

numero 1 - gennaio • febbraio 2024

ECCELLENZA SENZA FRONTIERE

MADE IN ITALY: TECNOLOGIA, AUTOMAZIONE, BELLEZZA

Intervista al ministro Adolfo Urso Testimonianze di Cavalieri del Lavoro

LOGISTICA E CATENE DEL VALORE A colloquio con Damiano Frosi e Rodolfo Giampieri

RIFORMARE LA PA

I lavori del workshop con Luca Bianchi, Paola Caporossi ed Enrico Giovannini

LO STARTUPPER CHE COLLEGÒ IL MONDO I 150 anni dalla nascita di Guglielmo Marconi

MOSTRE, COLLEZIONE GOLINELLI
I preferiti di "Marino infinito"



Verso il Convegno Nazionale 2024

Le Academy dei Cavalieri del Lavoro Interventi di Catia Bastioli, Carmelo Giuffrè e Alberto Vacchi



I CAVALIERI DEL LAVORO IN QUESTO NUMERO:

Catia Bastioli, Roberto Bricola, Gianfranco Carbonato, Fabrizio Di Amato, Maurizio Focchi, Carmelo Giuffrè, Gianluca Grimaldi, Vito Pertosa, Rino Rappuoli, Emanuele Remondini, Alberto Vacchi



Un museo. Quattro sedi.

Milano | Napoli | Torino | Vicenza

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





WHAT REALLY MATTERS IS WHO YOU CELEBRATE WITH

BERRARI

TRENTO



Alta qualità De Cecco. Non è un segreto: è un Metodo.



Quando chiedono come facciamo a fare una pasta così buona, raccontiamo il nostro metodo, che seguiamo da più di 130 anni.

Usiamo solo i migliori grani duri d'Italia e di tutto il mondo, severamente controllati, che devono risultare assolutamente salubri.

Li maciniamo, nel nostro mulino, a "grana grossa", preservando l'integrità del glutine, per una pasta sempre al dente.

Impastiamo con acqua fredda di montagna, a una temperatura inferiore ai 15°C, per una perfetta tenuta in cottura.

Utilizziamo le tradizionali trafile ruvide, che danno alla pasta la porosità ideale per catturare i condimenti.

Infine, l'essiccazione lenta a bassa temperatura rispetta la pasta e ne preserva al meglio tutte le virtù organolettiche e nutrizionali. Con il profumo e il sapore del grano che arrivano intatti sulla vostra tavola.







Anno LXIX - n. 1

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:

Catia Bastioli, Roberto Briccola, Gianfranco Carbonato, Fabrizio Di Amato, Maurizio Focchi, Carmelo Giuffrè, Gianluca Grimaldi, Vito Pertosa, Rino Rappuoli, Emanuele Remondini, Alberto Vacchi

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: NicoElNino @Shutterstock

Gli inserzionisti di questo numero:

Banca Intesa Sanpaolo, Banca Passadore, Banca Popolare Sondrio, Birra Forst, Bric's, De Matteis Agroalimentare, Ferrari F.lli Lunelli, Ing. Ferrari, Interglobo Group, Pastificio De Cecco, Scavolini

Autorizzazione Tribunale di Roma n. 4845 del 28-9-1955 Autorizzazione per il web Tribunale di Roma n. 294/2013

Finito di stampare il 12 marzo 2024 civiltadellavoro@cavalieridellavoro.it

7 EDITORIALE

La posta in gioco delle europee

PRIMO PIANO | Eccellenza senza frontiere



10

Bellezza e affidabilità. Urso: Ecco l'Italia dell'export

Intervista ad Adolfo URSO di Paolo Mazzanti

14

Molto più di un'etichetta. Puntiamo su formazione e digitale

16

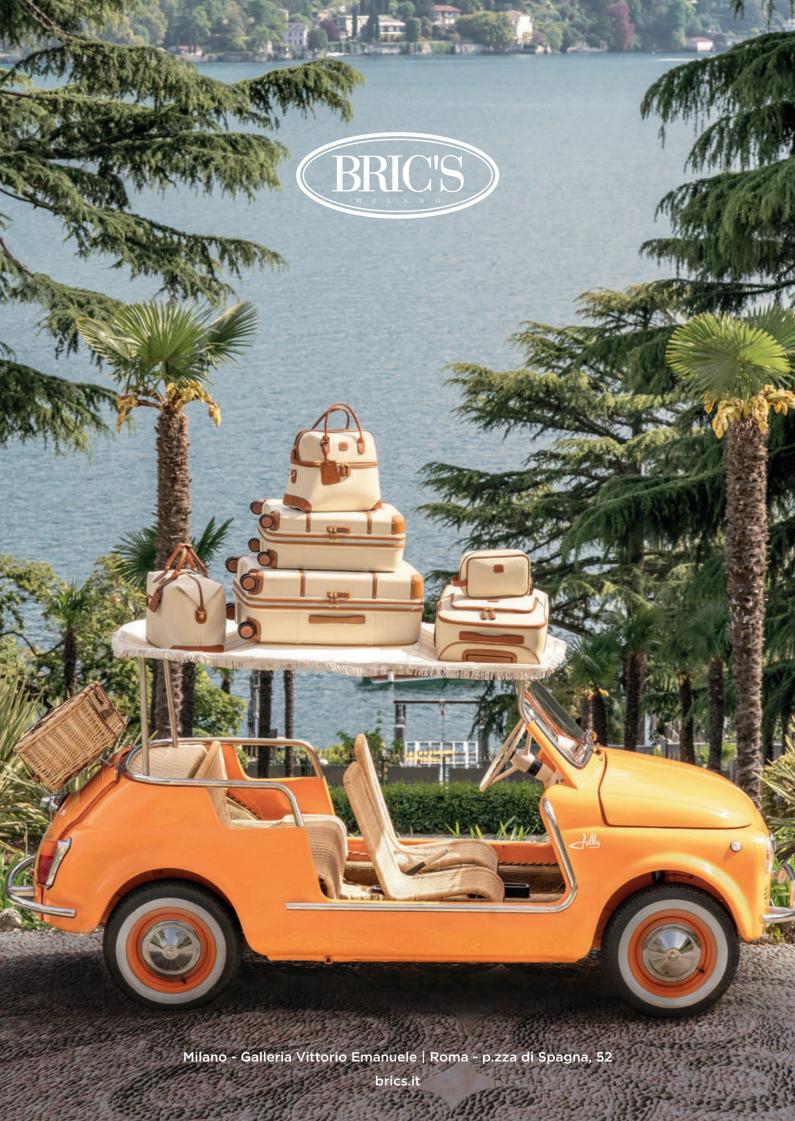
Così l'ingegneria si tinge di verde di Fabrizio DI AMATO

18

Audacia e innovazione. Non solo bello, il tricolore è hi-tech

di Vito PERTOSA





FOCUS 1 | Catene del valore Strategie del mondo interconnesso

21

Logistica chiave per la competitività A colloquio con Damiano FROSI

24

Italia, stato di porti. Mediterraneo strategico

Intervista a Rodolfo GIAMPIERI di Brunella Giugliano

27

Crisi del Mar Rosso. Per la sicurezza serve un approccio globale

di Gianluca GRIMALDI

29

Una federazione europea per dare solidità ai nostri commerci di Andrea PALUMBO

31

Aziende più forti delle crisi

di Emanuele REMOND**I**NI

FOCUS 2 | Verso il Convegno Nazionale 2024 Le Academy dei Cavalieri del Lavoro

37

Allenare alla complessità

di Catia BASTIOLI

40

Diffondiamo la cultura del risparmio idrico di Carmelo GIUFFRÈ

43

Formazione capillare dialogo con il territorio di Alberto VACCHI

FOCUS 3 | I workshop di Civiltà del Lavoro Riformare la macchina statale

48

La Pubblica amministrazione tra riforme e Pnrr

Gli interventi ai lavori

FOCUS 4 | I 150 anni dalla nascita di Marconi Lo startupper che collegò il mondo intero

57

Scienziato e businessman. Scommesse, sconfitte e successi di un visionario

61

Una rivoluzione benefica per le radiocomunicazioni

Discorso di Guglielmo MARCONI - Augusteo, Roma 1926

67

La riscossa del Cavalierato e la "fuga" da Stoccolma

I ricordi di Elettra MARCONI

68

L'Italia del biotech: una sfida da non perdere

di Rino RAPPUOLI

71

Automazione e meccanica. Unica regola: innovare

di Gianfranco CARBONATO

VITA ASSOCIATIVA

74

Gruppo Lombardo. Fare meglio con meno

FONDAZIONI / MOSTRE / LIBRI

76

Focchi, la solidarietà è contagiosa di Silvia Tartamella

80

Golinelli, i preferiti di "Marino Infinito"

84

Bernini

"Qualsiasi cosa accada"



IL GRUPPO BANCARIO AL CENTRO DELLE ALPI

















LA POSTA IN GIOCO delle europee

er noi europei è cambiato il mondo: nel dopoguerra abbiamo delegato la difesa agli Stati Uniti, l'approvvigionamento energetico alla Russia e la manifattura di massa alla Cina. Nel nuovo mondo dominato dalle guerre e dalle sfide ambientali e digitali l'Europa deve ripensarsi dalle fondamenta: dovrà seriamente occuparsi della propria difesa, dovrà investire massicciamente nelle tecnologie digitali e dell'intelligenza artifi-

ciale per non farsi distanziare troppo dagli Usa e dovrà conciliare i vincoli ambientali con il recupero di competitività della sua industria per non perdere terreno nei confronti di Stati Uniti, Cina e della rampante India.

La campagna elettorale per le europee dell'8-9 giugno dovrebbe affrontare questi temi e non utilizzare la consultazione solo come un enorme sondaggio per valutare i pesi dei diversi partiti in chiave nazionale.

Le posizioni in campo sono abbastanza delineate: la presidente popolare della Commissione europea Ursula Von der Leyen, che punta a succedere a sé stessa, ha identificato come priorità la difesa comune, una politica ambientale meno rigida e più aperta alle esigenze di imprese e agricoltori e un'iniziativa più incisiva contro l'immigrazione clandestina.

I socialisti, che hanno tenuto a Roma il loro congresso e hanno indicato il Commissario lussemburghese al lavoro, affari sociali e integrazione Nicolais Schmit come candidato alla presidenza della Commissione, puntano sulla diffusione dei diritti sociali, a cominciare da welfare comune, sostegno alla disoccupazione (sul modello del programma Sure varato durante il Covid), salario minimo europeo e un maggiore impegno ambientalista. Le due destre, Ecr cui aderisce Fratelli d'Italia e Id cui aderisce la Lega, puntano ad aumentare i propri voti e condizionare il Ppe con una politica meno rigorosa sull'ambiente e più rigorosa sull'immigrazione. I liberal-democratici (da noi Calenda, Renzi e Bonino) propongono gli Stati Uniti d'Europa, con una forte evoluzione dell'Unione in senso federalista. Il grande nodo, come ha ricordato Mario Draghi che sta predisponendo un Rapporto sulla competitività dell'industria europea, è quello delle risorse: la mole di investimenti necessari per affrontare le sfide che abbiamo di fronte, che Draghi ha quantificato in 500 miliardi l'anno su un Pil europeo di circa 15mila miliardi, richiede un forte aumento del bilancio comunitario, che oggi vale meno del 2% del Pil mentre il bilancio federale americano arriva al 25% del Pil.

La Ue potrebbe emettere debito per alcune migliaia di miliardi a tassi contenuti, come ha fatto eccezionalmente per il Next Generation Eu da 750 miliardi. Ma questa ipotesi non piace ai paesi cosiddetti "frugali" capitanati dalla Germania, che temono che il nuovo debito pubblico europeo si sommi agli elevati debiti pubblici nazionali.

Sarà questo uno dei temi centrali della prossima legislatura europea. E noi italiani, titolari del secondo debito pubblico europeo dopo quello greco, abbiamo una grande responsabilità. Se dimostreremo di saper tenere sotto controllo e avviare a riduzione il nostro debito, saremo in grado di rispondere ai timori dei paesi "frugali" e potremo aprire la strada al debito e agli investimenti europei per realizzare quelle "riforme strutturali" dell'Unione europea di cui abbiamo estremo bisogno.

"È giunto il momento – disse Jacques Delors, uno dei padri dell'Unione europea scomparso alla fine dello scorso anno, assumendo il 10 febbraio 1993 la presidenza della Commissione – di ricollocare il fiore della speranza al centro del giardino europeo". Ma questa speranza non è gratis: richiede grande responsabilità. (4) (P.M.)



ECCELLENZA

senza frontiere



Secondo l'agenzia Brand Finance il solo "marchio" del made in Italy vale circa 2mila miliardi di euro, quasi quanto l'intero Pil nazionale. Nel 2023 il valore dell'export ha superato i 660 miliardi, confermando di essere un formidabile motore per l'economia nazionale. E nonostante i conflitti in Medio Oriente e in Ucraina, le minacce nel Mar Rosso, le tensioni geopolitiche legate ai cambiamenti di amministrazione attesi in molti paesi nel mondo, anche il 2024 "sarà l'anno del made in Italy", spiega il ministro Adolfo Urso. Per conoscere meglio la fisionomia di un sistema che genera con il suo export circa un terzo del Pil prodotto nel Paese, abbiamo sentito i Cavalieri del Lavoro Roberto Briccola, Fabrizio Di Amato e Vito Pertosa



BELLEZZA E AFFIDABILITÀ Urso: Ecco l'Italia dell'export

Intervista ad Adolfo URSO di Paolo Mazzanti

o scorso anno per il nostro Paese si è superata la cifra record di 650 miliardi di euro di esportazioni. Quest'anno alcune criticità potrebbero non consolidare i buoni risultati; ci riferiamo

in particolare al conflitto in Medio Oriente e alla conseguente crisi nel Mar Rosso, così come agli effetti della perdurante guerra in Ucraina.

Per provare a capire come andrà il 2024 abbiamo intervistato Adolfo Urso, ministro delle Imprese e del Made in Italy. Con lui abbiamo fatto anche un riepilogo delle misure e delle iniziative che potrebbero incoraggiare un maggior numero di imprese, specie Pmi, a intraprendere la strada dell'export.

Ministero delle Ine del Made in Italy

Adolfo Urso

Ministro, quali sono le prospettive del made in Italy per il 2024?

Il 2024 sarà certamente l'anno del made in Italy. Nel 2023 abbiamo combattuto l'inflazione, che ci siamo lasciati die-

tro le spalle, con un tasso tendenziale a dicembre dello 0,6%, rispetto a una media europea del 2,9%, mentre Francia, Germania e Spagna oscillavano tra il 3% e il 4%. Le Pmi, che sono il tessuto del sistema produttivo italiano, avranno nuova linfa, soprattutto se la Bce ci verrà incontro come speriamo, riducendo i tassi di interesse bancari. Ma sono ottimista.

Inoltre, in un contesto economico e geopolitico in rapida evoluzione come quello attuale, caratterizzato da grande incertezza, il governo ha inserito nella manovra il taglio del cuneo fiscale, aiuti e meno tasse per sostenere le famiglie e a rilanciare i consumi. Il quadro normativo che stiamo predisponendo è orientato a supportare le nostre imprese, definendo strategie e prospettive di sviluppo necessarie a consentire al sistema Paese di affrontare e vincere le sfide del futuro legate alla duplice transizione green e digitale, e a valorizzare ancora di più quel patrimonio di competenze e operatività che caratterizza il made in Italy nel mondo.

Quanto incidono sul nostro commercio estero il conflitto in Medio Oriente, con le minacce alle navi nel Mar Rosso, la guerra in Ucraina con le sanzioni alla Russia, e le restrizioni di transito attraverso le Alpi?

I timori legati alla sicurezza hanno dato luogo a un'ondata di nuovi interventi restrittivi per il commercio, non solo italiano ma internazionale, e hanno reso l'ambiente economico più instabile, influenzando negativamente le decisioni di investimento delle imprese. In molte hanno registrato problemi legati all'aumento dei costi delle materie prime e dell'energia, come è accaduto quando è scoppiata la guerra tra Russia e Ucraina, con un saldo negativo per molte imprese tra import ed export.

La crisi in Medio Oriente, invece, sta mettendo in discussione alcune rotte commerciali in mare, costringendo diversi imprenditori a riconsiderare i loro piani. L'Italia è un grande paese trasformatore, ma utilizza materie prime spesso importate da altri continenti per rea-





lizzare, attraverso il lavoro e la tecnologia, un prodotto finale ammirato ed esportato fuori dai confini nazionali. Le recenti guerre hanno dimostrato chiaramente che l'Europa deve diventare autosufficiente e svincolarsi dalla dipendenza dei combustibili fossili russi e delle materie prime critiche e dalla tecnologia cinese, sviluppando un'autonomia strategica e guardando non più a Oriente, ma al Mediterraneo e all'Africa, come abbiamo evidenziato durante il vertice Italia-Africa, con modello win-win: un ruolo che le permetterebbe di fare da ponte tra i paesi africani e l'Europa.

Quali sono le aree del mondo e i settori economici in cui le nostre esportazioni potranno crescere ancora?

L'export è il motore dell'economia italiana e tra gennaio e giugno 2023 è cresciuto del 4,1% rispetto allo stesso periodo del 2022 e nel 2024 potrebbe fare anche meglio. Sicuramente le nostre imprese continueranno a esportare verso Germania, Stati Uniti, Francia e Cina, che sono le maggiori aree di riferimento per le vendite italiane, anche se molti imprenditori guardano con interesse crescente ai paesi del Golfo, India, Thailandia, Vietnam, Messico, Brasile e Croazia, che presentano opportunità concrete per le aziende italiane. In questi mesi è cresciuta anche la domanda di beni italiani verso l'Arabia Saudita e gli Emirati Arabi.

Noi siamo la fabbrica del bello e del lusso e continueremo a esportare soprattutto quei prodotti del made in Italy per i quali l'Italia è così famosa all'estero. Ma il nostro Paese è anche tra i leader mondiali nell'esportazione delle macchine per l'industria di ogni genere, per la meccanica e i beni strumentali, per la produzione di apparecchi elettrici, medicinali, mobili, autoveicoli, prodotti e articoli di abbigliamento, cuoio e pelle. Di rilievo, anche la quota relativa alle esportazioni di mezzi di trasporto, navi e imbarcazioni, prodotti alimentari, bevande e tabacco, articoli farmaceutici, chimicomedicali e botanici.

Le recenti guerre
hanno dimostrato che l'Europa
deve diventare autosufficiente
e svincolarsi dalla dipendenza
dei combustibili fossili russi
e delle materie prime critiche
e dalla tecnologia cinese



Quali sono le azioni del suo ministero per promuovere il made in Italy?

Il dicastero che rappresento si è fatto promotore del ddl made in Italy, votato a fine dicembre in via definitiva. Si tratta di un provvedimento storico, che segna una svolta nella politica industriale italiana, intervenendo a 360 gradi per stimolare e proteggere la crescita delle filiere strategiche nazionali, contrastare la contraffazione e formare nuove competenze, in vista delle sfide globali che abbiamo davanti. Prevede, infatti, una serie di misure e iniziative volte a incentivare il nostro sistema imprenditoriale. L'obiettivo della legge è di dotare il nostro made in Italy di nuove risorse, competenze e tutele.

Il provvedimento porterà diverse novità, tra cui l'istituzione di un Fondo nazionale partecipato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e aperto alla partecipazione di fondi di investimento e altri soggetti, che avrà in dotazione un miliardo e avrà l'obiettivo di stimolare la crescita e il consolidamento delle filiere strategiche nazionali, anche per quello che riguarda l'approvvigionamento delle materie prime critiche.

Inoltre, sono introdotte nuove misure settoriali a sostegno delle imprenditrici e di molte filiere, come quella del legno-arredo, del tessile, della nautica, della ceramica e dei prodotti orafi.

La legge ha dato vita poi al liceo del made in Italy, che partirà con l'anno scolastico 2024/2025, volto a tramandare quelle abilità che danno lustro al nostro marchio nel mondo. Infine, è stata istituita la "Giornata nazionale del made in Italy", che verrà celebrata il 15 aprile di ogni anno.



È indubbio che la transizione energetica e digitale incideranno progressivamente sulla capacità delle aziende di presidiare i mercati esteri: l'Italia non deve farsi trovare impreparata

Secondo una ricerca Unioncamere ci sarebbero almeno 45 mila Pmi che non vendono all'estero e potrebbero diventare esportatrici stabili. Come convincerle? Sicuramente portandole a conoscere meglio le opportunità e i benefici offerti dall'espansione sui mercati internazionali. Sarebbe utile far comprendere loro il valore aggiunto e il prestigio associato al marchio made in Italy nei mercati esteri, che rappresenta un logo su cui investire, riconosciuto in tutto il mondo. Inoltre, sarebbe importante lavorare per abbattere le barriere legate all'internazionalizzazione: spesso, infatti, le Pmi sono frenate dalla mancanza di esperienza e competenze specifiche interne all'azienda in ambito export.

Il sistema Italia, tramite istituzioni come Ice, Sace ma anche le Camere di Commercio a livello territoriale, è in grado di offrire servizi di qualità per approcciare i mercati esteri: servizi di primo orientamento all'export, formazione specifica in materia, ricerca di partner stranieri, contatto con risorse esperte, gli export manager, in grado di progettare e gestire l'espansione oltre confine delle nostre Pmi.

Che cosa suggerirebbe agli imprenditori per affrontare sempre meglio la sfida dei mercati globali in questa fase di incertezze e conflitti?

In primis di afferrare le sfide e le opportunità connesse alla doppia transizione digitale ed ecologica, puntando sempre più sull'innovazione. Le imprese che investono in sostenibilità e in tecnologia sono quelle che esportano di più perché sono più competitive sui mercati internazionali. Secondo uno studio condotto da Sace, hanno una probabilità di esportare superiore di circa tre volte rispetto a quelle che investono senza modificare il proprio modello. È indubbio che la transizione energetica e digitale incideranno progressivamente sulla capacità delle aziende di presidiare i mercati esteri: l'Italia non deve farsi trovare impreparata.



IL PLUS PER LA COMPETITIVITÀ? BELLEZZA E MAESTRIA ARTIGIANA

N

el resto del mondo la bellezza di certi prodotti è una prova della loro italianità. Non solo affidabilità e innovazione, ma anche senso estetico, gusto e maestria contribuiscono

a dare peso al made in Italy. Cartesio spiegava che la meraviglia è alla base della curiosità e che la curiosità è la base della competenza. Il saper fare e la capacità di meravigliare sono quindi due facce della stessa medaglia. E forse sta proprio qui il segreto del "plus" italiano, quel valore aggiunto che riesce a rendere desiderabile un prodotto altrimenti destinato a rimanere nello standard. Si pensi, per esempio, ai freni prodotti dalla Bombassei, ingranaggi nati per rimanere invisibili e invece diventati oggetti di design. Viene da chiedersi se sia possibile scindere il tessuto del made in Italy da quel patrimonio immateriale di competenze e saperi che



trovano nella predisposizione al bello la propria stella polare.

