

CIVILTÀ DEL LAVORO

Federazione Nazionale



Cavalieri del Lavoro

numero 4-5 - agosto • settembre • ottobre 2023

INDUSTRIA AGILE

LA RESISTENZA DEL MADE IN ITALY
A colloquio con Emilio Paolucci e Alessandro Fontana
Le testimonianze dei Cavalieri del Lavoro

COME INVERTIRE IL CALO DELLE NASCITE
Contributi di Alessandro Rosina e Giancarlo Blangiardo

LA CERIMONIA IN QUIRINALE
Sergio Mattarella: Imprese dettano il senso di marcia
Maurizio Sella: Agiamo per il capitale sociale del Paese



**I CAVALIERI DEL LAVORO
IN QUESTO NUMERO:**

Oreste Brero, Fabrizio Di Amato, Maurizio Focchi,
Marco Nocivelli, Maurizio Sella, Pier Luigi Streparava

Periodico della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro n. 4-5 - bimestrale

GALLERIE D'ITALIA

Un museo.
Quattro sedi.

Milano | Napoli | Torino | Vicenza

Dove la cultura è dialogo
tra **arte** e **società**.



Il mondo cambia.

Il mondo cambia più velocemente di quanto si possa immaginare. Cambiano i modi di fare, di pensare e di lavorare.

Inaz è al fianco delle persone, dei professionisti e delle aziende, piccole o grandi che siano, che vedono il futuro in ciò che cambia. **Inaz è soluzioni, outsourcing, consulenza, formazione per le risorse umane.**

www.inaz.it

INAZ

AL PASSO COL MONDO

*Il segreto della qualità De Cecco:
il nostro metodo, i nostri valori, le nostre persone.*



Cosa c'è dietro una pasta unica al mondo per sapore, consistenza, valori nutrizionali? Una materia prima di eccezionale qualità, un metodo rigoroso, l'essiccazione lenta a bassa temperatura: certo.

Ma per noi di De Cecco, c'è di più.

C'è la qualità del modo di fare impresa, il valore delle persone, la capacità di creare un ambiente dove ognuno è stimolato a crescere e a dare il meglio di sé. La nostra attenzione a questi valori ha meritato l'assegnazione, anche quest'anno, del sigillo Top Job - Best Employer che premia la reputazione dei migliori datori di lavoro in Italia. È il risultato dell'ideale di qualità globale che l'azienda guidata da Filippo Antonio De Cecco persegue da sempre con successo. Gli amanti della pasta lo sanno, perché la gustano ogni giorno.



Sigillo rilasciato dall'Istituto Tedesco ITQF a fronte di un corrispettivo per una licenza annuale.
Per maggiori informazioni sui risultati della ricerca e sulla metodologia consultare www.istituto-qualita.com



Anno LXVIII - n. 4-5

Civiltà del Lavoro

Periodico della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

Direttore

Cavaliere del Lavoro Maurizio Sella

Comitato Editoriale

Presidente: Cavaliere del Lavoro Francesco Rosario Averna

Cavalieri del Lavoro: Alessandro Bastagli,
Daniela Gennaro Guadalupi, Paolo Gentilini, Maria Luigia Lacatena,
Clara Maddalena, Sebastiano Messina, Guido Ottolenghi,
Debora Paglieri, Emmanuele Romanengo, Olga Urbani

Hanno collaborato a questo numero i Cavalieri del Lavoro:

Oreste Brero, Fabrizio Di Amato, Maurizio Focchi,
Marco Nocivelli, Pier Luigi Strepavara

Direttore responsabile

ai fini della legge della stampa Paolo Mazzanti

Direttore editoriale

Franco Caramazza

Coordinamento per le attività istituzionali

Carlo Quintino Sella

Coordinamento editoriale

Cristian Fuschetto

Coordinamento redazionale

Paola Centi

Redazione

Flaminia Berrettini, Clara Danieli, Cristian Fuschetto,
Brunella Giugliano, Giovanni Papa, Silvia Tartamella

Progetto grafico

Marco Neugebauer e Roberto Randi (thesymbol.it)

Impaginazione

Emmegi Group Srl

Via F. Confalonieri 36 - 20124 Milano

Concessionaria Pubblicità

Confindustria Servizi SpA
Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma
Tel. 06 5903263
l.saggese.con@confindustria.it

Stampa

Arti Grafiche Boccia SpA
Via Tiberio Claudio Felice, 7 - 84131 Salerno

Foto

123RF, AGF, Stefano Guidoni, Shutterstock
Foto di copertina: Gorodenkoff @ Shutterstock

Gli inserzionisti di questo numero

Banca Intesa Sanpaolo, Birra Forst, Brunello Cucinelli,
Cartiere Carrara, Ferrari F.lli Lunelli, Fiasconaro, Gewiss, Inaz,
Pastificio De Cecco, Scavolini, Stevanato Group

Autorizzazione Tribunale di Roma

n. 4845 del 28-9-1955

Autorizzazione per il web Tribunale di Roma n. 294/2013

Finito di stampare il 6 novembre 2023

civiltadellavoro@cavaliereidellavoro.it

7

EDITORIALE

Un ancoraggio nella bufera

PRIMO PIANO | Cerimonia al Quirinale



10

Futuro di crescita e coesione

di Sergio MATTARELLA

13

Agire per il capitale sociale della Repubblica

di Maurizio SELLA

15

Imprese seminatrici di benessere

di Adolfo URSO

18

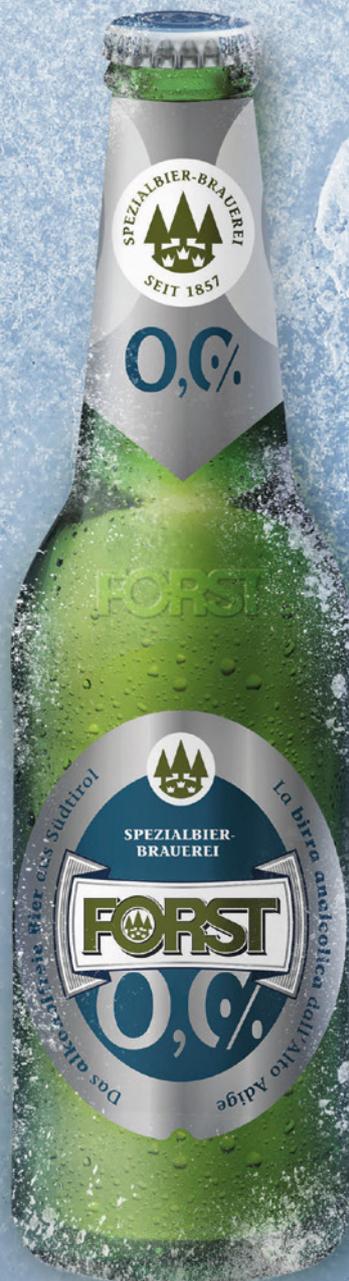
Gli Alfieri del Lavoro 2023

Interviste a cura di Silvia Tartamella



FORST 0,0% SPORTIVA PER NATURA

CONQUISTA LA MEDAGLIA D'ORO DEI WORLD BEER AWARDS 2023
NELLA CATEGORIA NO & LOW ALCOHOL LAGER.



@forstbeer
f/BirraForstBier
www.forst.it



FOCUS 1 | L'industria agile



25

Uomini e tecnologie per creare valore sostenibile

A colloquio con Emilio PAOLUCCI di Paolo Mazzanti

30

Le imprese fra shock e opportunità

Intervista ad Alessandro FONTANA di Silvia Tartamella

34

Filiere italiane, una marcia in più

di Oreste BRERO

36

L'impronta artigianale a Paddington Square

di Maurizio FOCCHI

38

Tecnologie e assistenza a misura di mercato

di Marco NOCIVELLI

40

Soluzioni meccatroniche fuori dagli standard

di Pier Luigi STREPARAVA

FOCUS 2 | Crisi demografica, invertire la tendenza



45

Punto di non ritorno?

A colloquio con Alessandro ROSINA

49

Misure contro il declino

di Gian Carlo BLANGIARDO

FONDAZIONI / LIBRI

52

Tutto torna. L'arte reinventa gli scarti



56

Federico Marchetti

Le avventure di un innovatore



VITA ASSOCIATIVA

57

Valorizzare i Cavalieri del Lavoro. I programmi della Federazione

60

Merito e comunità. La presentazione del Collegio ai neo Cavalieri del Lavoro



10 Anni di assistenza garantita per la tua Cucina
5 Anni di garanzia per i tuoi Elettrodomestici



Dalla cucina al bagno, dalla cabina armadio al living
SIAMO DIVENTATI CASA INSIEME

Lumina design Vuesse

SCVOLINI™

La più amata dagli italiani

LE TENSIONI GEOPOLITICHE E IL RUOLO DELLE IMPRESE

UN ANCORAGGIO nella bufera

Col Medio Oriente in fiamme dopo il brutale attacco di Hamas a Israele del 7 ottobre e la guerra in Ucraina dopo l'aggressione russa che dura ormai da 22 mesi, i fattori di instabilità sono in forte aumento nel mondo. È un'instabilità geopolitica, gravida di orrori e lutti, col rischio che la guerra di Gaza si estenda e coinvolga anche Libano, Siria, Iran e altri Paesi arabi. Ma è anche un'instabilità economica, perché le tensioni geopolitiche possono rapidamente coinvolgere il petrolio, il gas e gli approvvigionamenti energetici, ridando fiato all'inflazione contro cui stiamo faticosamente combattendo. E l'inflazione, va ricordato, è la più iniqua delle tasse perché colpisce soprattutto i più deboli.

Sulle tensioni geopolitiche il nostro Paese ha tenuto un atteggiamento ragionevole e prudente: conferma del sostegno all'Ucraina, condanna dei terroristi di Hamas, impegno per evitare l'estensione del conflitto, richiesta a Israele di applicare un criterio di "proporzionalità" alla sua inevitabile reazione, aiuti ai civili palestinesi di Gaza.

Sotto il profilo economico, il governo Meloni sta cercando di mantenere la prudenza già mostrata nella legge di bilancio dello scorso anno. Ma più passa il tempo, più è difficile trascurare le promesse elettorali dei partiti di maggioranza su tasse e pensioni che, se rispettate, farebbero aumentare il debito. E questo rischia di esporci alla sfiducia dei mercati, mentre dal primo gennaio finirà la sospensione del Patto di stabilità europeo. E il nuovo Patto che si sta discutendo a Bruxelles prevederà comunque un percorso di riduzione del debito pubblico.

In questo quadro occorre concentrarsi sull'attuazione del Pnrr, che con i 191,5 miliardi di euro provenienti dall'Unione europea e i 30 del piano complementare nazionale rappresenta l'unica vera opportunità di investimenti e crescita per i prossimi tre anni. Il sistema produttivo italiano, impegnato nella "doppia transizione" ambientale e digitale (di cui parliamo in questo numero di *Civiltà del Lavoro*) ha dato prova di grande capacità di adattamento e reazione alle crisi del Covid-19 e del gas. Il sistema produttivo deve proseguire in questo impegno quotidiano, investendo, riorganizzando le filiere, adattando il proprio export ai nuovi equilibri geopolitici.

Come ha detto il Presidente Sergio Mattarella alla cerimonia di consegna delle insegne ai nuovi 25 Cavalieri del Lavoro il 18 ottobre scorso al Quirinale, le imprese "con il lavoro, le competenze, le tecnologie che valorizzano" concorrono a indicare il senso di marcia del Paese. Perché "muovono interessi e ne creano di nuovi; aprono frontiere, mettono in movimento persone, incidono su luoghi e territori". Il sistema produttivo e le imprese dei Cavalieri del Lavoro che ne rappresentano l'eccellenza sono il vero grande patrimonio del Paese, una certezza nell'instabilità, un ancoraggio sicuro nella bufera che da più parti ci circonda. Lo dimostrano i dati dell'exploit dell'export, che evidenziano l'alto livello di competitività della manifattura italiana sui mercati internazionali. 🇮🇹 (P.M.)



PRIMO PIANO

*Il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella,
il ministro delle Imprese e del Made in Italy Adolfo Urso
e il presidente della Federazione Maurizio Sella
insieme ai 25 neo Cavalieri del Lavoro*

Cerimonia al QUIRINALE



“Riprendo un tema ricordato dal presidente Maurizio Sella: è il capitale sociale di un paese la prima fonte di energia. E le imprese - con il lavoro, le competenze, le tecnologie che valorizzano - ne sono parte rilevante”. Il Capo dello Stato ha sottolineato, in occasione della cerimonia del 18 ottobre in Quirinale, il ruolo primario delle imprese nella “dirigenza” del Paese. Seguono gli interventi del Presidente della Repubblica, del presidente della Federazione Maurizio Sella, del ministro delle Imprese e del made in Italy Adolfo Urso. A completare la sezione i profili degli Alfieri del Lavoro e le interviste

UN FUTURO di crescita e coesione

di Sergio MATTARELLA

Rinnovo le congratulazioni ai Cavalieri del Lavoro che hanno appena ricevuto le insegne e a coloro che hanno conseguito questo prestigioso riconoscimento venticinque anni addietro. Il messaggio che proviene, ogni anno, da questa cerimonia è strettamente connesso con il carattere della nostra Repubblica. Perché la Repubblica ha scelto di porre, solennemente, a suo fondamento - a fondamento della Costituzione - il lavoro. Esprimendo così una convinzione e una constatazione. Che il lavoro, nelle sue diverse e plurali declinazioni, sia l'attività che concorre al progresso materiale e spirituale della società. È tema che si connette, direttamente, a quello dell'essere cittadini, della cittadinanza.

LAVORO, DIRITTO E DOVERE

L'art. 4 della Costituzione è quello che descrive, meglio di ogni altro, ciò di cui parliamo. I cittadini sono titolari

di diritti e di doveri. Tra questi il diritto al lavoro, e l'impegno costituzionale - sottolineato con un apposito articolo - chiama a promuovere le condizioni per renderlo effettivo.

Titolarità di un diritto dunque e, insieme, attribuzione di un dovere: quello di svolgere un'attività o una funzione che, appunto, concorra alla crescita materiale o spirituale della società. Una simmetria tra diritti e doveri dell'essere cittadini che troviamo in molte parti della Carta - a partire dai doveri inderogabili di solidarietà politica, economica, sociale - sino all'art.53 sul dovere di ciascuno di concorrere alle spese pubbliche in ragione della sua capacità contributiva.

Vi è un forte collegamento tra il carattere liberale e democratico della nostra Costituzione e la scelta di fondare la Repubblica sul lavoro. Il valore del lavoro - accanto ai numerosi articoli in cui viene richiamato - all'art. 41 ci indica come l'iniziativa economica privata sia libera, stabilendo, anche qui, un preciso collegamento e affermando il principio che, attraverso di essa, si esprime anche il diritto/dovere al lavoro, concorrendo al progresso della società.

Ecco il fondamento del vostro essere qui stamane.

TESTIMONI DI ECCELLENZA

Voi siete tutti testimoni della capacità del Paese di raggiungere traguardi d'eccellenza, di saper innovare con creatività e coraggio, di competere sui mercati offrendo alta qualità, di creare lavoro, contribuendo alla crescita sociale. E la crescita, la coesione della società guarda al futuro.

Mi congratulo anche con i giovani Alfieri. Hanno ottenuto nei loro percorsi di studi le valutazioni più elevate. Non bastano doti personali e l'impegno per conseguire alti traguardi: è necessaria anche la passione. Sentimento che - vi auguro - non vi abbandoni mai. Questa cerimonia - con la presenza degli Alfieri - reca il segno



Sergio Mattarella, Presidente della Repubblica

di un'alleanza generazionale. Perché chi ottiene di più sa di dover avvertire su di sé una maggiore responsabilità nel promuovere il benessere complessivo della comunità in cui vive.

IMPRESE INDICANO SENSO DI MARCIA

L'avanzamento della società non è mai la risultante esclusiva di decisioni assunte dai governi pro-tempore, ai vari livelli istituzionali. A delineare il modello sociale e la concreta qualità del vivere, sono prima di tutto le soggettività e le forze che compongono la società, che animano la sua economia, che interpretano ed elaborano la sua

opportunità, per le conoscenze che trasmettono, per le innovazioni che migliorano produzioni e prodotti, arricchiscono le condizioni di vita comune.

ITALIA CONDUTTORE DEL TRENO EUROPEO

Le imprese sanno bene come la sfida europea non sia altro da noi. Come l'Italia non sia un passeggero del treno Europa del quale controllare i titoli di viaggio, ma ne sia uno dei conduttori, un artefice insostituibile.

La capacità di indirizzare le risorse verso obiettivi strategici comuni, il potenziamento delle filiere europee del valore sono fatti ed esperienze quotidiane dell'attivi-



Sergio Mattarella con i Cavalieri del Lavoro che appartengono all'Ordine da 25 anni

cultura, la sua etica civile. Insomma – riprendo un tema ricordato dal presidente Maurizio Sella - è il capitale sociale di un paese la prima fonte di energia.

E le imprese - con il lavoro, le competenze, le tecnologie che valorizzano - ne sono parte rilevante, partecipano a pieno titolo alla dirigenza di un paese. Concorrono a indicare il senso di marcia. Muovono interessi e ne creano di nuovi. Aprono frontiere, mettono in movimento persone, incidono su luoghi e territori.

Il valore sociale dell'attività economica delle imprese, ha acquisito significati ancora più profondi in tempo di mercati globali e di interdipendenza. Il valore sociale passa - come prescrive la Costituzione - dal necessario rispetto della dignità del lavoro, della sua sicurezza, della tutela della salute, dell'ambiente, dell'insieme dei diritti sociali; e il valore che le imprese esprimono si amplia ulteriormente per il loro carattere di moltiplicatore delle

Voi siete tutti testimoni
della capacità del Paese
di raggiungere traguardi
d'eccellenza, di saper innovare
con creatività e coraggio

tà di governo e sono essenziali per affrontare le turbolenze, le sfide odierne che il Ministro Urso poc'anzi richiamava.

Se l'Europa, talvolta, stenta a dispiegare la forza del suo insieme, la sua massa critica di risorse materiali e morali, di tecnologia e di creatività, di civiltà e di capacità, ciò è dovuto a una costruzione ancora incompleta, all'attardarsi in polemiche sterili sulla necessità di essere coesi e tempestivi, e non lenti e separati, a fronte dei problemi.



Il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella insieme gli Alferi del Lavoro 2023

La storia ci chiama a un'ora di responsabilità. L'aggressione russa all'Ucraina, il barbaro attacco di Hamas contro Israele, la spirale di violenze che si è perseguita, la destabilizzazione che rischia di coinvolgere l'intero Medio Oriente - per restare soltanto nell'area del Mediterraneo allargato - reclamano un'Europa capace di esercitare la propria positiva influenza. Un Continente capace di testimoniare con convinzione i propri valori di pace, di cooperazione, di rispetto dei diritti delle persone e dei popoli.

PRONTI ALLA SFIDA DELLA NEUTRALITÀ CLIMATICA

L'Europa si è data traguardi ambiziosi, punta a divenire il Continente più verde, più sostenibile, più equo anche sul piano sociale, dandosi il 2050 come traguardo per la neutralità climatica.

È una sfida che il sistema produttivo italiano ha già raccolto, consapevole che le ricadute positive riguarderanno tutti e ciascuno, con l'ambizione di essere alla testa dei processi di innovazione e non fra coloro che si attardano con lo sguardo rivolto all'indietro. Una recente indagine dell'Istat ha rilevato che, nel 2023, le pratiche e le azioni di sostenibilità, promosse dalle imprese, sono in crescita. Tanto sul piano della tutela ambientale e degli standard ecologici delle produzioni, quanto sul piano della responsabilità sociale, attraverso investimenti in sicurezza, in welfare aziendali, in migliora-

mento dei luoghi di lavoro. Segnali incoraggianti, che indicano una direzione.

VERSO UN ORIZZONTE COMUNE EUROPEO

Crescita, coesione sociale, equilibrio ambientale, qualità del lavoro sono tra loro strettamente connessi. Laddove crescessero diseguaglianze, emarginazioni, povertà, sarebbe l'intera società a fare un passo indietro.

