Sportiva esporta in 82 Paesi, con una sede commerciale negli Stati Uniti, ma il cuore produttivo resta sempre in Trentino. Internazionalizzare senza perdere l'identità territoriale è stato difficile?

«È stata certamente una sfida, ma non l'ho

mai considerata una contraddizione. Anzi, credo che la nostra forza sui mercati internazionali derivi proprio dalla nostra identità territoriale. In un mondo sempre più globale, le persone cercano autenticità. La Val di Fiemme non è soltanto il luogo in cui siamo nati e dove continuiamo a produrre una parte importante delle nostre calzature; è il luogo in cui si forma la nostra cultura aziendale, dove vengono testati i prodotti e dove viviamo ogni giorno l'ambiente montano che ispira il nostro lavoro. Abbiamo scelto di crescere all'estero senza rinunciare alle nostre radici. Questo significa continuare a investire nel territorio, nelle competenze locali e nella manifattura specializzata che identifica uno dei nostri principali vantaggi competitivi. L'internazionalizzazione non significa diventare tutti uguali, ma essere capaci di dialogare con il mondo mantenendo una propria iden-

tità. Credo che il successo di La Sportiva sia legato proprio a questa capacità: essere un marchio globale con un'anima profondamente trentina».

Le è stato conferito anche il prestigioso premio Compasso d'Oro alla Carriera per aver saputo coniugare ingegno produttivo, innovazione tecnologica e tradizione artigiana. Come è riuscito a raggiungere questo equilibrio?

«È un equilibrio che affrontiamo ogni giorno, con la consapevolezza che, sebbene l'estetica sia oggi una leva importante per dialogare con il mercato, per La Sportiva tecnicità e sicurezza restano elementi centrali e non negoziabili. Affondiamo le nostre radici nella tradizione di una bottega artigiana nata ai piedi delle Dolomiti, un'eredità che ci impone di essere prima di tutto un partner affidabile per chi vive la montagna. Quando un alpinista si trova a ottomila metri o un climber è sospeso su una parete, l'attrezzatura non può permettersi margini d'errore. Per questo, nel nostro processo progettuale, la funzionalità viene sempre prima. La forma non è un elemento separato, ma nasce da scelte precise legate all'ergonomia, al movimento, alla protezione e alla durata. Se una linea funziona, molto spesso è anche quella giusta dal punto di vista estetico».

In che modo sviluppate concretamente l'innovazione?

«Partiamo dall'utilizzo reale, attraverso test continui sul terreno, in stretta connessione tra chi progetta, chi prova e chi utilizza il prodotto. A Ziano di Fiemme abbiamo concentrato sotto lo stesso tetto produzione, design e ricerca e sviluppo, a pochi metri dalle pareti e dai sentieri dove testiamo i prodotti. È proprio questa conoscenza diretta e quotidiana della montagna che si traduce in un vantaggio competitivo e in un codice estetico riconoscibile».

Come La Sportiva declina il concetto di sostenibilità e di responsabilità sociale di impresa?

«Per noi la sostenibilità è prima di tutto una responsabilità naturale. Guidare un'azienda che progetta e produce attrezzatura tecnica per l'outdoor significa operare con la piena consapevolezza di appartenere a un ecosistema tanto straordinario quanto fragile. Per questo, la nostra idea di sostenibilità si traduce innanzitutto nella qualità e nella durabilità dei prodotti: sviluppiamo soluzioni pensate per accompagnare le persone nel tempo, riducendo l'impatto ambientale lungo l'intero ciclo di vita. In questa prospettiva, servizi come il resoling e la riparazione non sono attività accessorie, ma elementi integrati nella progettazione stessa. La responsabilità sociale d'impresa si esprime inoltre attraverso l'attenzione alle persone e al territorio. Investiamo nel benessere, nella sicurezza e nella crescita professionale dei nostri collaboratori, convinti che lo sviluppo economico, soprattutto nelle aree montane, debba procedere insieme alla valorizzazione delle comunità locali e alla tutela dell'ambiente. Così interpretiamo il nostro ruolo: creare valore duraturo per l'impresa, le persone e il territorio che ci ospita». • FD

Nuova aroTHERM pro: la più compatta

STA BENE OVUNQUE.



Per un'installazione esterna ultra semplice: la nostra aroTHERM pro compatta con l'esclusiva funzione Flexible Space.



Vaillant



Dal 1815 aiutiamo a spedire merci verso ogni destinazione

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

infodgf.it@dhl.com

Excellence. Simply delivered.
dhl.com



Un modello organizzativo coraggioso

«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 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 codificato. 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



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

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 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 carico 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 sacrificiamo 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 col-

laboratrici 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 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 natura. 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 fles-

sibilità. 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».