È anche da questa consapevolezza che nel 1995, si potrebbe dire in tempi non sospetti, il Cavaliere del lavoro Franco Cologni diede vita alla Fondazione Cologni dei Mestieri d'Arte, e da allora non ha mai smesso di esaltare, far conoscere e difendere il mestiere dei maestri artigiani. Se nel '95 l'idea del lavoro artigianale era considerato una sorta "sopravvivenza storica", oggi l'importanza del saper fare artigiano ha acquisito una più ampia riconoscibilità. Anche se c'è ancora molta strada da fare. In Italia la legge quadro dell'85, per esempio, definisce l'artigianato più su base quantitativa che qualitativa, come un "operaio" e non come un "maestro". In Giappone i maestri artigiani vengono definiti "tesori viventi". Per accendere un faro su questi tesori, la Fondazione, diretta da Alberto Cavalli, ha istituito il "Mam", Maestro d'Arte e Mestieri. Ogni due anni ai migliori artigiani locali, viene riconosciuto da una qualificatissima giuria il titolo "Maestro d'arte e Mestieri" allo scopo di celebrare e tutelare i migliori artigiani locali, considerati veri e propri "tesori" in 23 diverse categorie dell'artigianato artistico: dalla ceramica alla gioielleria al legno e arredo, dai metalli alla meccanica al mosaico, dalla pelletteria alla stampa d'arte, dal restauro alle professioni del teatro, fino ai mestieri del gusto e all'arte dell'ospitalità.

Con il progetto "Una scuola, Un lavoro", La Fondazione offre tirocini per giovani apprendisti e li introduce a competenze essenziali attraverso un breve master. Una menzione a parte merita la mostra-evento "Homo Faber", che quest'anno giunge alla terza edizione. Realizzata in partnership con la Michelangelo Foundation for Creativity and Craftsmanship, "Homo Faber" si terrà quest'anno dal 1 al 30 settembre sull'Isola di San Giorgio a Venezia, in collaborazione con la Fondazione Giorgio Cini, e proporrà ai visitatori un viaggio lungo l'intero percorso della vita umana. Dall'infanzia ai viaggi, dalle storie d'amore ai sogni, Homo Faber 2024 esplora, sotto la direzione artistica di Luca Guadagnino e l'architetto Niccolò Romanini, il tema "The Journey of Life" e offre uno spaccato inedito della maestria artigiana racchiusa negli oggetti che scandiscono i momenti più preziosi della vita.

Il made in Italy si compone non solo di prodotti affidabili e funzionali, ma anche di oggetti che sappiano meravigliare. 🌢 (C.F.)



MOLTO PIÙ DI UN'ETICHETTA Puntiamo su formazione e digitale

di Roberto BRICCOLA

I "made in Italy" rappresenta molto più di una semplice etichetta. È un marchio di eccellenza, sinonimo di qualità, artigianalità e stile distintivo che si è guadagnato un posto di prestigio sia sul mercato nazionale che su quello internazionale. Sono molti i motivi per cui il made in Italy è così apprezzato. In primo luogo, c'è l'attenzione per i dettagli e la ricerca della perfe-

zione che caratterizzano la produzione italiana. Gli artigiani nostrani sono noti per la loro maestria nel lavorare materiali di alta qualità e nel creare prodotti che uniscono funzionalità ed estetica in modo impeccabile. In secondo luogo, c'è il senso di autenticità e tradizione che permea i prodotti. Molte aziende italiane sono radicate in distretti e mantengono vive le tradizioni che risalgono a secoli di storia. C'è, poi, il valore intrinseco dell'italianità stessa: il fascino della cultura italiana, la sua ricca storia e la sua reputazione per l'eccellenza contribuiscono a rendere i prodotti ambiti in tutto il mondo. Tutti elementi che rendono il made in Italy parte integrante del tessuto economico e culturale del Paese.

Ma per preservare e valorizzare questo marchio di eccellenza, ci sono nuove sfide da affrontare. Il primo elemento da considerare, per tenere testa alla concorrenza globale e alla crescente omogeneizzazione del mercato, è il costo del lavoro rispetto ai competitor internazionali. Nel settore nel quale opero, ad esempio, quello della pelletteria, che unisce le fabbriche di borse, valigie e piccola pelletteria, possiamo distinguere nel panorama italiano due grandi raggruppamenti di aziende: quelle che producono conto terzi e quelle che producono e distribuiscono con il proprio marchio. La prime si sono specializzate nella produ-



Roberto Briccola

zione per i grandi marchi e sono dislocate essenzialmente in Toscana, Veneto, Campania ed anche Lombardia. Si tratta di fabbriche che hanno raggiunto alti livelli di eccellenza qualitativa e riescono, sia pure con un costo del lavoro importante, a soddisfare le richieste dei grandi gruppi, in particolare dei marchi francesi del lusso. Le aziende, invece, che lavorano a marchio proprio sono quelle che oggi devono maggiormente confrontarsi con le sfide della globalizzazione del mercato, la quale impone anche alle imprese di media dimensione di svolgere un'attività commerciale molto intensa per poter essere presente sui mercati internazionali. Solitamente queste aziende fanno riferimento anche a fonti produttive esterne all'Italia. Per questo motivo, pur essen-



do il made in Italy un grande valore, per le aziende con un target price di medio livello diventa importante collaborare con fornitori che abbiano un costo del lavoro ridotto e allineato ai competitor internazionali.

Un'altra sfida imprescindibile per chi opera nel settore è quella legata all'innovazione e alla sostenibilità. Oggi l'artigianalità di alcuni processi produttivi deve intrecciarsi necessariamente con l'utilizzo di materiali e tecniche innovative, per realizzare prodotti altamente performanti. Per mantenere la propria competitività, le aziende italiane devono continuare a innovare per adattarsi ai cambiamenti delle esigenze dei consumatori. È quello che cerchiamo di fare in Bric's, dove applichiamo i concetti di tradizione e innovazione legandoli ad eleganza e funzionalità. Stesso discorso riguarda la sostenibilità, intesa come durabilità: contrariamente a quanto oggi avviene con la fast fashion, vicina al concetto di usa e getta, i nostri prodotti devono durare nel tempo.



È importante proteggere e promuovere l'autenticità e l'identità uniche dei prodotti italiani, combattendo la contraffazione e preservando le tradizioni artigianali

Allo stesso tempo, è importante proteggere e promuovere l'autenticità e l'identità uniche dei prodotti italiani, combattendo la contraffazione e preservando le tradizioni artigianali. A questo proposito è fondamentale che le maestranze siano mantenute e coltivate in azienda. Oggi, infatti, abbiamo un turn-over negativo tra persone che raggiungono l'età pensionabile e giovani che si avvicinano alle professioni più tradizionali. È compito di noi imprenditori promuovere scuole professionali che possano formare nuove leve e, contemporaneamente, creare uno stimolo che possa essere di aspirazione ad entrare in un mondo di pelletteria di alta classe.

C'è poi un problema legato all'eccesso e alle lungaggini delle pratiche amministrative. Se è vero che l'imprenditorialità italiana, ovvero il genio imprenditoriale, è l'elemento fondamentale di tante nostre aziende, la burocrazia rappresenta un freno all'attività d'impresa, ne

rallenta i tempi decisionali e crea complessità che non vivono i nostri competitor internazionali.

Un cenno merita anche la sfida dell'online, oggi una realtà fondamentale di tutte le aziende che si rivolgono ai consumatori finali. La sfera del digital è un touch point che deve essere considerata un'opportunità per varie sfaccettature. Se da una parte è un'importante e potente modalità per arrivare a comunicare al consumer e per costruire o aumentare la brand awareness, dall'altra parte costituisce un vero e proprio canale di vendita, attraverso gli store online, che va ad intrecciarsi e a creare sinergie positive con i negozi tradizionali, secondo la logica dell'omnicanalità. Insomma, la parola d'ordine è non fermarsi mai, sostenere il made in Italy e applicare la scuola e la cultura del made in Italy per noi italiani è un valore fondamentale per conquistare i mercati internazionali ed anche un impegno per salvaguardare un patrimonio di valore inestimabile che arricchisce il nostro Paese. 🏠

Roberto Briccola è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2019. È presidente di Bric's Industria Valigeria Fine, azienda di famiglia, attiva nella produzione di alta gamma di borse da viaggio e pelletteria. L'azienda è presente nel mondo con 100 punti vendita a marchio Bric's e oltre 200 corner nei più importanti aeroporti internazionali e centri commerciali. Esporta il 70% della produzione e occupa 135 dipendenti, di cui 111 in Italia



Così l'ingegneria SI TINGE DI VERDE



ingegneria italiana è stata artefice dello sviluppo industriale mondiale e oggi, grazie alle grandi competenze maturate, riveste un ruolo centrale per l'industrializzazione della transizione energetica. La chiave di volta allora è stata la collaborazione pionieristica tra industria e accademia, fin dai tempi di Giulio Natta, premio Nobel per la Chimica nel 1963, esempio del-

la sinergia tra Politecnico e Montecatini (oggi Tecnimont). Ancora oggi tale sinergia è l'elemento abilitante per MAIRE, per accelerare l'adozione di soluzioni per la transizione green, come dimostra il recente accordo firmato tra il Politecnico e noi sui catalizzatori innovativi. Quello che serve per raggiungere gli obiettivi di decarbonizzazione fissati dagli accordi in-

ternazionali è un vero cambiamento culturale nei confronti della transizione energetica, un processo da cui non si può tornare indietro. Da questo punto di vista percepisco un vero cambiamento nell'industria rispetto ad alcuni anni fa, come ho verificato alla ultima COP28 di Dubai. Gli impegni assunti dai governi in quella sede, per ridurre le emissioni e preservare il pianeta, pongono le basi per attualizzare l'Accordo di Parigi. Ovviamente è un processo progressivo, che richiede una trasformazione graduale dell'intera economia.

Una forte criticità che vedo è la drammatica mancanza di competenze che sono cruciali per quella che si configura come una vera e propria nuova rivoluzione industriale. C'è un bisogno urgente non solo di *reskilling* di persone formate per operare nell'industria



Fabrizio Di Amato

tradizionale, ma anche di giovani che possano combinare competenze per la transizione ecologica e digitale. Occorre correre perché questi programmi hanno una prospettiva medio-lunga e solo preparandosi in anticipo potremo non farci trovare impreparati.

La grande sfida per il settore è quella di ottenere gli stessi prodotti utilizzando materie prime diverse e più sostenibili. Non c'è mai stata così tanta scelta di soluzioni tecnologiche diverse, in grado di aiutare le industrie a raggiungere gli obiettivi imposti dal cambiamento climatico, come ora. Sono convinto che solo una scelta di neutralità tecnologica e un'apertura a soluzioni diverse ma complementari a livello europeo potrà offrire alternative concrete per implementare questa trasformazione. Restando uniti negli obiettivi ma differenziando le soluzioni a seconda delle particolarità dei modelli produttivi dei singoli paesi.





Kima, impianto di fertilizzanti in Egitto

È passato un anno da quando MAIRE, in occasione del Capital Markets Day 2023, ha presentato al mercato il proprio piano strategico decennale, di recente riaggiornato nella seconda edizione lo scorso 5 marzo. Possiamo dire con soddisfazione che NextChem, la società dedicata alla transizione energetica che guida la business unit Sustainable Technology Solutions, è ora una realtà consolidata. Stiamo proseguendo nel percorso di rafforzamento del nostro patrimonio tecnologico come è evidente dalle ultime acquisizioni annunciate. Vogliamo essere protagonisti della transizione energetica e per farlo gli investimenti in tecnologia sono la chiave di volta. Le risorse pubbliche ci sono, pensiamo solo al Pnrr dalla

straordinaria opportunità che esso rappresenta. Un'opportunità che va colta, noi in MAIRE stiamo facendo la nostra parte. Il mondo digitale sta vivendo un'altra rivoluzione, quella dell'intelligenza artificiale, che dovrà essere di ausilio e non sostituire il lavoro delle persone. Solo una grande alleanza tra industria, tecnologia, università e politica potrà rendere possibile il cambiamento di cui ci sentiamo tutti responsabili come classe dirigente. Come imprenditore, resto convinto che la sostenibilità vada interpretata come un'opportunità. Avverto lo stesso entusiasmo di quando, ormai 41 anni fa, a 19 anni ho avviato la mia prima azienda: siamo all'inizio di un nuovo ciclo industriale e le persone saranno la leva del cambiamento.

Vogliamo essere protagonisti della transizione energetica e per farlo gli investimenti in tecnologia sono la chiave di volta 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 e oltre 7.000 dipendenti per un totale di circa 20.000 professionisti coinvolti nei progetti nel mondo



AUDACIA E INNOVAZIONE Non solo bello, il tricolore è hi-tech

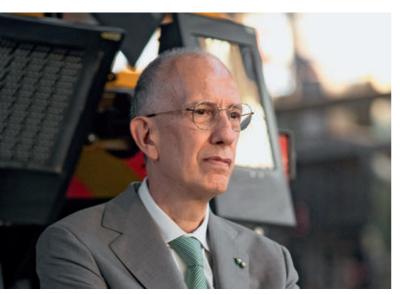


n un mondo sempre più interconnesso e competitivo, è fondamentale riflettere sul valore intrinseco del made in Italy. Spesso associato con eccellenza al cibo, al design e all'arte, il concetto di italianità abbraccia anche un altro aspetto cruciale: l'innovazione tecnologica. In qualità di Presidente di Angel Holding, Gruppo che conterà 3000 dipendenti dopo l'acquisizione

di Hitachi Rail Francia, specializzato nello sviluppo di alta tecnologia per settori strategici quali ferroviario, aerospazio e meccatronica digitale, sento la responsabilità di sottolineare questo aspetto, a volte trascurato, del nostro patrimonio nazionale.

Il made in Italy non dovrebbe essere confinato a stereotipi superficiali. È un marchio di qualità storico che ereditiamo con orgoglio e responsabilità e che tendiamo a valorizzare nello scenario industriale altamente tecnologico in cui operiamo ogni giorno, con uno sguardo sempre orientato al futuro. In questo senso, guardiamo alle tradizioni consolidate, portando avanti l'eredità di inventori, innovatori e imprenditori che hanno reso l'Italia un faro di progresso nel mondo.

Tuttavia, affinché questo marchio mantenga la sua rilevanza e competitività nel contesto globale, è essenziale promuovere politiche d'innovazione e di sviluppo industriale mirate.



Vito Pertosa

Le politiche d'innovazione devono essere progettate per favorire la ricerca e lo sviluppo di tecnologie all'avanguardia, incentivando la collaborazione tra università, centri di ricerca e industrie. Investire in progetti di innovazione è, infatti, cruciale per garantire che l'Italia rimanga leader nel campo della tecnologia e mantenga la sua posizione di prestigio nel panorama internazionale.

Allo stesso tempo, le politiche di sviluppo industriale devono essere mirate a supportare le imprese italiane per competere globalmente, fornendo incentivi per investimenti in infrastrutture, accesso al mercato e formazione del personale. Questo sostegno è fondamentale per consentire alle nostre industrie di crescere e prosperare, mantenendo vivo il valore del made in Italy.

Inoltre, non possiamo trascurare l'importanza della cultura digitale, della sostenibilità e, non ultima, dell'intelligenza artificiale in questo contesto. Nel mondo moderno questi tre nuovi asset del made in Italy sono fattori chiave per l'innovazione e la competitività. Per-





Satellite Platino Sitael

tanto, è essenziale promuovere una cultura per il sistema Paese che sia sempre inclusiva a 360 gradi, garantendo che tali competenze siano accessibili a tutti e che le imprese italiane siano pronte ad abbracciare le opportunità offerte da queste trasformazioni.

Oggi più che mai, l'innovazione tecnologica è, come già precisato, al centro della competitività globale. Settori come il trasporto ferroviario e l'aerospazio richiedono soluzioni all'avanguardia per soddisfare le esigenze di una società in continua evoluzione. Qui, l'Italia brilla con l'eccellenza dei suoi prodotti e servizi, offrendo soluzioni ingegneristiche di prima classe che superano le aspettative internazionali.

Mi preme ricordare, inoltre, che il made in Italy non è solo una questione economica, ma riflette anche i valori intrinseci della nostra cultura. L'italianità è sinonimo di passione, di dedizione al lavoro e di un occhio attento al dettaglio. È la capacità di trasformare idee audaci in realtà tangibili, di sfidare i limiti e di superare le sfide con grazia e sapienza.

Questo spirito è emerso recentemente anche nel mondo dello sport, con il trionfo di Jannik Sinner agli Australian Open. Il suo successo non è solo una vittoria individuale, ma un riflesso della determinazione e della resilienza che caratterizzano gli italiani. Ci ricorda che, con impegno e dedizione, possiamo superare qualsiasi ostacolo e raggiungere vette impensabili.

Difendere e sostenere il made in Italy nell'innovazione tecnologica è pertanto cruciale per il nostro futuro. Supportando le nostre industrie e investendo nella ricerca e nello sviluppo, possiamo garantire che l'Italia continui a essere un faro di innovazione nel panorama globale.

Oggi più che mai l'innovazione tecnologica è al centro della competitività globale.

Settori come il trasporto ferroviario e l'aerospazio richiedono soluzioni all'avanguardia per soddisfare le esigenze di una società in continua evoluzione

Siamo chiamati a essere ambasciatori di questo spirito di eccellenza, portando avanti il nostro bagaglio culturale per le prossime generazioni. Questo patrimonio è e sarà sempre il volano principale del nostro capitale umano, culturale, sociale ed economico per tutte le filiere dell'industria italiana.

Con determinazione e orgoglio, continuiamo dunque a far brillare il made in Italy nel mondo.

Vito Pertosa è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2009. È presidente e unico azionista di Angel Holding sinonimo di eccellenza scientifica nel mondo che progetta e sviluppa soluzioni ad alta tecnologia per i settori del trasporto, meccatronica digitale e aerospazio. Il gruppo impiega più di 2.000 dipendenti dei quali 1.400 ingegneri, ha sedi in 20 paesi e soluzioni in uso in più di 70 nazioni nel mondo



CATENE DEL VALORE

STRATEGIE del mondo interconnesso

Il Covid-19 ha evidenziato quanto sia cruciale una logistica efficiente per mantenere attive le catene di approvvigionamento. Sono stati i cambiamenti geopolitici a dimostrare l'essenzialità di un sistema logistico robusto per sostenere e promuovere la competitività del Paese. Quali scenari per le infrastrutture del mondo globailizzato? E come si sta attrezzando il sistema Paese? Ne parliamo con Damiano Frosi, Rodolfo Giampieri e i Cavalieri del Lavoro Gianluca Grimaldi, Andrea Palumbo ed Emanuele Remondini



LOGISTICA CHIAVE per la competitività

A colloquio con Damiano FROSI

e crisi del Covid-19, dell'Ucraina e del Medio Oriente, con l'impatto sulla viabilità del Mar Rosso, hanno fatto capire l'importanza del settore logistico, a lungo sottovalutato. Eppure produ-

ce un fatturato che è pari all'8% del Pil e non c'è azienda che nel suo day by day non debba misurarsi con questioni di carattere logistico, specialmente quelle più votate all'esportazione.

Con Damiano Frosi, direttore dell'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet" del Politecnico di Milano, abbiamo approfondito il tema richiamando anche il ruolo che potranno giocare gli investimenti del Pnrr.

Professore, si è diffusa da poco la consapevolezza che la logistica è un elemento fondamentale per la competitività del Paese e del sistema produttivo. Come mai solo ora?

Sono state le recenti sfide di contesto a mettere in luce il valore strategico della logistica per la competitività del sistema Paese. La pandemia da Covid-19 ha sottolineato l'importanza della logistica per la continuità delle catene di fornitura e per il funzionamento delle filiere, la cui interruzione provoca disagi per le aziende e per i cittadini. Nel periodo post pandemico sono stati gli eventi geopolitici – dalla guerra in Ucraina con gli effetti sui costi energetici e sullo shortage di manodopera (anche data la significativa presenza di autisti originari del Nord Europa) al recente conflitto in Medio Oriente e ai suoi effetti sul traffico marittimo nel Mar Rosso – a sottolineare l'importanza di un solido sistema logistico per supportare e garantire lo sviluppo competitivo del Paese.

L'Italia ha una delle prime manifatture al mondo ed è un forte esportatore, ma è solo al 19° posto per competitività della logistica. Come mai questo squilibrio? E



Damiano Frosi

che rischi ci sono per il sistema produttivo?

Alcune cause sono implicite nella risposta precedente e risiedono essenzialmente nella mancanza di consapevolezza dell'importanza della logistica.

Quest'ultima è stata spesso considerata una commodity, mentre dovrebbe essere considerata un settore strategico, sia per il suo peso economico, sia per il suo contributo fondamentale nel garantire la continuità di funzionamento delle filiere e assicurare lo sviluppo del business. In Italia, infatti, il mercato della logistica rappresenta più dell'8% del Pil e il fatturato stimato della logistica conto terzi per il 2023 supera i 110 miliardi di euro. Anche per questo è importante che si diffonda una maggiore cultura sulla tematica all'interno delle aziende, che devono impostare una strategia logistica, in modo da essere in grado di rispondere ai repentini mutamenti di contesto. In una ricerca del 2023 abbiamo individuato sei strategie per la logistica che le aziende stanno iniziando a imple-



mentare: logistica industriale, logistica omnicanale, logistica circolare, logistica sostenibile, logistica smart e riconfigurazione logistica, figlie del contesto di incertezza e complessità attuale.

Queste strategie sono state analizzate in termini di attività coinvolte, Kpi considerati, posizione lungo la filiera e oggetto, inteso in termini di tipologia di prodotto (prodotto finito, semilavorati, etc.) e informazioni.

Come fronteggiare i rischi nel Mar Rosso e per i valichi alpini con Austria e Svizzera che frenano il passaggio dei Tir?

Gran parte del lavoro è in mano alla politica e alle istituzioni. Le aziende di logistica e committenti sono chiamate ad elaborare strategie innovative. La soluzione nel breve termine passa da una modifica delle rotte e da un maggiore utilizzo del trasporto aereo e ferroviario; da segnalare i nuovi servizi implementati per il trasporto su ferro dall'Asia all'Europa.