L'accelerazione tecnologica, il progresso digitale, la robotica, l'intelligenza artificiale stanno portando sfide nuove al lavoro. Ci saranno cambiamenti da affrontare. L'Unione europea si è posta il tema di rendere "giusta" la transizione con interventi pubblici adeguati, ma ha voluto anche dotarsi dell'ambizione di guardare all'innovazione traducendola in una solida base industriale. È il caso del *Chips Act* con cui si propone di portare la produzione di chip e semiconduttori al 20% di quella mondiale, con investimenti che puntano a oltre 100 miliardi di euro. Vi è bisogno di eccellenze quindi: aiutano il Paese. Ancora di più se riescono a fare sistema. Se l'Italia intermedia - territoriale, sociale, imprenditoriale - sa colmare i vuoti, cancellare le distanze, far marciare l'innovazione, l'integrazione, la sostenibilità. È il futuro da costruire insieme. L'orizzonte comune europeo. La Repubblica vi è riconoscente per quanto avete realizzato e per quanto continuerete a fare. Le esperienze positive che oggi celebriamo - le vostre - ci incoraggiano ad avere fiducia nel futuro dell'Italia. 🇮🇹

Agire per il capitale sociale DELLA REPUBBLICA

di Maurizio SELLA

Intendo prima di tutto rinnovare il mio plauso ai nuovi venticinque Cavalieri del Lavoro, donne e uomini che hanno contribuito con tenacia, visione e intraprendenza alla crescita del Paese e il cui impegno trova oggi solenne riconoscimento. Mi felicito con i nuovi venticinque Alfieri del Lavoro. Le vostre carriere scolastiche sono state eccellenti, così come sono esemplari gli interessi che molti di voi coltivano nella vita sociale e di comunità. Abbiate cura di tenere sempre acceso il lume della curiosità e della determinazione. Signor Presidente, Lei ha più volte messo in rilievo, anche di recente, le condizioni di disagio cui vanno in-



Maurizio Sella, Presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

La ricchezza più grande
di ogni impresa
sono le persone, donne e uomini,
senza le quali nessuna
delle nostre imprese avrebbe
mai potuto raggiungere
i risultati che ha raggiunto

contro i giovani che si affacciano al mondo del lavoro, spesso originate da “condizioni di lavoro povero e precario”. Così come ha denunciato l’urgenza di interventi a sostegno dell’occupazione femminile. Nonostante un più alto livello di istruzione, infatti, il tasso di occupazione femminile è ancora significativamente più basso di quello maschile. Si tratta di fenomeni che meritano la massima attenzione, perché tale incertezza è spes-

so all’origine di un “impoverimento del capitale sociale della Repubblica”.

PERSONE AL CENTRO DELLE IMPRESE

Noi Cavalieri del Lavoro, sentiamo forte questa responsabilità e agiamo per contribuire ad accrescere il “capitale sociale” del nostro Paese perseguendo, innanzitutto, un buon lavoro. Buon lavoro significa valorizzare il merito attraverso prospettive di crescita professionale, offerte retributive adeguate, coinvolgimento attivo nella vita aziendale, sicurezza delle condizioni dei lavoratori. La ricchezza più grande di ogni impresa sono le persone, donne e uomini, senza le quali nessuna delle nostre imprese avrebbe mai potuto raggiungere i risultati che ha raggiunto.

CAVALIERI DEL LAVORO TRAINO DELL’ECONOMIA NAZIONALE

Come emerge da una recente indagine promossa dalla nostra Federazione, le aziende dei Cavalieri del Lavoro,

pur rappresentando il 3% del campione nazionale delle imprese con fatturato superiore ai 20 milioni di euro, sviluppano dal punto di vista occupazionale il 20% di addetti. È un dato di estremo rilievo. Dalle prime evidenze, nel 2022 le aziende dei Cavalieri del Lavoro hanno fatto registrare un tasso di occupazione in crescita di circa il 4% rispetto all'anno precedente, in controtendenza rispetto al dato storico nazionale, e hanno continuato a investire con un tasso di circa tre volte la media storica nazionale (3,6% vs 1,3% del fatturato).

Operare nell'interesse dell'impresa e operare nell'interesse dei territori di nascita e di quelli in cui esse hanno saputo ampliarsi, sono due facce di una medesima medaglia. In ogni iniziativa industriale non c'è valore del successo economico se non c'è anche l'impegno nel progresso sociale.

INNOVAZIONE CREA OPPORTUNITÀ. L'ESEMPIO DI MARCONI

La storia ci insegna che cambiamenti tecnologici, anche radicali, come quelli che stiamo vivendo, hanno sempre svolto la funzione di abilitatori di nuove opportunità, di nuovi prodotti, di nuovi servizi, di nuovi mercati e di nuova occupazione. Nelle fasi di transizione occorre visione e coraggio ed essere anticipatori. Ricordo, ad esempio, qui la figura di Guglielmo Marconi. Un grande italiano, scienziato e imprenditore, tra i primi a essere nominato Cavaliere del Lavoro, di cui il prossimo anno cadrà il 150° dalla nascita. Marconi rese desuete le tecnologie in uso e ne inventò di nuove. Con la sua telegrafia senza fili anticipò il concetto di wireless e da imprenditore portò il nome dell'Italia nel mondo.

SOSTENIBILITÀ FILO CONDUTTORE DELLE NOSTRE INIZIATIVE

Alla doppia sfida della transizione digitale e ambientale abbiamo dedicato i nostri due ultimi convegni nazionali. Il filo conduttore è stato la sostenibilità. Al futuro del lavoro dedicheremo il prossimo, in programma a Bari nel maggio del 2024. Contiamo di offrire testimonianze concrete di come il cambiamento sia ricco di opportunità, e di come il sistema produttivo dei Cavalieri del Lavoro sappia esserne una guida.

EUROPA PIÙ UNITA PER CONTRASTARE NAZIONALISMI

Lei, Signor Presidente, ha affermato che “i nazionalisti

La storia ci insegna
che cambiamenti tecnologici,
anche radicali,
hanno sempre svolto
la funzione di abilitatori
di nuove opportunità.
Nelle fasi di transizione occorre
visione e coraggio
ed essere anticipatori

esasperati creano mostri, scatenano guerre e calpestando i valori di libertà e pace. L'Europa nasce come grande progetto di pace, come visione di sviluppo”. Sono parole che ci fanno fortemente riflettere. Ci troviamo ad operare in un contesto geopolitico reso ulteriormente instabile da nuovi conflitti. Le notizie e le immagini che in questi giorni ci arrivano da Israele lasciano sgomenti.

All'instabilità dello scenario globale dobbiamo rispondere con ancora maggiore impegno e visione europea. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza è una prova essenziale della nostra credibilità internazionale. Si contribuisce alla forza dell'Europa onorando innanzitutto i nostri impegni, con la puntuale attuazione di questo generoso strumento di rilancio, ma anche con i grandi contributi allo sviluppo e all'innovazione di cui il nostro Paese è capace. Va parallelamente attuata una strategia di graduale riduzione del debito pubblico, che non deve condizionare le opportunità di crescita, sviluppo ed innovazione.

Signor Presidente, l'esperienza, la voglia, la capacità di fare e di fare bene per contribuire al progresso del nostro Paese, sono valori che trovano oggi, nell'esempio dei Cavalieri del Lavoro e degli Alfieri del Lavoro che vengono premiati, ulteriore vigore.

L'augurio di questa giornata è che il loro impegno sia motivo di ispirazione e di fiducia per continuare a costruire insieme un'Italia e un'Europa ancora più forti e ancora più unite. 🇮🇹

IMPRESE SEMINATRICI di benessere

di Adolfo URSO

Partecipo con piacere a questa importante occasione che riconosce l'altissimo merito da voi guadagnato grazie ad anni di impegno, talento e storie straordinarie e premia i giovani Alfieri che si preparano a raggiungere gli stessi ambiziosi traguardi. Chi vi parla ha voluto cambiare il nome del Ministero, oggi delle Imprese e del made in Italy, proprio per focalizzare l'attenzione sulle "imprese", motori dello sviluppo industriale, e sul "brand" reputazionale che ci rende orgogliosi nel mondo: il "made in Italy" appunto. Una denominazione istituzionale che racchiude in fondo l'essenza stessa delle straordinarie capacità e del fine ingegno dell'impresa e degli imprenditori ed imprenditrici italiani.

REAGIRE ALLE INCERTEZZE

Donne e uomini abituati a studiare, lavorare e produrre eccellenze che il mondo ci invidia e che apprezza oltre misura. Impegno e sforzo che non viene meno mai, neanche nei periodi di crisi più acuta come quelli che abbiamo attraversato e che pensavamo di aver finalmente lasciato alle spalle. Purtroppo non è così, perché dopo la pandemia e la sciagura della guerra in Ucraina ci troviamo, proprio in queste ore, di fronte ad altri drammatici accadimenti che portano lutti e tragedie e che potrebbero condurre ad una ulteriore escalation che noi tutti speriamo non si verifichi, lavoriamo perché non accada. Gli effetti combinati della guerra in Ucraina e degli eventi drammatici in Israele ed a Gaza, che si aggiungono a quelli del Sahel e dei Balcani, ci inducono ad essere cauti e responsabili, ben consapevoli degli scenari drammatici che circondano la nostra Europa e delle loro possibili conseguenze sui nostri assetti sociali ed economici. L'inflazione è tornata a correre, i mercati energetici sono in fibrillazione ed il sistema economico, commerciale e finanziario multilaterale appare inadeguato di fronte a queste terribili sfide.

Ma dobbiamo reagire tutti insieme in Italia e in Europa, come abbiamo sempre fatto nei momenti più difficili. Per dirla con il poeta, "c'è una crepa in ogni cosa ed è da lì che passerà la luce" (Leonard Cohen). Una luce che può venire anche dalle nostre imprese perché da sempre in Italia esse sono espressione di responsabilità e coesione sociale, portatrici di ricchezza e occupazione e seminatrici di sviluppo e benessere.

ITALIA, POTENZA MANIFATTURIERA DA SUPPORTARE

Compito dei Governi, quindi, è quello di tutelare e supportare questo essenziale substrato della nostra civiltà. L'Italia resta oggi il secondo paese manifatturiero in Europa ed uno dei primi dieci al mondo. Ha un'economia differenziata e competitiva in ogni settore della vita produttiva con migliaia di imprese leader a livello globale in un sistema sociale in cui prevale il senso della coesione e della solidarietà. Dai giovani italiani ed europei si sente alto il bisogno di spingere i nostri Governi ad accelerare sulla via della tran-



Adolfo Urso, ministro delle Imprese e del Made in Italy

Gli occhi sono gli interpreti dell'anima

CICERONE



sizione climatica. È una giusta posizione che però deve essere ponderata con la necessità di assicurare una altrettanto giusta transizione industriale e digitale. Siamo orgogliosi della nostra storia millenaria, di ciò che ci ha lasciato e che ci identifica, anche nelle nostre peculiarità produttive, nell'arte creativa dei maestri del made in Italy. Ma non possiamo rassegnarci a diventare un museo all'aria aperta in un territorio contrassegnato dalla desertificazione industriale. Dobbiamo invece, tutti insieme, impegnarci per favorire quelle occasioni di sviluppo tecnologico e scientifico sostenibile che l'Italia ed il nostro Continente hanno saputo da secoli proporre al mondo intero come esempio virtuoso.

ABBIAMO BISOGNO DI VOI

Non posso dimenticare che voi siete stati nominati "Cavalieri ed Alfieri del Lavoro". Il lavoro, quindi, che come ricorda il nostro beneamato Presidente è il fondamento della nostra Carta repubblicana e che, se ci pensiamo bene, dona dignità ad ogni essere umano. Ricordo che, nelle nostre vecchie Carte di identità, ogni persona veniva riconosciuta tale per il suo nome e cognome e per la sua professione.

Abbiamo quindi bisogno di voi perché senza il vostro impegno e la vostra forza non riusciremo a dare un lavoro dignitoso e quindi gratificante ai tanti giovani e donne che sono ancora marginali nel processo produttivo, con gravi conseguenze anche per quanto riguarda il tasso di natalità e quindi anche la sostenibilità del nostro sistema previdenziale e sociale a cui non vogliamo assolutamente rinunciare. Con questa piena consapevolezza il Governo, sin dall'inizio della legislatura e anche in questa difficile manovra economica, ha concentrato le risorse a sostegno del lavoro e delle famiglie e quindi dell'occupazione femminile.

Infine, desidero rivolgere un ringraziamento speciale ai Giovani Alfieri che oggi ricevono il loro ambito riconoscimento. Voi siete il presente ma soprattutto il futuro. Per questo non dovete mai abbassare il livello della vostra ambizione ma anzi premere sempre l'acceleratore sui vostri punti di forza: il Paese ed il mondo ha bisogno della vostra voglia di arrivare che ha spinto molti vostri coetanei del passato, illustri e meno noti, a costruire un'

Per dirla con il poeta,
 “c'è una crepa in ogni cosa
 ed è da lì che passerà la luce”.
 Una luce che può venire
 anche dalle nostre imprese
 perché da sempre in Italia esse
 sono espressione di responsabilità
 e coesione sociale

talia che oggi, nonostante le molte difficoltà, riafferma il suo ruolo di grande attore politico, economico e sociale a livello globale. Abbiamo bisogno delle vostre idee, del vostro sapere e della vostra curiosità, aggiungo del vostro esempio che spero sia recepito dai vostri coetanei. Da parte nostra vi assicuro che vi sarà il massimo sostegno delle istituzioni pubbliche, che oggi qui rappresento, vi sarà il massimo impegno per supportare il vostro virtuoso percorso. Proprio in questi giorni il Parlamento sta esaminando il disegno di legge sul made in Italy, che ha recepito molte delle vostre proposte e richieste. Questa è la strada da seguire.

IL "MIX FANTASTICO" DEL MADE IN ITALY

Una strada che voi avete imboccato da tempo segnando il vostro successo oggi riconosciuto con questa onorificenza. Ricordo con particolare emozione i miei numerosi anni da Vice Ministro delegato al Commercio Estero: in oltre 300 missioni estere, con decine di migliaia di imprenditori, ho ammirato la forza, la costanza, l'inventiva e molto spesso la sobrietà. Un "mix" fantastico che ha dato origine ai mille e mille volti del nostro made in Italy, espressione della nostra cultura e della nostra storia che ci rende unici e riconoscibili ovunque nel mondo.

Di questo vi ringrazio, Cavaliere del Lavoro e giovani Alfieri, per quello che avete fatto, fate e farete per il nostro meraviglioso Paese. 🇮🇹

ALFIERI DEL LAVORO 2023

Ogni anno insieme ai 25 neo Cavalieri del Lavoro vengono premiati al Quirinale dal Presidente della Repubblica anche i 25 migliori studenti d'Italia: sono gli Alfiere del Lavoro. Il Premio fu istituito dalla Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro nel 1961, in coincidenza del centenario dell'Unità d'Italia e del sessantenario dell'Ordine "al Merito del Lavoro". Scelti, non più di uno per provincia, fra i migliori segnalati dai presidi delle scuole di tutta Italia, gli studenti devono avere avuto una votazione minima di 9/10 alla licenza media, almeno 8/10 di media per ciascuno dei primi quattro anni della scuola superiore e una votazione di 100/100 all'esame di Stato. Quest'anno hanno tutti concluso gli studi superiori con lode

Giada Bellelli

Diploma Scientifico (Lode) - Liceo Scientifico
"Fanti" di Carpi (MO)
Media quadriennio: 9,93
Scelta: MEDTEC in Medicina e Ingegneria Biomedica
Humanitas University e Politecnico di Milano

Michele Bertoli

Diploma Scientifico (Lode) - Liceo Scientifico
"Marinelli" di Udine
Media quadriennio: 9,98
Scelta: Informatica
Università di Udine - Di Toppo Wassermann Scuola
Superiore Universitaria di Udine

Alessandro Burzacchini

Diploma Scientifico (Lode) - Liceo "Rambaldi - Valeriani
- Da Imola" di Imola (BO)
Media quadriennio: 9,88
Scelta: Medicina e Chirurgia
Alma Mater Studiorum Università di Bologna - Collegio
Superiore dell'Università di Bologna

Antonietta Anita Cacioppo

Diploma Classico (Lode) - Istituto di Istruzione
Superiore "Fazello" di Sciacca (AG)
Media quadriennio: 10
Scelta: Lettere Classiche
Università di Palermo

Maria Cantillo

Diploma Classico (Lode) - Liceo Classico "Tasso"
di Salerno
Media quadriennio: 9,93
Scelta: Medicina e Chirurgia
Alma Mater Studiorum - Università di Bologna

Veronica Capone

Diploma Scientifico (Lode) - Liceo Scientifico
"De Giorgi" di Lecce
Media quadriennio: 10
Scelta: Economics Management and Computer Science
Università Bocconi Milano

Emanuele Giuseppe Capri

Diploma Scientifico (Lode) - Istituto Paritario
"Bonifacio VIII" di Anagni (FR)
Media quadriennio: 10
Scelta: Ingegneria Informatica
Politecnico di Torino

Lorenzo Citterio

Diploma Classico (Lode) - Istituto di Istruzione
Superiore "Galilei - Tiziano" di Belluno
Media quadriennio: 9,98
Scelta: Matematica
Università "La Sapienza" di Roma

Alessio Giuseppe Corvaia

Diploma Scientifico (Lode) - Istituto di Istruzione
Superiore "Majorana - Cascino" di Piazza Armerina (EN)
Media quadriennio: 10
Scelta: Medicina e Chirurgia
Università di Catania

Giuseppe di Fazio

Diploma Classico (Lode) - Istituto di Istruzione
Superiore "Gobetti - De Libero" di Fondi (LT)
Media quadriennio: 9,92
Scelta: Ingegneria Informatica
Università "La Sapienza" di Roma

Francesca Di Sabatino

Diploma Scientifico (Lode) - Liceo Scientifico
"Einstein" di Teramo
Media quadriennio: 9,93
Scelta: Medicina e Chirurgia
Università di Pavia

Beatrice Gramegna

Diploma Classico (Lode) - Liceo "Cassini"
di Sanremo (IM)
Media quadriennio: 10
Scelta: Medicina e Chirurgia
Università di Pavia

Antonio Iannarelli

Diploma Scientifico (Lode) - Istituto Omnicomprensivo
"Giordano" di Venafro (IS)
Media quadriennio: 10
Scelta: Medicina e Chirurgia
Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma

Rosa Legramandi

Diploma Scienze Umane (Lode) - Istituto Superiore
"Don Milani" di Romano di Lombardia (BG)
Media quadriennio: 9,90
Scelta: Medicina e Chirurgia
Università di Milano Statale

Samuele Mignogna

Diploma Classico (Lode) - Istituto di Istruzione
Superiore "Pagano" di Campobasso
Media quadriennio: 9,93
Scelta: Medicina e Chirurgia
Università di Pisa - Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa

Ludovica Pantusa

Diploma Scientifico (Lode) - Liceo Scientifico
"Fermi" di Cosenza
Media quadriennio: 10
Scelta: Medicina e Chirurgia
Università "Magna Græcia" di Catanzaro

Mariagrazia Razzano

Diploma Scientifico (Lode) - Liceo Scientifico
"Cortese" di Maddaloni (CE)
Media quadriennio: 9,95
Scelta: Ingegneria Aerospaziale
Università di Napoli "Federico II"

Giulia Sartelli

Diploma Scientifico (Lode) - Liceo "Leopardi"
di Recanati (MC)
Media quadriennio: 9,98
Scelta: Medicina e Chirurgia
Alma Mater Studiorum - Università di Bologna

Luigia Maria Semino

Diploma Classico (Lode) - Liceo "Peano" di Tortona (AL)
Media quadriennio: 9,95
Scelta: Giurisprudenza
Università di Genova - IANUA Scuola Superiore
dell'Università di Genova

Marco Solesio

Diploma Scientifico (Lode) - Liceo "Avogadro" di Biella
Media quadriennio: 9,83
Scelta: Matematica
Università di Trento

Katharina Stieger

Diploma Scientifico (Lode) - Liceo Scientifico
"Einstein" di Merano (BZ)
Media quadriennio: 9,91
Scelta: Medicina
Università Ludwig Maximilian di Monaco

Anna Toso

Diploma Tecnico Economico (Lode) - Istituto
di Istruzione Superiore "Minghetti" di Legnago (VR)
Media quadriennio: 9,94
Scelta: Liberal Arts and Sciences - Global Challenges
Leiden University College de L'Aia

Lucrezia Valgimigli

Diploma Scientifico - Istituto "Sacro Cuore di Gesù"
di Siena
Media quadriennio: 9,98
Scelta: Ingegneria Biomedica
Università di Firenze

Federica Venturelli

Diploma Scientifico (Lode) - Liceo Scientifico
"Aselli" di Cremona
Media quadriennio: 9,89
Scelta: Farmacia
Università di Brescia - Collegio Universitario
"Luigi Lucchini"

Emanuele Vita

Diploma Scientifico (Lode) - Liceo Scientifico "Leo"
di San Vito dei Normanni (BR)
Media quadriennio: 10
Scelta: Ingegneria Elettronica e delle Tecnologie Internet
Politecnico di Bari - Alta Scuola Internazionale Residen-
ziale per Innovatori Digitali del Collegio IPE - Istituto
per ricerche ed attività educative di Poggiorelevante (BA)

“PENSO DI POTER TROVARE LAVORI SODDISFACENTI ANCHE IN ITALIA”

MICHELE BERTOLI

INFORMATICA

Quali emozioni conserva della giornata al Quirinale?