Eleonora Calavalle, ceo di Pennelli Cinghiale

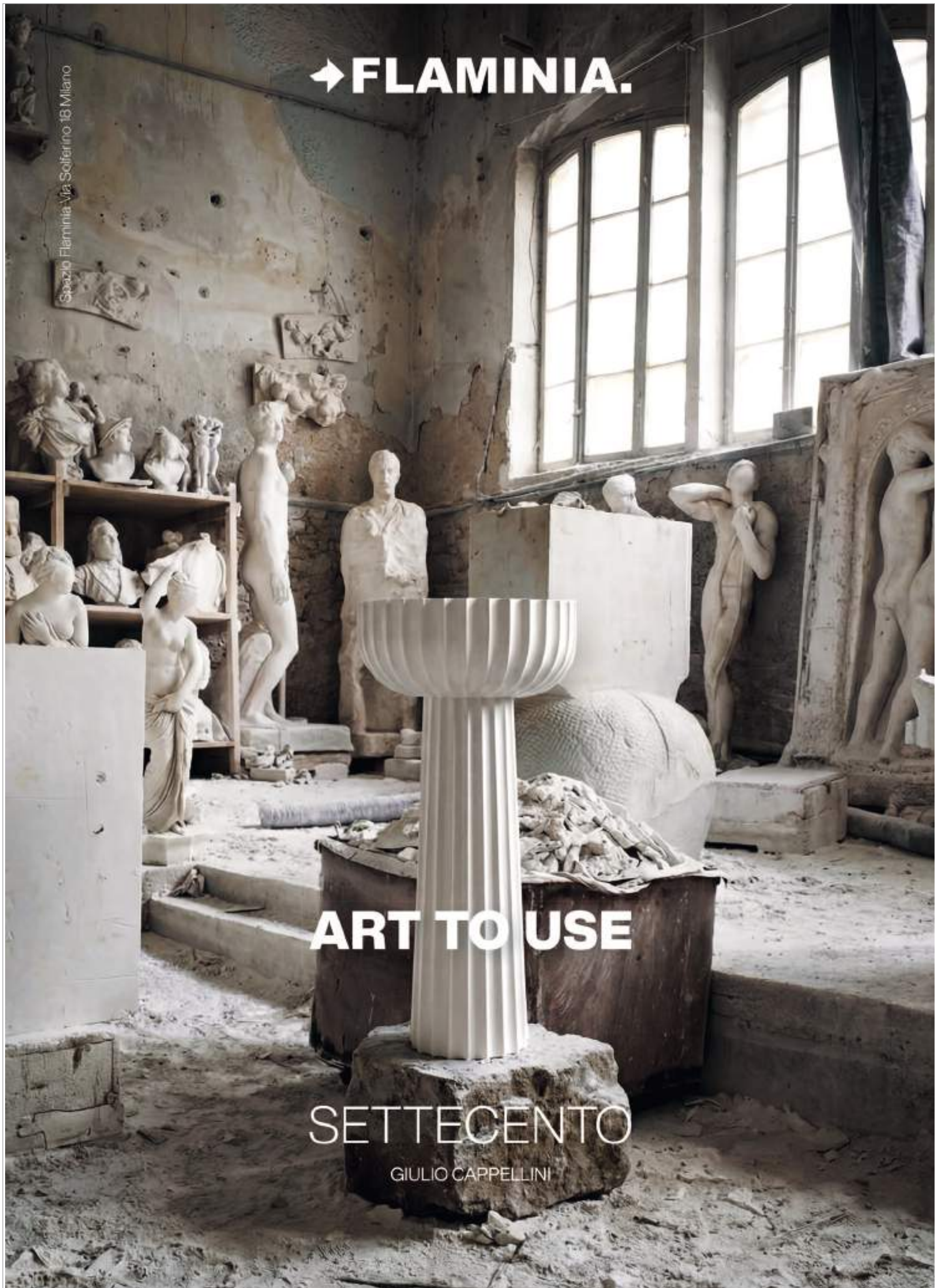
→ **FLAMINIA.**

Spazio Flaminia-Via Solferino 18 Milano

ART TO USE

SETTECENTO

GIULIO CARPELLINI



Player di riferimento a livello internazionale

Una realtà italiana che continua a crescere sui mercati globali puntando su identità, filiera controllata e qualità, senza rinunciare all'innovazione industriale. Il percorso de La Molisana tracciato da Giuseppe Ferro

Il conferimento della Menzione Speciale del Comitato Leonardo 2026 riconosce il valore di un percorso imprenditoriale, quello de La Molisana, fondato su qualità, affidabilità e visione strategica, capace di promuovere nel mondo l'eccellenza della pasta made in Italy. «Sono molto orgoglioso del prestigioso riconoscimento del comitato Leonardo - commenta l'amministratore delegato Giuseppe Ferro - che arriva dopo un periodo difficile a livello internazionale per tutto il comparto pasta. Ringrazio la Farnesina, nella persona del ministro Tajani, che ci ha assistito e ha aiutato le aziende a fronteggiare una problematica sovranazionale che ha colpito tutto il settore della pasta. La politica ha fatto la buona politica».