L'uso di modalità alternative va pensato non come una soluzione a sé, ma come parte di una strategia complessiva mirata a una gestione della *supply chain* più flessibile e resiliente, basata sulla collaborazione, sulla gestione del rischio e sul ruolo importante della tecnologia.

Nel medio periodo potremo assistere a una revisione delle logiche di fornitura delle aziende, con politiche di *near-shoring* e diversificazione. Questo sull'Italia potrà avere effetti negativi – il ricorso crescente ai porti del Nord Europa – o positivi, grazie alla vicinanza strategica con paesi importanti, quali quelli del Nord Africa o la Turchia. Se prevarrà un'alternativa o l'altra dipenderà anche dalla capacità del nostro sistema logistico, che deve essere considerato sempre più strategico per il nostro sistema Paese.

La frammentazione del settore logistico è ritenuta un elemento di debolezza: come affrontarla?

In Italia il problema è particolarmente vero, con circa 82mila aziende fornitrici di servizi logistici operanti sul mercato, seppur con differenze tra categorie di operatori. Sono 75mila le aziende di autotrasporto, di cui 63mila di piccola dimensione. Mentre sono circa 600 i corrieri, con la quasi totalità del mercato gestita da un ristretto numero di grandi player o da piccole aziende locali.

È tuttavia in atto un processo di consolidamento: dal 2009 a oggi abbiamo assistito alla riduzione di quasi 30mila aziende. Il fermento in atto viene avvalorato dall'analisi delle operazioni straordinarie, che conferma alcuni trend significativi, dal consolidamento del network delle aziende all'acquisizione di player tecnologici, alle politiche di integrazione verticale dei grandi attori di trasporto internazionale. In questo contesto, la capacità delle aziende di strutturarsi e offrire servizi sempre più specializzati e avanzati,

In questo contesto, la capacità delle aziende di strutturarsi e offrire servizi sempre più specializzati e avanzati, nonché di puntare su un lavoro di qualità, è il modo giusto per creare valore come filiera logistica.

C'è anche un'eccessiva prevalenza del traffico merci su strada rispetto alla ferrovia e al mare. Riusciremo a raggiungere gli obiettivi di riequilibrio europei? E come?

L'Italia ha un ritardo rispetto ad altri paesi europei: si pensi che la percentuale di merci trasportata su strada da noi è di circa l'85% e poco più del 60% in Germania.

Questo è determinato in parte da alcune difficoltà oggettive nella costruzione delle infrastrutture ferroviarie e in parte dalle caratteristiche del nostro sistema produttivo, con la preponderanza di attività di piccola-media dimensione, più difficilmente servibili dalla ridotta capillarità della rete di collegamenti del trasporto via treno.





Queste considerazioni e i limiti di capacità del nostro sistema ferroviario, anche considerando l'implementazione degli investimenti previsti dal Pnrr, portano alla conclusione che la soluzione per raggiungere gli obiettivi di decarbonizzazione non può passare solo dall'uso di altre modalità di trasporto.

Sarà necessario accompagnare anche la transizione del trasporto stradale, con investimenti infrastrutturali – si pensi alle colonnine di ricarica elettrica –, in mezzi a minor impatto ambientale e in soluzioni di revisione di attività e processi, per esempio finalizzate all'aumento della saturazione dei mezzi, la riduzione dei viaggi a vuoto e dei tempi di attesa nei centri distributivi.

EGYPT

SAUDI

SAUDI

FOR Scidery

FOR Scider

Per supportare l'intermodalità è necessario un approccio di sistema. Dal punto di vista infrastrutturale sono fondamentali gli investimenti per aumentare la capacità effettiva di trasporto, in particolare ferroviario

Che cosa servirebbe per migliorare l'intermodalità del sistema? Quali sarebbero le infrastrutture e gli incentivi necessari?

Per supportare l'intermodalità è necessario un approccio di sistema. Dal punto di vista infrastrutturale sono fondamentali gli investimenti per aumentare la capacità effettiva di trasporto, in particolare ferroviario. In questo senso, gli investimenti previsti dal Pnrr in linee ad Alta Capacità sono un buon primo passo.

Inoltre, è necessario un potenziamento dei nodi di collegamento tra le diverse modalità: porti e interporti sempre più efficienti dal punto di vista infrastrutturale, tecnologico e manageriale. Ancora, è necessaria una revisione del network e delle logiche operative delle aziende e un alto livello di collaborazione, non solo tra aziende committenti e fornitori di servizi logistici, ma anche con i gestori dei terminal interportuali e delle infrastrutture ferroviarie, a livello nazionale e internazionale per aumentare la flessibilità e l'affidabilità del sistema, grazie anche al supporto chiave delle tecnologie digitali.

Il Pnrr può essere lo strumento per far fare un salto di qualità alla nostra logistica?

Assolutamente sì, il Pnrr rappresenta una grande opportunità per la logistica. Data la sua trasversalità, non è possibile individuare una sola Missione o un solo ministero che racchiuda tutte le risorse di cui questo settore può beneficiare. Fondamentale è la quota destinata al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, responsabile di circa 62 miliardi di euro.

Questi fondi sono rivolti alla realizzazione di interventi infrastrutturali relativi, ad esempio, alle linee ferroviarie ad Alta Velocità e Alta Capacità e allo sviluppo di porti e del trasporto marittimo, indispensabili per il rafforzamento delle infrastrutture presenti e per garantire modalità di trasporto più green rispetto alla gomma. Tuttavia, è importante ricordare che il settore è composto anche da aziende che offrono servizi logistici e bisogna assicurare loro la possibilità di innovarli e migliorarli. Investire in questo ambito, dunque, è fondamentale per il rafforzamento del settore e spesso questo aspetto viene dimenticato.

Risultano essere molto importanti anche i fondi per la transizione ecologica e per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale, con particolare riferimento ai fondi per la sperimentazione dell'idrogeno nel trasporto stradale (0,23 miliardi di euro), per le infrastrutture di ricarica elettrica (0,74 miliardi di euro) e per l'infrastruttura 5G (6,7 miliardi di euro).

Importanti per le aziende sono i fondi destinati alla digitalizzazione e all'automazione delle attività logistiche e industriali, anche se si tratta di fondi non direttamente indirizzati al settore della logistica. (P.M.)



ITALIA, STATO DI PORTI Mediterraneo strategico

Intervista a Rodolfo GIAMPIERI di Brunella Giugliano

utto il mondo guarda le vicende che interessano il Mar Rosso con preoccupazione. La filiera della logistica al momento sta tenendo: non si registra, infatti, un forte calo di arrivi ma soprattutto i

dati non denunciano un calo forte di merce trasportata. Ma un'auspicabile rapida soluzione al conflitto è di grande importanza per evitare forti impatti sul comparto". Con queste parole Rodolfo Giampieri, presidente di Assoporti, commenta la crisi internazionale generata dal blocco del Canale di Suez.

Presidente, quale potrebbe essere l'impatto sull'economia nazionale e internazionale e quali le possibili ricadute?

La portualità e la logistica moderna hanno dato prova di resilienza nel tempo e durante diverse crisi internazionali. Per l'Italia il passaggio attraverso Suez vale 154 miliardi di euro ogni anno (43 di esportazioni e 111 di importazioni). Ad oggi non si è azzerato il passaggio ma si stanno allungando i tempi di consegna per alcune navi. Non possiamo sottovalutare il rischio dell'aumento del prodotto allo scaffale. Una cosa è certa, domanda e offerta devono trovare un equilibrio. Questo è il grande problema: evitare un'impennata dei prezzi. La portualità, anche grazie ad una serie di interventi del Governo, sta aumentando la sua capacità di risposta in termini di velocità e risparmio complessivo.

Oltre all'attuale crisi del Mar Rosso, il settore ha vissuto negli ultimi anni altre criticità, a partire dalla pandemia e dalla crisi nell'approvvigionamento di materie prime. Qual è la situazione attuale e come il sistema è riuscito a restare a galla?

Il Mediterraneo è tornato al centro delle rotte e, in quest'ottica, l'Italia è strategica, sia per destino geogra-

fico che per capacità di reazione. Dobbiamo essere pronti ad affrontare sempre più frequenti momenti di difficoltà e crisi, cosa che in questi anni abbiamo imparato nostro malgrado. Ci siamo trovati di fronte ad una realtà che probabilmente era stata sottovalutata e cioè la delocalizzazione delle attività, che ha creato, nei momenti più intensi e difficili, problemi nell'approvvigionamento di alcune materie prime e semilavorati. Ciò ha portato le imprese alla rivalutazione delle scelte commerciali precedenti, creando il fenomeno che chiamiamo *near-shoring* e *re-shoring* (preferisco dire l'accorciamento della cate-



Rodolfo Giampieri

na logistica). Mi preme anche sottolineare che quando si parla di mare e di portualità vuol dire anche parlare di economia reale. Significa vedere i visi delle lavoratrici e dei lavoratori, degli imprenditori e delle loro intuizioni, le attrezzature, gli investimenti, le banchine...E' un argo-





Porto di Genova

mento che va trattato con grande rispetto e attenzione. È grazie alle persone e all'organizzazione del lavoro che il nostro sistema ha tenuto. Per questo ci tengo a sottolineare l'importanza del fattore umano e di quanto le persone debbano essere messe al centro dell'attenzione.

Quali sono i punti di forza dei nostri porti?

Come detto, l'organizzazione del lavoro, ovvero tutta la filiera della portualità e della logistica moderna, sono punti di forza che vanno sempre più valorizzati insieme alla capacità degli imprenditori di cogliere cambiamenti e opportunità. In porto si lavora con un sistema ben delineato dove tutti sanno quello che devono fare e ciò consente di affrontare anche eventi imprevedibili come quelli che abbiamo vissuti e stiamo ancora vivendo. Anche la nostra posizione strategica nel Mediterraneo è un punto di forza, cosi come la portualità diffusa. A differenza del Nord Europa, infatti, dove ci sono dei cosiddetti porti - stato, in Italia abbiamo uno stato di porti. Questo dovrebbe diventare un valore aggiunto.

Porti e territori, spesso infrastrutture insufficienti. Cosa serve?

La valutazione dei risultati degli investimenti a favore della portualità, soprattutto grazie al Pnrr e al Fondo complementare, la lasciamo alle generazioni future. In questo senso lavoriamo verso un futuro sostenibile e inclusivo. Auspichiamo, infatti, unitamente ad una modernizzazione del sistema dei porti, di poter affrontare le future sfide con una semplificazione robusta, razionale e intelligente, necessaria per garantire l'apertura dei cantieri e re-

alizzare le opere previste dalle diverse fonti di finanziamento e che, ad oggi, rimane uno dei nodi da sciogliere. Naturalmente questo non significa evitare controlli, che devono essere severi e corretti, ma non sovrapposti, al fine di creare condizioni di contesto migliori per sfruttare un'occasione irrepetibile. In questa direzione sono stati fatti passi importanti, ma ne servono ancora altri.

Auspica da tempo una riforma della portualità in Italia. Quali interventi dovrebbe prevedere?

In questo contesto di trasformazione, anche le AdSP (Autorità di Sistema Portuale) dovranno adattarsi per garantire la competitività del sistema Italia, come sarebbe importante una visione strategica che possa superare i localismi. Appare chiaro che l'infrastruttura dovrebbe rimanere di natura pubblica, confermando, come è nella consuetudine, un massiccio investimento privato tramite le concessioni demaniali marittime. È anche importante mantenere i porti rilevanti sotto il profilo commerciale all'interno del novero delle Autorità, evitando concorrenze interne al Paese che creano soltanto un indebolimento del sistema. Certamente la recente sentenza del Tribunale dell'Unione europea ci pone di fronte ad una modifica delle modalità di interpretazione di alcune nostre attività. Questo significa affrontare la questione della futura portualità sia in termini tecnici che in termini politici. Come Assoporti, abbiamo analizzato e approfondito i contenuti e le conseguenze giuridico-economiche della sentenza, fornendo i dettagli al ministero competente per le sue valutazioni e gli usi che riterrà. 🐞



e lavorare nel miglior comfort.

www.ingferrari.it





CRISI DEL MAR ROSSO Per la sicurezza serve un approccio globale



I panorama del commercio globale è attualmente sottoposto a un'enorme pressione e confrontato con una confluenza di sfide che vanno dalla guerra in Ucraina, ancora in corso, alle più recenti tensioni geopolitiche nell'area medio orientale.

Tra queste ultime, gli attacchi dei ribelli yemeniti Houthi alle navi che transitano nello stretto di Bab-el-Mandeb sono emersi come uno sviluppo particolarmente preoccupante per il commercio internazionale, ponendo una minaccia significativa al regolare flusso delle merci e creando interruzioni e ritardi a corridoi commerciali vitali. Lo stretto di Bab el-Mandeb, situato all'ingresso meridionale del Mar Rosso, è un punto critico per il commercio internazionale. Da esso passano tutte le navi in provenienza dal

Far East e in navigazione verso il Mediterraneo attraverso il canale di Suez, e viceversa, fungendo quindi da porta d'ingresso per oltre il 15% del commercio globale e per oltre il 30% del traffico merci containerizzato. Lo stretto collega infatti il Mar Rosso al Golfo di Aden e all'Oceano Indiano, facilitando il trasporto di petrolio, gas naturale e altri beni, essenziali e non, tra Asia, Africa ed Europa.

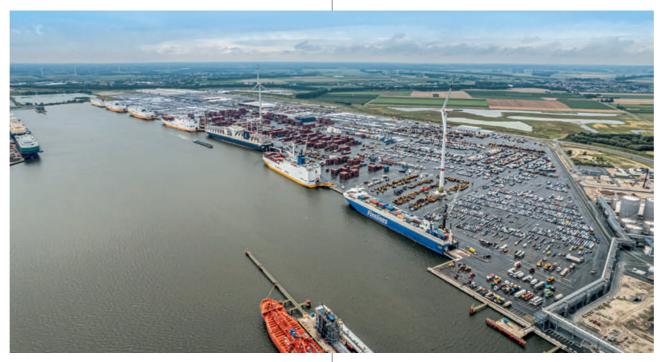
L'impatto dell'attuale situazione geopolitica in Medio Oriente è multiforme. In primo luogo, molti armatori operanti su rotte Asia-Europa-Asia hanno deciso di far evitare alle loro navi la rotta più breve che attraversa il Mar Rosso e il canale di Suez, deviandole su quella che invece circumnaviga il continente africano.

Gianluca Grimaldi

Se, da una parte, ciò permette di evitare

premi assicurativi addizionali che hanno ormai raggiunto valori a sei cifre – frutto dell'indiscutibile aumento del rischio, ma non esenti da una componente speculativa da parte dei mercati – e il pedaggio considerevole per l'attaversamento di Suez, d'altra parte comporta un incremento del tempo di percorrenza quantificabile in circa dieci giorni a tratta. Ciò si traduce in viaggi circolari Europa-Far East-Europa di circa tre settimane più lunghi del previsto, con impatti molto rilevanti in termini economici, ambientali e logistici, questi ultimi a causa dell'interruzione o allungamento delle catene di approvvigionamento globa-





Il terminal Grimaldi ad Anversa

li e dell'incremento dei costi di spedizione a causa della maggior durata del viaggio, già sotto pressione a causa di altri fattori.

Inoltre provoca carenza di beni e semilavorati, in particolare nelle regioni più dipendenti dalle importazioni, e rischia di ostacolare molte attività produttive, obbligando interi settori industriali a interrompere il loro ciclo per mancanza di componenti.

Quanto precede senza contare i possibili riflessi sulla disponibiltà di beni di primissima necessità, come alimenti e prodotti farmaceutici, e sui costi delle materie prime che, per il momento però, sembrano non essersi manifestati, ma il cui rischio non è possible escludere. In risposta a queste sfide, i governi e le organizzazioni internazionali stanno adottando misure per rafforzare la sicurezza marittima e la cooperazione nella regione del Mar Rosso e del Golfo. Questi sforzi includono un aumento delle pattuglie navali, una maggiore condivisione dell'intelligence e la collaborazione sui quadri di sicurezza marittima.

In questo contesto, le navi battenti bandiera italiana possono contare sull'attivo supporto della nostra Marina Militare, le cui unità in pattugliamento nella zona riducono molto significativamente la sensazione di insicurezza. Proprio grazie alla presenza della nostra Marina, alla quale non posso non approfittare per esprimere la nostra sentita gratitudine, la quasi totalità delle navi del nostro Gruppo impegnate in linee regolari tra Europa e

Far East, sta continuando ad attraversare il Mar Rosso nonostante gli esorbitanti costi assicurativi, evitando così il periplo dell'Africa e i ritardi e le maggiori emissioni che ne conseguirebbero.

Va tuttavia osservato che è indispensabile un approccio più globale, che affronti le cause alla base dell'instabilità e promuova la fine delle ostilità in Israele/Palestina ed una soluzione di lungo termine coerente con il dettato delle risoluzioni Onu.

Affrontare attraverso le diplomazie le cause profonde dei conflitti e dell'instabilità nella regione è, credo, l'unico modo per garantire la sicurezza del transito marittimo e la stabilità del commercio globale nel lungo termine, senza contare il più importante obiettivo della sicurezza e del benessere delle popolazioni civili in quelle zone.

Gianluca Grimaldi è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2014. È presidente di Grimaldi Group, azienda di famiglia attiva nel settore armatoriale dal 1947. Sotto la sua guida, insieme al fratello, dal 2000 ha triplicato la flotta, oggi conta circa 140 navi tra roll-on/roll-off, car carrier e traghetti. Il gruppo ha oltre 17.000 collaboratori. Ogni settimana tocca più di 140 scali marittimi in 50 paesi del Mediterraneo, Nord Europa, Africa Occidentale, Nord e Sud America con elevatissimi standard di sicurezza e ambientali



UNA FEDERAZIONE EUROPEA per dare solidità ai nostri commerci



ennesima crisi logistica generata dal passaggio delle navi attraverso il Canale di Suez; ricordiamo il blocco causato dalla nave Evergreen del marzo 2012, blocco che si è protratto per sette giorni e che ha causato una coda al passaggio di 237 navi. Gli attacchi dei Miliziani Houthi di queste settimane impongono un ragionamento complessivo sulla ridefinizione dei

flussi logistici world-wide.

Alcuni dati sono necessari per far capire quanto il Canale di Suez sia una risorsa per i trasporti via mare, ma quanto stia diventando al tempo stesso un enorme problema. Nel periodo dall'1 al 18 dicembre 2023 sono transitate per Suez 1.299 navi, il 4,6% in meno rispetto allo stesso periodo di novembre. Dal 18 dicembre al 12 Gennaio 2024 il calo dei passaggi è stato del 38%. Le due principali compagnie di navigazione mondiali, Msc e Maersk, che gestiscono da sole il 54% del traffico mondiale dei container, hanno deciso di doppiare il Capo di Buona Speranza e risalire tutta l'Africa fino al Mediterraneo. Il risultato è che sul 12% dei traffici mondiali che transitano da Suez, il transit time per i porti del Mediterraneo è aumentato mediamente di 15 giorni e il costo dei noli marittimi per un container da 40 piedi è più



Andrea Palumbo

che raddoppiato. Un esempio? Shanghai-Genova è passato da 1.400 dollari a 6mila dollari. Tutti i porti italiani subiscono questo problema, che rischia di deviare i traffici su Rotterdam, dove il costo del container sembra scontare un aumento di prezzo inferiore.

Molto più contenuto l'aumento dei costi sui porti americani. Nel breve periodo il calo dei container gestiti a Livorno è stato del 24% e il trend sembra consolidarsi.

Tre sono le considerazioni principali da fare: le crisi causate dalle guerre in Europa (Ucraina-Russia) e dalle guerre in Medio Oriente sono crisi regionali che impattano soprattutto sull'economia europea e non sull'economia americana e cinese; il traffico marittimo deve trovare alternative credibili attraverso collegamenti terrestri via treno, definendo una rete di interporti efficaci con modalità intermodale di scambio treno-gomma, definendo il ruolo della gomma nella gestione dell'ultimo miglio. Infine, l'Europa deve candidarsi come



Per definire nuovi flussi logistici mondiali serve un'Europa forte, senza la quale il nostro Mediterraneo e i nostri porti saranno schiacciati dalla volontà e dalle politiche dei due grandi attori mondiali: Stati Uniti e Cina



federazione di Stati, con una voce unica, anche per la gestione delle grandi crisi mondiali logistiche e per tutelare la propria economia e il proprio mercato interno. Del resto, il futuro dell'Europa passa attraverso un budget comunitario, una politica estera comunitaria e un esercito comunitario. Per definire nuovi flussi logistici mondiali serve un'Europa forte, senza la quale il nostro Mediterraneo e i nostri porti saranno schiacciati dalla volontà e dalle politiche dei due grandi attori mondiali: Stati Uniti e Cina.

Andrea Palumbo è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2009. È presidente della ISS Palumbo, azienda di trasporti da lui fondata nel 1974 sviluppatasi e diventata gruppo leader, conta diverse società tra loro complementari e collegate, offre trasporti nazionali, internazionali, straordinari, terrestri, marittimi, aerei e servizi di logistica integrata nell'offshore oilé gas. La ISS Palumbo conta 130 dipendenti, 18 filiali estere e italiane ed ha sede legale a Livorno



AZIENDE più forti delle crisi



di Emanuele REMONDINI

n qualità di imprenditore, animato da un necessario spirito ottimista, ritengo fondamentale fare una premessa nel contesto globale che attualmente ci circonda. Malgrado la gravità dei conflitti bellici in essere, purtroppo in pericolosa strisciante estensione, le economie dei paesi, da Oriente a Occidente nel loro insieme, dimostrano incredibilmente una

notevole resilienza.

Immaginiamo allora, in assenza di tali conflitti, quale forte impulso benefico potrebbe derivare dalle economie mondiali in costante progresso in assenza di tali guerre.

In questo scenario, dove malgrado si tenda a rimarcare il divario tra ricchi e poveri, si sottace che il benessere generale stia migliorando. Inoltre, le capitalizzazioni di Borsa che sono all'origine di persone ricche, spesso provengono da individui di umili origini che grazie alla loro creatività e impegno hanno contribuito a creare milioni di posti di lavoro.

Naturalmente, le criticità ben note che indeboliscono le potenzialità di crescita in diversi settori, incluso il nostro, potrebbero essere affrontate con successo.

La burocrazia, la mancanza di visione politica nel favorire la crescita dimensionale delle imprese, il peso contributivo e fiscale che in Italia favorisce l'esodo di molte attività in altri paesi più competitivi rappresentano sfide significative, ma anche opportunità di forte incentivo per gli investitori, sia italiani che stranieri.