L'atmosfera solenne della cerimonia al Quirinale, oltre ad avermi lasciato la grande soddisfazione di aver stretto la mano al Presidente della Repubblica, ha rinnovato in me la consapevolezza che ogni nostra istituzione dovrebbe essere direttamente ispirata dai principi della Costituzione e basarsi dunque sul rispetto degli esseri umani in quanto tali.



Essere Alfiere del Lavoro: una responsabilità, un onore o che cos'altro?

Essere Alfiere del Lavoro è per me un grande onore e funge da ulteriore elemento motivante a continuare a impegnarsi sempre nello studio, nel lavoro e, più in generale, in ogni aspetto della vita.

Perché ha scelto informatica?

Ho scelto informatica perché in essa vedo un'applicazione della matematica, che mi piaceva fin da piccolo, e la possibilità, pur restando nelle scienze teoriche, di trattare anche aspetti più concreti e direttamente applicabili.

Che lavoro vorrebbe fare “da grande”?

Sebbene non sappia ancora di preciso che lavoro desidero fare, cercherò senza dubbio di sceglierne uno che mi piaccia, perché ritengo che la professione debba contribuire a rendere le persone felici e soddisfatte di sé. Attualmente mi incuriosiscono molto le intelligenze artificiali, ma lascio aperte anche altre porte.

Dall'Italia tanti giovani vanno via per trovare impieghi più soddisfacenti. È una prospettiva che mette in conto?

Sono molto affezionato alla mia città e mi trovo bene in Italia, non ho intenzione dunque di andare a lavorare all'estero, poiché penso di poter trovare lavori soddisfacenti anche nel mio Paese.

A che cosa, per il lavoro, non sarebbe disposto a rinunciare?

Nonostante sia consapevole che lavorare possa talvolta comportare alcuni sacrifici, non sarei disposto a rinunciare ai valori in cui credo, ai legami familiari e alle altre relazioni importanti, poiché ritengo siano da ricercare la felicità e la serenità, sviluppando così appieno l'essenza umana di animali sociali. 🐾

“UNO STIMOLO PER CONTINUARE IL MIO PERCORSO UNIVERSITARIO”

EMANUELE GIUSEPPE CAPRI

INGEGNERIA INFORMATICA

Qual è stato il momento più bello della cerimonia al Quirinale?

Penso che la cerimonia al Quirinale sia stata molto bella nella sua integrità, sia nei vari discorsi tenuti, sia nell'incontro di figure chiave del nostro Paese. Tuttavia, il momento della consegna dell'attestato di onore è stato probabilmente quello di maggior impatto, date le forti emozioni provate.

Che effetto le fa essere un Alfiere del Lavoro?

Di certo sono orgoglioso di aver ottenuto tale riconoscimento nei confronti della mia carriera scolastica, ma principalmente rappresenta per me uno stimolo affinché continui con tale impegno il mio percorso universitario e successivo.

Perché ha scelto ingegneria informatica? Ha già in mente che lavoro vorrebbe fare?

Ho deciso questo corso principalmente perché unisce le passioni che coltivo da quando ero piccolo e permette di intraprendere una carriera nel settore al quale sono attualmente interessato, ossia l'alta tecnologia. Inoltre, tale percorso di studi permette di aiutare lo sviluppo tecnologico in un ambito che ritengo molto importante nella società attuale.



Da bambino ha vissuto due anni nella Guayana francese. Come ha influito questa esperienza nella sua formazione?

I due anni vissuti in Guyana francese hanno dato un grande contributo alla mia formazione, sia da un punto di vista tecnico che culturale. In primo luogo, avendo frequentato scuole locali

ho potuto apprendere il francese e un metodo di studio adatto a un sistema scolastico molto diverso da quello italiano, in quanto focalizzato sull'applicazione dei concetti studiati nei programmi delle varie materie.

Inoltre, l'esperienza mi ha arricchito culturalmente in quanto ho potuto vivere in un ambiente diverso da quello italiano, sia da un punto di vista fisico che di usanze.

Studio, informatica, musica. Che cos'altro non potrà mancare nella sua vita?

Probabilmente, per la mia abitudine a viaggiare, nella mia vita vorrei che non mancassero dei momenti per aprirmi ad altri ambienti e lingue, ma più in generale vorrei continuare ad arricchire il mio bagaglio culturale anche da un punto di vista umanistico, nonostante la natura tecnico-scientifica della carriera che vorrei intraprendere. 🎵

“VORREI LAVORARE NELL’AMBITO DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI”

ANNA TOSO

LIBERAL ARTS AND SCIENCES

Qual è il suo ricordo più vivido della cerimonia al Quirinale?

Stringere la mano al Presidente Mattarella è il momento che più mi è rimasto impresso. Mi ha permesso di riflettere su quanto le autorità, spesso percepite distanti e irraggiungibili, siano esseri umani come tutti noi, con grandi responsabilità sulle spalle.



Che cosa rappresenta per lei essere Alfieri del Lavoro?

Tale riconoscimento rafforza il mio legame con la Repubblica Italiana. Questo Paese rappresenta le mie radici, grazie alle quali posso mettere in gioco i valori con cui sono cresciuta ogni qualvolta interagisca con persone di bagagli culturali diversi. È quando mentalità differenti si incontrano che si ottegono le migliori risposte alle sfide, locali e globali.

Come è nata la scelta universitaria?

L’interdisciplinarietà e la possibilità di interagire quotidianamente con studenti internazionali hanno guidato la mia scelta universitaria. In Italia non sono riuscita a trovare un corso che soddisfacesse entrambe, ho quindi concentrato le mie ricerche all’estero. Sono inoltre convinta che, oltre al valore accademico, l’esperienza di vita in un altro paese contribuisca alla crescita personale e allo sviluppo di una mentalità aperta.

Che cosa le piacerebbe fare “da grande”?

Nella mia futura carriera spero di poter lavorare nell’ambito delle relazioni internazionali, unendo i miei interessi per la diplomazia e l’economia politica. Risulta oggi evidente quanto la geopolitica domini lo scenario globale, spesso con effetti estremamente negativi. Vorrei poter dare il mio contributo nel cambiare queste dinamiche per il meglio.

Lavorare all’estero è un’opzione che mette in campo?

Sì, non chiudo nessuna porta a priori, dentro o fuori Italia. In generale, l’ambito in cui vorrei lavorare mi spinge a cercare opportunità all’estero. A ciò si aggiunge la mia curiosità verso ciò che non conosco ed è diverso dalle mie abitudini.

A parte lo studio, quali sono le sue più grandi passioni e/o interessi?

Amo viaggiare, leggere, la palestra e cogliere ogni opportunità per conoscere nuove persone e ambienti. 🧳

“ALL’INIZIO DEL 2024 SARÒ UNA CICLISTA PROFESSIONISTA”

FEDERICA VENTURELLI

FARMACIA

Cosa l’ha emozionata di più della giornata al Quirinale?

Il momento in cui ho stretto la mano al Presidente della Repubblica è stato quello che mi ha dato più gioia. Il Presidente Mattarella ha cercato di mettermi a mio agio e questo ha sciolto la tensione accumulata nei minuti precedenti aspettando che chiamassero il mio nome.

In quella occasione ha conosciuto altri Alfieri. Cosa sente di avere in comune con loro, a parte gli ottimi risultati scolastici?

Ciò che noi Alfieri abbiamo in comune è sicuramente la passione per lo studio che ci porta ad avere questi risultati senza farci pesare l’impegno che dedichiamo alla scuola. La condivisione dell’amore per la cultura ci ha permesso di fare amicizia molto velocemente e vivere tre giorni in un’atmosfera molto piacevole.

Perché ha scelto Farmacia?

Mi hanno sempre appassionato le materie scientifiche e Farmacia mi sembra una facoltà interessante, che permette di avere diversi sbocchi lavorativi: non solo diventare farmacista, ma anche trovare un’occupazione nel mondo della ricerca, indirizzo che mi incuriosisce e mi interesserebbe particolarmente intraprendere.



Pratica ciclismo a livello agonistico. Ha mai pensato a una carriera da sportiva? Nel caso, sarebbe conciliabile con gli studi?

Con i soddisfacenti risultati a livello internazionale che ho ottenuto negli scorsi due anni è stato impossibile non pensarci: dall’inizio del 2024 sarò infatti una

ciclista professionista. L’impegno sportivo mi occuperà molto tempo e l’università di Farmacia richiede l’obbligo di frequenza, ma con tanta forza di volontà spero di riuscire a conciliare le mie due passioni come ho fatto durante gli anni del liceo.

Sport e studio. C’è un “segreto” per ottenere risultati in tutti e due?

Personalmente ritengo che lo sport insegni a mantenere la concentrazione quando serve, ad organizzarsi e ad essere precisi. Sono queste le caratteristiche che permettono di avere successo nello studio e, più in generale, anche nella vita. 🧘

BE EGOSMART.

Nina è **EGOcomfort**. Adora camminare scalza in casa e indossare abiti comodi. Durante i momenti di relax, regola la temperatura della sua camera da letto per concedersi un riposo ottimale.



EGO SMART è una placca intelligente, versatile e connessa. I messaggi di testo scorrono sul display, mentre le icone cambiano forma indicando i diversi comandi attivati. Un fascio di luce colorata illumina i bordi: a ogni colore corrisponde una diversa segnalazione. Tenere sott'occhio le funzionalità della casa non è mai stato così smart.

gewiss.com



GEWISS

LIGHT UP THE FUTURE



FOCUS 1

L'INDUSTRIA AGILE

Capacità di adattamento, flessibilità, rapidità di risposta ai cambiamenti di scenari geopolitici, sono queste le peculiarità che hanno consentito al tessuto produttivo italiano di superare le molteplici crisi: finanziaria, energetica, pandemica e geopolitica. Quali i segreti dell'agilità delle aziende italiane? A seguire le interviste a Emilio Paolucci e Alessandro Fontana, e le testimonianze dei Cavalieri del Lavoro Oreste Brero, Maurizio Focchi, Marco Nocivelli e Pier Luigi Streparava

Uomini e tecnologie per creare VALORE SOSTENIBILE

A colloquio con Emilio PAOLUCCI
di Paolo Mazzanti

Rallentamento della crescita, inflazione, rischi geopolitici, digitalizzazione e sostenibilità impongono un ridisegno degli obiettivi e delle funzioni aziendali. Ne abbiamo parlato con Emilio Paolucci, professore ordinario di ingegneria gestionale e della produzione al Politecnico di Torino.

Dall'economia reale arrivano segnali contrastanti: rallentamento della crescita, ma anche aumento dell'occupazione e tenuta dell'export. In questo quadro congiunturale, quali sono le sfide maggiori per le imprese? Le imprese italiane si trovano ad affrontare scenari competitivi caratterizzati da crescente complessità a livello strategico. Pur essendo confermata la rilevanza di temi come innovazione e capacità di competere su qualità e prezzo, se ne aggiungono altri che devono essere considerati in processi decisionali e che richiedono scelte strutturalmente più complesse.

L'apparenza è quella di avere segnali "contrastanti"; la realtà è quella di un "new normal" in cui il management delle imprese italiane dovrà tenere conto di molti fattori e del loro effetto congiunto di lungo periodo, sfida completamente nuova per il management delle imprese e per il loro processo decisionale.

Ad alimentare parte di questa nuova complessità, vi è il ritorno prepotente di variabili macroeconomiche che erano state "dimenticate", quali una crescente inflazione, l'aumento dei costi delle materie prime (e le crescenti difficoltà di approvvigionamento per alcune di esse), l'aumento del costo del denaro e i suoi effetti negativi sulle scelte di investimento, il rallentamento della crescita del Pil, etc.

Il potenziale effetto negativo delle mutate condizioni macroeconomiche è chiaro, mentre lo sono molto meno le azioni necessarie per mitigarlo.

Accanto alle variabili macroeconomiche vi è una molteplicità di fattori esterni, i cui effetti sono percepiti in modo contrastante – ovvero si presentano sotto una duplice visione di opportunità o di minaccia – con possibili effetti di blocco dei processi decisionali e di investimento delle imprese.



Emilio Paolucci, professore ordinario di ingegneria gestionale e della produzione al Politecnico di Torino

Tali fattori hanno le loro radici nell'evoluzione tecnologica, nelle trasformazioni in atto della struttura dei settori industriali e delle filiere produttive, nelle mutate condizioni geopolitiche. La completa comprensione dei possibili effetti di tali fattori e dei loro trade-off richiede l'accesso a informazioni e conoscenze che spesso sono al di fuori della disponibilità della maggior parte delle imprese, con effetti negativi facilmente intuibili sulla loro capacità di anticipare i cambiamenti degli scenari competitivi e quindi di rivedere i propri obiettivi strategici.



Anche all'interno dei settori la situazione è complessa...

Esatto. A contribuire ai segnali contrastanti cui sono soggette le imprese vi sono le crescenti differenze nelle dinamiche dei settori economici, determinate in molti casi dal rapido cambio dei paradigmi tecnologici, con effetti differenziati in termini di volumi, prezzi, condizioni competitive, caratteristiche dei prodotti (si parla di “servitizzazione dei prodotti”), e competenze: l'automotive, con il passaggio dal motore endotermico al motore elettrico, è un chiaro esempio di questa dinamica.

A ciò si aggiunga il fatto che i confini fra settori industriali sono sempre più sfumati e permeabili (questo modifica le condizioni di competizione e i reali concorrenti) e che all'interno di uno stesso settore si possono manifestare contemporaneamente ambiti con cicli con andamenti opposti. La progressiva riduzione della durata dei cicli di vita dei prodotti richiede alle imprese continui investimenti per ampliare il proprio bacino di competenze e tecnologie, necessario per poter rimanere agganciate ai mercati internazionali. Ne deriva una crescente complessità delle *operations* e della gestione della relazione con il cliente (sempre più basata su fiducia e trasparenza e non solo su dinamiche di prezzo), determinando una crescente necessità di azioni di marketing per raggiungere nuovi clienti e fidelizzare quelli esistenti, che tende ad aumentare i rischi strategici e finanziari.

Come incidono in questo quadro la sfida ambientale e quella digitale?

La direzione e velocità della cosiddetta “transizione ecologica”, oggi guidata dall'evoluzione normativa di crescente complessità e dalle richieste di alcuni segmenti di merca-

to è una delle sfide maggiori per le imprese. Tutto ciò impone la necessità di integrare le diverse dimensioni della sostenibilità nei loro modelli di business.

Se da un lato la transizione ecologica comporta costi e rischi aggiuntivi, dall'altro potrebbe rappresentare una nuova fonte di creazione di valore, capace di portare ad un vantaggio competitivo duraturo e difendibile. L'incertezza nel bilancio fra investimenti di breve e possibili ritorni di lungo periodo è l'elemento di forte criticità da gestire e la vera sfida in questo ambito.

Anche la profondità e rapidità della trasformazione digitale sono ulteriori elementi critici sottovalutati da molte imprese italiane.

La trasformazione digitale è appena agli inizi, è attesa una sua accelerazione a livello di filiere internazionali, ma parecchie imprese faticano a capirne portata e modalità e sono ancora convinte di poter aspettare e/o dilazionare gli investimenti in tal senso su persone, organizzazione e capitale fisico.

La sua complessità e portata sono sottovalutate e ricondotte ad elementi di efficienza portate dalla “digitalizzazione” di alcune attività; viene quindi trascurata la parte di “trasformazione” dei meccanismi di creazione di valore, di competenze e di processi di lavoro, e l'importanza di comprendere quali siano le nuove dinamiche di interazione uomo/macchina.

Anche il passaggio a processi decisionali più rapidi e strutturati – in cui approcci *data driven* si combinano con l'esperienza pregressa – è appena iniziato e caratterizza al momento solo i settori maggiormente concentrati e soggetti a competizione internazionale (es. automotive). La carenza di competenze e personale in ambito digitale/

informatico è un elemento che tutte le imprese si stanno trovando ad affrontare e, come nel caso della transizione ecologica, si tratta di un processo lungo e costoso, che richiede continua attenzione e continuità di scelte ed investimenti.

Alla trasformazione digitale si accompagna la sfida derivante dalla riconfigurazione delle filiere rendendole più resilienti e il relativo rapido riposizionamento verso le parti dove è maggiore la capacità di catturare il valore creato per il cliente.

La trasformazione digitale per molte imprese crea nuove opportunità a livello di filiera, portando a sviluppare logiche di specializzazione produttiva molto diverse dal passato e la necessità di networking tra le imprese per rafforzare i legami di filiera. Ad esempio, viene apprezzata la capacità di proporre soluzioni tecnologiche “personalizzate” per i clienti (questo vuol dire affiancare capacità crescenti di progettazione alle attività di produzione), con volumi discontinui, prodotti complessi ed alta qualità.

Le imprese italiane sono diventate molto brave in questo tipo di situazioni in settori oggi erroneamente ritenuti “tradizionali” e questo offre opportunità crescenti, ma pone anche problemi nuovi nei modelli di gestione e di investimento in competenze. Fra questi vi è la crescente complessità tecnologica dei prodotti e delle relazioni lungo le filiere, dove i clienti desiderano sempre più soluzioni integrate e personalizzate e partner collaborativi nel processo di co-creazione di valore. La sfida in questo ambito è quella di migliorare le capacità di trattenere il valore creato, che spesso viene trasferito quasi interamente ad altri soggetti, rendendo difficile remunerare gli investimenti fatti, attraverso un continuo adattamento dei modelli di business. Vi è, infine, il nuovo ruolo giocato dai fattori geopolitici nel processo di ricostruzione delle filiere internazionali. Essi sono in continua evoluzione e se ne osservano gli effetti visibili sotto forma di un progressivo reshoring di produzioni critiche e la necessità di trovare nuove soluzioni tecnologiche a minor costo e/o impatto ambientale. La sfida per le imprese è quindi multidimensionale, ovvero esse si devono attrezzare per sviluppare strategie che consentano di tenere conto di tutte queste sfide contemporaneamente.

Quanto conta l'evoluzione dei fattori geopolitici in questa riorganizzazione?

Come già accennato, stiamo parlando di sfide complesse, che richiedono una combinazione di strategie a breve e lungo termine, oltre a un coordinamento efficace tra le imprese, il governo e altri stakeholder chiave per garantire la resilienza delle catene di approvvigionamento e la continuità delle attività industriali in Italia.

Per affrontare queste sfide, molte imprese stanno sviluppando nuove strategie, ma molto deve essere fatto a livello di settori e di paese. Per esempio, le imprese stanno cercando di ridurre la dipendenza da singoli fornitori o regioni specifiche, diversificando le fonti e le aree geografiche di approvvigionamento per materie prime, energia e componenti critici, al fine di mitigare il rischio di interruzioni delle forniture a causa di tensioni geopolitiche. Inoltre, stanno rivedendo le proprie catene di approvvigionamento per ridurre la dipendenza da paesi con rischi geopolitici elevati.

Tutto ciò richiede scelte nuove rispetto al passato, quali ad esempio una diversificazione geografica della produzione e l'identificazione di fornitori alternativi che possano garantire una maggiore stabilità e sicurezza delle forniture, anche a scapito di maggiori costi.

Le imprese stanno cercando di ridurre la dipendenza da singoli fornitori o regioni specifiche, diversificando le fonti e le aree geografiche di approvvigionamento per materie prime, energia e componenti critici

Altre imprese stanno anche considerando forme di *nearshoring* o di *reshoring* al fine di ridurre la dipendenza da fornitori esteri soggetti a rischi geopolitici, garantendosi un maggiore controllo sulla catena di approvvigionamento e mitigando i rischi associati a tensioni e instabilità geopolitiche.

Anche i processi di innovazione avranno un ruolo importante, secondo due distinti punti di vista. Il primo riguarda la capacità di modificare le architetture di prodotto e/o i materiali utilizzati, al fine di ridurre la dipendenza da alcune catene di fornitura soggette a rischi geopolitici elevati. Il secondo riguarda la crescente importanza della cooperazione internazionale nelle attività di ricerca e sviluppo e delle partnership strategiche, basate su scambi di know how tecnico e di mercato, fondamentali per garantire l'accesso continuo a risorse critiche e per affrontare insieme le sfide legate agli approvvigionamenti e alle forniture.

Mentre gli investimenti iniziali di “Industria 4.0” hanno contribuito a migliorare l’efficienza e la produttività attraverso la creazione di “fabbriche intelligenti”, Industria 5.0 richiede una visione più ampia, che includa anche la responsabilità ambientale e sociale

Con “Industria 4.0” le nostre imprese hanno realizzato un ciclo positivo di investimenti. Adesso devono affrontare gli impegni su digitalizzazione e sostenibilità ambientale. Si parla di Transizione 5.0, dove convogliare una parte dei fondi del Pnrr. Sarà sufficiente? E che cosa si dovrebbe fare di più?