La Molisana rappresenta un modello di eccellenza nel panorama agroalimentare italiano. Quali sono stati i passaggi chiave che hanno consentito all'azienda di affermarsi con successo sui mercati internazionali?

«Quando abbiamo rilevato La Molisana nel 2011, il nostro obiettivo era molto chiaro: riportare questo marchio storico al posto che meritava nel panorama della pasta italiana e internazionale. Venivamo da quattro generazioni di esperienza nel settore molitorio e sapevamo che la qualità della materia prima sarebbe stata il punto di partenza del rilancio. Abbiamo quindi scelto di controllare direttamente la filiera, investendo sul grano duro, sulle semole e sulla ricerca agricola. Volevamo una pasta riconoscibile, con un elevato contenuto proteico e standard qualitativi costanti. Questo ci ha consentito di differenziarci sui mercati, soprattutto all'estero, dove il consumatore cerca autenticità ma anche affidabilità. La Molisana oggi è il secondo player del mercato della pasta secca (classica più integrale) con una quota a volume dell'11,4 per cento e una crescita dell'8,3 per cento e ha chiuso il 2025 con ricavi per 370 milioni di euro. Un traguardo che testimonia un percorso di crescita solido e costante».

La vostra strategia si fonda su un forte controllo della filiera e su investimenti in innovazione tecnologica. In che modo questi elementi contribuiscono a rafforzare la competitività del made in Italy nel mondo?

«Dal 2018 La Molisana ha costruito il proprio sviluppo su un modello di filiera integrata con grano 100 per cento italiano e su un controllo diretto di tutte le fasi produttive. Abbiamo investito nella filiera agricola italiana, coinvolgendo produttori e sviluppando varietà di grano selezionate. L'obiettivo è garantire continuità qualitativa, tracciabilità e una materia prima riconoscibile, aspetti sempre più richiesti anche dai consumatori internazionali. Un altro passaggio decisivo è stato il riposizionamento del marchio. Abbiamo rinnovato immagine, packaging e comunicazione, presentando La Molisana come ambasciatrice di un made in Italy autentico ma contemporaneo. Non una pasta "economica", ma un prodotto premium capace di coniugare tradizione, qualità nutrizionale e innovazione».



IL RIPOSIZIONAMENTO DEL MARCHIO

Rinnovando immagine, packaging e comunicazione, La Molisana si è presentata come ambasciatrice di un made in Italy autentico ma contemporaneo



zionamento del marchio. Abbiamo rinnovato immagine, packaging e comunicazione, presentando La Molisana come ambasciatrice di un made in Italy autentico ma contemporaneo. Non una pasta "economica", ma un prodotto premium capace di coniugare tradizione, qualità nutrizionale e innovazione».

Il settore agroalimentare è sempre più chiamato a confrontarsi con temi legati alla sostenibilità e alla resilienza. Quali sono le principali sfide che La Molisana sta affrontando in questo ambito?

«Oggi La Molisana coniuga tradizione e innovazione investendo in ricerca e formazione con un forte impegno nell'ambito della sostenibilità. Di qui il nuovo packaging 100 per cento compostabile, conferibile nell'umido, che si disintegra in 90 giorni. In 15 anni sono stati investiti circa 200 milioni di euro: per efficientare i processi, innalzare ulteriormente la qualità e sicurezza alimentare, ridurre l'impronta ambientale. La qualità viene privilegiata in ogni scelta. La politica di investimenti prevede nel triennio 2027-2030 l'ampliamento di un nuovo sito produttivo a Campobasso sempre all'insegna delle più moderne tecnologie e alla sostenibilità».

Guardando al futuro, quali opportunità intravede per le imprese italiane del comparto food nel rafforzare ulteriormente la propria presenza sui mercati globali?