Nel nostro settore di trasporti e logistica, emerge un problema persistente, dove la dimensione d'impresa è la più bassa d'Europa, nonostante il trasporto su gomma rappresenti l'80% delle merci movimentate in Italia, e il trasporto su ferrovia e mare rappresenta una percentuale più ridotta. Questo svantaggio dimensionale si traduce, però, in inefficienza organizzativa, favorendo una concorrenza internazionale agguerrita che, acquisendo quote di mercato, indebolisce il sistema Paese sotto il profilo valutario e impatta negativamente sull'export. Va sottolineato che questo indebolimento ha ripercussioni anche sulla sicurezza, con pericolose scorciatoie sull'impiego eccessivo o disordinato di mezzi e personale nell'espletamento delle funzioni assegnate.



Emanuele Remondini



Affrontare queste sfide, correggere le criticità e promuovere una crescita sostenibile sono compiti essenziali per garantire un futuro prospero e sicuro per il nostro settore e per l'intero Paese.

Nonostante le quattro gravi crisi che hanno segnato il sistema dei trasporti, è notevole osservare come esso abbia saputo reggere molto bene il fortissimo impatto, dimostrando una notevole resilienza ed elasticità dei mercati, inizialmente collassati (rimasti fermi per quasi due anni) e successivamente con una ripresa incredibilmente rapida.

Gli impatti della crisi di Suez sono importanti, basti vedere la riduzione delle merci provenienti dai porti, che ha superato in alcuni casi il 20%, e l'incremento dei noli. Il Canale di Suez rappresenta una via strategica ed essenziale per il commercio internazionale, considerando che il 12% degli scambi globali transita attraverso quella porzione di mare.

L'import ed export italiano, che attraversa il Canale di Suez, ammonta a oltre 148 miliardi di euro, con circa 93 miliardi di euro in importazioni e 53 miliardi di euro in esportazioni. Le merci italiane che seguono questa rotta costituiscono oltre il 15% delle importazioni totali dall'estero e quasi il 9% delle esportazioni totali.

Naturalmente, le aziende con radici solide riescono a riflettere queste sfide nei loro prezzi, mentre le commodities ne sono impattate più severamente per l'incapacità di ammortizzarle e di recuperare le perdite dai mercati. Le aziende logistiche si distinguono per la loro capacità di offrire servizi impeccabili, soprattutto nei momenti critici delle catene logistiche. Il Gruppo Marcevaggi, che quest'anno compie 90 anni di attività nel settore, si distingue come spedizioniere vettore con un mix eccezionale di servizi. La nostra flotta interna e le collaborazioni esterne ci consentono di fornire soluzioni flessibili in risposta alle esigenze dinamiche del mercato.

Sul fronte marittimo operiamo come spedizionieri, offrendo al cliente soluzioni alternative libere da rigidi vincoli legati a navi o rotte predefinite. Il nostro focus è su prodotti speciali, quali prodotti chimici, offrendo innovative soluzioni di deposito intermedio.

Il nostro Gruppo ha investito strategicamente in depositi intermedi autorizzati, in grado di stoccare in modo sicuro prodotti in tank container, incluso il trasporto di merci pericolose. Questa iniziativa si configura come una soluzione fondamentale, offrendo una sorta di "polmone" per ogni prodotto, garantendo all'industria performance e competitività senza compromessi.

Sebbene nessuno possieda una sfera di cristallo, possiamo cercare di interpretare le cause della crisi attuale analizzando gli eventi che l'hanno innescata: la crisi nasce dagli attacchi locali condotti dal gruppo di ribelli yemeniti Houthi, sostenuti dall'Iran. La regione in questione è notoriamente delicata e instabile, ma la presen-



Levorato Marcevaggi (Marcevaggi Group), dedicata al trasporto e alla logistica dei gas e dei rifornimenti negli aeroporti



La tecnologia non si traduce necessariamente in una spedizione più rapida o in una diminuzione dei costi, ma piuttosto si rivela preziosa nel migliorare l'analisi delle alternative, la pianificazione, la trasmissione di informazioni e la comunicazione con i clienti



Flotta di STAR Spa (Marcevaggi Group) votata a soluzioni intermodali sostenibili e flessibili per i prodotti chimici e rifiuti speciali

za di un sistema marittimo consolidato, alleanze globali e interessi economici rilevanti sul Canale fanno sperare che si tratti di mesi e non di anni, sempreché non si ricada in un allargamento della crisi politica.

In una situazione come questa, la tecnologia non si traduce necessariamente in una spedizione più rapida (considerando l'incremento del 40% nei tempi della tratta marittima) o in una diminuzione dei costi (che inevitabilmente aumentano), ma piuttosto si rivela preziosa nel migliorare l'analisi delle alternative, la pianificazione, la trasmissione di informazioni e la comunicazione con i clienti. Questo può rappresentare un vantaggio per le grandi organizzazioni, ma spesso le piccole e medie imprese in Italia, numerose ma fragili, trovano difficoltà a causa della frammentazione del sistema. Non bisogna sottovalutare il contributo fondamentale che la tecnologia offre, poiché in certi contesti la gestione delle informazioni può rivelarsi persino più critica dell'oggetto sottostante. Ritengo che la crisi del Canale di Suez, se non dovesse essere risolta nel breve periodo, possa essere affrontata gradualmente attraverso la ridefinizione delle fonti di approvvigionamento e delle forniture di materie prime. Ciò è analogo a quanto avvenuto con l'interruzione dei metanodotti russi Nord Stream 1 e 2, che fornivano praticamente l'intera Europa.

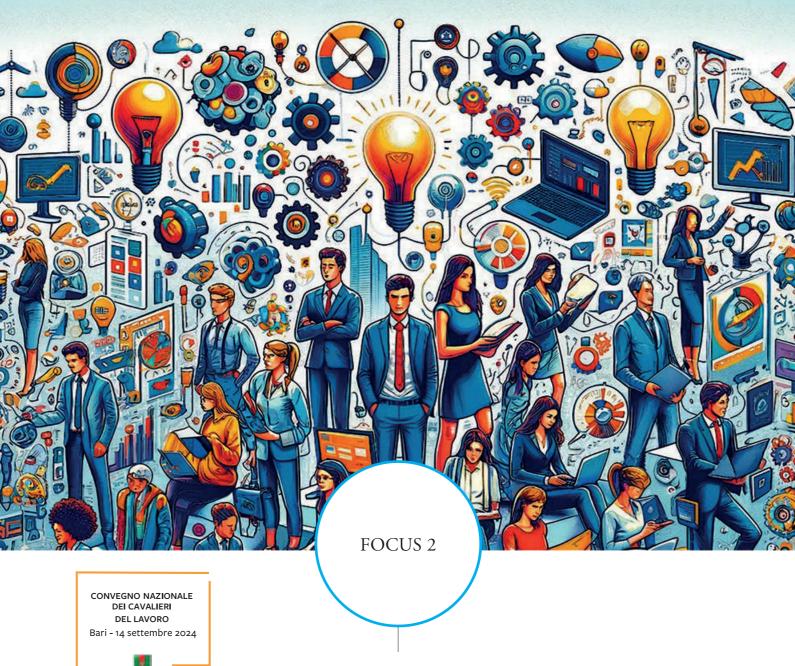
Questo adattamento si rifletterà anche nei prodotti finiti, che potrebbero richiedere spostamenti logistici dei siti produttivi.

Le aziende, tuttavia, saranno in grado di trovare modalità alternative per non perdere i rispettivi mercati, dimostrando una resilienza nel riorientare le proprie strategie di approvvigionamento e distribuzione.

Emanuele Remondini è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2021. Dal 1984 è presidente del Gruppo Marcevaggi, azienda di famiglia attiva nella logistica e nel trasporto di prodotti chimici e di rifiuti speciali. Sotto la sua guida la flotta è aumentata da 220 unità a 2.000 mezzi. Ogni anno il gruppo movimenta oltre 400mila tonnellate via mare e 3.500.000 tonnellate via terra. Il gruppo ha aumentato i dipendenti da 195 a 540. Il modello di logistica sostenibile da lui sviluppato ha diminuito di oltre il 27 % le emissioni di CO,







VERSO IL CONVEGNO NAZIONALE

LE ACADEMY dei Cavalieri del Lavoro

Nell'era della digitalizzazione e dell'innovazione continua, le aziende italiane ed europee si trovano di fronte alla crescente necessità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato. In questo contesto, le Academy aziendali sono fondamentali per lo sviluppo delle competenze e la crescita professionale dei dipendenti. Sono numerosi gli esempi di aziende di Cavalieri del Lavoro che investono sul capitale umano attraverso Academy. In questo numero le iniziative dei Cavalieri del Lavoro Catia Bastioli, Carmelo Giuffrè e Alberto Vacchi



ALLENARE alla complessità

di Catia BASTIOLI

 \bigcirc

Itre trent'anni fa, partendo dai risultati della ricerca ottenuti insieme al mio team nel campo delle materie prime rinnovabili, ho iniziato il mio percorso nel campo della bioeconomia circolare. Integrando chimica e agricoltura, l'intenzione era di dimostrare che fosse possibile disaccoppiare lo sviluppo economico e sociale dall'uso delle risorse, imparando a "fare

di più con meno". Siamo così riusciti a trasformare un centro di ricerca in una piattaforma industriale con bioraffinerie "flagship", in grado di utilizzare le materie prime rinnovabili e i bioprodotti come catalizzatori di un cambiamento culturale.

Novamont, Società Benefit certificata B Corp, leader internazionale nel settore delle bioplastiche e nello sviluppo di bioprodotti e biochemical, è il frutto di quell'ispirazione e del lavoro durissimo di tutte le nostre persone e delle realtà sempre più numerose che negli anni hanno sposato il nostro modello, in grado di connettere economia ed ecologia e che fa dell'innovazione continua e del forte impegno etico e ambientale i suoi capisaldi.

In un settore altamente interdisciplinare e in evoluzione dinamica su più fronti come quello della bioeconomia circolare, la formazione sistemica delle persone interne all'organizzazione e degli stakeholder è un elemento essenziale per mantenere e perfino aumentare la lungimiranza e allenare il pensiero alla complessità, per migliorare



Catia Bastioli

la capacità di innovare, facendo evolvere il modello stesso in modo adattivo, cavalcando il cambiamento e cogliendo nuove opportunità.

Per questo, dal 1996 ad oggi abbiamo attivato circa 500 corsi formativi, e per impegnarci ancora di più nel 2022, abbiamo voluto istituire un'Academy aziendale, le Officine Novamont, con l'obiettivo di dare vita ad un luogo di incontro, sia virtuale che fisico, dei valori aziendali, del know how e delle competenze distintive. Uno spazio dove la collaborazione e la creatività vengono considerati elementi di successo per l'azienda e dove la cultura del fare, in un momento di grandi incertezze, torna ad essere centrale per comprendere e affrontare le grandi sfide del presente.





NOME: OFFICINE NOVAMONT

ANNO DI FONDAZIONE: 2022

FORMAZIONE: 38 PERCORSI IN ITALIANO

E INGLESE

ALTRI PERCORSI: DIGITALIZZAZIONE, RICERCA E SVILUPPO, *SOFT SKILL*



Le Officine Novamont perseguono tre obiettivi fondamentali: la diffusione dei "valori e comportamenti Novamont", nonché il rafforzamento dell'identità e della cultura d'impresa; la formazione mirata alla crescita delle competenze distintive tecniche e umanistiche delle persone; infine la realizzazione di progetti innovativi a valore condiviso con partner strategici per consolidare e arricchire il know how dell'azienda e allargarne i confini. Nel 2023 le Officine sono entrate nel vivo delle attività con 38 percorsi formativi erogati in lingua italiana e inglese a tutte le sedi del gruppo, sia da esperti interni che da docenti esterni. L'obiettivo principale è stato il

consolidamento di quelle competenze e quei valori che contraddistinguono le persone di Novamont e che conferiscono al gruppo un posizionamento competitivo rispetto alle altre aziende sul mercato, e che riguardano in generale l'ecologia e la rigenerazione delle risorse, e in particolar modo i temi della biodegradazione, della standardizzazione e delle certificazioni nell'ambito della sostenibilità ambientale.

Sono stati poi sviluppati altri percorsi, con target differenziato, sui temi della digitalizzazione, delle competenze di ricerca e sviluppo e delle soft skill, in un'ottica non soltanto di rafforzamento delle conoscenze, ma anche di upskilling e aggiornamento per tenere il passo con un contesto dinamico e con l'aumento della complessità aziendale, nonché di crescita personale.

In parallelo allo sviluppo dell'attività di formazione interna, le Officine Novamont hanno cominciato a progettare i primi programmi destinati ad un target esterno. Presso la sede Novamont di Novara, è stata organizzata la Summer School del progetto europeo Talent4BBI, Training Future Leaders 4 the European Bio-Based Industries, che si inserisce nell'ambito delle attività di innovazione e di cooperazione strategica che Novamont attiva a livello europeo. Il programma ha coinvolto dieci dottorandi dal profilo internazionale, che tra lezioni frontali, esercitazioni di gruppo e visite ai laboratori, hanno approfondito, guidati da docenti e tutor Novamont, il tema della bioeconomia circolare.







Officine Novamont -Materiale didattico

Diceva Jonathan Swift che "la visione è l'arte di vedere ciò che è invisibile agli altri" e la visione lungimirante non è una dote innata, si coltiva con il duro lavoro di formazione continua

È stato inoltre attivato un percorso formativo sui temi della sostenibilità e dell'impatto ambientale dedicato ai "Premium Partner Mater-Bi", ovvero quei clienti diretti Novamont che hanno sottoscritto l'accordo per l'uso esclusivo della nostra bioplastica biodegradabile e compostabile Mater-Bi e che da sempre rappresentano un vero e proprio laboratorio, in cui perfezionare insieme i prodotti Novamont e testare nuove applicazioni in modo industriale e in cui il know how diventa immediatamente patrimonio comune.

Progettato in collaborazione con i Team Marketing e Commerciale, il percorso prevede il coinvolgimento dei rappresentanti delle aziende in diversi incontri formativi in aula associati a visite presso impianti. L'obiettivo è di creare e condividere una cultura e un linguaggio comune sui temi degli standard e dell'impatto ambientale e di condividere i nuovi strumenti per gestire e comunicare la sostenibilità anche in termini di certificazioni e di sistemi di rendicontazione ambientale. Il programma nel 2024 continuerà ad essere co-creato e adattato ai bisogni formativi dei partner.

Diceva Jonathan Swift che "la visione è l'arte di vedere ciò che è invisibile agli altri" e la visione lungimirante non è una dote innata, si coltiva con il duro lavoro di formazione continua, di approfondimento dei problemi e di sviluppo del senso di responsabilità. In Novamont, negli anni, abbiamo capito che professionalità e competenza nonché responsabilità verso gli altri non si improvvisano, e sono aspetti fondamentali di una società resiliente che va coltivata nutrita, formata.

Per questo, come azienda continueremo a fare la nostra parte, perché la sfida, ora più che mai, è quella di allargare lo sguardo, riconoscendo che ogni cosa è collegata, ricordando che in questo percorso di transizione, conoscenze scientifiche ed economico-umanistiche devono evolvere di pari passo per trovare un nuovo equilibrio tra sviluppo, uso delle risorse e riconnessione tra economia e società.

Catia Bastioli è stata nominata Cavaliere del Lavoro nel 2017. È amministratore delegato di Novamont SpA, leader mondiale nello sviluppo e nella produzione di bioplastiche e biochemicals attraverso l'integrazione di chimica, ambiente e agricoltura. Prodotti a basso impatto ambientale, improntato a un modello di sviluppo basato sulla rigenerazione territoriale. Occupa più di 650 persone e detiene un portafoglio di circa 1.400 tra brevetti e domande di brevetto



DIFFONDIAMO LA CULTURA del risparmio idrico

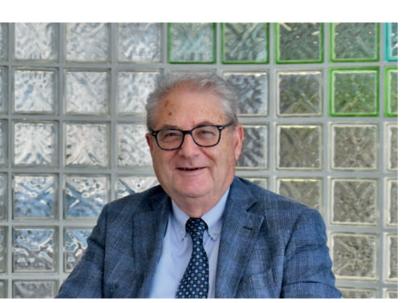


n Irritec ogni attività è animata dal senso di responsabilità e da un legame indissolubile con la terra in cui siamo nati, la Sicilia. Questa regione, per via delle sue limitate risorse idriche, ci ha insegnato ben presto quanto sia importante risparmiare l'acqua in agricoltura. Qui, infatti, abbiamo sviluppato quella consapevolezza e quel know how che ci ha consentito

di creare i sistemi e brevettare le tecnologie oggi apprezzate in tutto il mondo.

In questo 2024, siamo orgogliosi di festeggiare il nostro cinquantesimo anniversario e di farlo mantenendo al centro della nostra identità – com'era già alla fondazione – il valore della sostenibilità. L'irrigazione di precisione è infatti il metodo in assoluto più efficiente, che consente di ottimizzare acqua, energia e fertilizzanti, garantendo alti standard qualitativi della produzione agricola.

Negli ultimi decenni, abbiamo osservato una maggiore sensibilità attorno alle tematiche ambientali, dovuta soprattutto alla tangibilità dei rischi derivanti dai cambiamenti climatici, che ha fatto comprendere l'urgenza di un processo diffuso di efficientamento delle risorse naturali, tra cui l'acqua. In questo senso, è l'agricoltura ad avere un ruolo fondamentale: in media, infatti, il 70% del prelievo totale di acqua dolce è destinato a quest'attività. Attraverso il nostro lavoro, abbiamo accompagnato e indirizzato – insieme ai nostri partner e agli altri attori del comparto – un processo di evoluzione e di valorizzazione dell'a-



Carmelo Giuffrè

gricoltura, che oggi è già largamente guidata dai principi della smart agriculture e dello smart farming. Il nostro impegno diretto a rendere più precisi e sostenibili i sistemi di irrigazione di tutto il mondo, in definitiva, si sostanzia in un'azione concreta per il risparmio idrico, per averaccolti più produttivi e per il miglioramento della vita degli agricoltori.

Per noi è un motivo di grande orgoglio che i sistemi Irritec – dalle ali gocciolanti fino ai sistemi di fertirrigazione e automazione – siano riconosciuti a livello globale come un made in Italy legato alla sostenibilità ambientale.

Il nostro percorso ci vede oggi presenti nel mondo con diciassette sedi, tra produttive e commerciali e circa 1.000 collabo-





NOME: IRRITEC ACADEMY

ATTIVITÀ: CONVEGNI, SEMINARI, CORSI

DESTINATARI: AGRICOLTORI, AGRONOMI, PROGETTISTI, INSTALLATORI E RIVENDITORI

DOVE: IN ITALIA E ALL'ESTERO





ratori in Italia, Algeria, Brasile, Cile, Germania, Messico, Marocco, Perù, Senegal, Spagna e Stati Uniti. Abbiamo internazionalizzato, ma senza delocalizzare, esportando anzi un modello nato e cresciuto in Sicilia.

Questa nostra crescita, così come la diffusione dell'irrigazione di precisione, evidentemente, non hanno avuto bisogno solo di tecnologie, ma anche di competenze e consapevolezza. Così, se il nostro centro "ricerca e sviluppo" è rimasto in Sicilia, la propagazione degli effetti pratici, la messa a terra del know how, della sensibilità ambientale e delle soluzioni tecniche, è avvenuto e avviene in tutto il mondo. Per questo motivo ritengo fondamentale creare sinergie con le istituzioni e favorire opportunità professionali per i giovani nella propria terra di origine. Per farlo, innanzitutto, bisogna assumersi l'impegno di formare gli operatori: che siano tecnici, agricoltori o altre importanti figure.

In Irritec investiamo in formazione, in Italia e molti paesi del mondo, attraverso progetti come Agri-Lab, ideato nell'ambito del programma Irritec Academy, per portare il nostro know how nei paesi in via di sviluppo e formare esperti d'irrigazione che facciano a loro volta da tutor. In Senegal, in collaborazione con AICS, ACRA e Tropicasem, abbiamo promosso un percorso di formazione tecnica rivolto ad agricoltori, agronomi, progettisti, installatori di impianti di irrigazione e rivenditori locali, per efficientare l'uso delle risorse (in primis l'acqua, ma anche l'energia elettrica e i fertilizzanti), abbattere l'impronta ecologica e l'impatto ambientale dell'agricoltura locale, nonché massimizzare la resa qualitativa e quantitativa dei raccolti, aumentando quindi il ritorno economico (e lo sviluppo sociale).

Ma la nostra Academy è attiva costantemente con convegni, seminari, corsi e incontri presso enti, istituzioni,

università, centri di ricerca e anche presso i rivenditori, tenuti dai nostri esperti per diffondere la cultura del risparmio idrico e la conoscenza delle tecniche che consentono l'ottimizzazione delle risorse.

Unitamente a ciò, negli anni, abbiamo creato una rete di relazioni e partnership che ci consentono di rinforzare il nostro impegno per la sostenibilità sociale e ambientale, nel solco dei principi del Global Compact delle Nazioni Unite. E proprio seguendo gli stessi principi, abbiamo scelto di diventare una Società Benefit integrando nel nostro statuto quattro finalità di beneficio comune: con particolare attenzione all'ambiente, al territorio e alle comunità delle aree in cui opera, agendo con responsabilità e trasparenza verso tutti i portatori d'interesse, per il benessere delle persone e lo sviluppo di una filiera sostenibile in agricoltura e nella cura del verde. In definitiva, mettere al centro le persone, il loro valore, il valore che possono dare e ricevere dall'ambiente, dall'uso efficiente e intelligente delle risorse, è la mission principale della nostra azienda e del nostro business. Una mission che confermiamo, convinto come sono che un buon business non può che essere un business sostenibile e responsabile. 🕸

Carmelo Giuffrè è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2022. È presidente e amministratore delegato di Irritec, da lui fondata nel 1974 come piccola impresa per la produzione di avvolgibili in plastica e tubi in polietilene e oggi leader nella progettazione, produzione, installazione e manutenzione di impianti per l'irrigazione a pieno campo e in serra e per il settore residenziale. L'azienda conta 47 brevetti all'attivo, esporta il 61% della produzione ed occupa 920 dipendenti



Una crescita continua si basa sulla costante definizione di obiettivi.

Tracciare una rotta, sotto ogni punto di vista, è la chiave per raggiungere i propri traguardi.

E l'organizzazione, l'esperienza, la logistica e la tecnologia sono le coordinate per arrivare sempre a destinazione, in ogni parte del mondo.

Abbiamo concretizzato questo percorso per la nostra realtà, lo rendiamo possibile ogni giorno per i nostri clienti.