Nonostante si parli già da qualche tempo di Industria 5.0, in realtà il completamento della parte di trasformazione digitale indicata con il termine “Industria 4.0” è ancora lontano in molte realtà aziendali. Le imprese che stanno evidenziando successi derivanti dalle loro strategie e investimenti in “Industria 4.0” sono quelle che hanno iniziato la transizione digitale almeno 10-15 anni fa, investendo su una solida base tecnologica e informativa, accompagnata da una relazione con i clienti basata su fiducia e trasparenza nello scambio di informazioni.

Oggi queste imprese sono in grado di sfruttare le principali potenzialità insite nel paradigma di “Industria 4.0” – quali ad esempio l’interconnettività digitale per lo scambio di dati in tempo reale lungo le filiere – per crescere ben sopra la

media dei settori di appartenenza; questo è avvenuto perché hanno saputo sviluppare in modo stabile e continuo nuove competenze e strategie di successo coerenti. Il concetto di Industria 5.0 si presenta ancora più complesso e lungo da realizzare, in quanto l’evoluzione da esso richiesta implica una maggiore enfasi sui temi “controversi” (nel senso sopra descritto) della sostenibilità ambientale e sociale. La narrativa prevalente è quella delle certificazioni, che per loro natura sono insufficienti e possono solo aiutare a gestire meglio la situazione esistente, ma non a guidare l’evoluzione richiesta.

Rispetto al passato sono richieste attività di innovazione basate sulla riprogettazione di *operations*, prodotti e task organizzativi, con forte attenzione sullo specifico contesto produttivo, sulle modalità tecniche di produzione e sulle modalità di misurazione degli effetti ambientali e sociali generati.

Mentre gli investimenti iniziali di “Industria 4.0” hanno contribuito a migliorare l’efficienza e la produttività attraverso la creazione di “fabbriche intelligenti”, Industria 5.0 richiede una visione più ampia, che includa anche la responsabilità ambientale e sociale delle imprese e il ripensamento della relazione uomo-macchina, con una visione tesa a massimizzare la sinergia fra competenze umane e capacità delle macchine nella creazione di valore sostenibile.

I fondi del Pnrr potranno essere utili per avviare questa transizione, ma ulteriori azioni sono necessarie quali, ad esempio, politiche e normative per favorire investimenti in ricerca e sviluppo (svolti con una logica di sistema coinvolgendo centri di ricerca, università ed imprese) e programmi di formazione e riqualificazione professionale su larga scala.

A suo giudizio esiste un problema dimensionale per le imprese italiane?

In Italia il problema della dimensione delle imprese è da sempre oggetto di discussione. Una delle conseguenze dei trend



in atto fin qui discussi è che, affinché una piccola-media impresa mantenga una posizione competitiva sul mercato e sia attrattiva per personale di qualità, è necessario che essa effettui investimenti in tecnologia e persone i cui livelli minimi necessari sono molto maggiori rispetto al passato. Il livello di tali investimenti è tale da richiedere in molti casi scale minime di almeno 50-100 dipendenti, oltre ad una maggiore integrazione verticale. Sulle modalità di crescita dimensionale ci sarebbe molto da dire, sia in termini di come realizzarla (via acquisizioni/fusioni o attraverso la crescita organica), sia in termini di obiettivi della crescita (maggiore scala della produzione *versus* maggiore integrazione verticale e controllo dei processi di innovazione), ma



C'è un crescente bisogno di formazione da parte dei lavoratori, con cicli di formazione molto più complessi e lunghi rispetto al passato, così come occorrono forme di inquadramento e di retribuzione adeguate a un mercato in rapida evoluzione

si tratta di un tema complesso che va visto caso per caso. Possiamo sintetizzare dicendo che avremo sempre “piccole” imprese, ma queste saranno di diverso tipo e soprattutto saranno “un po’ meno piccole”, anche per effetto di necessari processi di aggregazione.

Le imprese faticano a trovare figure professionali adeguatamente formate. Gli Istituti tecnologici superiori sono una risposta, ma ancora parziale. Che si può fare di più per migliorare il collegamento tra aziende e sistema formativo?

Credo ci sia da riflettere sul perché questo avvenga. I dati disponibili mostrano un *mismatch* rilevante fra offerta e domanda di competenze, le cui cause sono molteplici e sicuramente richiedono un cambiamento di paradigma a livello nazionale.

In modo molto stilizzato, lo sviluppo tecnologico ha fatto sì che molti mestieri “impiegatizi”, tradizionalmente svolti da laureati (relativi, ad esempio, ad attività contabili e di

controllo), siano stati automatizzati e siano svolti oggi dal software, con effetti negativi sul mercato del lavoro per queste figure professionali.

Allo stesso tempo, le tecnologie di produzione hanno ridotto di molto i livelli di fatica fisica nelle fabbriche e aumentato la complessità cognitiva delle mansioni, che richiedono oggi conoscenze informatiche e scientifiche di base inimmaginabili fino a qualche anno fa; questo ha creato in poco tempo bisogni che il sistema formativo non era pronto a soddisfare né per contenuti/modalità di insegnamento, né per numeri.

Vista l'evoluzione in atto delle tecnologie di produzione e l'atteso crescente utilizzo di forme di Intelligenza artificiale, il tema di come migliorare il collegamento tra le aziende e il sistema formativo deve essere affrontato con la consapevolezza di un crescente bisogno di formazione da parte dei lavoratori, con cicli di formazione molto più complessi e lunghi rispetto al passato, e forme di inquadramento e di retribuzione diverse rispetto al passato.

Quello che ci dovrebbe preoccupare sono i tempi necessari perché ciò avvenga e la capacità delle imprese di rispondere alle loro esigenze in tale periodo, ad esempio con programmi di formazione interni o con assunzioni.

Offrire servizi di orientamento professionale agli studenti e alle loro famiglie può aiutare a comprendere meglio le esigenze e le opportunità del mercato del lavoro, consentendo di fare scelte formative più consapevoli e pertinenti. Sviluppare programmi di formazione su misura in collaborazione con le aziende può contribuire a garantire che le competenze insegnate siano direttamente rilevanti per le esigenze del mercato del lavoro, fornendo agli studenti una formazione pratica e aggiornata. Inoltre, sarebbero utili attività di formazione per favorire il *reskilling* e l'*upskilling* di chi opera già nelle aziende. ☞

LE IMPRESE ITALIANE fra shock e opportunità

Intervista ad Alessandro FONTANA
di Silvia Tartamella

Le imprese italiane provengono da anni difficili, caratterizzati da diverse crisi: prima quella finanziaria, esplosa nel 2008, poi quella del debito sovrano iniziata nel 2010. Nel 2020 è scoppiata la pandemia, che ha paralizzato l'economia mondiale determinando la successiva strozzatura nell'approvvigionamento delle materie prime a livello globale e contribuendo a far salire i costi dell'energia. Nel 2022, quando l'emergenza sanitaria era ormai alle spalle nella sua fase più acuta, l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia, un conflitto nel cuore dell'Europa che ha reso più instabile lo scenario internazionale già contraddistinto dalla latente conflittualità tra gli Stati Uniti e la Cina. Infine, poco più di un mese fa, il riaccutizzarsi del conflitto in Medio Oriente, che preoccupa le cancellerie internazionali per il rischio che infiammi tutta la regione. Uno dopo l'altro, dunque, il si-

stema delle imprese ha affrontato – e sta affrontando – diversi shock. Per capire come abbiamo parlato con Alessandro Fontana, direttore del Centro Studi Confindustria.

Direttore, come si presenta oggi la nostra struttura produttiva dopo crisi così diverse e shock inaspettati?

Un primo dato da sottolineare è che tra il 2007 e il 2019 la base produttiva è diminuita di oltre il 23%, la riduzione più ampia registrata in Europa. Al contempo, però, a partire dal 2014 è aumentato il numero di imprese medie e grandi. Abbiamo assistito anche a un aumento dell'internazionalizzazione, cresciuta di due punti percentuali, che non si è riscontrata in nessun altro paese europeo. È migliorata la patrimonializzazione e il 2020 e il 2021 sono trascorsi meglio rispetto a quello che ci aspettavamo. In termini di equity, inoltre, le imprese italiane hanno raggiunto quelle tedesche, benché rispetto a loro restiamo più dipendenti dal credito bancario. È un tratto tipico, noi abbiamo soprattutto piccole e medie imprese, che hanno più difficoltà a emettere obbligazioni o ad avere fonti finanziarie autonome. C'è poi un altro aspetto molto importante.

Quale?

Abbiamo migliorato la qualità dei nostri prodotti e questo è coinciso con un aumento dei volumi esportati. Parliamo, negli ultimi quattro anni, di incrementi superiori al 13% a fronte di aumenti prossimi allo zero da parte dei nostri primi competitor, Francia e Germania. Di fatto esportiamo beni che non competono più sullo stesso mercato, per i quali l'acquirente è disposto a pagare un prezzo superiore.

Grazie alla qualità, inoltre, riusciamo a “nascondere” alcune carenze in fatto di competitività che ci vedono svantaggiati rispetto ad altri paesi, come la burocrazia, l'elevato cuneo fiscale, l'alto costo del lavoro o la scarsa infrastrutturazione.



Alessandro Fontana, direttore del Centro Studi Confindustria

Fra l'altro nell'ultimo anno le imprese italiane hanno scelto di tenere contratti i margini al fine di ampliare quote di mercato e di mantenere la clientela. Una scelta opposta rispetto a quella che hanno fatto in altri paesi, dove gli imprenditori hanno aumentato i propri margini operativi.

Da cosa è dipeso l'assottigliamento della base produttiva di cui diceva prima? Una selezione necessaria o c'è dell'altro?

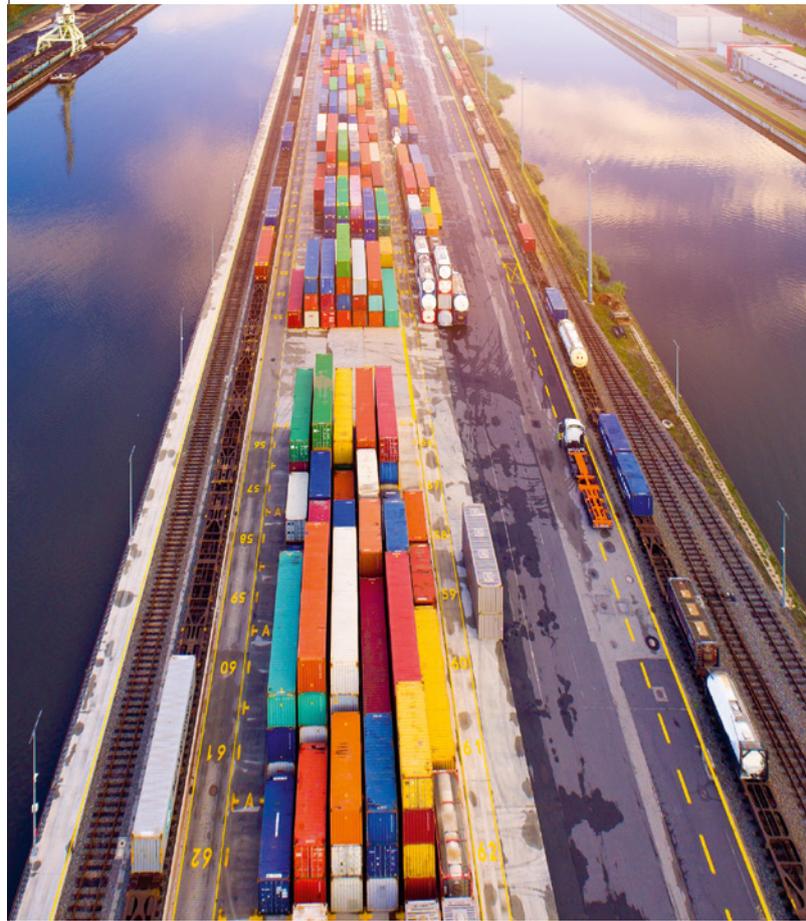
La crisi dei debiti sovrani ha spinto i tassi di interesse in alto anche nei confronti di paesi europei vicini e noi siamo quindi stati penalizzati. Anche perché non sono state adottate politiche di bilancio di supporto all'economia quando avrebbero dovuto farlo. Questo ha inciso negativamente. Si è trattato quindi di un processo di selezione indotto dalla carenza di risorse pubbliche.

Troppa austerità?

Sì, troppa austerità. Negli ultimi tre anni, invece, è accaduto esattamente il contrario e le risorse stanziate dallo Stato, e dall'Europa attraverso Next Generation Eu, hanno fatto sì che il tessuto economico restasse saldo. Nonostante gli shock siamo anzi riusciti a crescere, incrementando Pil, produzione industriale e occupazione.

A settembre avete presentato lo studio "Catene di fornitura tra nuova globalizzazione e autonomia strategica", nel quale sono evidenziate le profonde interconnessioni produttive esistenti in Europa. Che Germania

Per quanto riguarda le dipendenze strategiche il paese cruciale in Europa per noi è l'Ucraina, dal quale importiamo prodotti ferrosi, materie prime agricole, prodotti per l'industria ceramica; da India e Cina invece arrivano i principi attivi utilizzati dall'industria farmaceutica, ma anche molti altri prodotti per la transizione green e digitale

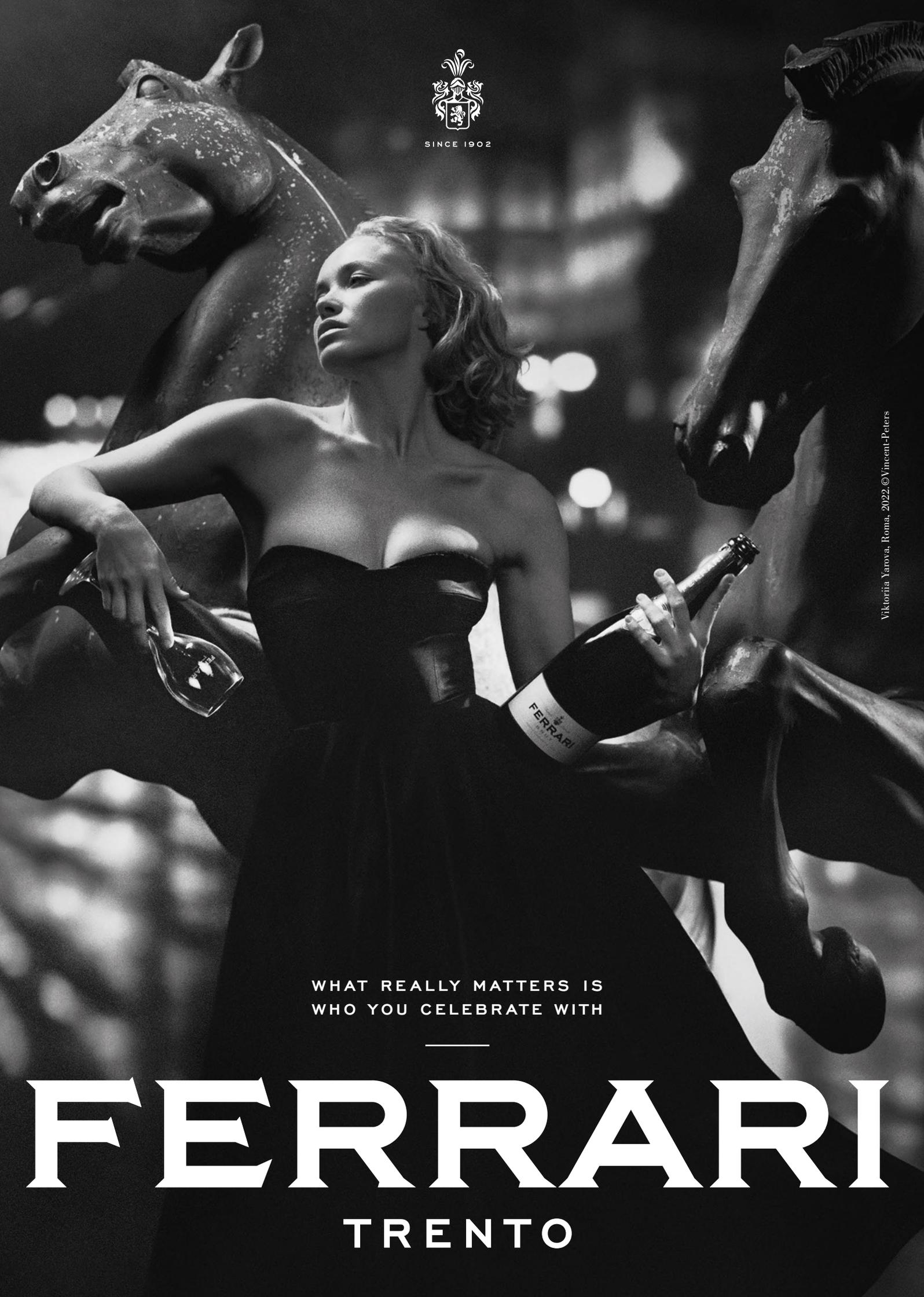


e Italia siano strettamente legate è notorio, quali altre connessioni ha il nostro Paese nella manifattura?

Nell'Eurozona la Germania è il nostro partner principale. Forniamo loro componenti e i tedeschi si stanno progressivamente ritagliando un ruolo da assemblatori; in pratica noi siamo a monte del processo, loro a valle. Per quanto riguarda le dipendenze strategiche il paese cruciale in Europa per noi è l'Ucraina, dal quale importiamo prodotti ferrosi, materie prime agricole, prodotti per l'industria ceramica; da India e Cina invece arrivano i principi attivi utilizzati dall'industria farmaceutica, ma anche molti altri prodotti per la transizione green e digitale. Negli ultimi 15 anni è complessivamente aumentata la partecipazione delle nostre imprese alle catene globali del valore, oggi siamo al 35%. Da un lato questo è un bene perché in genere si tratta di aziende più performanti, di contro è chiaro che si è più esposti al rischio di strozzature, come è accaduto negli anni scorsi. In Europa solo la Germania fa meglio di noi, ma rispetto a loro noi siamo più diversificati e per questo motivo, per esempio, abbiamo resistito meglio alla crisi dei chip, che ha invece fermato la loro produzione.



SINCE 1902



Viktoriya Yanova, Roma, 2022. ©Vincent Peters

WHAT REALLY MATTERS IS
WHO YOU CELEBRATE WITH

FERRARI

TRENTO



A mano a mano
che la globalizzazione
è aumentata, sono cresciuti
anche i redditi dei paesi
emergenti, sicché il beneficio
di un fornitore lontano
si sta via via riducendo

Avete evidenza del fatto che criticità geopolitiche come la guerra in Ucraina stiano spingendo gli imprenditori italiani a cambiare fornitori?

Non abbiamo ancora dati puntuali sugli effetti della guerra sulle catene di fornitura, salvo alcune informazioni isolate relative ad alcuni settori. Il distretto della ceramica, per esempio, è passato ad acquistare le argille dall'India invece che dal Donbass. Sono diverse per qualità e prezzo, ma si sono dovuti adattare.

In generale una impresa su cinque di quelle che abbiamo intervistato ha trovato nuovi fornitori locali, complementari rispetto a quelli geograficamente più lontani. D'altra parte, a mano a mano che la globalizzazione

è aumentata, sono cresciuti anche i redditi dei paesi emergenti sicché il beneficio di un fornitore lontano si sta via via riducendo.

Trovare fornitori alternativi è un processo di medio-lungo periodo: occorre assicurarsi che i beni siano adeguati e ci sono costi iniziali che l'impresa non vuole disperdere. Cosa accadrà in futuro è difficile da prevedere, probabilmente la tendenza resterà quella di diversificare per essere meno vulnerabili agli shock.

Tra gli aspetti sottolineati dallo studio, infine, c'è il calo degli investimenti diretti all'estero, che nel triennio 2020/2022 sono diminuiti a livello globale del 17% e che adesso non si concentrano più nei paesi emergenti come in passato. L'Italia potrebbe diventare una meta interessante?

Con la pandemia si è verificata una compressione degli investimenti diretti all'estero e il vantaggio competitivo di un impianto realizzato in un paese terzo si è andato riducendo nel tempo. È vero pure che oggi prevalgono fattori geopolitici per cui si investe in paesi "amici" o politicamente affini. Come Italia potremmo e dovremmo puntarvi molto, ma in questo momento non ci attestiamo fra i paesi più attrattivi; lo siamo su alcuni business ma non come sistema Paese. 🇮🇹

Filiera italiana, UNA MARCIA IN PIÙ



di Oreste BRERO

Ottanta anni, 1943-2023, di storia della nostra azienda e il privilegio di aver vissuto la trasformazione, nel corso degli anni, delle metodologie di produzione, dei prodotti, dei mercati e del loro allargamento da locali a globali. Il settore merceologico in cui è maturata questa esperienza è quello legato alle forniture di primo impianto di componentistica automotive e nello specifico dei sistemi di comando cambio manuale, ovvero i sistemi per cambiare le marce dei veicoli. Dalla semplice descrizione è facile capire come tale prodotto, stabile nella tecnologia per molti anni, abbia subito una forte accelerazione negli ultimi anni in funzione di una sempre maggiore diffusione dei comandi cambio automatici e recentemente una ulteriore accelerazione data dai veicoli ibridi ed elettrici. È quindi diventato imperativo ed essenziale saper modificare i nostri prodotti principali e adattarli alle mutate esigenze dei clienti, i principali costruttori internazionali di veicoli passeggeri e commerciali. L'azienda ha di conseguenza iniziato ad accrescere le competenze elettroniche (software e hardware) a fronte di una sempre maggiore presenza di componentistica di questo tipo nel prodotto.