«La Molisana esporta in oltre 100 Paesi e continuerà a rafforzare la sua presenza sui mercati

alternativi ove ha già avviato svariati sentieri di penetrazione commerciale. Si continua a sviluppare la linea delle paste proteiche che stanno riscuotendo grande successo. L'Europa, nel suo insieme, è il primo mercato cui segue Nord America e Asia Pacifica. Il percorso di La Molisana dimostra quindi come una realtà italiana possa crescere sui mercati globali puntando su identità, filiera controllata e qualità, senza rinunciare all'innovazione industriale». •Ginevra Cavalieri



Giuseppe Ferro, amministratore delegato La Molisana

Nojara

FÒGHER

the outdoor kitchen

Un solo design, due anime
cucina e tavolo si fondono in un'unica armonia



A new design for your outdoor space

www.fogher.com

L'intelligenza delle mani è un capitale essenziale

«Ascoltare profondamente le esigenze di chi progetta e di chi abita, e tradurle in soluzioni che siano all'altezza di ciò che il brand rappresenta nel mondo». Il leitmotiv di Poltrona Frau

Guidare Poltrona Frau significa prima di tutto assumersi la responsabilità di un'eredità culturale che non appartiene solo all'azienda, ma al design italiano nel suo complesso. «Quello che in Poltrona Frau definiamo "intelligenza delle mani", la cultura artigianale sedimentata in oltre cent'anni di lavoro è un capitale intangibile ma essenziale, il cuore della nostra identità. La sfida non è preservarlo in modo statico - precisa l'amministratore delegato Nicola Coropulis - ma tenerlo vivo e capace di dialogare con il presente».

Poltrona Frau è un marchio con oltre cent'anni di storia: come si riesce oggi a bilanciare tradizione artigianale e innovazione in un mercato globale sempre più competitivo?

«Manteniamo le stesse lavorazioni artigianali di sempre, ma investiamo costantemente in ricerca: dalla Pelle Frau® Impact Less, che ha portato oltre il 90 per cento del nostro catalogo verso standard produttivi più responsabili eliminando il cromo trivalente e riducendo del 15 per cento le sostanze chimiche, fino all'imbottitura Kristal Med® - una tecnologia brevettata con proprietà bioattive certificate, classificata come dispositivo medico di Classe I, che quest'anno introduciamo per la prima volta nel settore dell'arredo di alta gamma sulla collezione Archibald Task. Tradizione e innovazione non sono opposti: sono le due facce di una stessa promessa al cliente».

Il made in Italy resta un valore centrale per il settore dell'arredo: quale significato assume oggi per Poltrona Frau?

«Per Poltrona Frau, il made in Italy non rappresenta semplicemente un'origine geografica, ma una promessa concreta e riconoscibile: qualità dei materiali, cura del dettaglio, cultura del progetto e rispetto dei tempi della lavorazione. È su questi elementi che si fonda un'identità capace di distinguersi nei mercati internazionali, dove il brand è percepito come sinonimo di autenticità, in grado di formulare una promessa chiara e mantenerla nel tempo, attraverso una coerenza costante tra ciò che comunica e ciò che realizza. Questa visione trova piena espressione nello stabilimento di Tolentino, dove tecnologie d'avanguardia convivono con un patrimonio di competenze artigianali che nessun processo automatizzato può replicare. È qui che prende forma un modello produttivo in cui innovazione e tradizione dialogano quotidianamente, fino a includere anche un team dedicato alla riparazione e al restauro dei prodotti: un impegno concreto che rende la durabilità parte integrante del valore offerto e rafforza, nel tempo, la credibilità della pro-



Courtesy: www.poltronafrau.com

IL MADE IN ITALY

Per Poltrona Frau non rappresenta semplicemente un'origine geografica, ma una promessa concreta e riconoscibile: qualità dei materiali, cura del dettaglio, cultura del progetto e rispetto dei tempi della lavorazione

messa del made in Italy».

E come si traduce concretamente nei vostri prodotti?

«Il made in Italy nel lusso non è mai stato così rilevante come oggi, paradossalmente proprio perché il mondo è diventato più omogeneo. In un mercato globale in cui i clienti cercano autenticità, oggetti capaci di raccontare una storia e di durare nel tempo, l'artigianalità italiana conferisce al nostro brand un'autorevolezza difficilmente replicabile. Per noi il made in Italy si misura in cose molto concrete. Si misura nella Pelle Frau® - materiale identitario che proviene dagli scarti dell'industria alimentare e viene lavorato con tecniche affinate in oltre un secolo. Si misura nella scelta di non delocalizzare processi critici, di investire in formazione con iniziative come l'Atelier dei Saperi, di preservare competenze che altrimenti andrebbero perdute. Questo è il made in Italy che intendiamo noi: non una denominazione d'origine, ma una responsabilità quotidiana».

La personalizzazione e il su misura stanno diventando sempre più rilevanti: quanto è importante oggi il rapporto diretto con il cliente nella definizione dei vostri progetti?