FORMAZIONE CAPILLARE dialogo con il territorio



Academy IMA è un ecosistema formativo volto a sviluppare le competenze dei dipendenti in accordo ai principi aziendali di costante ricerca e innovazione.

Attraverso gli strumenti dell'Academy ogni lavoratore è supportato nel suo percorso di sviluppo delle competenze legato al ruolo.

Sono stati identificati più di 30 ruoli caratteristici rispetto alla catena del valore nelle diverse aree aziendali fondamentali (vendita, prevendita, marketing, ingegneria, logistica, produzione, montaggio, post vendita, staff).

Per ogni ruolo, sono state condivise anche sindacalmente le competenze attese nei vari livelli di *seniority* e sono stati strutturati dei percorsi formativi specifici. Il training viene erogato sia in presenza, in aule frontali, sia tramite corsi di *e-learning* personalizzati.

I percorsi messi a disposizione dei dipendenti sono *blended*, utilizzano più metodologie, supportando l'obiettivo di una cultura formativa di *self-learning*.

L'offerta formativa, infatti, si è diversificata e articolata negli anni, permettendo al dipendente la fruizione di corsi che utilizzano non solo metodologie tradizionali come aule in presenza o training on the job in reparto, ma anche contenuti e-learning. Ci avvaliamo di docenti universitari, professionisti interni all'azienda e consulenti. La metodologia e-learning è diventata parte importante dell'offerta formativa, viene erogata attraverso la piattaforma di Gruppo, chiamata "Skillgate for IMA People", che consente a tutte le aziende e divisioni di avere un unico sistema a disposizione per qualsiasi tipo di esigenza di formazione da



Alberto Vacchi

remoto. I corsi sono progettati e realizzati avvalendosi del know how interno.

I training on the job sono parte integrante nella trasmissione della conoscenza in ottica sia di mentoring sia di reverse mentoring.

L'approccio metodologico nelle aule in presenza varia in modo sistematico: dall'utilizzo del role play all'analisi di case study e business game, ai group discussion; tutti approcci che





NOME: IMA ACADEMY

ORE EROGATE: 130MILA ALL'ANNO

MODALITÀ: BLENDED (AULA, TRAINING ON

THE JOB, E-LEARNING)

PERCORSI: IDEATI PER GLI OLTRE 30 RUOLI

PRESENTI IN AZIENDA

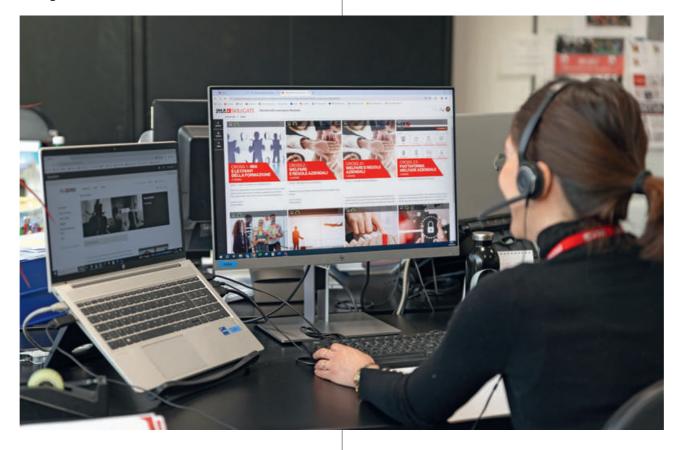


permettono un miglior coinvolgimento dei partecipanti e una sperimentazione attiva di quanto appreso.

Riteniamo che, attraverso l'esperienza le persone possano realmente cimentarsi nelle dinamiche di gruppo e sperimentare, trasformando la formazione in un momento di confronto e conoscenza, di apprendimento e quindi di profonda crescita personale e professionale. I driver che guidano la nostra offerta sono diversificati: non solo formazione obbligatoria per legge legata alla sicurezza e al processo qualità, ma anche formazione manageriale e tecnica.

Grande rilievo viene dato alla formazione di tipo tecnico rivolta sia alla conoscenza delle nostre macchine, sia all'innovazione del prodotto e all'implementazione di nuove tecnologie, a cui si affiancano percorsi di people management, di problem solving, di relation skills, ecc. Attualmente eroghiamo più di 130mila ore di formazione attingendo da un catalogo che racchiude oltre dieci macro aree tematiche. Il contenuto dei corsi e gli strumenti sono in continuo aggiornamento in linea con la strategia aziendale e la diffusione di una cultura volta alla digitalizzazione dei processi, con lo scopo di sviluppare le competenze delle persone parallelamente e all'imple-

I driver che guidano
la nostra offerta
sono diversificati: non solo
formazione obbligatoria
per legge legata alla sicurezza
e al processo qualità, ma anche
formazione manageriale e tecnica





L'Academy svolge anche un ruolo attivo sul territorio in partnership con le istituzioni scolastiche. Collaboriamo con istituti tecnici secondari e con facoltà tecniche e ingegneristiche di vari atenei



mentazione delle nuove tecnologie, tramite la pianificazione pluriennale della formazione.

La capillarità della formazione è garantita tramite un approccio di *training maintenance* che permette, ovviamente in modo differenziato per intensità e frequenza, di toccare tutta la popolazione IMA.

In IMA c'è una lunga e consolidata tradizione di virtuose relazioni con il mondo del lavoro. Noi produciamo alta tecnologia ed eccellenza nel campo delle macchine automatiche per processi e packaging e il nostro segreto sta nella qualità del nostro lavoro, frutto dell'impegno di oltre 6.500 persone.

L'Academy svolge anche un ruolo attivo sul territorio in partnership con le istituzioni scolastiche. Collaboriamo con istituti tecnici secondari e con facoltà tecniche e ingegneristiche di vari atenei.

La relazione tra imprese e mondo della formazione è articolata e complessa, ma rappresenta un terreno ricco di opportunità e importanti sfide, che richiede grande impegno in termini di rinnovamento e di trasformazione. Realizziamo docenze e laboratori tenuti da tecnici IMA in house o presso le istituzioni. La trasmissione di co-

noscenze si arricchisce ulteriormente attraverso visite e workshop aziendali e tramite l'accoglienza di un elevato numero di tirocinanti per tesi e tirocini post laurea. Queste attività offrono ai ragazzi ampia visibilità sul mondo del lavoro e preziose opportunità di orientamento. La missione è promuovere sul territorio un sistema qualificato di know how tecnico, potentissimo amplificatore e collante per lo sviluppo della cultura tecnica.

Alberto Vacchi è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2018. È presidente di I.M.A. Industria Macchine Automatiche SpA dal 2007, azienda di famiglia leader mondiale nella progettazione e produzione di macchine automatiche per il processo e il confezionamento di prodotti farmaceutici, cosmetici, alimentari, tè e caffe, nonché nell'automazione dei processi industriali. Il gruppo è presente in oltre 80 paesi e si avvale di 53 stabilimenti di produzione tra Italia, Germania, Francia, Svizzera, Spagna, Regno Unito, Stati Uniti, India, Malesia, Cina e Argentina; 6.900 i dipendenti





https://www.pastarmando.it/ http://www.dematteisfood.it/IT/ https://www.instagram.com/pastarmando/

DE MATTEIS AGROALIMENTARE DIVENTA SOCIETÀ BENEFIT

Filiera agricola e persone sempre più al centro.

Creata nel 2010 su intuizione del Cavaliere del Lavoro Armando Enzo De Matteis, la Filiera Armando è sempre più centrale nell'attivim tà della De Matteis Agroalimentare Spa. Grazie alla istituzione della Filiera Armando, il pastificio irpino ha dato vita al suo marchio di pasta premium, Armando, realizzato con solo grano 100% italiano della sua Filiera, ma soprattutto ha aperto a un nuovo modo di intendere il rapporto tra industria e agricoltura, che si fonda su princìpi comuni e valori condivisi, tesi a garantire lo sviluppo del territorio e la salvaguardia dell'equilibrio tra uomo e natura.

Nel 2023 la società ha introdotto nel proprio Statuto le finalità di beneficio comune, assumendo la nuova denominazione di De Matteis Agroalimentare SpA Società Benefit: per raggiungere questo obiettivo gli azionisti hanno modificato lo Statuto. E proprio la valorizzazione della Filiera Agricola diviene uno degli obiettivi formalmente dichiarati in Statuto su cui la De Matteis Agroalimentare si impegna. Gli altri impegni presi dall'azienda e sanciti dal nuovo Statuto, riguardano lo sviluppo del territorio e la salvaguardia dell'ambiente, ma anche le persone, a partire dai dipendenti: il loro benessere, il riconoscimento dell'impegno lavorativo, la difesa dei valori del rispetto e del supporto reciproco.

"Siamo particolarmente orgogliosi di questo traguardo: divenire una Società Benefit per la De Matteis Agroalimentare significa sancire formalmente e rafforzare in maniera ancora più concreta il ruolo sociale della nostra Azienda nei confronti del territorio, delle persone che collaborano con noi e del loro benessere, della riduzione dell'impatto ambientale e ancora più della Filiera Agricola, da oltre 13 anni al centro del progetto pasta Armando. Così da sempre intendiamo il nostro fare impresa, al servizio delle Comunità", afferma il Presidente Cavaliere del Lavoro Armando Enzo De Matteis. La Filiera Armando prevede un Patto diretto con gli agricoltori per la produzione di Pasta Armando, con l'obiettivo di garantire una fornitura di grano dall'alto contenuto proteico (fissato al 14,5%). Tale patto implica l'applicazione di un rigoroso disciplinare di coltivazione che regolamenta anche l'utilizzo dei fitosanitari: un accordo a tutela del prodotto, del consumatore finale e del territorio. Grazie alla cura che



gli agricoltori mettono nei campi, alla disponibilità di un impianto di molitura integrato al pastificio e ad un sofisticato sistema di controlli che rende tracciabile il grano in tutto il suo percorso, Pasta Armando è la prima pasta da agricoltura convenzionale ad aver ottenuto la certificazione di "Metodo zero residui di pesticidi e glifosato".

A 30 anni dalla sua nascita, ad opera delle due famiglie fondatrici, De Matteis e Grillo, De Matteis Agroalimentare è oggi uno dei principali player nel mercato della pasta secca in Italia e nel mondo, con esportazioni in oltre 40 Paesi, una filiale commerciale negli Stati Uniti ed un fatturato complessivo di circa 225 milioni € nel 2023.

L'impianto di molitura con annesso pastificio è divenuto nel tempo un insediamento industriale all'avanguardia, su cui la De Matteis continua a investire. L'innovazione è, d'altra parte, un elemento chiave di De Matteis Agroalimentare che ha come obiettivo quello di creare prodotti buoni per chi li consuma ma anche per il territorio che li ha realizzati.

Sul fronte della sostenibilità ambientale l'azienda ha investito nell'efficientamento energetico dello stabilimento di Flumeri, con la realizzazione nel 2013 di un impianto cogenerativo (energia elettrica e termica), potenziato nel 2021, in grado di coprire quasi il 90% del fabbisogno energetico aziendale.





I WORKSHOP DI CIVILTÀ DEL LAVORO

RIFORMARE la macchina statale

La Pa è un fattore strategico per lo sviluppo del Paese ma le sue performance nel confronto con i maggiori paesi sviluppati risultano piuttosto modeste. Il Pnrr offre la possibilità di rendere più efficiente la macchina statale puntando su formazione del capitale umano, digitalizzazione delle procedure, semplificazione normativa e razionalizzazione delle risorse. La Federazione ha promosso il 1° febbraio scorso un workshop sul tema "Pubblica amministrazione tra riforme e Pnrr". Hanno partecipato al dibattito Luca Bianchi, Paola Caporossi, Enrico Giovannini e il Cavaliere del Lavoro Francesco Rosario Averna



La Pubblica amministrazione TRA RIFORME E PNRR

ubblica amministrazione tra riforme
e Pnrr" è il tema del seminario organizzato il primo febbraio scorso dalla
nostra Rivista, al quale hanno partecipato il Cavaliere Francesco Averna,

presidente del Comitato editoriale di Civiltà del Lavoro; il professor Enrico Giovannini, economista, ministro del Lavoro e delle politiche sociali durante il governo Letta e ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti con il governo Draghi, già presidente dell'Istat e attuale portavoce dell'ASvIS; Paola Caporossi, presidente della Fondazione Etica; e Luca Bianchi, direttore generale dello Svimez. Riportiamo di seguito un'ampia sintesi degli interventi del seminario.

AVERNA: "Il Pnrr è un'occasione di modernizzazione"

La Pubblica amministrazione (Pa) non gode in Italia di una grande popolarità. Le sue carenze sono evidenziate da tempo. Sono andato a riguardarmi le proposte di riforma. La prima, se non vado errato, è del



1990 di un governo Andreotti con il ministro Gaspari; parliamo quindi di prima Repubblica.

L'ultima riforma, approvata nel 2015, è quella del ministro Madia del governo Renzi passando, in 35 anni, per i progetti dei ministri Cassese, Bassanini e Brunetta.

Tutti questi progetti di riforma avevano obiettivi molto simili: snellire le procedure; chiarire le competenze tra i vari enti territoriali che sono spesso confuse e contraddittorie; migliorare i rapporti tra Pa e cittadini e col mondo produttivo, attuare sistemi di valutazione e di incentivazione dei dipendenti. Tutti questi tentativi non hanno avuto grandi risultati. Lo prova il fatto che tutte le valutazioni internazionali sull'efficacia della Pa italiana,

danno risultati non esaltanti. La ricerca 2023 di Eurostat sui 27 paesi e le 237 regioni europee ci vede all'ultimo posto tra i grandi paesi europei, dopo quelli scandinavi che sono ai primi posti, l'Olanda, il Belgio, la Germania, l'Irlanda, la Francia e la Spagna.

Non solo: la prima regione d'Italia è il Trentino, al 130° posto tra 237 regioni, quindi già nella seconda parte della classifica, ma la cosa ancora più grave è che tutte le regioni del Mezzogiorno si sono classificate tra le ultime 20 dell'Ue.

Eppure sarebbe ingeneroso affermare che non sia stato fatto nulla: penso allo SPID, il sistema di identità digitale, che a fine 2023 ha superato i 37 milioni di utenti; penso alla ormai grandissima diffusione della carta d'identità elettronica; all'app Io con la quale è possibile, in certi limiti, accedere ai servizi pubblici tramite lo smartphone; all'informatizzazione di molti adempimenti fiscali e, tra questi, in modo particolare, la fattura elettronica che ha dato risultati decisamente positivi, non solo dal punto di vista dell'efficienza delle transazioni, ma anche, cosa non banale, del miglioramento della trasparenza fiscale, cosa molto importante nel nostro Paese.

Eppure, nonostante questi passi in avanti, la nostra Pa rimane, a giudizio di molti, un fattore di debolezza per la competitività del Paese nonché per la sua attrattività per gli investimenti internazionali.

Oggi abbiamo un'opportunità che non possiamo perdere: il Pnrr ha assegnato al nostro Paese circa 200 miliardi di euro e impone una forte accelerazione delle procedure per rispettare le scadenze semestrali, alle quali corrispondono le tranche di finanziamento.

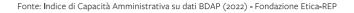
La Commissione Ue ha dato alcune indicazioni di massima individuando obiettivi di crescita digitale e di modernizzazione della Pa, ha sollecitato un forte ricambio generazionale dei dipendenti pubblici – ricordo che oggi la media è superiore ai cinquant'anni – mettendo l'accento sulle professionalità più avanzate, per esempio informatiche e manageriali, ha stanziato nel Piano oltre 8 miliar-



INDICE DI CAPACITÀ AMMINISTRATIVA PER REGIONE









Si rileva invece un cambiamento di classe verso il basso per le Regioni: **Piemonte, Lombardia, P.A. Bolzano, Sicilia** e **Puglia**.

di per la digitalizzazione e chiede impulso alla semplificazione delle procedure e all'eliminazione di molti passaggi formali, alla riduzione dei tempi e dei costi per i cittadini e per le imprese.

Le mie preoccupazioni per la realizzazione di questi obiettivi passano da due fattori che, a mio avviso, hanno ostacolato il successo di tutte le riforme precedenti. Sono: la resistenza di una parte dei dipendenti pubblici a introdurre meccanismi seri di valutazione delle performance alle quali, ovviamente, possano essere legati incentivi economici; e la contrarietà anche dei sindacati, a valorizzare, a dare uno spazio più importante al merito e alla professionalità. Sono convinto che realizzare i progetti del Pnrr sia, per il nostro Paese, un'occasione storica per fare un vero e proprio salto di qualità, introducendo nella nostra macchina amministrativa - non solo a livello centrale, ma forse ancor più a livello regionale e locale - metodi e criteri di gestione legati ai risultati, stabilendo tempi certi per la realizzazione dei progetti, cosa alla quale, purtroppo, non siamo abituati.

Se riusciremo a realizzare questo piano nei tempi stabiliti, la Pa avrà imparato ad operare in modo più moderno ed efficiente secondo obiettivi, traguardi intermedi e controllo dei risultati. In definitiva, il Pnrr sarà stato per la Pa un enorme corso di formazione e sono certo che a quel punto non si potrà più tornare indietro.



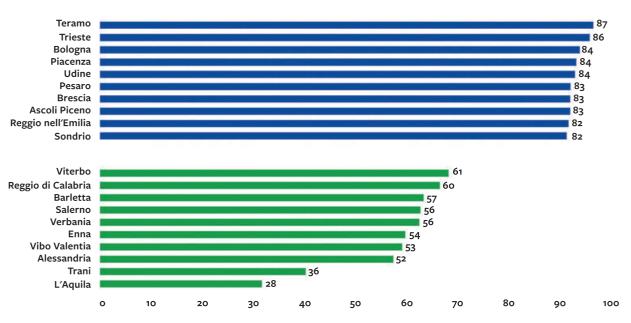
GIOVANNINI: "Il Pnrr sta già migliorando la Pa"

Ci sono sei punti da sottolineare. Il primo: non credo che il Pnrr sia nella condizione disastrosa che alcuni dicono, al contrario. Il ministero che ho diretto è responsabile di 61 miliardi, e adesso con la rimodulazione anche di più, e siamo

stati rapidissimi nella distribuzione agli enti locali dei fondi per gli autobus, l'idrico e tante altre cose, al punto tale che il Pnrr è stato approvato dall'Ue a luglio 2021 e a novembre dello stesso anno avevamo collocato quasi 30 miliardi d'intesa con la Conferenza Stato-Regioni. Che cosa è cambiato? Siamo diventati dei Superman? No, semplicemente il Pnrr ha regole molto diverse rispetto a quelle precedenti: quindi ogni riferimento al ritardo con cui abbiamo speso i fondi europei è assolutamente improprio perché la logica del Pnrr è che i soldi vengono



CAPACITÀ DI RISCOSSIONE (%) – TOP E FLOP 10 COMUNI CAPOLUOGO DI PROVINCIA



Fonte: Indice di Capacità Amministrativa su dati BDAP (2022) - Fondazione Etica-REP

rimborsati se entro una certa data hai messo in opera gli interventi necessari e hai raggiunto gli obiettivi previsti: per esempio, se hai effettivamente ridotto le perdite idriche, non solo se hai speso i soldi per le reti e le tubature. Questo ha cambiato radicalmente il gioco tra governo ed enti locali, che hanno capito che ogni giorno passato a discutere di qualche euro in più, voleva dire un giorno in meno per realizzare i progetti. E ha cambiato radicalmente il gioco, pur nella difficoltà enorme legata al fatto che per anni non abbiamo progettato niente perché pensando di non avere soldi, non ci siamo neanche impegnati nella progettazione.

C'è stata una velocizzazione straordinaria: Anac e Cresme mostrano che il periodo tra la chiusura delle gare e l'apertura dei cantieri è molto breve. I dati disponibili ci mostrano questo. Ovviamente abbiamo un serio problema di monitoraggio. Sono stati commessi errori, in particolare dal Mef, nel disegno del database del Pnrr, che si chiama ReGis, perché non sono state inserite, benché noi lo avessimo proposto, le date di chiusura delle gare, non solo quelle di apertura, e anche quelle di avvio dei lavori perché ReGis è stato pensato come un sistema di rendicontazione finanziaria. La mancanza di queste informazioni fa sì che ci siano stime molto eterogenee sulla spesa effettiva del Pnrr, sullo stato dei lavori.

Detto questo, trovo insensata la discussione macroeconomica sul fatto che i tempi del Pnrr siano quelli che sono, perché il 2022 è stato dedicato in gran parte a progettare, il 2023 è stato in gran parte dedicato a fare le gare e a chiuderle, basta vedere i dati Cresme 2021-2022 con un boom straordinario non solo dei bandi ma anche delle assegnazioni, nel 2023 sono partiti i lavori o le progettazioni esecutive ed è un bene che la grande spinta sul territorio del Pnrr sia quest' anno, quando l'economia rallenta e quindi ha bisogno di una spinta.

Seconda considerazione. Certo, la Pa ha mostrato tutti i propri limiti. Questo lo dico per aver guidato un ministero in cui abbiamo provato a reclutare figure tecniche; non c'è dubbio che il Pnrr abbia avuto un effetto boomerang sulla disponibilità di personale tecnico nella Pa, perché abbiamo stimolato esattamente quei settori economici, a partire dalle costruzioni, che si sono messe alla ricerca disperata di architetti, ingegneri e così via, strappandoli alla Pa, visto che li pagano molto di più.

Terza considerazione. Le nuove regole hanno funzionato da molti punti di vista, compresa la possibilità di non bloccare una gara nel caso in cui un ricorso al Tar viene vinto e quindi dovrebbe esserci la sostituzione del vincitore. Questo non è più possibile, ma c'è una compensazione del ricorrente vincitore.



Detto questo, non c'è dubbio che ci siano tanti problemi, soprattutto nelle piccole amministrazioni. Attenzione, però, perché tante critiche sul fatto che ci sono stati troppi interventi a pioggia. In realtà sono stati interventi per fare le manutenzioni che da decenni il nostro Paese non faceva. Non può essere una considerazione usata strumentalmente per poi dire che le amministrazioni non fanno in tempo. Perché un'amministrazione comunale, per quanto piccola, per quanto disastrata, non riesce a mettere in gara per realizzare un lavoro di 70mila euro in cinque anni?

Quarta considerazione. Il piano si chiama "di ripresa e resilienza". Questo vuol dire che non è semplicemente un piano di ripresa, di spesa, ma è un piano di trasformazione per rendere il nostro e gli altri paesi più resilienti ai futuri shock. Quindi le riforme sono altrettanto importanti degli investimenti.