Sono state sviluppate tecnologie di progettazione maggiormente automatizzate e tecnologie di produzione di particolari estetici. Gli stabilimenti sono stati adattati per una tipologia di produzione diversa dalla precedente, che prevedeva maggiori lavorazioni meccaniche ri-

spetto ad assemblaggi di componenti. Non ultima l'investimento che entra in funzione a novembre 2023 per la produzione interna di schede elettroniche, fino ad oggi comprate sul mercato asiatico.

A livello di progettazione anche l'interfaccia lato veicolo del prodotto è profondamente diversa, dovendo interagire con le centraline di controllo motore e *powertrain* in generale.

Il processo di trasformazione dell'azienda è iniziato intorno al 2016 e dal 2022 ne vediamo i primi risultati con numerose commesse in produzione di comandi cambio automatici, che pesano sul fatturato globale per circa il 40% rispetto a circa il 5% fino a prima dell'impatto pandemico.

Attualmente è in fase di sviluppo un ul-



Oreste Brero

teriore step evolutivo con l'obiettivo di proporre ai clienti nuove tecnologie *touch* e *capacitive*. Parallelamente allo sviluppo tecnologico dei prodotti, i costruttori automotive, spinti dall'esigenza di riduzione dei costi, hanno anche ampiamente modificato i propri schemi produttivi, accorpando numerosi modelli di vetture in poche piattaforme con un core comune a livello di componenti tecnici e solo una differenziazione delle parti estetiche per poter seguire i diversi brand e modelli. Si tratta in sintesi della capacità di variabilizzare prodotti standardizzati. Passando da un'ottica prettamente personale e aziendale ad un ragionamento a più ampio spettro, ho potuto apprezzare come in questo processo di trasformazione sia in atto una positiva riconsiderazione, da parte dei clienti internazionali, delle filiere di forniture italiane, ripensando criticamente a modelli di delocalizzazione e di scelte dettate unicamente dal costo. Straordinari asset del tessuto industriale italiano sono l'estrema capacità di adattamento ai cambiamenti e la velocità di reazione agli input dei mercati e dei prodotti. Lo sviluppo di tali qualità ritengo sia basato su alcune carat-

Il tessuto industriale italiano, costituito da Pmi a carattere familiare, ha permesso di mantenere una catena di controllo corta all'interno delle aziende, consentendo di avere un processo decisionale veloce ed efficace, capace di intercettare le sfide e di fornire proposte rapide

teristiche peculiari della nostra industria: tipologia del tessuto Pmi, catena di controllo corta, leadership adattiva. Il tessuto industriale italiano è principalmente costituito da Pmi a carattere familiare in cui l'imprenditore ha ancora il controllo dell'azienda preservandone il dna originale.



Joystick con selettore lineare

Tale tessuto industriale ha permesso di mantenere una catena di controllo corta all'interno delle aziende, consentendo di avere un processo decisionale veloce ed efficace, capace di intercettare le sfide e di fornire proposte rapide che possono essere reiterate in loop successivi di rapido affinamento in vista della soluzione definitiva.

Da un punto di vista finanziario la struttura industriale basata sulle Pmi si porta dietro una bassa patrimonializzazione delle stesse e un maggiore indebitamento rispetto a standard internazionali, che talvolta penalizza i rating lato cliente. La costante pressione sulla globalizzazione degli inizi del 2000 ha anche accresciuto le capacità manageriali delle aziende, permettendo di sviluppare una leadership adattiva, soprattutto nelle nuove generazioni, necessaria per gestire ambienti complessi e in rapida evoluzione. Da questa breve analisi credo che ne emerga una industria italiana potenzialmente forte nel cogliere le opportunità di mercato in continuo cambiamento e una industria capace di una ripresa prorompente nei momenti di forte stress e criticità (vedi il post Covid-19) con una caratteristica quasi di antifragilità. Non posso non sottolineare come questa forza dell'industria italiana spesso debba lottare, e a volte soccombere, di fronte alla instabilità del sistema Italia, dove l'incertezza e la complessità delle norme spesso disincentiva gli investimenti esteri nel nostro Paese e ne compromette la competitività a causa di alti costi di produzione (mano d'opera ed energia in primis) e minore produttività. Una maggiore sinergia tra imprenditori e istituzioni accelererebbe un percorso virtuoso del nostro tessuto imprenditoriale, creando le condizioni per una accelerazione della crescita del Paese. 🇮🇹

Oreste Brero è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2010. Ha guidato l'azienda fino al 2016 lasciando poi la guida alla terza generazione. Il Gruppo Sila è tra i principali player del mercato a livello mondiale come fornitore diretto di comandi cambio per le principali case automobilistiche. I dipendenti sono 1.300, con 7 unità produttive, di cui 2 in Italia

L'impronta artigianale a PADDINGTON SQUARE



di Maurizio FOCCHI

La costante ricerca dell'equilibrio tra la personalizzazione del prodotto e l'industrializzazione rappresenta una sfida ricorrente nella nostra storia. Focchi nasce nel 1914, nel cuore di Rimini, quando un fabbro (mio nonno Giuseppe, per l'esattezza) operava nel suo laboratorio artigianale, forgiando oggetti di carpenteria metallica. Oggi, questo spirito artigianale si fonde con la creatività architettonica e la capacità tecnologica, nella realizzazione e nell'assemblaggio di involucri. Ci piace definire questo approccio "artigianato industriale", espressione che disegna perfettamente la nostra capacità di realizzare opere su misura, uniche nel loro genere.

Questo percorso nasce da una consapevolezza che si è evoluta negli anni: non è solo un'esigenza interna, ma anche la nostra capacità di rispondere prontamente alla domanda esterna. Una qualità tutta italiana vede le aziende manifatturiere in costante trasformazione, capaci di seguire l'evoluzione tecnologica del nostro tempo. Anche per noi, in Focchi, la flessibilità è diventata una caratteristica essenziale per adattarsi prontamente alle trasformazioni in atto nell'architettura e nel mondo delle costruzioni. Il cambiamento, spesso temuto per la sua incertezza, ci ha dato l'opportunità, di fatto, di rispondere alle nuove esigenze di mercato. Nei primi anni '90, abbiamo deciso di evolvere e indirizzarci verso la realizzazione di involucri personalizzati.

La nostra flessibilità trova la sua espressione migliore nel contributo di un gruppo di progettisti e ingegneri, altamente specializzati, che hanno dimostrato di essere in grado di tradurre le richieste degli architetti. Questi professionisti, infatti, non solo attingono da un solido know how del settore, ma esprimono una grande creatività nel dar forma concreta ai progetti. Il concetto di creatività è una componente fondamentale e richiesta a tutti i membri del nostro team, tanto da essere coltivata con dedizione, nel lavoro quotidiano. Un esempio significativo di come la creatività si intrecci con il nostro lavoro è la realizzazione di Paddington Square a Londra, progettato da Renzo Piano. Durante il processo di



Maurizio Focchi

design del sistema ci siamo trovati di fronte ad una sfida complessa: trovare una soluzione adeguata al desiderio di massima leggerezza richiesta dall'architetto Piano, e compatibile con le esigenze strutturali della facciata. Dopo una lunga fase di ricerca, è stato progettato un profilo verticale, che ha riscosso apprezzamento al di là delle aspettative da parte dell'architetto e del cliente finale. Quello appena citato è solo uno dei molteplici casi in cui abbiamo dimostrato sia flessibilità e creatività, che il valore profondo che attribuiamo alle relazioni. Esse sono

La capacità di coordinare sinergicamente le tre fasi di design, manifattura e installazione in cantiere, rappresenta la componente più marcatamente industriale del nostro lavoro

coinvolti nella realizzazione di opere che si sviluppano su lunghi periodi, dalla fase di progettazione alla messa in posa in cantiere, e gran parte del nostro successo si basa anche sulla capacità di creare, coltivare e mantenere relazioni solide. L'approccio di sostanziale collaborazione, sia professionale che personale, è un altro elemento trainante del nostro modus operandi, ed è per noi un investimento a lungo termine, che riteniamo contribuisca in modo significativo alla crescita di valore della manifattura.

Se da un lato, quindi, la nostra impronta è artigianale, dall'altro metodologia, organizzazione e processi industriali ci hanno permesso di strutturarci anche in contesti internazionali. Infatti, la capacità di coordinare sinergicamente le tre fasi di design, manifattura e installazione in cantiere, rappresenta la componente più marcatamente industriale del nostro lavoro. In questo panorama caleidoscopico, preserviamo la nostra anima di "artigiani industriali".

La nostra storia e il nostro approccio al lavoro ci hanno permesso di sviluppare una metodologia che coniuga la personalizzazione e l'industrializzazione, realizzando, nel tempo, progetti architettonici che hanno lasciato un'impronta indelebile, ridefinendo lo skyline di molte tra le città più importanti d'Europa e Stati Uniti. 🇮🇹



Paddington Square, progetto di Renzo Piano realizzato da Focchi Spa

il tessuto connettivo della nostra cultura aziendale. In Focchi, una rete di solide relazioni interne ci consente di perseguire con successo gli obiettivi prefissi, così come le relazioni esterne con architetti, progettisti, fornitori e clienti rivestono per noi un ruolo primario. Siamo

Maurizio Focchi è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2022. È presidente dell'omonima azienda, fondata dal nonno a Rimini come carpenteria metallica, oggi leader a livello internazionale nella progettazione, produzione e posa in opera di facciate continue in vetro per grandi edifici e grattacieli. La società fattura per il 90% all'estero, ha due stabilimenti in Italia e conta 370 dipendenti

TECNOLOGIE E ASSISTENZA a misura di mercato



di Marco NOCIVELLI

Epta è una multinazionale specializzata nella refrigerazione commerciale per le aree retail, food&beverage e Horeca, che sin dalle sue origini ha individuato nell'innovazione sostenibile, nell'affidabilità e nella personalizzazione dei sistemi di refrigerazione le leve del successo. I numeri del Gruppo sono oggi quelli di un leader di settore: 1,4 miliardi di euro di fatturato nel 2022, oltre 6mila dipendenti, 11 sedi produttive, una capillare presenza tecnica e commerciale garantita da più di 40 presidi in oltre cento paesi nel mondo.

Il futuro è il nostro presente: la crescita di Epta è fondata da sempre sull'innovazione sostenibile in tutte le sue declinazioni, economica, sociale e ambientale, che ci permettono di portare sul mercato prodotti tecnologicamente avanzati e di essere un *one-stop shop* per i nostri clienti. La nostra ambizione è quella di essere identificati come unico punto di riferimento per la nostra clientela, offrendo un sistema che integri soluzioni e servizi affidabili, certificati, e anche personalizzati in funzione di esigenze espositive diverse e sostenibili per l'intero ciclo di vita del prodotto.

Io rappresento oggi la seconda generazione della famiglia imprenditoriale alla guida della società, avendo raccolto il testimone da mio padre Luigi Nocivelli, del quale ho sempre seguito insegnamenti e valori, e sto cercando di traghettare il Gruppo oltre nuovi orizzonti internazionali.

Nell'ultimo anno abbiamo siglato due importanti operazioni di rafforzamento sul mercato europeo. A settembre abbiamo annunciato l'acquisizione delle attività di refrigerazione dell'azienda tedesca Heifo, mentre a luglio avevamo comunicato la firma dell'accordo per la creazione di una *joint venture* con Viessmann Refrigeration Solutions per la nascita del nuovo leader della refrigerazione commerciale nel centro e nord Europa con Epta alla guida.

Quest'anno si sta rivelando cruciale per la crescita del Gruppo poiché oltre allo sviluppo organico stiamo affiancando delle spinte importanti provenienti dalle due operazioni appena siglate con focus sul mercato nordeuropeo. La ricerca di alleanze esterne è per noi di fondamentale importanza per



Marco Nocivelli



Banchi frigoriferi Epta installati in un supermercato

poter dare vita a nuove sinergie industriali e commerciali in grado non solo di rafforzare la nostra leadership, ma anche e soprattutto di ampliare il nostro network di riferimento e l'offerta di servizi da integrare alla già forte identità dei nostri prodotti. Il nostro obiettivo è, infatti, arrivare a soddisfare pienamente le richieste dei clienti garantendo qualità, innovazione, cura del dettaglio, tempestività del servizio, ma anche risparmio energetico ed economico.

Epta, nonostante la dimensione globale raggiunta, continua ad avere un cuore pulsante italiano e diffonde nel mondo la tradizione industriale del made in Italy le cui parole chiave sono: flessibilità, customizzazione e velocità. Il valore dei nostri banchi frigoriferi risiede nella capacità di seguire i clienti con attenzione, soddisfacendo specifiche necessità e non limitandoci alla realizzazione seriale di prodotti. Per fare ciò ci siamo concentrati sul concetto di innovazione sostenibile poiché sviluppando nuove tecnologie abbiamo reso impianti, *operations* e prodotti ancora più smart e a misura di cliente.

Con oltre 2.700 impianti Epta a gas refrigerante naturale installati nel mondo, che entrano nella quotidianità di milioni di persone, viene garantito un risparmio energetico oltre la soglia del 20% poiché i sistemi di refrigerazione naturale del Gruppo sono progettati per impattare 4mila volte meno rispetto a quelli che utilizzano i refrigeranti convenzionali. L'innovazione evoluta e sostenibile di Epta è perseguita in primo luogo attraverso investimenti interni. Solo negli ultimi tre anni sono stati investiti 59 milioni di euro in un team dedicato di R&S di 270 persone e in un Innovation Center, cuore nevralgico di sperimentazione delle tecnologie del futuro e dove

Il valore dei nostri banchi frigoriferi risiede nella capacità di seguire i clienti con attenzione, soddisfacendo specifiche necessità e non limitandoci alla realizzazione seriale di prodotti. Per fare ciò ci siamo concentrati sul concetto di innovazione sostenibile

si progettano nuove formule di assistenza *tailor made*. Ci muoviamo per contribuire ad un cambiamento radicale di sguardo al settore e di approccio produttivo incentrato sulla *Sustainable Innovation* per essere identificati come dei facilitatori della transizione ecologica. Siamo alla costante ricerca di nuove sfide su cui cimentarci e sono orgoglioso del sentiero dell'innovazione sostenibile tracciato fino a qui che si rinnova di pari passo con la nostra storia e che ci vede impegnati a supportare i singoli percorsi evolutivi dei nostri clienti. 🏡

Marco Nocivelli è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2020. È dal 2011 amministratore delegato di Epta, gruppo di famiglia specializzato nella produzione, commercializzazione e assistenza di sistemi completi per la refrigerazione commerciale per il Retail, Food&Beverage e Ho.Re.Ca. Opera con 11 sedi produttive nel mondo, di cui quattro in Italia. Occupa circa 6.000 dipendenti, di cui 2.000 in Italia

Soluzioni meccatroniche FUORI DAGLI STANDARD



di Pier Luigi STREPARAVA

Sono molto emozionato e orgoglioso di poter raccontare su questa pubblicazione la storia della Streparava spa, l'azienda di famiglia che ha, da sempre, il suo quartier generale e le sue radici nel Bresciano. Oggi, a 81 anni, sono presidente e amministratore delegato della Holding mentre è la terza generazione – mio figlio Paolo, che è Ceo, e i miei nipoti – a farla camminare verso nuove importanti sfide.

Nata negli anni '50 come azienda produttrice di viti e bulloni conto terzi dall'idea di quattro uomini particolarmente intraprendenti, a partire dagli anni Settanta si struttura maggiormente trasformandosi in un'azienda specializzata in lavorazioni meccaniche, costruzione di macchine utensili e tecnologie per lo stampaggio a caldo dell'acciaio, sotto l'unica guida e proprietà di mio padre, Cavaliere del Lavoro Gino Streparava.

Sono proprio gli anni '70 e poi gli '80 ad imprimere la prima grande svolta alla nostra realtà imprenditoriale che, divenuta Gruppo Streparava, si afferma come un importante punto di riferimento proprio nel mondo delle macchine utensili, che ha negli italiani i massimi interpreti della produzione di soluzioni altamente personalizzate secondo le specifiche richieste del cliente.

Customizzazione spinta e qualità elevata, grande flessibilità e attenzione al servizio, fanno dei costruttori italiani dei veri e propri "sarti della meccanica di precisione", una definizione che ancora oggi calza a pennello a quanti operano in questo settore e, per estensione, nel settore della meccanica e meccatronica.

Ambiti, questi, cui appartiene la Streparava di oggi perché, in risposta all'evoluzione

del mercato, l'azienda – abbandonato il business delle macchine utensili, nel quale ha avuto modo di sviluppare il concetto di "personalizzazione del prodotto", – si è concentrata esclusivamente sul settore dell'automotive, ove risulta player di riferimento per i suoi *chassis*, i sistemi *powertrain* e le soluzioni meccatroniche, anche queste non standardizzate ma progettate in funzione delle necessità del cliente, in particolare nel settore vetture "premium", ove



Pier Luigi Streparava

le quantità sono ridotte ma la personalizzazione è spinta al massimo.

Con il trascorrere degli anni, e il passaggio di testimone dal fondatore, mio padre, a me, e quindi, a mio figlio Paolo oggi al timone del gruppo, l'azienda ha compiuto un graduale processo di sviluppo che si è concretizzato nella focalizzazione dell'attività produttiva sulla componentistica auto, scelta che ci ha permesso di crescere in modo rilevante.

Con oltre mille dipendenti, distribuiti nelle nove sedi in Italia, Spagna, India, Brasile, la Streparava, che ha il suo headquarter a Adro, può annoverare nel suo gruppo anche la Borroni e la SPT che, acquisite nel 2014 e 2016, hanno permesso di ampliare la gamma di offerta rafforzando il nostro posizionamento nel settore dei *powertrain* che impone grande flessibilità e altissimi standard qualitativi. L'evoluzione (e la trasformazione) della nostra azienda – frutto del lavoro di un team solido, affiatato e molto coeso – è stata possibile grazie al contributo di tutti quanti fanno parte della nostra comunità: oltre alla proprietà, i dipendenti, i fornitori, e tutti i nostri partner che fanno sempre riferimento ai valori fondanti dell'azienda, quali attenzione e cura del prodotto e servizio ma anche delle relazioni.



Isola montaggio, stabilimento Streparava di Adro

Customizzazione spinta e qualità elevata, grande flessibilità e attenzione al servizio, fanno dei costruttori italiani dei veri e propri “sarti della meccanica di precisione”, una definizione che ancora oggi calza a pennello a quanti operano in questo settore

e la cura nella gestione delle relazioni con tutti gli interlocutori, primi fra tutti i dipendenti, consapevoli di quanto il riguardo verso la dimensione sociale, oltre a quelle economica e ambientale, sia fondamentale per il successo di un'azienda.

Io credo che il segreto dei risultati fino ad ora ottenuti sia proprio la cura del dettaglio e l'aggiornamento continuo attraverso i nostri servizi di ricerca e sviluppo.

Da qui siamo partiti per tessere una storia che oggi ha già oltre 70 anni e che, siamo certi, avrà tanti e nuovi traguardi da raccontare negli anni che verranno. 🏠

Tutto ciò è espressione del nostro essere imprenditori italiani, capaci di conciliare l'artigianalità della nostra offerta, curata nei minimi dettagli, generata da grandi investimenti in ricerca e sviluppo, e condotta in autonomia, gomito a gomito con l'utilizzatore, o anche con il supporto del mondo accademico, con una efficace ed efficiente organizzazione dei processi, così da assicurare produzioni personalizzate e sostenibili anche su larga scala, come richiedono i nostri clienti. A ciò si aggiunge l'attenzione

Pier Luigi Streparava è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2019. È presidente e amministratore delegato di Streparava Holding, azienda di famiglia tra i leader nella progettazione e produzione di sospensioni, componenti powertrain e telai per il settore automotive. Opera attraverso sei stabilimenti produttivi, di cui tre in Italia. I dipendenti sono oltre 900





Da sinistra vs destra: Martino, Nicola, Fausto Fiasconaro



www.fiasconaro.com
IG: @fiasconaro_artepasticcera

1953-2023: FIASCONARO, 70 ANNI DI STORIA DI ALTA PASTICCERIA SICILIANA

Fiasconaro, eccellenza dell'Alta Pasticceria siciliana, festeggia il suo **70esimo Anniversario**. Un **traguardo** importante, che testimonia la **longevità** ed il successo della **formula imprenditoriale** di uno dei **marchi** più amati del **Made in Italy** dolciario.