«Oggi è difficile parlare di un unico cliente tipo. Il pubblico di Poltrona Frau è internazionale, trasversale e sempre più sofisticato. Ciò che è cambiato in modo sostanziale rispetto a dieci anni fa è la motivazione all'acquisto e il tipo di interlocutore. In passato il prodotto di alta gamma era spesso associato al prestigio; oggi la scelta è molto più legata all'esperienza, alla qualità dello spazio e alla durabilità. E sempre più spesso il rapporto nasce attraverso architetti e designer, nell'ambito di progetti in cui Poltrona Frau sviluppa interi ambienti. Questo ha trasformato il modo in cui concepiamo la personalizzazione: non più come eccezione, ma come modalità ordinaria di lavoro. Attraverso Custom Interiors realizziamo soluzioni completamente bespoke per ospitalità, corporate e spazi isti-

tuzionali - auditorium, teatri, lounge aeroportuali - portando l'artigianalità Poltrona Frau in contesti ad alte performance. Attraverso In Motion sviluppiamo interni esclusivi per automobili, treni, yacht e jet con la stessa cura con cui costruiamo una poltrona per il salotto. Il filo comune è sempre lo stesso: ascoltare profondamente le esigenze di chi progetta e di chi abita, e tradurle in soluzioni che siano all'altezza di ciò che il brand rappresenta nel mondo». •Linda Zorza



Nicola Coropulis, amministratore delegato di Poltrona Frau




NETWORK
PROTECTION


EXPOSURE
MANAGEMENT

 CLAROTY

Life, uninterrupted.

Secure your mission-critical
infrastructure.




SECURE
ACCESS


THREAT
DETECTION

Un nuovo patto tra imprese e istituzioni

Una visione di lungo periodo fondata su innovazione, semplificazione amministrativa, sostenibilità e valorizzazione del capitale umano. La strategia di Raffaele Boscaini per rafforzare la competitività del sistema manifatturiero veneto

Dalla necessità di trasformare le reti produttive in veri ecosistemi industriali alla sfida dell'autonomia energetica, fino al problema sempre più urgente della carenza di competenze e del calo demografico, il presidente di Confindustria Veneto Raffaele Boscaini traccia una roadmap per affrontare i cambiamenti in atto e rilanciare il ruolo dell'industria come motore di crescita e sviluppo per il Paese.

Di recente ha sottolineato come il mondo produttivo senta l'urgenza di ottenere risposte concrete sui temi che incidono sul futuro dell'industria italiana ed europea. Quali sono oggi, a suo avviso, le priorità assolute su cui istituzioni e imprese dovrebbero concentrarsi?

«Lo scenario mondiale è cambiato radicalmente: dazi, conflitti, frammentazione delle catene globali del valore impongono alle nostre imprese di ripensare strategie consolidate in tempi brevissimi. È necessario accompagnare le filiere produttive nella transizione verso i nuovi paradigmi. Non si tratta di abbandonare il manifatturiero tradizionale, ma di farlo evolvere, integrando intelligenza artificiale applicata, nuovi materiali e modelli di economia circolare. In Veneto, ad esempio, abbiamo Reti Innovative Regionali, un'ottima piattaforma che va trasformata in ecosistemi con governance pubblico-privata stabile e risorse adeguate, orientandoli verso i settori a maggiore potenziale dove la domanda globale crescerà in modo strutturale nei prossimi decenni, space economy, future farming, health & life sciences, energia pulita. Su tutto questo, la condizione necessaria è un patto reale tra istituzioni e sistema delle imprese: non tavoli consultivi, ma vera concertazione sulle decisioni di medio-lungo periodo. Senza questo salto di metodo, anche le migliori politiche industriali rischiano di arrivare tardi e male calibrate rispetto ai bisogni concreti del Paese».

Tra le criticità più spesso segnalate dalle aziende emerge il peso della burocrazia. In che modo gli adempimenti amministrativi stanno influenzando la competitività delle imprese italiane e quali interventi ritiene indispensabili per semplificare il sistema?

«La burocrazia è oggi uno dei principali fattori di svantaggio competitivo per le nostre imprese. Non si tratta di una percezione: i tempi delle autorizzazioni ambientali- Aua, Aia, Via, Vinca- sono spesso biblici, scoraggiano gli investimenti e allontanano chi vorrebbe insediarsi sul nostro territorio. Paradossalmente, colpisce di più le aziende più virtuose, quelle che investono nell'economia circolare, nelle



LA BUROCRAZIA

È oggi uno dei principali fattori di svantaggio competitivo per le imprese. Paradossalmente, colpisce di più le aziende più virtuose, quelle che investono nell'economia circolare, nelle rinnovabili, nella transizione ecologica

rinnovabili, nella transizione ecologica: proprio loro si trovano impantanate in iter procedurali che durano anni. Chiediamo interventi concreti e urgenti: l'aggiornamento di normative regionali ormai datate, in materia ambientale; la Conferenza di Servizi in modalità decisa per abbattere i tempi autorizzativi; e soprattutto una cultura amministrativa che veda nella semplificazione non un regalo alle imprese, ma una riforma strutturale nell'interesse di tutta la comunità. Semplificare significa restituire competitività al sistema e rendere il Veneto attrattivo per chi vuole investire».