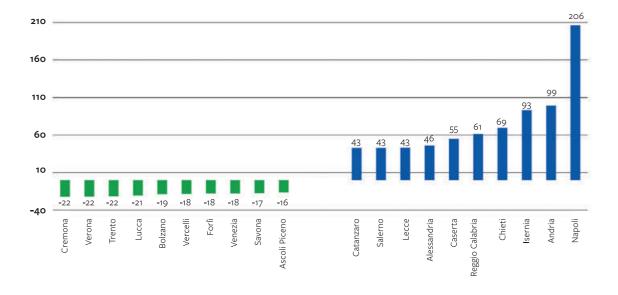
I porti, per esempio, non riuscivano a fare la programmazione del proprio sviluppo perché c'era poca chiarezza nelle competenze dei comuni, delle Regioni e così via. Abbiamo fatto la riforma e mentre in cinque anni un solo porto era riuscito a fare la programmazione strategica, in nove mesi, dopo la riforma sono riusciti a farle nove porti. Quinta considerazione: la Pubblica amministrazione ha

un capitale umano drammaticamente anziano, in cui è totalmente radicata la convinzione, e sappiamo bene da cosa deriva, che i rischi di firma sono enormi, quindi meno si firma meglio è.

I Cavalieri del Lavoro sono noti per aver raggiunto straordinari risultati nelle imprese private. Ripeto una cosa che ho detto una volta in Confindustria, determinando grande sorpresa: se in un'impresa privata il capo del personale licenzia qualcuno su ordine dell'amministratore delegato e il giudice del lavoro lo reintegra e obbliga alla compensazione di un danno, chi paga? La risposta è: l'impresa. Nella Pubblica amministrazione è il dirigente che ha firmato. Questa asimmetria in un mondo normale determina o no un comportamento naturalissimo di prudenza massima?

Con il governo Conte II, e poi con Draghi, il danno erariale è stato limitato al caso di dolo e non di colpa grave, concetto piuttosto aleatorio. La Corte dei Conti è andata su tutte le furie, ma io credo che sia stata la cosa giusta. Ma poiché vi è stata una sospensione del danno erariale fino al 2022, estesa poi al 2026, non sta determinando un cambiamento profondo della cultura del pubblico amministratore. Sesta e ultima considerazione: faccio un'autocitazione del libro "I ministri tecnici non esistono" che ho pubbli-

TEMPESTIVITÀ DEI PAGAMENTI (GIORNI MEDI) – TOP E FLOP 10 COMUNI CAPOLUOGO DI PROVINCIA



Fonte: Indice di Capacità Amministrativa su dati BDAP (2022) - Fondazione Etica-REP



cato per Laterza: nei 20 mesi del governo Draghi abbiamo emanato oltre 300 decreti attuativi, alcuni dei quali risalivano al governo Monti.

La mia prima richiesta all'ufficio legislativo è stata di fare un monitoraggio settimanale dei decreti pendenti. Così ne abbiamo fatti 320. Questo è un tema a cui normalmente i ministri non si dedicano ed è invece fondamentale perché la velocità di trasformazione delle norme in bandi, in regolamenti, in atti, è fondamentale per dare ritmo a tutta la Pubblica amministrazione.

CAPOROSSI: "Migliorare il monitoraggio della Pa"

La Pubblica amministrazione non è in difficoltà sul Pnrr, è in difficoltà in generale. Ed essendo in difficoltà in generale, è difficile poi che si possa muovere solo perché arrivano i soldi. A me dà un po' l'idea di



una macchina che ha il motore in panne e continuano a metterci la benzina: non migliorerà la sua performance. Il principale limite è che bisognava preparare prima la macchina amministrativa per poter fare progetti adeguati e avere una capacità non solo di celerità, di messa a terra degli investimenti, ma anche di investimenti fatti bene. La Commissione europea ci dice da tempo che un elemento di sviluppo non solo sociale ma di sviluppo economico, è avere una Pubblica amministrazione che funziona. Ma la macchina amministrativa si migliora quando la si conosce, quando si sa quali sono i punti di forza e quelli di debolezza. Questo invece, al momento, non è possibile. Se non abbiamo questa conoscenza, questa mappatura, non potremo migliorare la macchina e il Pnrr magari avrà dei momenti di realizzazione estremamente positivi ma non cambierà il Paese. La grande occasione del Pnrr è questa, non di fare tanti begli investimenti anche utili, ma di cambiare, modernizzare il modo stesso di far funzionare il Paese.

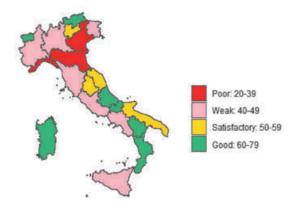
Faccio un esempio sulle assunzioni. Si diceva dell'importanza del personale, che ha una certa età. Per forza, perché abbiamo fatto il blocco del turnover, quindi il personale giovane per anni non è entrato. Assumere oggi in Italia è necessario soprattutto a livello territoriale. Assumere, però, sulla base di che cosa? Questi sono gli ultimi dati disponibili: la Lombardia ha un numero di dipendenti a tempo indeterminato che è dello 0,3. Se guardiamo le Marche o l'Umbria, siamo ben oltre, siamo a 1,2/1,4. Lasciamo perdere il Sud, anche se la Puglia non va così male con lo 0,6, mentre la Sardegna è al 2,3.

Voglio dire che o la Lombardia ha dei fenomeni, oppure c'è qualcosa che non va altrove. Nel momento in cui assume il decisore pubblico ce l'ha il controllo della situazione? Bisogna capire se in Lombardia sono dei fenomeni, oppure se in altre Regioni ci sono troppi dipendenti che non funzionano.

Questo ci fa capire come non basta assumere, bisogna assumere dove serve, come serve e soprattutto chi serve. Oggi la regola è che non si assume più in base alla pianta organica e al turnover; oggi si assume in base al principio della "capacità di assunzione".

Il legislatore nel 2020 ha detto: "Puoi aver bisogno di una persona, ma se non hai i soldi non la assumi". Poi ci troviamo davanti il dl Sud del settembre scorso, noto come "decreto Zes" e c'è una norma che prevede l'assunzione di 2.200 persone nei comuni del Sud, che per cinque anni saranno pagati con fondi europei, ma poi le dovremo pagare con fondi nazionali. Si assume quindi a carico della fiscalità generale, depauperando fondi già stanziati ad esempio per i trasporti.

MACRO AREA AMBIENTE – REGIONI



Nella parte alta del *ranking* Ambiente, le sei Regioni in classe **Good** sono in prevalenza al **Sud**:

Sardegna (score 75), Calabria (score 74), Molise (score 68), Basilicata (score 63), Abruzzo (score 61). Eccezione fatta per 2 regioni del Nord: Valle d'Aosta e P.A. Bolzano.

Gli indicatori valutati per Ambiente:

qualità dell'aria, consumo del suolo, siti contaminati, conferimento di rifiuti urbani in discarica, impermeabilizzazione del suolo da copertura artificiale, energia elettrica da fonti rinnovabili, popolazione esposta al rischio di frane, popolazione esposta al rischio di alluvioni e la spesa pro-capite in sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente.

Fonte: Indice di Capacità Amministrativa su dati BES e BDAP (2022) Fondazione Etica-REP



L'altro grande problema è che si assume al buio. Molto spesso si cerca di migliorare senza conoscere. Agrigento, Cuneo e Trani hanno popolazione simile, intorno ai 55mila abitanti: ma Trani ha 2,7 dipendenti ogni mille abitanti, Cuneo il doppio, Agrigento il triplo. Allora assumere va benissimo, è un atto dovuto, ma assumiamo anche correggendo queste storture.

Ma non basta. Il decreto legge 33 del 2013, noto come "Decreto Trasparenza", ci consente di mappare moltissimi aspetti delle Pubbliche amministrazioni per capire i punti di forza o di debolezza di ciascuna. Guardiamo la capacità di spesa ordinaria: ci sono comuni che hanno il 3,3 di capacità di spesa ordinaria e altri che hanno il 98. Dal 3,3 al 98!

Capite allora che in un paese così diversificato, in cui ci sono comuni che vanno in dissesto perché non riescono a riscuotere le multe, che hanno una capacità di spesa per la gestione ordinaria del 3,3, è chiaro che non si può intervenire come in un comune che ha il 98% di capacità di spesa ordinaria, possono anche arrivare i milioni ma non li so gestire per mille motivi.

Se non si ha questa mappatura, se non si guardano questi numeri, sarà difficile aiutare questi enti perché non tutti hanno bisogno, ma molti sì. Si vede infatti che questa capacità di spesa è bassa soprattutto nei comuni più piccoli, perché meno attrezzati dal punto di vista organizzativo, e in quelli più poveri.

Ultimo punto: l'efficienza. I comuni fanno le carte d'identità, le variazioni anagrafiche, gli appalti, fanno tutti le stesse cose. Voi mi insegnate che se devo acquistare un'azienda faccio la *due diligence*, vado a vedere quanti prodotti fa in un anno e con che costo. Nella Pubblica amministrazione è la stessa cosa, tant'è che quel decreto del 2013 obbligava tutte le amministrazioni a pubblicare questi dati perché altrimenti come si può valutare se un comune è più efficiente dell'altro?

Nel 2016 la riforma Madia ha tolto quest'obbligo. Ha tolto l'obbligo, non la possibilità. Tant'è che la Regione Lombardia non lo pubblica più, ma il comune di Prato continua a farlo. Questa è l'efficienza! Perché Prato è efficiente? Innanzitutto, perché mi dice quante carte di identità fa, in quanto tempo, quanti utenti serve: di questo rende conto e allora so dove posso aiutarlo, in quale settore. Lo fa anche Napoli, in un modo meno carino. Trento fa ancora di più: mi dice quanto costano i servizi sociali.

In conclusione: possiamo ancora farcela, ma soltanto se al termine di questo periodo avremo messo a posto la macchina amministrativa e lo potremo fare solo se abbiamo una mappatura grazie alla quale il decisore pubblico può intervenire in modo mirato, e quindi più veloce, sulle efficienze, sulle carenze e sui bisogni delle singole amministrazioni.



BIANCHI: "Investire in una Pa indebolita"

La Pubblica amministrazione è oggettivamente un'infrastruttura fondamentale dell'economia e della società territoriale. Se è vero che al Sud mediamente abbiamo indicatori minori di efficienza, va smentita la vulga-

ta che nel Sud ci sia una presenza di dipendenti significativamente superiore rispetto al resto del Paese.

Ho davanti gli ultimi dati del 2020 relativi agli occupati della Pubblica amministrazione negli enti territoriali: il numero dei dipendenti per 1.000 abitanti delle regioni a statuto ordinario del Mezzogiorno è più o meno lo stesso di quelle del centro Nord o leggermente inferiore. Quindi non è vero che ci sono più dipendi al Sud che nel resto del Paese.

Chiaramente quei dati vengono spesso citati come quota dei dipendenti sull'occupazione totale, ma in quel caso mi sembra un indicatore brutale, probabilmente sbagliato, perché il numero dei dipendenti dipende dai servizi che devi erogare, quindi dal numero dei cittadini, non dal fatto che ci siano meno dipendenti privati perché c'è un tasso di occupazione più basso.

Detto questo, ci troviamo di fatto davanti ad una Pubblica amministrazione che nel complesso si è profondamente indebolita: tra il 2010 e il 2019 si è ridotta del 15% l'occupazione negli enti locali e addirittura abbiamo un 27% in meno nel Mezzogiorno contro un 18% in meno nel centro Nord.

Ciò ha comportato non solo una riduzione dal punto di vista quantitativo, come complesso di occupati, ma anche qualitativo, perché per effetto del blocco del turnover abbiamo un'occupazione molto invecchiata.

In alcuni comuni del Sud la quota di laureati non raggiunge il 20%. Inoltre, quasi un terzo della popolazione del Sud vive in comuni in dissesto o pre-dissesto o in situazioni di squilibrio finanziario e ciò ha comportato ulteriori restrizioni sulle possibilità di assunzione. Tuttavia, il Sud e il Nord soffrono medesimi problemi, chiaramente con un'intensità che al Sud è decisamente superiore. Questo disinvestimento ha portato a un indebolimento generale e in questo ambito il Sud ha mostrato difficoltà molto più rilevanti. Emerge con forza che bisogna ricominciare ad investire nella Pubblica amministrazione. Il Pnrr è una straordinaria opportunità.

Confindustria Servizi, da sempre al tuo servizio

esperienza. innovazione. efficienza.

IMMOBILIARE



GLI UFFICI

Presso il palazzo di Viale dell'Astronomia, si offrono soluzioni flessibili grazie a spazi modulabili che consentono di realizzare uffici singoli, uffici doppi, open space, sale riunioni e archivi, tutti strutturati a seconda delle attività e delle esigenze.

EVENTI



IL CENTRO CONGRESSI

L'Auditorium della Tecnica, con capienza di 800 posti, dispone di sofisticate dotazioni illuminotecniche, video e audio, di un ampio Foyer, di 7 salette VIP e di un'area espositiva di 1.200 mq. Il Centro Congressi, collegato all'Auditorium, dispone di ulteriori 18 sale riunioni che possono ospitare dalle 10 alle 250 persone.

l BUSINESS



LE CONVENZIONI

Retindustria gestisce le convenzioni nazionali del Sistema. Una rete di partner che supporta le aziende associate a Confindustria a migliorare il proprio business con offerte dedicate ed esclusive nei principali settori di attività, grazie ai significativi risparmi sull'acquisto di prodotti e servizi in convenzione.

CULTURA D'IMPRESA



L'EDITORIA

L'Imprenditore, rivista ufficiale della Piccola Industria, QualeImpresa, house organ dei Giovani Imprenditori e la Rivista di Economica promuovono la diffusione della cultura d'impresa con approfondimenti, rubriche e interviste, offrendo alle imprese anche la possibilità di un'ampia attraverso l'acquisto di spazi pubblicitari.



Viale L. Pasteur, 6 - 00144 Roma Tel. (+39) 06 5903237 www.confindustria.it/home/confindustria-servizi





Devo dire che, dalle nostre analisi, sono emersi due elementi. Primo, uno shock da un certo punto di vista positivo, nel senso che il Pnrr, proprio per la natura della sua costruzione, se lo confrontiamo con le classiche politiche di coesione territoriale di cui il Sud beneficia, come altre regioni del Paese, aveva una struttura in qualche misura più centralista non tanto nell'attuazione, ma nella definizione degli obiettivi. Questo ha fatto sì che si generasse uno straordinario interesse: tutti i comuni, anche i più piccoli, hanno partecipato ad almeno un bando e molti ne hanno vinto almeno uno.

A fronte di questo shock positivo, che ha un po' rianimato la Pubblica amministrazione, sono venuti però inevitabilmente al pettine i nodi irrisolti. Perché il modello competitivo del Pnrr, se da un lato ha stimolato tutti, dall'altro ha rischiato di non tenere presenti le differenze nei punti di partenza, che sono fondamentali per poter accedere alle risorse e realizzare le opere.

Qui veniamo ad un difetto di impostazione che io ritengo molto grave nel nostro Pnrr, per esempio su servizi sociali come asili, mense scolastiche o palestre. Si sono distribuite le risorse senza un'analisi ex ante di dove fossero realmente i fabbisogni. Quindi c'è il rischio di distribuire le risorse non in base al reale fabbisogno, ma in base alla capacità di fare il progetto, vincerlo e realizzare l'opera.

Il paradosso è che il rafforzamento della Pubblica amministrazione è un obiettivo del Pnrr ma, allo stesso tempo, è un elemento che ne condiziona l'attuazione in una sorta di corto circuito interno.

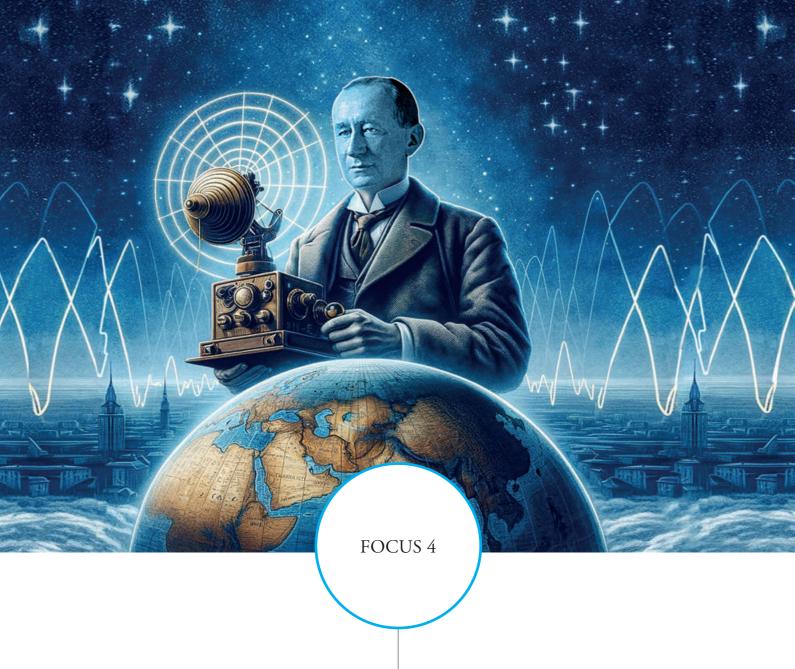
Si è scelto di rafforzare con forti iniezioni di assistenza tecnica le amministrazione centrali, tutti i ministeri hanno aperto nuove direzioni, si sono avvalse dei centri di competenze nazionali, mentre sulle amministrazioni locali, che poi dovevano essere quelle che concretamente attivavano, non sono state date risorse per l'assistenza tecnica, non sono stati definiti dei centri di competenza territoriali che potessero aiutare le amministrazioni, come i piccoli comuni, per realizzare le opere.

Noi avevamo proposto di utilizzare le università del Sud per creare centri di assistenza tecnica ai comuni e forse si potrebbe ancora fare. Per questo abbiamo un differenziale di 20/30 punti percentuali tra il Sud e il Nord. Ciò significa che mentre nel Nord abbiamo circa il 60% delle risorse messe a bando, al Sud sono solo il 40%. La conseguenza è che i servizi che il Pnrr doveva consentire di erogare, in realtà non riesce ad erogarli nei territori più bisognosi; quindi la famiglia del comune dell'entroterra della Sicilia che doveva avere un asilo nido, in realtà non l'avrà; il che è, in qualche misura, un venir meno all'obiettivo di riequilibrio territoriale del Pnrr.

Ultimo tema, la capacità della Pubblica amministrazione di attrarre giovani talenti. Purtroppo il Sud continua ad espellere giovani, soprattutto laureati, che vengono attratti da mercati del lavoro più dinamici del centro Nord, che a sua volta perde talenti a favore dell'estero.

Nella Pubblica amministrazione c'è dunque un problema di modelli organizzativi, di valorizzazione, di premiare la produttività; c'è il problema di garantire la crescita professionale, di garantire un giusto modello di *spoil system*, ma che se stressato in maniera eccessiva rischia di penalizzare le carriere pubbliche.

Abbiamo, infine, sulla testa la spada di Damocle dell'autonomia differenziata che, proprio con riferimento alla Pubblica amministrazione, può portare ad un'ulteriore diversificazione territoriale e quindi ad un ulteriore peggioramento nell'offerta dei servizi non solo tra Sud e Nord, ma anche all'interno del Nord tra centro e periferie. (4) (P.M.)



LO STARTUPPER che collegò il mondo intero

Il 25 aprile del 1874 nacque l'uomo che inventò il wireless. In occasione del 150esimo anniversario dalla nascita di Guglielmo Marconi, dedichiamo uno speciale alla sua straordinaria figura di genio scientifico e imprenditoriale. Riportiamo alcuni estratti del discorso che Marconi tenne all'Augusteo ai Cavaliere del Lavoro e ai Reali per illustrare le sue scoperte e, a seguire, per approfondire e testimoniare il legame tra ricerca e impresa, gli interventi dei Cavaliere del Lavoro Rino Rappuoli e Gianfranco Carbonato



I 150 ANNI DALLA NASCITA DI GUGLIELMO MARCONI



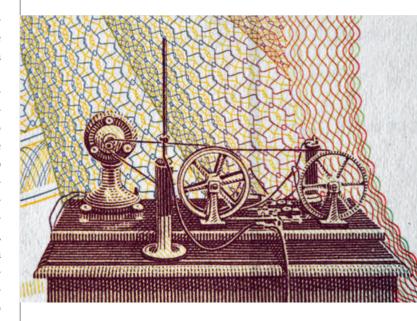
SCIENZIATO E BUSINESSMAN Scommesse, sconfitte e successi di un visionario

di Gabriele FALCIASECCA

he Guglielmo Marconi sia stato un grande imprenditore è cosa che non viene messa in dubbio da chiunque conosca anche minimamente la sua biografia. I collezionisti delle azioni delle numee compagnie che Marconi controllava un po' dap-

rose compagnie che Marconi controllava un po' dappertutto all'apice del successo sono testimoni del fatto che, con ogni probabilità, fu anzi il primo imprenditore di quel mondo globalizzato che lui stava contribuendo a costruire per mezzo delle sue invenzioni. Il giovane inventore della Stanza dei Bachi sviluppò, non appena arrivato in Inghilterra, delle capacità manageriali che gli consentirono di avviare una start up con venture capital e, contemporaneamente, il ragazzo, che fino ad allora era stato un outsider, entrò a pieno titolo nel mondo scientifico grazie anche alla stima che aveva per lui il potente direttore del Post Office Sir William Preece. Nel giro di un paio d'anni o poco più la start up fondata da Marconi divenne una multinazionale e, con essa, crebbero anche le doti manageriali del fondatore. Si può dire che nei primi del Novecento il Marconi scienziato fu essenziale per cogliere sia successi scientifici sia traguardi imprenditoriali in una situazione di seria difficoltà economica della compagnia. Mentre poi, diventato ormai un uomo di successo internazionale noto ed apprezzato in tutto il mondo, gli si aprì la strada della politica. Un percorso che comunque non avrebbe potuto evitare, date le caratteristiche del suo business.

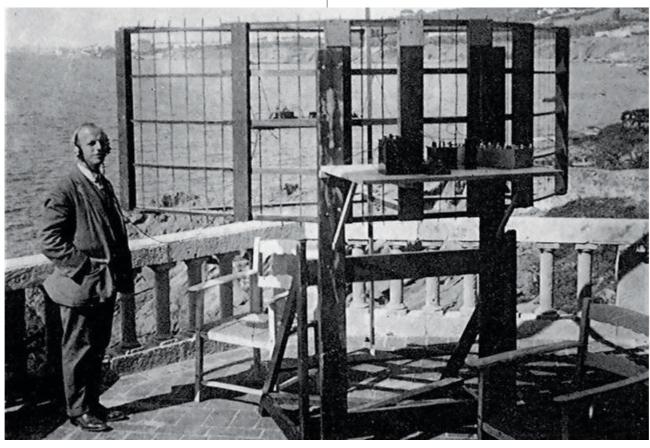
Fu dunque inventore, scienziato, imprenditore, politico, uomo di istituzioni, e poiché queste caratteristiche coesistevano in un unico individuo, non erano giustapposte, ma interagivano continuamente, spesso per ottenere un miglior risultato e a volte creando non pochi problemi. Il suo rapporto con gli altri e la sua immagine furono profondamente influenzati da questa multiforme personalità.