L'avventura **manageriale** della **Famiglia Fiasconaro** inizia negli **anni '50**, a **Castelbuono (PA)**, proprio nel cuore del **Parco delle Madonie** e si basa sul profondo **legame** dell'azienda con il **territorio**. E proprio all'interno del vivace **tessuto imprenditoriale madonita** l'azienda inizia la sua inarrestabile **crescita**, dando un importante **impulso** anche allo **sviluppo** delle aziende del **comprensorio locale** attraverso l'approvvigionamento delle **materie prime** e la fornitura di prodotti come **miele, torroni e marmellate**.

A dare inizio alla **storia impren-**

ditoriale Fiasconaro è la visione del padre, **Mario Fiasconaro**, che da una **piccola gelateria** - ricordata ancora oggi per le sue deliziose **granite agli agrumi** preparate con il **ghiaccio delle neviere** locali - riesce ben presto a dare vita alla **pluripremiata pasticceria** Fiasconaro e poi al primo nucleo dell'azienda. Ma è negli **anni novanta** che avviene la svolta, grazie all'intuizione del **Maestro Nicola Fiasconaro** che **reinterpreta** l'iconico **panettone milanese** "alto" con gli **ingredienti** di eccellenza della **tradizione mediterranea**. Da quel momento la crescita dell'azienda è inarrestabile e poggia su un **patrimonio di valori** che è rimasto inalterato nel tempo: **l'artigianalità, l'attenzione alle materie prime, mettere le persone al centro** e operare per la massima **valorizzazione delle eccellenze del Territorio siciliano**.

Oggi la **fragranza** dei panettoni Fiasconaro, impreziositi dalle **uvette** inebriate dal **sole** siciliano e dalla selezione dei migliori **canditi**, delle **mandorle** e del **miele** autoctono, ha conquistato ben **70 Paesi**. Ma il successo dell'azienda è soprattutto merito di un **lavoro di squadra**: i **fratelli Fiasconaro** fanno parte del **Team** che ha portato il **marchio** a conquistare i **mercati internazionali**: **Fausto** è **Responsabile del punto vendita Fiasconaro**, **Martino** si occupa della **Direzione Amministrativa**, **Nicola** è pluripremiato **Maestro Pasticciere e Ambasciatore dell'Arte dolciaria Made in Sicily nel mondo**.

"Oggi siamo ambasciatori del gusto e della bellezza **Made in Italy** nel mondo, che è sempre più protagonista di un nuovo **rinascimento** nel segno dell'innovazione, ma al tempo stesso, della **tradizione** che ci rende **inimitabili**", spiega con soddisfazione il **Maestro Nicola Fiasconaro**. "Il segreto di questo successo è sicuramente nell'**autenticità** dei nostri **ingredienti**, che raccontano la storia di un territorio unico per la sua **biodiversità** e **patrimonio culturale**, e nella **qualità** senza compromessi che ispira ogni nostra scelta".

Ripercorrendo la storia Fiasconaro assumono una particolare importanza alcune "**pietre miliari**" che corrispondono a momenti precisi. Dalla nascita nel **1953** del **Bar Fiasconaro** e della piccola **gelateria** in **Piazza Margherita** a **Castelbuono**, ai primi **banchetti** nelle **Madonie** degli **anni '70**, fino alla



Mario Fiasconaro

vera svolta nel **1988**, con la creazione del **Mannetto**, il **primo Panettone Fiasconaro** con l'utilizzo della **Manna**, la **resina dolce** prodotta dagli **alberi di frassino** del comprensorio locale.

Nel **1998** arriva anche la **prima bandierina Fiasconaro** negli **Stati Uniti**, con la partecipazione dell'azienda al **Summer Fancy Food**, il più grande evento di specialità alimentari a New York. E ancora: nel **2007** il Panettone Fiasconaro va oltre i confini dello spazio a bordo del **Discovery Shuttle** della **Nasa** per essere protagonista della cena in onore di **Paolo Nespoli**, astronauta italiano dell'equipaggio internazionale. Nel **2018** l'Arte Pasticcera Fiasconaro incontra l'Alta Moda e nasce la collaborazione con gli stilisti **Dolce&Gabbana**, che ha il sapore dell'autentica **artigianalità** e che sigilla l'amore per l'Italia da Nord a Sud, con tutte le sue tradizioni. Infine, nel **2020 Fiasconaro conquista l'Oscar per l'innovazione** di **ANGI - Associazione Nazionale Giovani Innovatori** - per la sua **visione d'impresa** e **capacità di fare rete**.



Montenero, Linea 70° Natale 2023 - Fiasconaro

Oggi Fiasconaro è rimasta fedele ai valori che hanno dato vita alla sua evoluzione imprenditoriale: **70 anni di Amore per le proprie Origini, 70 anni di Visione e di passione per la Bellezza**. E sono proprio questi **valori** a ispirare la **Collezione 70° Anniversario**, che racchiude alcuni dei **lievitati da ricorrenza** di punta di Fiasconaro: il **Panettone Tradizionale**, il **Panettone Albicocche** e **“Cioccolato di Modica IGP”** e il **Panettone agli Agrumi e Zafferano di Sicilia**. Ma la **novità assoluta** è la **creazione dolciaria** realizzata per l'anniversario dell'azienda, il **Montenero**. Un **lievitato dall'anima siciliana**, frutto dell'incontro tra **Pandoro**

e **Panettone**, che sposa un goloso **impasto di cacao e cioccolato** di Sicilia che ricorda **“a' Muntagna”** - il profiterole di Mario, anima e fondatore della Fiasconaro - impreziosito da delicate note di **limone di Sicilia**.

È un dolce dal forte **valore simbolico**, che racconta la **continuità generazionale** che oggi porta l'azienda alla sua **terza generazione** di **Pasticceri**: il Montenero, infatti, nasce dalla **creatività** e dal talento del giovane **Mario Fiasconaro**, omonimo del **nonno**, che con la stessa **passione e dedizione** vuole omaggiare e ricordare l'inizio della storia dell'azienda e delle sue **origini**.

L'azienda madonita, giunta alla **terza generazione** di Maestri Pasticceri, ha raggiunto un fatturato 2022 di oltre **34 milioni** di euro ed un organico di **180 lavoratori**, fra stagionali e dipendenti. *Ma non solo*. Fiasconaro vanta una crescita del **20%** su tutti i principali mercati: **Italia, Canada, Francia, Stati Uniti, Germania, Inghilterra, Australia e Nuova Zelanda** e un orizzonte strategico rivolto al **mercato asiatico**. Il panettone e la colomba rappresentano il **core-business** dell'azienda, ma è in costante crescita anche l'incidenza della linea di **prodotti continuativi**: **torroncini, cubaite, creme da spalmare, mieli, marmellate, confetture e spumanti aromatici**. I suoi dolci sono stati serviti sulle tavole di **tre Papi**, del **Presidente della Repubblica cinese**, dagli **astronauti dello Shuttle**, nelle **corti regali** di tutta Europa.



Panettone Tradizionale, Linea 70° Natale 2023 - Fiasconaro



FOCUS 2

CRISI DEMOGRAFICA

INVERTIRE LA TENDENZA

La popolazione mondiale supererà nei prossimi 30 anni i 10 miliardi di individui, mentre nel vecchio continente saranno 40 milioni in meno. L'inverno demografico sta ridisegnando il perimetro del mondo occidentale e l'Italia registra la situazione più preoccupante.

Il Belpaese è infatti la nazione meno prolifica in Europa insieme alla Spagna. Nel 2022 la soglia è scesa sotto ai 400mila nuovi nati, con meno di 7 nuovi nati e più di 12 decessi ogni 1.000 abitanti. È come se, nell'arco di un decennio, avessimo perso la popolazione dell'intera Sardegna. Quali gli interventi più urgenti per invertire la rotta? Ne parlano Alessandro Rosina e Giancarlo Blangiardo

PUNTO DI NON RITORNO?

Intervista ad Alessandro ROSINA

La popolazione italiana ha esaurito la sua capacità di crescita endogena: dai 60 milioni del 2014 arriveremo a 40 milioni nel 2100. È la traiettoria disegnata da Alessandro Rosina, professore ordinario di Demografia e statistica sociale all'Università Cattolica di Milano. Una tendenza da invertire se non si vuole rischiare l'impovertimento economico e sociale del Paese. Abbiamo fatto il punto e provato a individuare alcune soluzioni.

Professor Rosina, l'Italia è destinata all'estinzione?

La prospettiva dell'estinzione è molto remota. Quello che è certo è che abbiamo già superato il punto di non ritorno rispetto all'evoluzione demografica: a causa della persistente denatalità, la popolazione italiana ha esaurito la sua capacità endogena di crescita ed è avviata verso un continuo declino, quantomeno per il resto di questo secolo. Il saldo tra nascite e decessi è diventato negativo verso la fine del secolo scorso, è stato poi compensato dall'immigrazione, ma dal 2014 nemmeno più il contributo della componente straniera riesce a contrastare le dinamiche demografiche negative.

Da oltre 60 milioni del 2014 la popolazione è scesa, secondo il dato attuale, sotto i 59 milioni e potrebbe ridursi a meno di 40 milioni entro il 2100. Cosa accadrà dopo non siamo in grado di dirlo.

Quando è iniziata la crisi demografica che ci affligge?

L'Italia è tra i paesi al mondo, non solo in Europa, che da più lungo tempo si trovano ad avere una fecondità persistentemente bassa. Ancora a metà degli anni Settanta il numero medio di figli per donna era superiore a due (la soglia di equilibrio nel rapporto tra generazioni) e sopra la media europea. È poi crollato sotto 1,5 nella prima metà degli anni Ottanta, scendendo poi ulteriormente e andando a posizionarsi tra i valori più bassi del pianeta.



Alessandro Rosina, professore ordinario di Demografia e statistica sociale all'Università Cattolica di Milano

Tale riduzione così consistente e repentina ha avuto un accentuato impatto sulla struttura per età della popolazione, tanto che nella prima metà degli anni Novanta siamo diventati il primo paese al mondo con popolazione under 15 scesa sotto quella over 65 (attualmente quest'ultima fascia d'età ha superato anche gli under 25).

Altri paesi europei hanno evitato di scendere su valori così bassi o, se scesi, sono riusciti a invertire la tendenza.

Come si può intervenire per cercare di invertire la tendenza al calo demografico?

Non si tratta di convincere gli italiani ad avere figli, ma semplicemente di promuovere un ecosistema favorevole alla libera scelta di averli. I margini su cui possono agire le politiche familiari in Italia sono ampi, dato che lo spazio strategico possibile è quello del divario ("deficit demografico") tra la fecondità attuale (1,25) e il numero desiderato (attorno a 2).

Nessun paese maturo avanzato ha visto ridursi tale divario senza mettere in campo misure solide e strumenti efficaci di sostegno alla natalità. Vale, piuttosto, il contrario: il numero desiderato può ridursi nei contesti in cui la carenza di politiche e di attenzione pubblica porta a consolidare il messaggio che la nascita di un figlio non è considerata un valore sociale ma solo un costo e una complicazione a carico dei genitori. È quello che rischia l'Italia. Le esperienze europee ci dicono che l'aiuto economico è la leva più efficace come effetto di breve periodo per risolvere le nascite, perché consente di sbloccare – tanto più dopo una crisi e in condizioni di incertezza – una scelta lasciata in sospeso e continuamente rinviata. Ma affinché a tale impulso si agganci un effettivo processo di inversione di tendenza che prosegua nel medio-lungo periodo, serve un processo di solido miglioramento di servizi e strumenti a favore delle famiglie e a sostegno delle scelte genitoriali, con monitoraggio e valutazione continua dell'efficacia rispetto ai risultati attesi. L'investimento sul potenziamento degli asili nido su tutto il territorio previsto dal Piano nazionale di ripresa e resilienza è cruciale da questo punto di vista.

Quali conseguenze sociali ed economiche sono prevedibili se non riusciremo a risolvere la crisi demografica? A fronte dell'aumento della popolazione anziana è in forte riduzione la componente giovanile, ovvero le coorti in entrata nella vita attiva (processo di “degiovanimento” più accentuato rispetto alle altre economie mature avanza-

Non si tratta di convincere gli italiani ad avere figli, ma semplicemente di promuovere un ecosistema favorevole alla libera scelta di averli. I margini su cui possono agire le politiche familiari in Italia sono ampi

te e con l'aggravio di un maggior peso del debito pubblico). Questo tende, a parità di altri fattori, a indebolire le condizioni di sviluppo economico e a mettere in crisi la sostenibilità del welfare sia formale che informale. Una popolazione, a differenza delle singole persone, può sia invecchiare che ringiovanire o rimanere con una struttura ben bilanciata (che, come abbiamo detto, corrisponde ad una fecondità attorno alla media di due figli). Il percorso in cui si è inserita l'Italia rischia di essere quello di un invecchiamento irreversibile, nel quale via via che il tempo passa ci si deve rassegnare a far di meno e star peggio rispetto all'anno precedente. Una parte sempre più ampia del territorio italiano si trova già oggi in forte sofferenza, come conseguenza degli squilibri prodotti dal debole rinnovo generazionale, con difficoltà a garantire servizi di base.

IL CALO DELLE NASCITE DAL 2008



La sfida dell'attrattività verso le nuove generazioni è ancor più sentita per i comuni montani e le aree interne, realtà decentrate ma cruciali per la tenuta complessiva del territorio sotto il profilo idrogeologico, paesaggistico e dell'identità culturale. Questi contesti anticipano quello che potrebbe diventare l'Italia se non inverte la tendenza.

Le politiche ipotizzate dal governo sono sufficienti?

Il disegno di legge di bilancio approvato il 16 ottobre dal Consiglio dei ministri prevede circa un miliardo destinato a misure a favore della famiglia e della natalità. Si tratta di un investimento rilevante se l'idea è quella di dare un segnale a favore delle coppie con figli; appare invece debole se l'obiettivo è sostenere un solido processo di ripresa delle nascite.

Per il livello molto basso del numero medio di figli per donna e la struttura per età italiana squilibrata a sfavore delle età riproduttive, un'inversione di tendenza è possibile solo allineando le politiche familiari, di genere e generazionali italiane alle migliori esperienze europee. Anche dopo gli interventi previsti dalla manovra rimangono molto lontani. Servirebbe quindi un impegno maggiore in termini di risorse destinate, dato che nel tempo la crisi demografica è andata ad aggravarsi.

Riguardo al merito delle singole misure, toccano ciascuna aspetti importanti da migliorare, ma con limiti di impostazione: quello di occuparsi del percorso riproduttivo saltando il primo figlio e quello di affrontare la conciliazione tra lavoro e famiglia lasciando debole la condivisione tra madri e padri.

In particolare, è previsto un rafforzamento del "bonus asilo nido" che mira ad andare verso la gratuità a partire dalle famiglie meno abbienti, obiettivo condivisibile ma non si capisce perché solo dal secondo figlio in poi. Inoltre, va bene favorire le madri che lavorano con incentivi all'assunzione a cui si aggiunge la proposta di decontribuzione che rafforza la busta paga, ma anche qui dal secondo figlio in poi. Queste misure tendono inoltre a rafforzare il ruolo femminile nelle responsabilità e carico di cura verso i figli, lasciando più marginale il ruolo dei padri. Le esperienze in Europa di miglioramento dell'occupazione femminile e della fecondità sono invece quelle che promuovono un coinvolgimento dei padri. Il governo nella legge di bilancio rafforza i congedi parentali, ma non quelli di paternità. I primi sono opzionali e pagati fino al 60% dello stipendio, sono quindi uno strumento debole se si vuole che siano anche gli uomini a prenderli, superando le resistenze dei datori di lavoro che tendono a interpretarlo come scarso impegno verso l'azienda. Rafforzare il congedo obbligatorio di paternità pagato al 100% avrebbe più effetto.

Nel contrasto allo spopolamento svolgono un ruolo importante i comuni montani e le aree interne, realtà decentrate ma cruciali per la tenuta complessiva del territorio sotto il profilo idrogeologico, paesaggistico e dell'identità culturale

Il governo sostiene che per risolvere la crisi demografica non serve aumentare i flussi di immigrati regolari, ma basta promuovere la natalità. È corretto mettere in contrapposizione immigrazione e natalità?

Se guardiamo allo scenario all'orizzonte del 2050, l'aumento della fecondità consente di contenere la riduzione della fascia sotto i 27 anni, mentre l'immigrazione potrebbe limitare consistentemente la perdita nella cruciale fascia 28-54 anni che altrimenti rischia un crollo di circa sette milioni di potenziali lavoratori. Ma l'immigrazione, rafforzando la fascia in età riproduttiva, ha anche un ruolo rilevante sul rialzo delle nascite. La Germania è il caso più interessante di paese recentemente riuscito a invertire la tendenza delle nascite combinando attente politiche familiari con capacità di attrarre e gestire flussi migratori di persone in età lavorativa e riproduttiva.

Nel decennio precedente la pandemia il saldo migratorio è stato mediamente sull'ordine del mezzo milione l'anno. Secondo le previsioni Istat, l'Italia potrebbe arrivare ad accogliere, nello scenario più favorevole, un saldo netto di 300mila ingressi l'anno.

Che cosa potrebbero fare le imprese per favorire la natalità?

Le imprese possono fare molto. Uno dei punti deboli è l'arrivo del primo figlio, su cui pesa l'incertezza dei percorsi occupazionali e i bassi redditi da lavoro. Un miglioramento della valorizzazione del capitale umano delle nuove generazioni nel sistema produttivo aiuterebbe l'Italia a crescere meglio, ma anche i giovani a poter mettere basi più solide per una loro autonomia e la formazione di una propria famiglia.

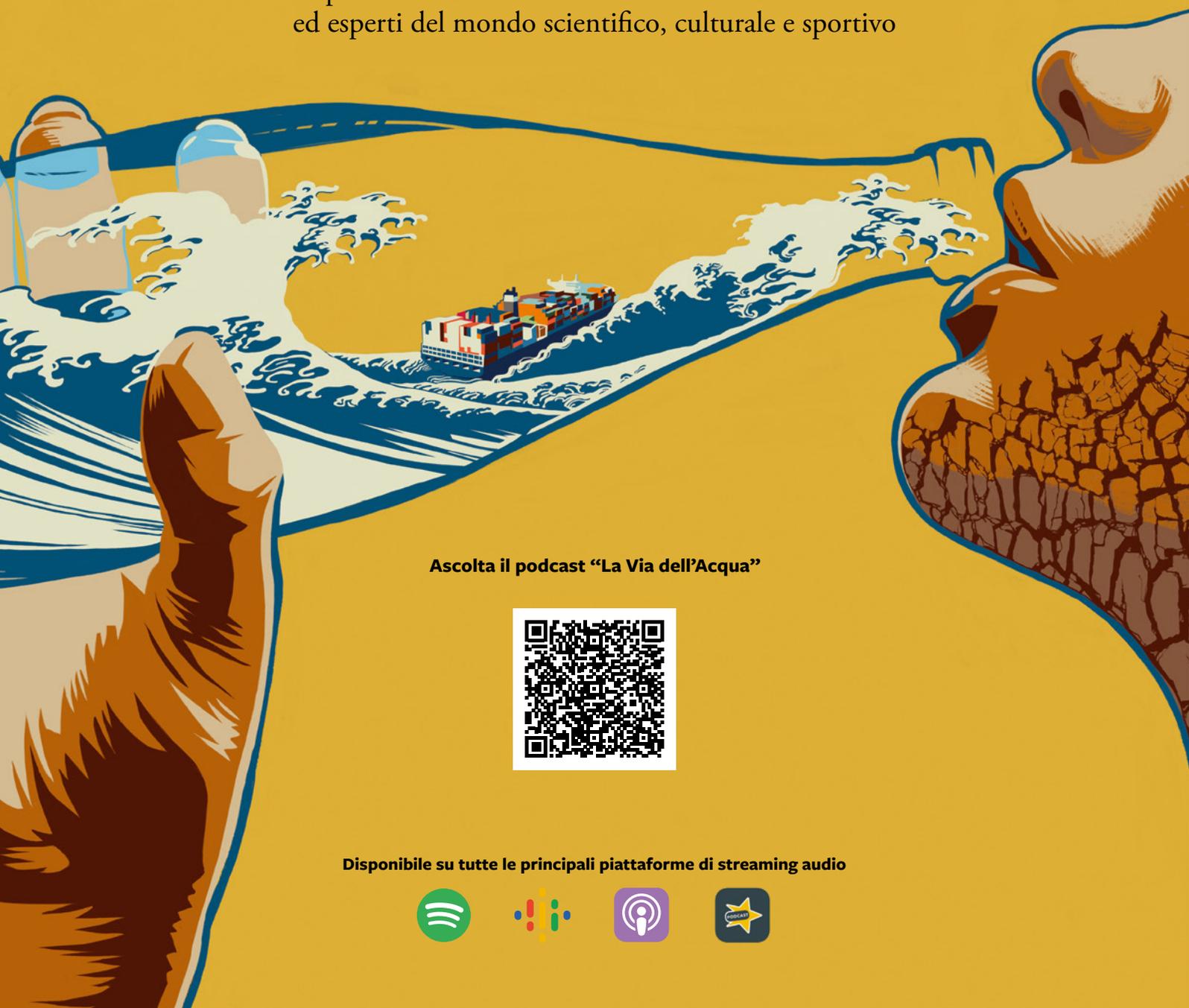
C'è poi il ruolo del welfare aziendale, che può aiutare molto la conciliazione tra lavoro e famiglia.  (P.M.)