Lei ha richiamato l'attenzione sui costi legati agli Ets e sul tema energetico. Quanto stanno incidendo questi fattori sulla capacità delle aziende europee di competere sui mercati internazionali e quali correttivi sarebbero necessari?

«Il tema energetico è drammatico. Il Veneto presenta un deficit produttivo di energia che nel 2023 ha sfiorato il 53 per cento, con il settore manifatturiero che da solo assorbe quasi il 90 per cento dei consumi regionali. Quattro nostre province- Vicenza, Verona, Padova e Treviso- figurano tra le prime venti in Italia per consumi industriali di energia. In questo contesto, i costi legati al sistema Ets pesano in modo sproporzionato sulle imprese europee

rispetto ai competitor internazionali, che operano senza vincoli analoghi. Non siamo contrari alla transizione ecologica- anzi, il Veneto è la seconda regione italiana per numero di imprese che hanno effettuato eco-investimenti- ma chiediamo che essa avvenga con realismo e gradualità, tenendo conto delle specificità produttive dei territori. L'obiettivo deve essere l'autonomia energetica, con un mix che valorizzi tutte le fonti disponibili dall'idroelettrico al fotovoltaico, alle biomasse».

Alcuni distretti produttivi stanno attraversando una fase particolarmente complessa. Quali sono i segnali che la preoccupano maggiormente e come si può evitare che questa situazione si traduca in una perdita strutturale di competitività per l'Italia e per l'Europa?

«Ciò che mi preoccupa di più è la combinazione di più fattori critici che si sovrappongono simultaneamente. Da un lato, la pressione esterna: dazi, incertezza geopolitica, concorrenza sleale da mercati che non rispettano gli stessi standard ambientali e sociali che imponiamo a noi stessi. Dall'altro, fragilità strutturali interne che non abbiamo ancora risolto: la difficoltà a trattenere i giovani talenti, la carenza di figure professionali qualificate, la dipendenza eccessiva dal credito bancario tradizionale, l'assenza quasi to-

tale di grandi gruppi capofiliera con headquarters radicati nel territorio. Il rischio concreto è una progressiva erosione silenziosa della base manifatturiera: non un crollo improvviso, ma un lento declino competitivo. Per evitarlo, dobbiamo agire su più livelli contemporaneamente- formazione, infrastrutture, accesso al credito, semplificazione- e farlo con una visione di sistema, non con interventi spot».

Nonostante le difficoltà, l'industria italiana continua a dimostrare grande resilienza e a essere ambasciatrice del Paese nel mondo attraverso i suoi prodotti. Guardando ai prossimi anni, quali sono gli obiettivi che si pone personalmente e quali traguardi auspica per il sistema produttivo italiano?

«La vera sfida del Veneto e dell'Italia nei prossimi anni non sarà la mancanza di ordini, ma la mancanza di persone. Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro e il calo demografico sono emergenze reali. Uno degli obiettivi su cui ci stiamo impegnando è quello di rendere le nostre imprese luoghi attrattivi per i giovani e per i talenti internazionali. Dobbiamo passare dal concetto di "posto di lavoro" a quello di "progetto di vita", offrendo welfare aziendale, formazione continua e percorsi di carriera stimolanti. Altro tema cruciale e traguardo auspicabile per il futuro è il superamento del nanismo industriale attraverso le reti d'impresa e le filiere integrate. Solo facendo massa critica potremo continuare a essere leader globali. L'Italia non deve competere sul prezzo, ma sul valore, sul design, sulla tecnologia e sulla qualità». • GS

Raffaele Boscaini, presidente Confindustria Veneto



*Dal 1919,
Passione Italiana,
Tratto Distintivo.*

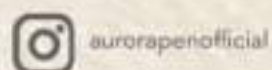
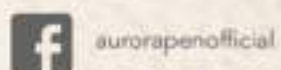


*Since 1919,
Italian Passion,
Sign of Distinction.*

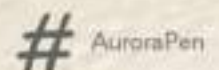
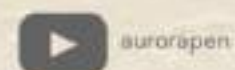
*Nel cuore e nelle mani
degli italiani dal 1919.*

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



www.aurorapen.it



È necessario un quadro più stabile

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

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

Su cosa è necessario puntare?

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

Ovvero?