UN POLIEDRICO INGEGNO

La prima dote che il giovane Guglielmo evidenziò fu la capacità di costruire cose anche complesse e farle funzionare secondo i suoi desideri. In ciò gli fu di grande utilità l'avere preso lezioni dal Professor Rosa a Livorno. Il padre Giuseppe osservava con poco entusiasmo l'attività di questo figliolo originale, che oltretutto gli costava sempre più. Ma dopo che Guglielmo riuscì a superare con successo, grazie alla sua "apparecchiatura", la collina dei Celestini, fu evidente che l'invenzione era potenzialmente rivoluzionaria perché riusciva tramite le onde radio a fare ciò che con il telegrafo ottico non era possibile. Il viaggio a Londra fu allora deciso con l'intento preciso di sfruttare commercialmente, l'invenzione. E sicuramente una forte spinta venne dallo stesso Giuseppe, che seguì poi a distanza l'attività del figlio. Il carteggio tra i due rivela come Guglielmo era attento a seguire i consigli del padre, in particolare sulla scelta tra vendere i





Franklyn, collaboratore di Marconi a fianco dell'antenna usata a Livorno nel 1916 nei primi esperimenti a onde corte

diritti ad una grossa compagnia o fondarne una propria. Marconi era attratto dallo sviluppare lui stesso l'invenzione perché si rendeva conto che il successo commerciale sarebbe stato parte dell'invenzione stessa che, per la sua natura, doveva essere in grado di diffondersi tra le grandi masse. Inoltre, come ebbe a confessare al collaboratore Luigi Solari, non gli piaceva affatto che altri arrivassero a sfruttare commercialmente il frutto del suo ingegno. Quando infine con l'aiuto del cugino Henry Jameson Davis, della famiglia della mamma che era quella dell'omonimo whiskey irlandese, trovò gli investitori – venture capitalist – e fondò la sua start up, non aveva più bisogno nemmeno dei soldi del padre.

Guglielmo dimostrò rapidamente doti da leader e non fu in soggezione nemmeno di fronte a illustri professori come Ambrose Fleming, dell'University College, che aveva assunto come consulente scientifico. Ma questo suo divenire scienziato e businessman non gli fece disperdere le sue qualità di inventore che, difatti, vennero fuori quando erano necessarie per interpretare correttamente dei risultati sperimentali. Un esempio paradigmatico di questa sovrapposizione dello scienziato all'im-

prenditorie, e viceversa, ci fu quando Marconi decise di impegnare tutte le finanze della sua compagnia per la trasmissione transatlantica, che allora la scienza ufficiale riteneva impossibile. Ma Guglielmo era convinto di farcela sulla base di sperimentazioni effettuate con successo. Solo la caratura del Marconi scienziato poteva convincere gli azionisti, che fino ad allora non avevano toccato un dividendo, ad affrontare questa impre-

Il suo divenire scienziato
e businessman non gli fece
disperdere le sue qualità
di inventore che difatti vennero
fuori quando erano necessarie
per interpretare correttamente
dei risultati sperimentali



sa. Aveva ragione lui anche se il motivo del successo, la esistenza della ionosfera, doveva ancora essere trovato e ancora ai tempi del Nobel, 1909, non era stato individuato con chiarezza.

CRISI, "SCANDALI" E SUCCESSI

I primi anni dell'attività imprenditoriale di Guglielmo furono del tutto tranquilli. Alle rimesse del padre che avevano soddisfatto i bisogni finanziari nel primo periodo di soggiorno a Londra, si sostituì il capitale della compagnia che era stato appunto costituito per consentire un adeguato sviluppo commerciale. Nel 1898 fu creata a Chelmsford la prima fabbrica Marconi che cominciò a costruire apparecchiature per telegrafia senza fili.

Ma se il titolare girava per il mondo a fare radiocronache di gare nautiche (Kingstown Regatta e America's Cup) suscitando grande successo di pubblico e di stampa, l'ufficio vendite non stava altrettanto bene. Sembra che addirittura nel periodo in cui Marconi completò il superamento della Manica, il fido collaboratore Kemp dovette intervenire per sbloccare una situazione economica critica. Delle condizioni della compagnia al tempo della trasmissione transatlantica si è accennato: Marconi stesso in un celebre discorso riferisce che, per la costruzione delle due stazioni, in Europa e Stati Uniti, si dovette arrischiare una ingente somma di danaro. Senza considerare che poi due fortunali, arrivati a breve distanza tra loro, distrussero ambedue le antenne. Fu per questo che Marconi costruì soltanto un sistema di antenne dal lato trasmittente, a Poldhu, peraltro più semplice del precedente ma non meno valido, e si arrampicò sulla Signal Hill di San Giovanni di Terranova usando come antenne dei lunghi fili metallici portati in alto da un pallone o da un aquilone. Ciò spiega anche la modalità un po' primitiva scelta per l'esperimento, che gli portò vari problemi di credibilità: a Poldhu trasmettevano ad ore prefissate e proprio in quelle stavano in ascolto in Canada. Una sperimentazione che, se da un lato, accrebbe lo scetticismo di molti, dall'altro consegnò alla storia la scena di Guglielmo che passa il ricevitore a Kemp chiedendo se anche lui sentiva qualcosa: "Can you hear anything Mr. Kemp?".

Un altro momento critico ci fu nel 1912, in occasione del cosiddetto "Marconi Scandal", collegato a forniture della Marconi al governo britannico per la Imperial Wireless Chain. Coinvolse vari uomini politici, anche perché il managing director della Marconi era fratello del noto politico Sir Rufus Isaacs. Alla fine Marconi fu mondato di ogni colpa, ma intanto le azioni della compagnia erano salite sull'ottovolante generando gravi preoccupazioni e anche

Marconi stesso in un celebre discorso riferisce che, per la costruzione delle due stazioni, in Europa e Stati Uniti, si dovette arrischiare una ingente somma di danaro

una forte delusione nell'inventore verso l'Inghilterra, sua seconda patria.

Con la nomina a Senatore nel 1914 entra in gioco anche Marconi uomo politico, all'inizio sinceramente voglioso di aiutare il proprio Paese. E infatti, al di là del ruolo che ebbe durante la Grande Guerra, collaborò a diverse azioni diplomatiche. Il culmine si ebbe quando fu chiamato a fare parte della delegazione italiana per discutere della pace a Versailles. Fu deluso dai risultati e dai modi usati, in particolare dal presidente americano Wilson, e decise di ritirarsi per seguire i propri affari. Un obiettivo che tuttavia non riuscì a raggiungere perché dovette affrontare l'ulteriore scandalo della Banca di Sconto e le continue discussioni col ministro delle Poste di turno per difendere gli interessi della compagnia, messi in discussione dalle pressioni delle compagnie straniere. Pressioni che, intendendo anche colpire lui personalmente, lo misero in difficoltà nel trovare finanziamenti di cui aveva bisogno. Situazioni da cui uscì anche grazie all'aiuto di Solari. In mezzo ci fu l'adesione al fascismo che lo riportò in auge come uomo pubblico ma su cui qui sarebbe troppo lungo entrare. L'azione del Marconi imprenditore fu influenzata non soltanto dalla politica in senso generale, come è normale che sia, ma anche dal fatto che Marconi fu uomo politico lui stesso e quindi gli alti e bassi della compagnia non furono provocati soltanto dalla normale competizione di mercato.

IL PASSAGGIO ALLE ONDE CORTE

Probabilmente l'intreccio indissolubile tra il Marconi scienziato e l'imprenditore si ebbe all'inizio degli anni Venti quando Marconi comprese tra i primi che la strada delle onde lunghe era ormai ad un vicolo cieco mentre inaspettate prospettive si aprivano per le onde corte. Già nei primi esperimenti in Inghilterra, nella piana di Salisbury, Marconi sperimentò ambedue le soluzioni, ma andare verso lunghezze d'onda più grandi sembrò allora la soluzione migliore perché si ottenevano migliori prestazioni in distanza. Si ebbero così i grandi successi transatlantici e





La fabbrica di Chelmsford

Per le Officine Marconi
il cambio di produzione centrato
sulle onde corte dovette apparire
paragonabile al fatto
di costruire Smart al posto
di autocarri e ancora una volta
solo la sua caratura come
scienziato consentì a Marconi
di convincere gli azionisti

i collegamenti intercontinentali. Ma i sistemi trasmittenti necessari diventavano sempre più giganteschi e costosi e ancora una volta rischiavano di mettere in difficoltà la compagnia. L'invenzione delle valvole e l'inatteso presentarsi di nuove favorevoli condizioni di trasmissione ionosferica, nel frattempo più conosciuta, fecero intuire a Marconi che si doveva cambiare rotta. I vantaggi erano enormi in termini di ingombro, potenze in gioco, banda disponibile e, non ultimo, la possibilità di pensare a nuovi radiosistemi come i ponti radio, i radiogoniometri, le comunicazioni mobili, la radiodiffusione.

Per le Officine Marconi il cambio di produzione dovette apparire paragonabile al fatto di costruire Smart al posto di autocarri e ancora una volta solo la sua caratura come scienziato consentì a Marconi di convincere gli azionisti. Permanere nella vecchia strada avrebbe certamente portato la compagnia al fallimento, mentre così ebbe nuovo vigore. Per questo basti ricordare che quando finalmente nel 1924 il Post Office e la Marconi si accordarono per la rete wireless dell'impero britannico si decise di usare apparecchiature ad onde corte.

MARCONI MARINAIO

Sottotraccia tra le varie personalità di Marconi ve ne è una che influenzò silenziosamente tutte le altre. Guglielmo amava il mare, a partire dalle scorribande a Livorno con una barchetta regalatagli dal padre Giuseppe, fino a quando il suo declino fisico non coincise con l'obsolescenza della sua nave, l'Elettra, e la perdita di controllo delle sue aziende inglesi. L'importanza della disponibilità dell'Elettra, acquistata nel 1919 per gli esperimenti di Marconi in particolare nel campo delle onde corte è sotto gli occhi di tutti, così come l'uso del panfilo per molteplici eclatanti performance, come l'ingresso cieco a Sestri Levante o l'accensione delle luci del municipio di Sidney.

Ma Marconi stava a suo agio più nel mare che in terra e l'Elettra fu la sua vera casa dal momento dell'acquisto. Coincisero così le difficoltà di mantenimento del panfilo, che la Marconi inglese non intendeva finanziare oltre, dato il distacco ormai irreversibile con l'Inghilterra, con il suo declino fisico che lo portò alla morte il 20 luglio 1937. L'Elettra, recuperata come relitto bellico, fu fatta a pezzi e dispersa un po' dovunque in Italia. Ma le idee di Marconi, le sue intuizioni, l'eredità immateriale che ci lascia vanno oggi a permeare la vita di tutti noi.



I 150 ANNI DALLA NASCITA DI GUGLIELMO MARCONI



UNA RIVOLUZIONE BENEFICA per le radiocomunicazioni

ono profondamente grato alla Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro per avermi dato l'onore di parlare degli ultimi progressi delle Radiocomunicazioni e al Governatore di Roma per aver concesso l'ampio uditorio dell'Augusteo.

Ventitré anni or sono, e precisamente il 7 maggio 1903, ebbi l'alto onore di esporre l'opera svolta per stabilire il primo collegamento radiotelegrafico dell'Europa con l'America: oggi ho nuovamente la grande fortuna e, come Cittadino Romano, posso dire l'orgoglio, di esporre come sia stato assicurato il collegamento di lontani paesi senza limitazione di distanza con un sistema che, secondo i pratici risultati ottenuti, appare rivoluzionario nel campo delle Radiocomunicazioni a grande distanza, ma un rivoluzionario benefico, coordinatore

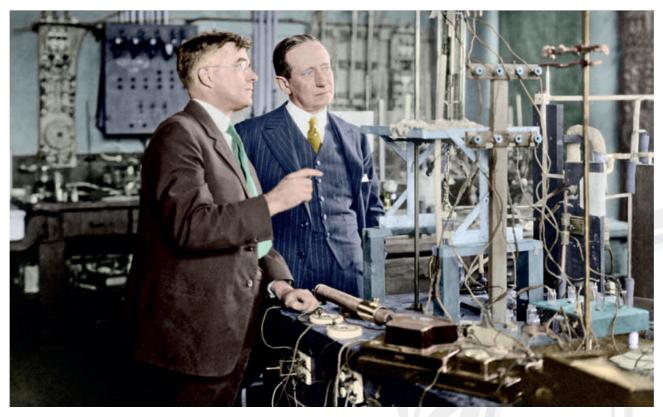
Pubblichiamo alcune parti dell'intervento, che l'inventore espose il 21 novembre 1926 ai sovrani e ai Cavalieri del Lavoro, nel quale spiegò come il nuovo sistema a fascio a onde corte nella radiotrasmissione rendesse la comunicazione via etere molto più economica







Nel 1911, con le prime trasmissioni dall'Inghilterra all'America, scoprii che la curvatura della terra non era d'impedimento alla propagazione delle onde elettriche attraverso le grandi distanze



Irving Langmuir e Guglielmo Marconi nel General Electric Research Laboratory, New York 1922

delle trasmissioni delle onde elettriche attorno al globo. Ho scelto nel titolo del mio discorso, la parola a Radiocomunicazioni anziché Radiotelegrafia o Telegrafia senza fili, poiché al giorno d'oggi l'impiego delle onde elettriche irradiate attraverso lo spazio non è affatto limitato a soli scopi telegrafici.

Le radiazioni elettriche, come le correnti Voltiane, furono, all'inizio delle loro pratiche applicazioni, utilizzate esclusivamente per la telegrafia a distanza, ma in seguito a scoperte più recenti e con l'allargarsi delle nostre cognizioni, le onde elettriche vennero sempre più impiegate non solo per la Radiotelegrafia propriamente detta ma anche per la Telefonia senza fili, per le trasmissioni telefoniche circolari, dette "Broadcasting", per gli indicatori di direzione sul mare e nell'aria e, più recentemente, anche per la trasmissione delle immagini e dei fac-simili e per la visione a distanza.

Spero che non sarò considerato visionario se esprimo la fiducia, che in un futuro non troppo lontano le onde elet-

triche potranno essere anche impiegate per le trasmissioni dell'energia elettrica a distanza attraverso lo spazio, non appena saremo riusciti a perfezionare dispositivi capaci di proiettarla in fasci paralleli in modo da renderne minimo ogni disperdimento ed ogni diffusione.

LE POTENZIALITÀ DELLE ONDE ELETTRICHE

Lo studio delle Radiotrasmissioni è affascinante sotto moltissimi aspetti, ma anche forse perché le onde elettriche rappresentano la sola forza che possa essere generata e controllata dalla umana volontà e che possa essere trasmessa e ricevuta attraverso le più grandi distanze senza l'ausilio di alcun collegamento artificiale.

Nessuna luce artificiale per quanto mai intensa, nessun tuono di cannone, né più grande sirena o fischio di officina o di piroscafo e neppure lo scoppio del più vasto deposito di esplosivi in Italia, potrebbero essere veduti o sentiti in America o in Australia, mentre invece onde elettriche prodotte da una potenza assai piccola - non mag-



giore di quella di una comune lampadina elettrica - sono state in alcuni casi rilevate e ricevute da appositi ricevitori agli antipodi.

Fin da quando ero giovinetto, la scoperta sperimenta-le delle onde elettriche fatta da Hertz a conferma delle ipotesi matematiche del Maxwell sulla teoria elettromagnetica della luce, ed il brillante proseguimento di tali ricerche dovuto al nostro fisico bolognese Augusto Righi, avevano affascinato la mia mente ed io ebbi ben presto l'idea, direi quasi l'intuizione, che queste onde avrebbero potuto fornire alla umanità un nuovo e possente mezzo di comunicazione, non solo attraverso i continenti ed i mari, ma anche sulle navi, con immensa diminuzione dei pericoli della navigazione e con l'abolizione dell'isolamento di chi attraversa gli Oceani.

I felici risultati che ottenni a notevoli distanze furono, a mio parere, dovuti in gran parte alla scoperta da me fatta nel 1895 dell'effetto delle così dette "antenne" o aerei elevati. Ma il più grande impulso venne dato alla Radiotelegrafia quando, nel 1911, potei effettuare le prime

ra all'America, quando scoprii che la curvatura della terra non era d'impedimento

trasmissioni transatlantiche dall'Inghilter-

alla propagazione delle onde elettriche attraverso le

grandi distanze.

Da quei giorni la Radiotelegrafia ha fatto un cammino immenso.

Oggi i risultati pratici e le possibilità delle Radiocomunicazioni sono divenuti così vasti e la

teoria ne è diventata così complessa, che sarà facile comprende-

re come, nel breve tempo oggi a mia disposizione, io non possa che solo sommariamente accennare a una piccola parte di quello che riguarda i risultati e le possibilità dei nuovi metodi, basati su queste applicazioni pratiche dell'elettrotecnica. Credo però che siamo ancor lungi da una comprensione anche approssimativamente esatta del come queste onde riescano ad attraversare distanze enormi, sì da fare perfino il giro completo del globo. Non intendo qui di esporre ipotesi teoriche: accennerò solo alla spiegazione più genericamente accettata e cioè: che per la ionizzazione degli alti strati atmosferici, che in tal modo vengono quasi a costituire una superficie conduttiva curva e concentrica alla superficie della terra, le onde elettriche sono riflesse, o deflesse, in modo da seguire la curvatura terrestre invece di irradiarsi o disperdersi nel-

lo spazio infinito. Noi non siamo ancora in grado di poter asserire che la tecnica delle Radiotrasmissioni attraverso lo spazio sia basata su teorie esatte e ben conosciute. Sono persuaso che cinque anni or sono gli scienziati credevano di sapere molto di più in questo campo di quanto essi riconoscono di saperne al giorno d'oggi. Da tempo sono state proposte ed accettate formule e leggi indicanti quali sarebbero le più vantaggiose lunghezze d'onda e potenze necessarie per comunicare attraverso determinate distanze, ma, disgraziatamente, fu presto rilevato che la logica applicazione di tali formule e di tali leggi ci portava alla necessità di impiegare per le grandi distanze dei sistemi di antenna così imponenti e delle quantità di energia elettrica così rilevanti, da rendere l'insieme talmente dispendioso per l'impianto e per l'esercizio da lasciare un ben tenue e dubbio tornaconto nella concorrenza della Radiotelegrafia coi moderni cavi e con le linee telegrafiche terrestri.

Queste elevate spese d'impianto e di esercizio rendevano difficile, se non addirittura impossibile, la riduzione delle tariffe telegrafiche, riduzione che ha costi-

tuito sempre uno dei principali scopi prefissimi fin da quando, per la prima volta, potei ottenere le comu-

nicazioni radiotelegrafiche fra l'Europa e l'America. Sono però convin-

to che tanto la teoria quanto la pratica delle radiocomunicazioni attraverso le grandi distanze stiano subendo un cambiamento radicale e benefico, o piuttosto, come ho già detto, una rivoluzione.

Il capovolgersi di tante teorie care a molti studiosi, ma alle quali io non ho mai completamente creduto, ha avuto l'effetto di aumentare enormemente la praticità e l'utilità della radiotelegrafia, aprendo nuovi campi di ricerca e schiudendo un nuovo orizzonte a questo più moderno mezzo di comunicazione. (...)

Per poter dare un'idea per quanto possibile chiara dell'opera svolta e dei risultati successivamente ottenuti in questi ultimi dieci anni per raggiungere lo scopo prefissomi fin dal 1916, io dividerò questa mia relazione in tre parti. La prima parte si riferisce alle esperienze preliminari condotte a piccole e medie distanze, per accertarmi della efficienza di speciali riflettori destinati a concentrare in fascio la trasmissione delle onde elettriche.

La seconda parte si riferisce alle esperienze condotte con onde corte a sistema circolare senza riflettore, per deter-



Villa Griffone, sede della Fondazione Guglielmo Marconi, e il Mausoleo di Guglielmo Marconi

minare le lunghezze d'onde più opportune (scelte nella gamma delle onde corte al disotto dei 100 metri) per trasmissioni, sia di giorno che di notte, fra i più lontani paesi del globo e nelle diverse ore della giornata.

La terza parte si riferisce al mio sistema a fascio che, basato sui dati ricavati dalle precedenti esperienze, ha soddisfatto severissime condizioni di collaudo ed è stato già adottato dal Governo inglese per un regolare servizio commerciale di Stato fra l'Inghilterra e il Nord America. Devo premettere che non avrei potuto eseguire le esperienze ed ottenere i risultati che vado ad esporre se non avessi disposto liberamente per vari anni di una stazione mobile atta a portarsi in qualunque parte del globo, di una organizzazione mondiale atta a darmi una efficiente pronta assistenza nei più lontani Paesi, ed infine della più completa fede nei miei progetti da parte di chi non ha misurato il grande rischio economico da affrontare per essi. Come stazione mobile ho fortunatamente potuto disporre del mio yacht "Elettra", che rappresenta una specie di laboratorio ambulante sotto bandiera italiana. Per l'assistenza tecnica in ogni parte del globo ho potuto disporre di speciali stazioni riceventi stabilite nel Canada, negli Stati Uniti, nel Brasile, nell'Argentina, nel Sud Africa ed in Australia. Ed ora vengo alla prima parte delle mie esperienze.

I PRIMI ESPERIMENTI A PICCOLA E MEDIA DISTANZA

A Carnarvon, nel Galles, nel 1917 venne raggiunta con una lunghezza d'onda di tre metri una distanza di 33 chilometri usando solamente un riflettore al trasmettitore. Il mio assistente, l'ingegner Franklin, consultandosi con me, eseguì allora una serie completa di esperimenti, e nel giugno 1920 ottenne una forte e chiara segnalazione radiotelefo-

nica a Kingston in Manda ad una distanza di 120 chilometri dalla stazione trasmittente. Nel 1921 fu ottenuta una portata di 158 chilometri. Indicando tali distanze intendo indicare le distanze intercedenti fra le stazioni fisse sperimentali allora a mia disposizione, e non le massime distanze raggiungibili. Nelle esperienze condotte nel 1921, l'aumentata efficienza ottenuta con l'uso dei riflettori fu confermata e chiaramente dimostrata da una serie di misure che mostrarono che la intensità dell'energia ricevuta quando si usavano i riflettori tanto nella stazione trasmittente quanto in quella ricevente era duecento volte superiore a quella che poteva essere ricevuta senza riflettori.