LA VIA DELL'ACQUA

IL NUOVO PODCAST DELLA FEDERAZIONE
NAZIONALE DEI CAVALIERI DEL LAVORO

Strutturato in 10 puntate, il podcast approfondisce
i numerosi aspetti dell'”oro blu” attraverso la voce di Cavalieri del Lavoro
ed esperti del mondo scientifico, culturale e sportivo



Ascolta il podcast “La Via dell’Acqua”



Disponibile su tutte le principali piattaforme di streaming audio



Misure CONTRO IL DECLINO

di Gian Carlo BLANGIARDO

TENDENZE DI FONDO E PROSPETTIVE
Da quasi dieci anni la popolazione italiana ha intrapreso un percorso in discesa, avviato a partire dal gennaio del 2014, che l'ha portata ad accumulare – stando ai 58 milioni e 781mila residenti del 31 luglio di quest'anno (ultimo dato disponibile) – un calo di poco superiore a 1,5 milioni di abitanti. Per dirla con linguaggio più comunicativo: è come se, nell'arco di un decennio, avessimo perso la popolazione dell'intera Sardegna. In parallelo, la percentuale di residenti in età 65 e più ha raggiunto a inizio anno una quota pari al 24,1% del totale (era il 13,1% quarant'anni fa), mentre il sottoinsieme di coloro che hanno almeno 90 anni è arrivato alla ragguardevole percentuale dell'1,4%, con una consistenza di 842mila unità, laddove nei primi anni '80 si superava di poco le 110mila.

Va ancora aggiunto che il regresso demografico cui stiamo assistendo sembra decisamente orientato a proseguire in futuro – a meno di straordinarie e al momento imprevedibili inversioni di tendenza – con ritmi persino più accentuati degli attuali. Le ultime previsioni dell'Istituto Nazionale di Statistica (Istat, 2023) prospettano – nella variante più verosimile (etichettata come “variante mediana”) – un ulteriore calo di 3 milioni di residenti nei prossimi vent'anni e una loro continua discesa destinata a portare il Paese sotto i 50 milioni di abitanti tra quarant'anni. Al tempo stesso, accanto all'accentuarsi dell'invecchiamento della popolazione – si stima che nel 2043 la quota di ultra65enni sarà salita a un terzo dei residenti e il numero di grandi anziani (in età 90 e più) sarà nell'ordine di 1,3 milioni – la componente potenzialmente in età produttiva (convenzionalmente i 15-64enni) sarà scesa di oltre 6 milioni tra vent'anni e ne perderà ancora quasi altrettanti nel ventennio successivo.



Gian Carlo Blangiardo, professore emerito Università Milano Bicocca, già presidente Istat

CONSEGUENZE E PROBLEMATICHE

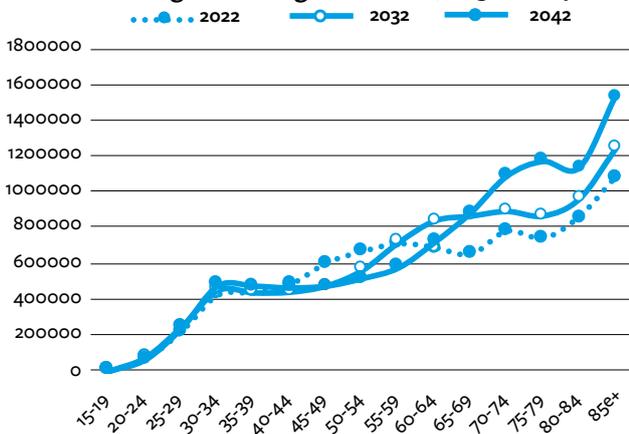
Preso atto che i profondi cambiamenti sul fronte della consistenza e della struttura della popolazione avranno inevitabilmente un impatto significativo su alcuni importanti equilibri che stanno alla base del sistema paese, una prima riflessione va fatta in merito alla quantità di risorse sui cui si potrà verosimilmente contare negli anni a venire.

In proposito, può risultare utile un semplice esercizio di simulazione che, mettendo in conto unicamente l'intensità del calo della popolazione e la riduzione della quota di residenti in età lavorativa ipotizzati negli scenari delle previsioni Istat, consenta di isolarne gli effetti in termini di variazione del prodotto interno lordo (Pil). Tale esercizio mostra come i 1.946 miliardi di euro di Pil dello scorso anno potrebbero ridursi a 1.625 miliardi nel 2042 qualora, a parità di altre condizioni (tasso di attività, tas-

so di occupazione, produttività media per occupato), dovessero concretizzarsi i cambiamenti prospettati circa la numerosità della popolazione e la sua componente in età lavorativa. Il calo rispetto al 2022 sarebbe pari al 16,5% del PIL nell'arco di un ventennio (con un -12,2% a livello pro-capite) e salirebbe al 25,7% in un orizzonte di quarant'anni (-13% per il pro-capite).

Di fatto, la simulazione mostra come a livello nazionale nel 2062 si perderebbero, per effetto di fattori demografici (se) non compensati da adeguate modifiche favorevoli nei tre fattori economici (attività, occupazione e produttività), ben 500 miliardi di euro sul piano delle risorse. Ciò proprio quando, per l'intenso e inarrestabile processo di invecchiamento della popolazione, ne sarebbero necessarie molte di più, dovendo garantire qualità della vita agli italiani, soprattutto sul fronte dell'assistenza e della cura, in un contesto in cui il fondamentale supporto della rete del welfare familiare sarà sempre più fragile, per via del progressivo assottigliarsi dei legami parentali e della conseguente crescita del numero di anziani soli (figura 1).

FIG. 1 – Italia – Famiglie unipersonali nelle diverse fasce d'età al 1° gennaio degli anni 2022, 2032 e 2042



Fonte: elaborazioni su dati Istat

Anche rispetto alla dinamica dei consumi il cambiamento demografico che interesserà popolazione e famiglie nei prossimi anni sembra destinato a determinare variazioni importanti. Se infatti si adottano i parametri OCSE – che assegnano in ogni unità familiare un “punteggio” di consumo unitario per il primo adulto (il capo-famiglia), scendendo a 0,5 per ciascuno degli altri membri ultra-15enni e a 0,3 per quelli in età 0-14 anni – e li si applica alla popolazione e al numero di famiglie previsti per il

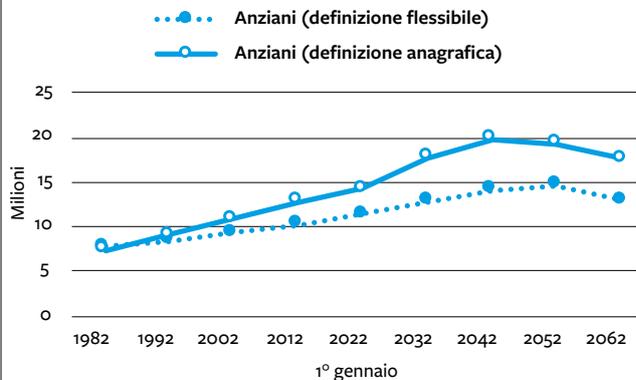
ventennio 2022-2042 (Istat, 2023), si stima una riduzione delle unità di consumo – e quindi della domanda aggregata con tutte le conseguenze che ne derivano – da 40,7 a 39,9 milioni, con una variazione negativa abbastanza contenuta a livello nazionale (-1,84%), ma un calo decisamente più consistente nel complesso del Mezzogiorno (-8,42%).

DALLA CONSAPEVOLEZZA ALL’AZIONE

È innegabile che l’auspicata svolta per arginare la corrente impetuosa del declino demografico nel nostro Paese richieda efficaci e tempestivi interventi su più fronti. Innanzitutto, sul terreno delle nascite – i cui eventuali effetti sarebbero comunque inevitabilmente ritardati nel tempo – dove sono necessarie iniziative capaci di rimuovere gli ostacoli che condizionano le scelte familiari nei percorsi riproduttivi, come il costo dei figli, i problemi di cura, le difficoltà nel conciliare genitorialità e lavoro. Per affrontare seriamente il problema della denatalità sarebbe assolutamente necessario riuscire a combinare gli strumenti della politica e della cultura con un approccio nuovo e diverso dal passato, capace di produrre un radicale cambiamento delle condizioni entro cui maturano le decisioni che portano a generare un (o un altro) figlio. Ma occorrerebbe farlo in fretta, senza illudersi che esistano aiuti esterni e magiche soluzioni come, ad esempio, l’importante (ma non risolutivo) contributo di una componente straniera il cui tasso di natalità si è dimezzato nel corso dell’ultimo ventennio: era il 23,5 per mille nel 2004 ed è sceso all’11 per mille nel 2022. Un secondo ambito di azione va ricercato sul terreno delle migrazioni. Non solo per dar vita ad una nuova stagione di ingressi ben governati e adeguatamente accompagnati da validi percorsi di piena integrazione, ma anche per agire sul contenimento di quei flussi in uscita che sono in molti casi alimentati da coorti giovanili la cui alta formazione, talvolta a livello di laurea e dottorato, va troppo spesso a coniugarsi con basse (persino nulle) opportunità di valorizzazione entro i confini nazionali. Nel contrasto (o la semplice attenuazione) degli effetti problematici del cambiamento demografico c’è infine un ulteriore fronte di intervento, quello che può collegarsi al progressivo miglioramento delle condizioni di sopravvivenza e di vita tra coloro che sono oggi “diversamente giovani” senza tuttavia doversi ritenere pienamente inclusi nell’universo dei “già anziani”. Ci si riferisce, in particolare, a soggetti per i quali i confini delle stagioni della vita non dovrebbero venir definiti in base a rigide soglie anagrafiche, bensì modulati nel tempo in funzione dei progressi nei livelli di sopravvivenza e verosimilmen-

te di efficienza psico-fisica. In tal senso, se ad esempio ritenessimo ancora (almeno parzialmente) attivi o attivabili – a supporto del PIL per scelta volontaria e sulla base di appropriate condizioni – i “già over 65” che hanno ancora da spendere una quota del 15-20% della propria esistenza, si è calcolato che potremmo oggi contare tra i potenziali attivabili quasi 4 milioni di residenti, per altro destinati a diventare 4,5 milioni fra dieci anni. E in ogni caso, se sposassimo la logica dei confini mobili, vale a dire: anziano non è “chi ha vissuto per ... anni”, ma solo “chi ha da spendere non più del ... per cento della propria vita” – avremmo un depotenziamento dello stesso fenomeno dell’invecchiamento demografico. Adottando il 20% di vita residua come soglia flessibile per il cambiamento di status, la quota del 24% di anziani di oggi (gli ultra65enni) scenderebbe al 19% e la loro impennata a due terzi del totale dei residenti, ipotizzata tra un ventennio, verrebbe così ridimensionata ad un quarto. ☹

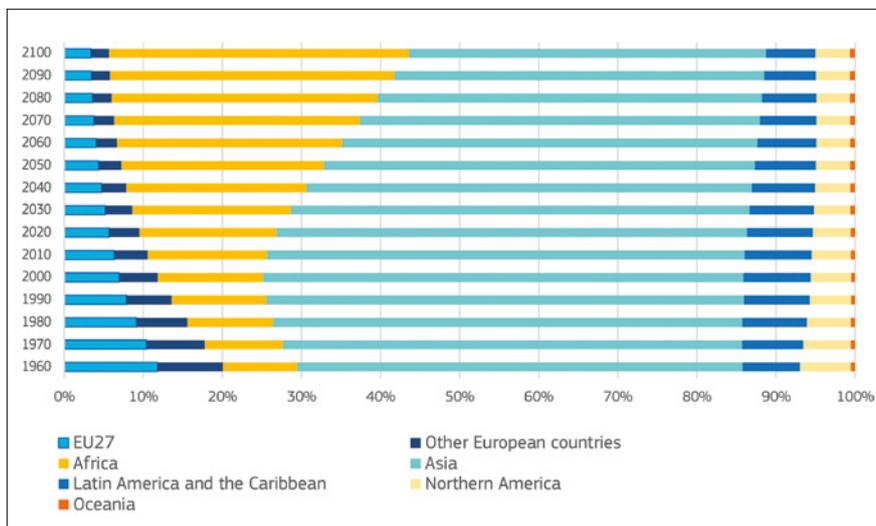
FIG. 2 – Italia – Residenti “anziani” secondo differenti approcci definitori (*). Anni 1982-2062



(*) Anagrafica: chi ha vissuto per almeno 65 anni;
Flessibile: chi ha ancora da vivere non più del 20% della propria vita
Fonte: elaborazioni su dati Istat

I TREND DELLA DEMOGRAFIA GLOBALE

Il cambiamento demografico ha anche un forte impatto sulle nostre economie, sui nostri sistemi previdenziali e sanitari, nonché sulle esigenze abitative e infrastrutturali nelle regioni europee. Ciò a sua volta ha implicazioni sui bilanci pubblici. Comprendere le cause delle transizioni demografiche ci consente di gestirne meglio le conseguenze e prepararci per il futuro. In tutta Europa, negli ultimi 50 anni, l'aspettativa di vita è aumentata considerevolmente. Poiché le persone vivono una vita più lunga e più sana, molti cittadini desiderano lavorare più a lungo, anche se non necessariamente nello stesso tipo di lavoro. Allo stesso tempo, si registra una tendenza continua alla nascita di sempre meno bambini. Anche se in Europa i tassi di immigrazione sono più elevati che di emigrazione, si prevede che il graduale declino della popolazione e della forza lavoro dell'UE continuerà. Una popolazione in diminuzione e in invecchiamento comporta nuove sfide. Secondo l'ultimo World Population Prospects delle Nazioni Unite, la quota della popolazione mondiale che vive nei 27 paesi che oggi



Quota di popolazione mondiale suddivisa per aree geografica. Fonte Onu.

costituiscono l'UE è scesa dal 12% del 1960 al 6% di oggi e si prevede che scenderà al di sotto 4% entro il 2070. Al contrario, c'è stato un notevole aumento della quota dell'Africa nella popolazione mondiale, che è passata dal 9% nel 1960 al 17% di oggi e raggiungerà il 38% entro il 2100. L'Asia, che aveva la quota più alta della popolazione mondiale nel 1960 e che oggi conta più della metà della popolazione mondiale, si prevede che diminuirà al 45% entro il 2100. Oceania, Nord America, America Latina e Caraibi non mostrano grandi cambiamenti previsti nel tempo nelle loro quote di popolazione mondiale. ☹ (C.F.)

Fondazione Maire

TUTTO TORNA

L'arte reinventa gli scarti

Partendo dagli antichi graffiti rupestri fino ad arrivare alle più moderne avanguardie artistiche, l'arte ha seguito – e, in alcuni casi, anticipato – l'evoluzione e i cambiamenti che hanno contraddistinto le diverse epoche.

Il pensiero va ad alcuni esponenti del Nuovo Realismo e all'utilizzo che hanno fatto di materiali di seconda mano come oggetti (e soggetti principali) delle proprie opere. Avvicinandoci ai nostri giorni troviamo molti esempi, più o meno noti, di giovani artisti che attraverso le proprie creazioni hanno inteso aprire una riflessione sulla salvaguardia dell'ambiente e sull'impegno nel dare una seconda vita alla materia.

Artisti che sono sotto la lente di ingrandimento di Fondazione Maire, presieduta dal Cavaliere del Lavoro Fabrizio Di Amato. La fondazione promuove la conservazione e la conoscenza del patrimonio archivistico del Gruppo Maire e accompagna la formazione di giovani talenti e di ingegneri umanisti in grado di contribuire alla transizione energetica e digitale. In questo contesto nasce "Second Life: tutto torna", un concorso promosso da Alia Multiutility Toscana in collaborazione con

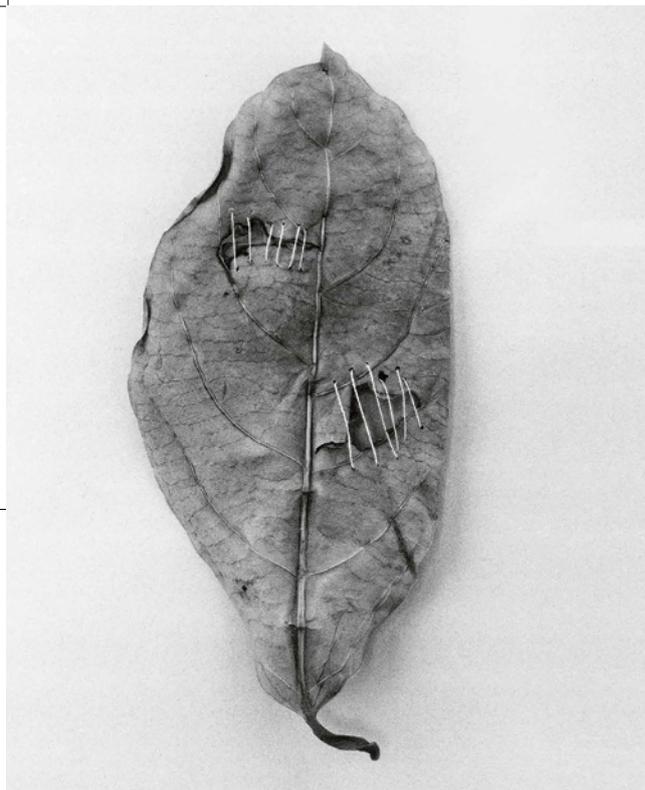


Ordinare senza spostare, Caterina Dondi, prima classificata del concorso "Second Life: tutto torna"



Partendo dall'osservazione dei paesaggi, gli artisti hanno lavorato utilizzando materiali quali foglie, pietre, ferro, acciaio, tessuto, plastica, prestando attenzione alle regole dell'economia circolare: riduzione, riutilizzo, riciclo e recupero

Fondazione Maire, testimonianza di come l'ingegno italiano in tutte le sue forme, e in particolare quella artistica, tenga insieme visione, cultura e intelletto al servizio dell'evoluzione della società.



Curae, Giulia Pirri

Il progetto, giunto quest'anno alla sua seconda edizione, ha visto nel complesso la partecipazione di circa duecento artisti italiani, tutti sotto i trent'anni. Partendo da esperienze personali, dall'osservazione dei paesaggi, da domande sul futuro dell'ambiente, i partecipanti hanno lavorato utilizzando molteplici materiali, quali foglie, pietre, ferro, acciaio, tessuto, plastica, oli, candele, pellicole, cenere e tecniche varie, ma rigorosamente prestando attenzione alle regole dell'economia circolare: riduzione, riutilizzo, riciclo e recupero.

Le 30 opere finaliste dell'edizione 2023 sono state esposte a Firenze, Pistoia, Prato, Empoli, Peccioli, Milano e lo scorso mese di settembre sono approdate a Roma, negli spazi di Fondazione Maire.

«Abbiamo deciso con grande piacere di sostenere per il secondo anno consecutivo il concorso – ha dichiarato il presidente della fondazione, Fabrizio Di Amato -. L'ingaggio nei confronti di giovani artisti e l'interesse per un punto di vista fresco ma molto lucido sui temi della sostenibilità e del futuro, sono punti di forza fondamentali di questa iniziativa che ha il grande merito di avvicinare mondi che spesso non hanno occasioni di contatto e condivisione. Dall'edizione dello scorso anno abbiamo letto un gran bisogno delle nuove generazioni di comunicare la loro preoccupazione per gli impatti



Espositore di luogbi, Giuseppe Raffaele



Decay, Federico Ferroni

Caterina Dondi,
con “Ordinare Senza Spostare”
ragiona sul concetto
di degrado; Giuseppe Raffaele,
con “Espositore di Luoghi”
capovolge il concetto
di cartolina per far conoscere realtà
dimenticate; Giulia Pirri,
con “Curae” documenta la raccolta
di foglie secche cadute al suolo

generati dalle scelte del passato sul mondo che loro si troveranno a vivere. Vogliamo dare spazio a questo bisogno e rimanere in ascolto attento di quanto hanno ancora da dire».