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



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



LE PROSPETTIVE DELL'EXPORT

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

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

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

«Oggi la competitività delle imprese italiane è frenata da un insieme di fattori che si rafforzano a vicenda. Il primo è il costo dell'energia, che rappresenta ormai uno svantaggio strutturale: l'elettricità costa alle imprese italiane oltre il 30 per cento in più rispetto alla Germania e fino a quattro volte rispetto agli Stati Uniti. È un divario che pesa già in condizioni ordinarie, ma che diventa ancora più critico in una fase segnata da

guerre, tensioni commerciali e volatilità dei mercati, perché si scarica direttamente su margini, prezzi, investimenti e capacità di competere sui mercati internazionali. Secondo le stime del Centro Studi Confindustria, nel 2026 un nuovo shock energetico potrebbe tradursi, per la manifattura, in 7 miliardi di euro in più di bolletta, con il rischio di arrivare fino a 21 miliardi se il conflitto dovesse protrarsi. Partendo da questo svantaggio strutturale, ogni tensione geopolitica, commerciale o regolatoria diventa quindi un moltiplicatore di vulnerabilità. Guerre, dazi, rincari delle commodity, aumento dei costi di trasporto e difficoltà di approvvigionamento

rendono più difficile programmare investimenti, fissare prezzi, stipulare contratti e difendere quote di mercato. Non a caso, il Centro Studi Confindustria prevede per il 2026 una crescita italiana limitata al +0,5 per cento, con export a +0,6 per cento e investimenti in rallentamento. È un quadro che mostra chiaramente come oggi il problema non sia solo produrre, ma farlo in condizioni di stabilità e prevedibilità molto più fragili».

Quali alte criticità emergono?

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



più incerto. È questa combinazione che comprime la competitività delle imprese italiane, anche nei settori più rappresentativi del made in Italy».

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

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

Cosa chiedete al Governo?

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

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

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

Questo in concreto cosa significa?

«Questo significa agire soprattutto su tre leve: capitale, competenze e innovazione. La capitalizzazione è decisiva per sostenere investimenti di lungo periodo; la managerializ-



IL COSTO DELL'ENERGIA

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

zazione serve a rendere le imprese più strutturate e pronte a crescere; l'innovazione, consente di aumentare produttività e competitività. Le Pmi che possiedono un titolo di proprietà intellettuale generano ricavi e retribuzioni superiori fino al 40 per cento rispetto a quelle che non ne hanno. È un dato che dimostra quanto gli investimenti innovativi sia-

no asset strategici per crescere, esportare e competere sul valore. Resta poi decisivo l'accesso ai mercati dei capitali. Servono regole europee più semplici e armonizzate, una vera unione dei mercati dei capitali e, in Italia, strumenti più efficaci per avvicinare le Pmi alla finanza: incentivi alla quotazione, misure estese anche alle piccole mid-cap, garanzie pub-



bliche per la finanza d'impresa e una maggiore mobilitazione del risparmio privato e istituzionale verso investimenti produttivi di lungo periodo. Infine, occorre accompagnare le imprese con formazione e cultura manageriale, per renderle più solide, trasparenti e pronte a crescere».

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

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

È tutta una questione di mentalità

Autonomia energetica, infrastrutture europee e capacità di visione delle nuove generazioni sono le chiavi per mantenere la competitività di uno dei territori più dinamici d'Europa. Interviene il presidente della Fondazione Nord Est Alberto Baban

Cuore manifatturiero del Paese e snodo strategico dei collegamenti europei, il Nord Est affronta oggi una nuova stagione di sfide che coinvolgono imprese, istituzioni e territori in una prospettiva sempre più internazionale. «Le sfide che il Nord Est ha davanti - precisa Alberto Baban - sono molte: demografiche, industriali, infrastrutturali, legate alle competenze e alla capacità di continuare a innovare. Ma se devo indicarne una che considero particolarmente strategica, citerei il tema dell'energia elettrica».

È una sfida del Nord Est, perché qui c'è una delle aree manifatturiere più dense e produttive d'Europa. Ma è anche una sfida italiana ed europea.

«Esattamente. Nei prossimi anni la competitività dei territori dipenderà sempre di più dalla disponibilità di energia elettrica abbondante, stabile, sostenibile e a costi competitivi. C'è innanzitutto un tema di indipendenza strategica: l'Europa non può permettersi di dipendere eccessivamente dall'esterno su una risorsa così decisiva. Ma c'è anche un tema di trasformazione del modello economico. Stiamo andando verso un'eco-



si ai cambiamenti?