Tra le opere esposte, tre sono quelle vincitrici del concorso. Caterina Dondi, prima classificata, con la serie fotografica *Ordinare Senza Spostare* ragiona sul concetto di

degrado; Giuseppe Raffaele, con la tecnica mista *Espositore di Luoghi* capovolge il concetto di cartolina per far conoscere realtà dimenticate; Giulia Pirri, attraverso la stampa fotografica *Curae* documenta la raccolta di foglie secche cadute al suolo, cucite con cotone biodegradabile. Menzione speciale per l'opera *Decay* di Federico Ferroni, un planisfero in alto rilievo realizzato con scarti industriali segnati da una sostanza che corrode la superficie metallica nei punti del pianeta in cui la luce artificiale diventa metafora dell'aggressione alla natura. L'opera con una solidità materica d'impatto - osserva Di Amato - ben rappresenta la visione globale, l'urgenza di un intervento per la sostenibilità e la valorizzazione dei materiali di recupero, così vicini all'agire della Fondazione Maire. (F.B.)

Fabrizio Di Amato è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2016. È presidente di Maire Tecnimont, tra i principali contractor di impiantistica e ingegneria italiani. Oggi il Gruppo è attivo nei principali mercati energetici mondiali, in 40 paesi con 50 società per oltre 9.300 dipendenti



Federico Marchetti

LE AVVENTURE di un innovatore

Un viaggio emozionante, fatto di successi e sconfitte, entusiasmi e paure, casualità e *sliding doors*. O meglio “un manuale per sognatori” come lo definisce lo stesso autore. È il libro “Le avventure di un innovatore” (Longanesi Editore), la prima sfida editoriale del Cavaliere del Lavoro Federico Marchetti.

Affiancato dalla giornalista Daniela Hamai, l'autore ripercorre la sua storia personale, quella di un ragazzo di provincia che va a studiare in America, si innamora del web e torna in Italia per fondare la sua azienda: Yoox, società che viene prima quotata alla Borsa di Milano e che, nel 2015, il manager guida alla fusione con Net-a-Porter, creando così il leader globale della moda di lusso online. Lo stile è quello di un cinquantatreenne che ha conservato la curiosità e l'intraprendenza del bambino. L'intuizione è semplice ma geniale: prendere gli abiti dei grandi marchi rimasti invenduti a fine stagione e dare loro una seconda chance; o, dalla prospettiva opposta, fornire a un mercato ancora tutto da creare – quello online – la possibilità di acquistare capi di moda da un sito.

Partito da un magazzino alla periferia di Bologna, Marchetti lo trasforma nel primo e-commerce della moda al mondo. Uno straordinario successo internazionale ottenuto puntando tutto su digitale e innovazione, ma senza mai perdere di vista la creatività e la soddisfazione del cliente, oltre all'impegno nelle cause sociali e nel rispetto della natura. L'innovazione è alla base del successo della sua impresa, diventata il primo “unicorno” italiano (termine che nel settore del venture capital si riferisce a qualsiasi startup raggiunga una valutazione di 1 miliardo di dollari). Questa costante ricerca di innovazione, ispirata anche alla “sostenibilità”, gli ha permesso di avere una vita ricca di casualità e opportunità inaspettate come quella di incontrare, prima, i protagonisti del mondo della moda e i giganti della tecnologia e, poi, di collaborare con Re Carlo III per concepire e realizzare nuovi progetti. Per questi ultimi è impegnata una task force globale, la cui logica è un riferimento anche per la moda sostenibile che deve basarsi sull'integrazione di tecnologia, umanesimo e Intelligenza artificiale e affrontare una delle sfide più urgenti del nostro tempo: la crisi climatica.

Ne “Le avventure di un innovatore” nulla è casuale. Non mancano i suggerimenti per gli imprenditori di domani e soprattutto per i giovani, intesi come persone che pensano a come costruire la propria indipendenza, in primis economica. A loro l'invito ad essere “foolish” e a non aver paura delle proprie idee. E un riferimento a quella che l'autore definisce “la sindrome da impostore” e cioè la sensazione di non meritare mai veramente quello che ci si è conquistati. Il testo è ricco di aneddoti ironici e divertenti, inframmezzati da tutti quegli appuntamenti con la sorte che hanno trasformato l'autore in un moderno avventuriero/imprenditore. Particolarmente interessanti i passaggi dedicati agli incontri ravvicinati con Jeff Bezos, Elon Musk, Mark Zuckerberg e Sergio Marchionne. Marchetti racconta la sua storia con grande schiettezza: ammette tutti i suoi errori, piccoli e grandi, individua gli incontri sbagliati e quella che definisce “mancanza di tempismo”. Non sembra però provare rancore per alcuno, né rimpianti. Tranne uno: che Elserino Piol, l'uomo che per primo finanziò la “pazza idea” di Yoox e per il quale dice di avere il più grande debito di gratitudine, sia di recente scomparso e non possa leggere il libro. 📖



L'assemblea si è tenuta a Roma, a Palazzo Colonna

VALORIZZARE I CAVALIERI DEL LAVORO

I programmi della Federazione

VITA
ASSOCIATIVA



“**L**e parole del Presidente della Repubblica Mattarella alla cerimonia di consegna delle insegne ai nuovi Cavalieri ci riconoscono un ruolo da classe dirigente del Paese. Non è sempre stato così. È un grande onore, ma anche una grande responsabilità, che ci impegna a comportarci in futuro come ci siamo comportati prima di ottenere l'onorificenza di Cavalieri del Lavoro”. Con queste parole il presidente Maurizio Sella ha aperto l'assemblea annuale della Federazione che si è tenuta nel pomeriggio del 18 ottobre a Roma a Palazzo Colonna.

Il presidente Sella ha ricordato le linee dell'attività nell'anno trascorso: la partecipazione al dibattito sui temi di rilevanza strategica per lo sviluppo del Paese, attraverso

il convegno nazionale di Genova dedicato all'acqua e gli interventi di esponenti della Federazione sulla stampa; la valorizzazione del contributo dei Cavalieri del Lavoro allo sviluppo del sistema produttivo e alla crescita economica, sociale ed etica del Paese, attraverso i progetti “Base Dati” e “Sostenibilità”; la presenza sistematica sulle iniziative per la formazione d'eccellenza con il Collegio Universitario, il Premio Alfieri del Lavoro e il progetto di realizzazione di una rete di collegamento con le Scuole superiori universitarie e con i Collegi universitari di Merito; il rafforzamento della riconoscibilità dei valori dell'onorificenza e delle storie d'impresa dei Cavalieri del Lavoro, attraverso la prosecuzione della collana editoriale dedicata alle “Storie di Cavalieri del Lavoro” e l'avvio del progetto imprenditoriale “Fare impresa, col-



tivare valori”; lo sviluppo delle attività di comunicazione esterna e interna.

Tra i programmi futuri il presidente Sella ha ricordato il convegno nazionale che si terrà a Bari il prossimo maggio sul tema del “buon lavoro”, che garantisce dignità alla persona, regolarità contrattuale, condizioni di lavoro sicure, reddito equo.

“Contiamo di poter offrire testimonianze concrete di come i Cavalieri del Lavoro agiscono per valorizzare e accrescere il ‘capitale sociale’ delle loro aziende e del Paese – ha spiegato Sella – e di come sappiano affrontare la sfida della sostenibilità ambientale e guidare le trasformazioni derivanti dall’Intelligenza artificiale e dall’automazione dei processi”.

La Federazione continuerà poi ad essere presente sui temi della crescita economica, sociale ed etica del Paese, dando conto dell’eccellenza del modello imprenditoriale delle aziende dei Cavalieri del Lavoro. “Le prime evidenze del Terzo Rapporto del Progetto ‘Base Dati’ condotto insieme a Crif – ha detto il presidente – mettono in luce le migliori performance registrate nel 2022 dalle aziende dei Cavalieri del Lavoro rispetto al contesto nazionale. Il Progetto Sostenibilità, condotto in collaborazione con Fondazione Etica, intende analizzare con un rapporto biennale il modo in cui le aziende dei Cavalieri del Lavoro comunicano, attraverso i propri siti internet, le loro azioni in tema di sostenibilità ESG (environmental, social

e governance). Le prime evidenze del Secondo Rapporto del Progetto Sostenibilità, che sarà presentato il prossimo anno, dimostrano come le aziende dei Cavalieri, eccellenti nella sostenibilità, rappresentino attualmente il 43% del campione, rispetto al 34% rilevato dal Primo Rapporto”.

FORMAZIONE ED EDITORIA

Sulla formazione d’eccellenza, la Federazione è stata attivamente impegnata nelle iniziative del Collegio Universitario Lamaro Pozzani, nel Premio Alfieri del Lavoro, giunto alla 62esima edizione, e nell’avvio del progetto di realizzazione di una rete di collegamento con le Scuole superiori universitarie e i Collegi universitari di Merito.

“Desidero ricordare – ha aggiunto Sella – la sempre maggiore attrattività del nostro Collegio universitario, testimoniata quest’anno da circa 500 domande di ammissione per 14 posti disponibili, presentate da studenti eccellenti delle scuole secondarie superiori con una media non inferiore a 8/10 nei quattro anni carriera scolastica. Ad integrazione di queste attività formative, attraverso il Progetto ‘Stage Opportunities’, abbiamo promosso sia l’attivazione di stage di orientamento a funzioni di direzione per congiunti di Cavalieri del Lavoro, sia il completamento del percorso di formazione dei laureati del nostro Collegio Universitario, dei laureati dei Collegi universitari di Merito e delle Scuole superiori universitarie e degli Alfieri del Lavoro, segnalando loro stage offerti da aziende di nostri Associati. Relativamente all’attivazione di stage presso aziende di Cavalieri del Lavoro, sono stati sinora 18 i Cavalieri del Lavoro che hanno aderito all’iniziativa e le posizioni aperte, pubblicate sul sito della Federazione, sono complessivamente 41”.

Il prossimo convegno nazionale si terrà a Bari nel maggio 2024 sul tema del “buon lavoro”.

“Contiamo di poter offrire – ha detto il presidente Sella – testimonianze concrete di come i Cavalieri del Lavoro sappiano guidare le trasformazioni derivanti dall’Intelligenza artificiale e dall’automazione”

È emerso l'orientamento unanime di selezionare un numero significativo di candidature femminili pienamente corrispondenti ai requisiti previsti dalla legge, obiettivo che può essere perseguito grazie a un più incisivo scouting

“A queste iniziative – ha detto il presidente – vanno aggiunti anche i seminari formativi aziendali online organizzati da Enel e dal Gruppo BPM. I partecipanti ai seminari nel complesso sono stati 42, di cui 28 congiunti di Cavalieri del Lavoro, nove Alfieri del Lavoro e cinque studenti provenienti da Collegi di Merito. Stiamo infine lavorando al progetto ‘Essere imprenditori’ per promuovere, soprattutto tra i giovani, una più ampia conoscenza della figura dell'imprenditore”.

Si arricchirà nei prossimi anni anche l'attività editoriale della Federazione, che ha l'obiettivo di rafforzare la riconoscibilità dei valori dell'onorificenza e delle storie d'impresa dei Cavalieri del Lavoro.

“Dopo la pubblicazione del volume commemorativo dei 120 anni dell'istituzione dell'Ordine ‘al Merito del Lavoro’ e del volume ‘Famiglia e Impresa’ – ha spiegato Sella – abbiamo progettato la realizzazione di un terzo e di un quarto volume: nel 2024 pubblicheremo un volume sulle donne insignite dell'onorificenza nel '900, in occasione della ricorrenza del 60° anniversario della nomina della prima donna Cavaliere del Lavoro nel 1964; nel 2025 pubblicheremo un volume dedicato ai fondatori di impresa. Su mia proposta, è inoltre all'esame del Consiglio direttivo la produzione di un ulteriore progetto editoriale dal titolo ‘Fare impresa, coltivare valori’. L'iniziativa, con un lavoro di ricerca e consultazione di interviste, libri e testimonianze di Cavalieri del Lavoro, intende individuare, attraverso le ‘frasi chiave più significative’, i principi e i valori che spesso accomunano i Cavalieri del Lavoro nella conduzione d'azienda, nell'attenzione al benessere di collaboratori e dipendenti, nella gestione dei rapporti tra famiglia e azienda e nella gestione dei rapporti con i famigliari azionisti”.

COMUNICAZIONE INTEGRATA

Un altro caposaldo delle attività della Federazione è rappresentato dalla strategia di comunicazione integrata, secondo tre linee di intervento: comunicazione esterna, comunicazione associativa interna e comunicazione social.

“Alla presenza sui media tradizionali – ha ricordato il presidente – abbiamo affiancato un piano di sviluppo sui nuovi media digitali. Strumenti come i podcast e il blog sull'Huffington Post rappresentano il crescente sforzo che la Federazione ha deciso di compiere nella direzione di una valorizzazione della voce dei Cavalieri del Lavoro sul fronte digitale. Accanto a questi canali, le nostre attività trovano inoltre valorizzazione anche attraverso i siti internet e i canali social Facebook, LinkedIn e Twitter della Federazione e del Collegio, dove sono riportate in modo puntuale tutte le attività sviluppate, attraverso articoli, interviste, gallerie fotografiche e video, costituendo così una fonte preziosa di documentazione anche per l'opinione pubblica, oltre che per gli Associati”.

Proseguirà anche l'attività di collegamento con le organizzazioni consorelle europee: è stata già avviata una relazione con la Legion d'Honneur francese ed è in programma un contatto con la rappresentanza spagnola.

“In conclusione – ha detto Sella – desidero sottolineare l'attività di analisi delle candidature, ispirata ai criteri di rigoroso rispetto dei requisiti personali e aziendali indicati dalla legge istitutiva dell'Ordine. A tale proposito segnalo il lavoro sulle candidature femminili che ha coinvolto i consiglieri e i Gruppi regionali. In particolare, come richiesto dalle colleghe Musso e Mazzocchi, lo scorso 18 novembre si è svolta una riunione in videoconferenza con i presidenti regionali per un più ampio approfondimento sulla rilevanza delle candidature femminili, sia in termini quantitativi sia in termini qualitativi. Dopo un ampio e condiviso confronto, è emerso l'orientamento unanime di selezionare un numero significativo di candidature femminili pienamente corrispondenti ai requisiti previsti dalla legge, obiettivo che può essere perseguito grazie a un più incisivo scouting – sia qualitativo che quantitativo – da parte dei gruppi regionali, soprattutto laddove vengano rilevate basse percentuali di nomine di genere femminile”.

Dopo la relazione del presidente Sella è intervenuta il Cavaliere Costanza Musso che ha proposto di svolgere un'indagine per capire che carriere abbiano svolto i 1531 Alfieri del lavoro premiati sinora. L'assemblea ha quindi ascoltato la relazione del tesoriere Cavalier Cesare Puccioni e ha approvato il bilancio 2022, chiuso con un leggero utile.  (P.M.)

La presentazione del Collegio Lamaro Pozzani ai neo Cavalieri del Lavoro

MERITO E COMUNITÀ

Un luogo speciale, una comunità, una casa in cui i Cavalieri del Lavoro contribuiscono a formare parte della futura classe dirigente del nostro Paese. Nel suo intervento di apertura in occasione della cerimonia di presentazione del Collegio Lamaro Pozzani ai neo Cavalieri del Lavoro, il presidente Maurizio Sella si avvale di tre definizioni, calzanti tutte e tre per esprimere la particolarità dell'istituzione fondata dalla Federazione ormai più di cinquant'anni fa. Gli allievi del Collegio si distinguono per brillanti carriere nel mondo delle imprese, delle professioni, della Pubblica amministrazione e dell'Università, si evince da un'indagine condotta sui destini professionali di circa 600 laureati tra il 1974 e il 2020 e ricordata da Sella durante il suo discorso, e uno degli aspetti più interessanti che contraddistingue la formazione di questi giovani è sicuramente l'interdisciplinarietà.

In un tempo in cui si fa fatica a trovare le competenze sul mercato del lavoro e molti Cavalieri istituiscono Academy interne per mantenere e trasferire il sapere maturato nel tempo in azienda, "il Collegio universitario Lamaro Pozzani rappresenta la nostra Academy, l'Academy della Federazione – spiega il presidente – il luogo in cui non ci si forma solo in questa o quella disciplina specifica, ma prima e più di tutto si impara ad imparare".

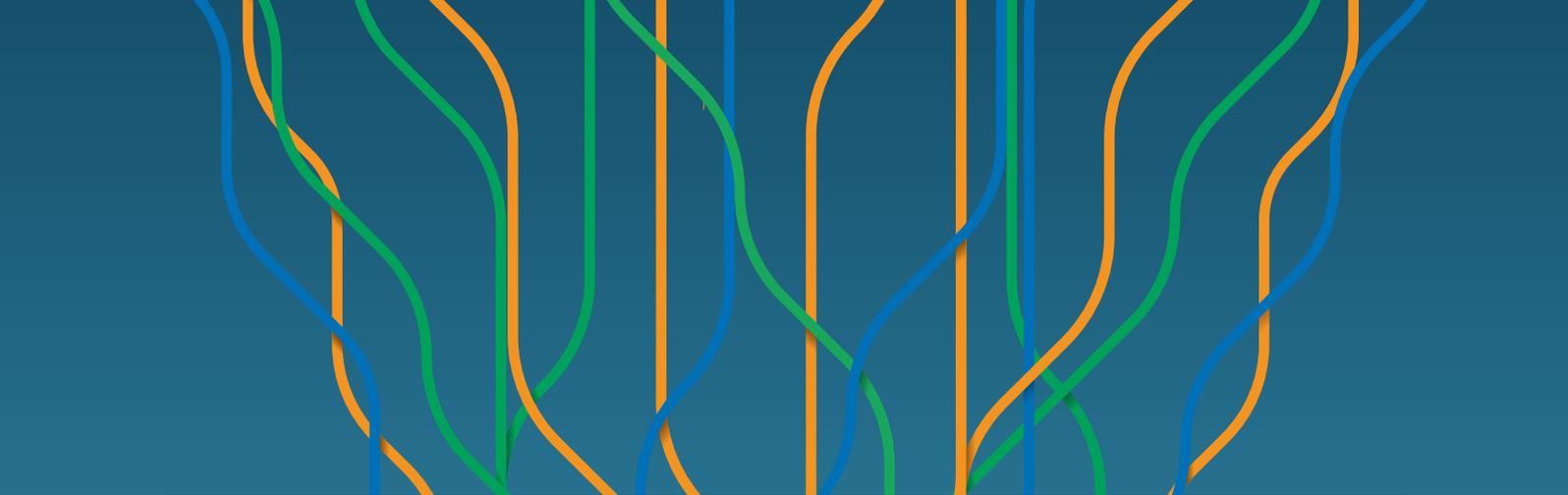
Luigi Abete, presidente della Commissione per le attività di formazione della Federazione, da parte sua sottolinea il concetto di "leadership collettiva" e ricorda ai giovani allievi di tenere sempre un atteggiamento inclusivo nel corso della propria carriera professionale, altrimenti "non si è ceto dirigente". Mantenere la mente aperta, ricordarsi che "nella vita bisogna sapere fare tutto" sono alcune delle "pillole" di saggezza che il presidente Abete dispensa a una platea numerosa, attenta e che alla fine del suo intervento gli tributa un lungo e caloroso applauso.



I neo Cavalieri del Lavoro al Collegio Universitario "Lamaro Pozzani"

Sulla centralità del merito verte, l'intervento del professore Sebastiano Maffettone, coordinatore del Comitato scientifico del Collegio, che lo descrive come un luogo dove "persone che hanno meritato passano il testimone a chi meriterà". Per questo motivo invita i nuovi Cavalieri del Lavoro presenti in sala a trascorrere del tempo tra le aule del Collegio e a conoscere i giovani che lo frequentano. "Parlare con loro è un'esperienza incredibile – afferma Maffettone –, la conversazione è interdisciplinare" e il senso di comunità è chiaramente palpabile. Nel concludere l'intervento Maffettone fa una rapida disamina delle attività e dei nuovi progetti, fra cui il seminario sull'innovazione digitale intitolato "Concetti e pratiche del nuovo vivere virtuale", dedicato al Metaverso e realizzato in collaborazione con il Cavaliere del Lavoro Ettore Forieri.

Il pomeriggio si conclude con la premiazione dei laureati del Collegio, cui vengono consegnati medaglie e diplomi, e con la premiazione degli Alfieri del Lavoro. 🏆 (S.T.)



MANAGING COMPLEXITY, DELIVERING VALUE



Stevanato Group integra
prodotti, tecnologie e
servizi offrendo soluzioni
ad alto valore aggiunto che
migliorano la vita dei pazienti





cento cinquanta anni



Cartiere Carrara
CARING FOR WHAT'S NEXT

Dal 1873, con dedizione e competenza, abbiamo costantemente evoluto un mestiere antico. Produciamo prodotti tissue di eccellenza, sfruttando le più avanzate innovazioni tecnologiche, nel pieno rispetto dell'ambiente e della comunità.



CarraraProfessional