«Non credo esista una formula unica che separi le imprese che crescono da quelle che fanno più fatica. Ogni settore ha le proprie dinamiche, ogni azienda ha la propria storia, ogni territorio ha le proprie specificità. Però c'è un elemento che, osservando il sistema imprenditoriale italiano e in particolare quello del Nord Est, mi sembra sempre più decisivo: la mentalità di imprenditori e manager. Le imprese che crescono e innovano sono quelle guidate da persone che riescono a mantenere uno sguardo lungo, anche quando il contesto diventa complesso. Hanno la capacità di leggere i cambiamenti non solo come minacce, ma anche come occasioni per ripensare prodotti, mercati, tecnologie, organizzazione e competenze. Non significa avere sempre tutte le risposte, ma avere la lucidità di porsi le domande giuste. Questo oggi è molto più difficile che in passato. In un mondo più stabile, l'imprenditore poteva programmare con maggiore continuità: conosceva meglio i mercati, le catene di fornitura, i costi dell'energia, il costo del denaro, le regole del gioco. Oggi invece ci troviamo dentro una fase molto più ingarbugliata: transizione digitale, transizione energetica, tensioni geopolitiche, difficoltà demografiche, cambiamenti nei consumi, nuove competenze da attrarre e trattenere. È comprensibile, quindi, che una parte della classe imprenditoriale viva un certo disorientamento. Ma è proprio qui che si vede la differenza: alcune imprese restano ferme, attendono che passi la tempesta; altre, invece, accettano l'incertezza come nuova condizione strutturale e provano a costruire una strategia dentro questa incertezza».



Alberto Baban, presidente Fondazione Nord Est

nomia sempre più elettrificata: dalla manifattura alla mobilità, dalla logistica ai servizi digitali. Pensiamo solo al rapporto tra intelligenza artificiale, data center e consumo di energia elettrica: senza una infrastruttura energetica adeguata, anche le nuove tecnologie rischiano di diventare un fattore di dipendenza anziché di sviluppo».

In questi anni ha osservato da vicino l'evoluzione del sistema imprenditoriale italiano. Quali sono le caratteristiche che distinguono le aziende che crescono e innovano da quelle che faticano ad adattar-

LE IMPRESE CHE CRESCONO E INNOVANO

Sono quelle guidate da persone che riescono a mantenere uno sguardo lungo, anche quando il contesto diventa complesso. Hanno la capacità di leggere i cambiamenti non solo come minacce, ma anche come occasioni per ripensare prodotti, mercati, tecnologie, organizzazione e competenze

Quale ruolo possono giocare le nuove generazioni di imprenditori e manager nel costruire un modello di sviluppo capace di coniugare competitività, sostenibilità e innovazione?

«Proprio perché oggi molti imprenditori vivono una fase di disorientamento, le nuove generazioni possono avere un ruolo fondamentale. Ai giovani imprenditori e manager direi che, in un mondo che cambia così rapidamente, esistono vere e proprie praterie: nuovi mercati, nuove tecnologie, nuovi bisogni, nuovi modelli organizzativi. Ma queste opportunità si colgono solo con una condizione: avere l'ambizione e la capacità di guardare lontano. Non limitarsi a gestire l'esistente, ma immaginare dove può andare l'impresa nei prossimi dieci o vent'anni. Competitività, sostenibilità e innovazione non sono tre obiettivi separati: possono diventare parte dello stesso modello di sviluppo, se c'è una classe dirigente capace di visione e di coraggio».

Oggi il Brennero non può essere visto soltanto come un corridoio logistico, ma come una piattaforma europea che integra trasporti, energia, idrogeno, dati e sicurezza energetica. Quanto può essere strategica questa visione per il futuro indu-

striale del Nord Est e per una nuova politica industriale europea?

«È arrivato il momento di guardare al Brennero con occhi diversi. Non possiamo più considerarlo soltanto come un corridoio logistico, per quanto decisivo per il Nord Est e per l'industria italiana. Il Brennero va pensato come una piattaforma europea, dove si intrecciano trasporti, energia, dati, idrogeno e sicurezza degli approvvigionamenti. Questo cambio di prospettiva è fondamentale. I problemi logistici e di attraversamento esistono, e vanno affrontati con serietà. Ma se li guardiamo dentro una visione più ampia, collegandoli ai grandi corridoi europei dell'energia e alle nuove infrastrutture strategiche, possiamo costruire risposte più ambiziose e più efficaci. Per il Nord Est significa ragionare non solo su come far passare meglio merci e persone, ma su come rafforzare la competitività industriale del territorio nei prossimi decenni. E per l'Europa significa iniziare a fare davvero politica industriale: mettere insieme infrastrutture, energia e sicurezza strategica. Solo con questo respiro più largo possiamo trovare soluzioni che, restando dentro una logica settoriale, rischierebbero di non emergere mai».

• Ginevra Cavalieri

**DOUBLE
YOUR
PERFORMANCE**

 PIQUADRO



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

POLLINI.COM



POLLINI