Fu constatato che finanche ai tropici i disturbi atmosferici potevano essere quasi eliminati con le onde corte a fascio

Nell'aprile, maggio e giugno 1923 condussi una serie sistematica di esperienze a distanze sempre crescenti dall'Inghilterra sino alle Isole del Capo Verde sulla costa occidentale dell'Africa.

Tali esperienze furono condotte fra la piccola stazione sperimentale a fascio installata a Poldhu nella Cornovaglia ed una stazione ricevente installata a bordo dello yacht "Elettra", ampiamente descritte nella mia conferenza del 10 luglio 1924 al Campidoglio. La lunghezza d'onda impiegata era di 92 metri. La stazione di Poldhu usava una potenza sull'aereo di soli 12 Kw. I segnali di Poldhu poterono essere ricevuti molto chiaramente durante il giorno fino alla distanza di 2315 chilometri, e durante la notte sino a 4130 chilometri, cioè sino alle Isole del Capo Verde, da dove fui obbligato a ritornare in Europa, per quanto la forza dei segnali non lasciasse alcun dubbio sulla loro molto maggiore portata.

Con tali esperienze furono definitivamente e praticamente smentite alcune previsioni fatte da tecnici valenti sulla condotta delle onde corte. Con esse fu inoltre constatato che finanche ai tropici i disturbi atmosferici potevano essere quasi eliminati con le onde corte a fascio, ciò che non sarebbe stato possibile con le onde lunghe. Così pure, fu rilevato che le attenuazioni dei segnali, attribuite al cosidetto fenomeno "fading", erano assai ridotte mediante l'uso di un simile sistema.



GLI ESPERIMENTI CON ONDE CORTE

Ora passo alla seconda parte delle mie esperienze, a quella cioè destinata a rivelare le onde corte più opportune per le trasmissioni a grandi distanze anche sotto l'influenza della luce solare. Nel febbraio e nel marzo del 1924 ripresi le mie esperienze a bordo del transatlantico Cedrìc allo scopo di determinare la portata delle onde corte senza l'uso dei riflettori e dei sistemi direzionali. Rilevai che, mentre la portata di un'onda di 92 metri sotto la luce solare era di circa soli 2600 chilometri nel Nord Atlantico, tale portata si estendeva durante le ore di oscurità o di semi oscurità dall'Inghilterra agli Stati Uniti, all'Argentina ed all'Australia. Durante tali esperienze fu fatta anche una prova di radiotelefonia con Sydney in Australia. Quella fu la prima volta, nella storia, che la parola umana sia stata trasmessa direttamente dalla Europa all'Australia ed udita in modo perfettamente intelligibile presso gli antipodi, ad una distanza, cioè, di quasi 20.000 chilometri. Nell'agosto e nel settembre del 1924 feci delle nuove esperienze fra Poldhu e l' "Elettra", sempre allo scopo di determinare le lunghezze d'onda più adatte per sorpassare la grande difficoltà opposta dalla luce solare, poiché il dover limitare la trasmissione a grandi distanze alle ore di oscurità avrebbe costituito un vero e serio ostacolo all'adozione generale del nuovo sistema. Feci allora nuove prove con quattro lunghezze d'onda diverse, cioè: di 92, 60, 47 e 32 metri. Mediante queste prove potei scoprire un fenomeno importante e cioè: che su grandi distanze la portata di giorno aumentava man mano che la lunghezza d'onda veniva ridotta al disotto dei 92 metri. Constatai così in modo definitivo che occorreva nella scelta della lunghezza d'onda seguire una via completamente opposta a quella da me indicata in passato. Infatti, l'onda di 32 metri si riceveva di pieno giorno a Beyruth in Siria ad una distanza di 3890 chilometri, mentre l'onda di 92 metri s'affievoliva entro tale percorso e la segnalazione svaniva a distanza non superiore ai 1850 chilometri. Contemporaneamente l'onda di 60 metri sembrò migliore di quella di 92 metri durante il giorno, l'onda di 47 metri migliore di quella di 60 metri ed infine l'onda di 32 metri migliore di tutte.

Da tali osservazioni trassi allora la conclusione, confermata di poi dalle mie ultime esperienze, che onde ancora più corte non avrebbero subito quasi alcuna influenza dalla luce solare. Tale scoperta, a parte la sua importanza pratica, solleva problemi scientifici del più alto interesse sulla teoria della propagazione delle onde elettriche attorno al globo. Sempre, però, allo scopo di determinare le onde più adatte per la trasmissione durante il giorno alle maggiori distanze, ripresi, nell'ottobre 1924, le mie esperienze impiegando l'onda di 32 metri. Con ricevitori sperienze impiegando l'onda di 32 metri.

cialmente installati a Montreal (nel Canada) dal mio assistente Mathieu, e con altri ricevitori stabiliti a New York, a Rio Janeiro, a Buenos Aires, e a Sydney in Australia, fu constatato che era possibile di trasmettere con l'onda di 32 metri completi radiotelegrammi, con soli 12 Kw, dall'Inghilterra al Canada, agli Stati Uniti, a Rio Janeiro e a Buenos Aires anche quando era completamente esposto alla luce del giorno tutto il tratto di circolo massimo congiungente rispettivamente le stazioni ricevitrici sopra indicate con la stazione trasmittente di Poldhu in Inghilterra. Relativamente all'Australia debbo rilevare che il tratto di circolo massimo compreso fra l'Inghilterra e l'Australia è completamente esposto alla luce del giorno per sole due o tre ore per volta, e che, inoltre, l'aspetto scientifico delle prove con l'Australia è complicato dal fatto che le onde possono seguire diverse vie per raggiungere la stazione ricevente con relativa facilità, poiché l'Australia si trova quasi agli antipodi rispetto all'Inghilterra. Prima di ultimare il secondo periodo delle esperienze, le quali mi avevano già convinto sull'opportunità dell'impiego dei riflettori per le corrispondenze radiotelegrafiche, ebbi l'onore, come già detto, di fare una conferenza a Roma in Campidoglio il 10 luglio 1924 sui risultati fin allora ottenuti.

Nello stesso mese tenni anche una conferenza a Londra, e in seguito ai dati da me forniti in tale circostanza il Governo della Gran Bretagna e quelli dei Dominii decisero subito di stabilire un accordo per l'immediato impiego di stazioni a fascio destinate a collegare l'Inghilterra con le parti più importanti del suo Impero. Debbo aggiungere che la Compagnia Radiotelegrafica del Sud Africa aveva a



Finestra all'ultimo piano di Villa Griffone con la lapide che ricorda la prima trasmissione di un segnale radiotelegrafico della storia



quell'epoca già iniziato importanti lavori con ingente spesa per l'impianto di una nuova stazione ultrapotente ad onde lunghe. Ma essa ebbe il coraggio, con l'approvazione del Governo, di abbandonare gli importanti e costosi lavori già iniziati e di lanciarsi con me nel mare delle onde corte.

IL SISTEMA A FASCIO

Arriviamo, così, all'ultima parte della mia relazione, a quella, cioè, destinata alla prova decisiva del sistema a fascio e costituita dalle severe condizioni di collaudo richieste dal Governo britannico in seguito a regolare atto approvato dal Parlamento. Tale prova decisiva aveva importanza capitale, perché si trattava di dare con essa la pratica ed ufficiale dimostrazione del capovolgimento di tante teorie sulle quali era stata sin allora basata la Radiotelegrafia a grandi distanze. Darò solo una descrizione molto sommaria delle stazioni a fascio impiantate per conto del Governo inglese e di quelle analoghe installate nei Dominii. Ogni stazione trasmittente dispone della piccola potenza di 20 Kw agli anodi delle valvole oscillatrici, e di un siste-

La parola dell'Italia potrà presto essere udita nei più lontani paesi nel modo più indipendente e più vario possibile

ma aereo costruito in modo tale da concentrare le onde emesse entro un angolo di 4 gradi su ciascun lato dell'asse di trasmissione: l'energia irradiata al di là di 15 gradi non deve eccedere il 5 per cento di quella irradiata lungo l'asse: la stazione ricevente deve avere il suo massimo potere ricezionale nella direzione della stazione corrispondente. Per condizione contrattuale, nei riguardi del servizio col Canada, ogni stazione deve poter trasmettere e ricevere nei due sensi ed allo stesso tempo 100 parole al minuto (esclusa ogni ripetizione necessaria ad assicurare l'accuratezza delle corrispondenze) durante una media giornaliera di 18 ore. Le suddette stazioni funzionano a mezzo di un comando a distanza effettuato attraverso cavo di collegamento dall'Ufficio telegrafico centrale di Londra: i segnali non sono più ricevuti al telefono secondo l'usuale sistema ad audizione, ma sono invece capaci di azionare un apparecchio automatico a grande velocità per la loro registrazione, la quale viene fatta direttamente a stampa nell'Ufficio centrale di Londra in modo da permettere una rapidissima consegna al destinatario. Le antenne e il riflettore di ogni stazione trasmettente sono formati in modo alquanto diverso da quello impiegato nel primo periodo di queste esperienze condotte in Italia ed in Inghilterra. Allora i riflettori erano costituiti da un certo numero di fili verticali paralleli all'antenna e distribuiti attorno ad essa secondo una curva parabolica della quale le antenne trasmettenti o riceventi costituivano la linea focale. Ora invece, in queste nuove stazioni, le antenne ed il riflettore sono costruiti secondo un più vantaggioso dispositivo; sono formati da fili disposti come due griglie in piani paralleli e in cui i fili costituenti l'aereo sono alimentati simultaneamente dal trasmettitore in vari punti, detti "punti di alimentazione", con speciale sistema atto ad assicurare che la fase di eccitazione di ciascun filo sia la stessa. È stato provato dal calcolo e confermato dalle esperienze pratiche che l'effetto direzionale di un tale dispositivo è una funzione delle sue dimensioni rispetto alla lunghezza d'onda impiegata. Gli aerei ed il sistema riflettore di ogni stazione sono sostenuti da una fila di 5 torri a traliccio di ferro, alte 86 metri (cioè un terzo circa di quelle usate nelle stazioni ad onde lunghe). Tali torri sono disposte in modo che il circolo massimo passante per la stazione trasmettente e per la rispettiva stazione ricevente sia ad angolo retto con la fila delle torri. L'aereo e il riflettore sono identici nella stazione trasmettente e in quella ricevente. Le torri hanno in testa dei portanti orizzontali disposti in modo da sostenere le draglie e i fili. Esse distano l'una dall'altra 195 metri. La corrente di alta frequenza viene portata agli aerei attraverso un sistema alimentatore formato da tubi di rame concentrici con isolamento ad aria l'uno rispetto all'altro, per evitare le perdite. La lunghezza d'onda usata fra l'Inghilterra ed il Canada è di circa 26 metri. (...)

Sono convinto che il sistema a fascio ad onde corte assicuri anche alla Radiotelefonia gli stessi vantaggi e che esso possa facilitare enormemente lo sviluppo dei sistemi di trasmissione di fotografie a distanza e quello della televisione. Anche alle Radio-Audizioni (Broadcasting) il sistema a fascio ad onde corte potrà riuscire di grande utilità, poiché potrà permettere la suddivisione di tale importante servizio in varie zone o settori: così per esempio, da Roma, potranno essere trasmessi discorsi e musica agli Stati Uniti d'America e contemporaneamente potrà essere sviluppato un programma del tutto diverso e indipendente con Buenos Aires con efficienza molto superiore a quella fin ad ora conseguibile. In conclusione, la parola dell'Italia potrà presto essere udita nei più lontani paesi nel modo più indipendente e più vario possibile.



LA RISCOSSA DEL CAVALIERATO E LA "FUGA" DA STOCCOLMA

I RICORDI DI ELETTRA

l 10 dicembre 1909 Guglielmo Marconi vinse il Premio Nobel per la fisica. È il riconoscimento più ambito per ogni uomo di scienza, il giorno che vale da solo i sacrifici di una vita intera. Marconi aveva 35 anni, una vita ancora davanti a sé e, soprattutto, poco tempo da perdere. E così anche quel giorno lo scienziato, ma sarebbe più corretto dire l'imprenditore Marconi, aveva impegni e scadenze da rispettare. "Ritirò il premio, tenne il suo discorso, partecipò alla cerimonia ma poi andò via prima della cena di ga-

la, non c'era da perder tempo" racconta sua figlia Elettra. Novantatrè anni, la principessa ci accoglie nel suo palazzo a via Condotti con l'emozione di una figlia innamoratissima e devota.

"Mio padre è sempre con me, quando ne parlo lo sento ancora più vicino e questa è la mia più grande gioia". Il pensiero vola agli anni trascorsi insieme, più in mare che su terraferma. "La nostra casa era lo yacht Elettra, navigavamo da marzo a fine novembre. Papà passava gran parte della sua giornata nella sua cabina-stazione radio, piena di apparecchiature, valvole e orologi con i diversi fusi orari. La sera suonava il piano, era bravissimo, e io mi divertivo tanto a tenere il ritmo e a ballare. L'Elettra era il suo "laboratorio galleggiante" e, per me e mia madre e tutti noi, era molto più semplicemente la nostra casa. L'acqua era il nostro elemento".

Non è un caso, del resto, se l'invenzione del telegrafo senza fili nasce dal desiderio di Marconi di infrangere l'isolamento dei marinai. Il telegrafo senza fili è una sorta di antesignano del radar. "Lui la chiamava la 'navigazione cieca'. Quando poteva ci coinvolgeva anche negli esperimenti. Ricordo il giorno in cui chiamò me e mia madre, 'Elettra, Cristina – disse – aiutatemi a mettere delle lenzuola bianche intorno alla cabina del comandante'. Dovevamo simulare una situazione di nebbia fitta. Lui aveva intanto fatto sistemare due boe a una distanza precisa, e il comandante, isolato nella cabina avvolta dalle nostre lenzuola, poteva manovrare la nave solo grazie al suo apparecchio. L'Elettra entrò di prua tra le due boe senza problemi. Fu un successo".

La possibilità di mettere in comunicazione le persone è la risposta alla domanda "come migliorare l'umanità". Era la spinta morale a dare la carica al suo genio. "Voleva che gli esseri umani avessero una vita migliore", dice Elettra. "La sua soddisfazione più grande fu il salvataggio di più di 700 persone dal nau-

fragio del Titanic".

Quando nella notte tra il 14 e il 15 aprile del 1912 si aprì uno squarcio di 90 metri sulla carena del Titanic furono i "marconisti" a lanciare l'SOS raccolto dalla Carpathia. "Quelle vite salvate restituirono il significato più grande alla sua ricerca". Una ricerca che ha fatto brillare il suo nome e quello dell'Italia in tutto il mondo. E non solo. "In occasione di una conferenza sulla ricerca spaziale e l'astronautica in America, ebbi modo di incontrare, insieme a mia madre, Neil Armstrong. Lui si avvicinò a mia madre e le disse: 'If it wasn't for your husband, I would have never gone to the Moon". Cittadino del mondo, rimase sempre legatissimo al suo Paese nonostante il rifiuto opposto alla sua richiesta di brevetto quando aveva solo 21 anni. Il riscatto, per l'Italia prima ancora che per Marconi, arrivò 7 anni dopo quando fu tra i primi a essere nominato Cavaliere del Lavoro. "Ne era orgogliosissimo", ricorda con occhi ancora più luminosi Elettra. "Il Premio Nobel, sì, ma fu una cosa dovuta. Ma Cavaliere del Lavoro, quello fu il primo grande riconoscimento che l'Italia gli faceva e per lui era e rimase sempre una medaglia d'onore e un segno di riscossa". 🏟 (C.F.)



Elettra Marconi con il volume sulla Storia dell'Ordine al Merito del Lavoro pubblicato in occasione dei 120 anni dalla fondazione





I 150 ANNI DALLA NASCITA DI GUGLIELMO MARCONI

L'ITALIA DEL BIOTECH: una sfida da non perdere



el 2022 il 50% dei farmaci approvati dalla Food and Drug Admistration americana non erano prodotti con processi chimici, ma usando organismi viventi, cioè con processi biotecnologici. Nello stesso anno i farmaci biotech hanno rappresentato il 39% delle vendite globali, una crescita costante di un settore che nel 1999 rappresentava solo l'8%. Tutti i pre-

supposti fanno pensare che i prodotti biotech continueranno ad essere il settore più in crescita nel futuro.

Oggi Gli Stati Uniti dominano il settore biotech, l'Europa rincorre a distanza mentre paesi come Cina e India stanno accelerando. Nonostante la supremazia indiscussa, il 12 settembre 2022, il presidente degli Stati Uniti Joe Biden ha chiesto di investire ulteriormente nel settore e ha emanato un ordine esecutivo che chiede di sfruttare la potenza della biologia per creare nuovi prodotti e servizi, aumentare i posti di lavoro, migliorare la qualità della vita e dell'ambiente e creare l'opportunità di crescita dell'economia americana.

La spinta a investire veniva anche dal fatto che i 12,5 miliardi di dollari investiti dall'agenzia governativa BARDA (Biomedical Advanced Research and Development Authority, *ndr*) nella operazione "warp speed" per sviluppare i vaccini contro il Covid, avevano avuto un ritorno sull'investimento per il settore pubblico di oltre il 600%.

Anche l'Europa sta valutando iniziative per potenziare la capacità imprenditoriale in que-



Rino Rappuoli

sto settore. In Italia, un tavolo di lavoro per l'internazionalizzazione delle industrie nel settore delle biotecnologie, organizzato dal Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale è un segnale nella direzione giusta. Tuttavia fino ad oggi, il nostro Paese è dominato da un'industria farmaceutica basata su prodotti tradizionali fatti da molecole chimiche e, benché in questo settore abbia una industria di primo ordine, il Paese rischia di perdere questo primato se non entra anche nel biotech.

Il Pnrr sta dando una opportunità mai vista prima per poter entrare a far parte della farmaceutica del futuro. Progetti innovativi come quello sul Centro Nazionale per la terapia genica e farmaci a RNA, quello



sulle malattie infettive emergenti, quello della Fondazione Biotecnopolo di Siena che contiene il Centro Nazionale Antipandemico, e l'ecosistema Toscano sulla salute sono opportunità da non perdere.

Tuttavia, per non perdere l'occasione biotech, l'Italia ha bisogno di una serie di cose:

- 1. Una agenzia governativa che sia in grado di fare investimenti strategici diretti, capaci di indirizzare la ricerca nella direzione dell'interesse nazionale. L'agenzia dovrebbe fare pochi investimenti ma consistenti e favorire la nascita dei progetti che poi attraggono gli investimenti privati.
- 2. Velocità di decisione ed esecuzione. Il settore biotech corre ad una velocità mai vista nella farmaceutica classica, può sviluppare vaccini personalizzati antitumorali nel giro di qualche settimana, anticorpi monoclonali e vaccini antipandemici nel giro di qualche mese. Ritardare gli investimenti significa arrivare quando i pazienti sono deceduti oppure quando altri hanno già trovato la soluzione. In entrambi casi l'investimento sarebbe inutile.

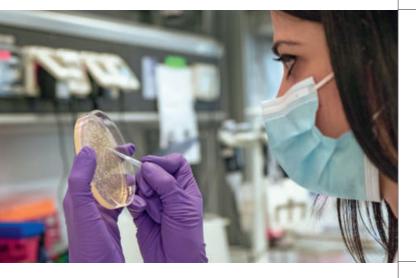


Servono più laureati nelle materie di scienze della vita in cui siamo al 14º posto in Europa. Va inoltre migliorata la capacità di tenere nel Paese i ricercatori e di attrarre talenti stranieri

3. Ecosistemi eccellenti, di valenza internazionale. Il biotech in tutto il mondo si sviluppa in pochi luoghi in cui si concentrano capacità di ricerca e sviluppo, trasferimento tecnologico, finanza, capacità di creare e gestire start up, gestione di proprietà intellettuale, affari regolatori, gestione e esecuzione di prove cliniche. Tipici sono Boston, negli Stati Uniti, e il golden triangle con Londra, Oxford e Cambridge in Inghilterra. Ne servono pochissimi, non più di tre/cinque nel Paese, eccellenti, ben finanziati dal settore pubblico, indipendenti dalle università ma capaci di collaborare con esse.

- 4. Capitale umano. Servono più laureati nelle materie di scienze della vita in cui siamo al 14º posto in Europa. Va inoltre migliorata drasticamente la capacità di tenere nel nostro Paese i ricercatori e diventare competitivi nell'attrarre talenti stranieri. Per fare questo dobbiamo eliminare le cause che lo impediscono, ovvero la mancanza di meritocrazia, salari troppo bassi, carenza di ecosistemi biotech cui si possa lavorare in modo competitivo e la quasi impossibilità di accedere al mondo accademico italiano.
- 5. Accesso al capitale per evitare la situazione attuale in cui la maggior parte delle start up italiane sono incorporate in altri paesi, sia per la difficoltà burocratica di creare impresa, ma soprattutto per la difficoltà di accedere al venture capital e al capitale azionario che globalmente è dominato dal Nasdaq americano, mentre in Europa è spezzettato in più di 20 mercati azionari.
- 6. *Una agenzia regolatoria* che sappia mantenere gli standard di qualità internazionali e capace di guidare con sicurezza e velocità i processi innovativi.
- 7. Capacità di manufacturing, favorendo gradualmente la transizione da farmaci classici a prodotti biotech.





La tecnologia inizialmente usata per la cura di una malattia rara come l'immunodeficienza causata dalla mancanza dell'enzima adenosina deaminasi è stata poi usata per far nascere diverse start up, una delle quali, Genenta, è quotata al Nasdaq americano

In Italia mi piace portare due esempi di ecosistemi virtuosi che sono stati capaci di partecipare da protagonisti nel biotech mondiale, dimostrando come nel nostro Paese si può competere a livello internazionale, attraendo investimenti e creando posti di lavoro.

Queste realtà hanno la potenzialità di avere un impatto molto forte e di fare da apripista per il settore biotech italiano, a patto che le sette condizioni citate sopra si avverino.

Il primo esempio è quello della terapia genica, in cui il team italiano dell'ospedale San Raffaele di Milano, guidato da Luigi Naldini, ha portato a registrazione il primo prodotto al mondo in questo settore. La tecnologia inizialmente usata per la cura di una malattia rara come l'immunodeficienza causata dalla mancanza dell'enzima adenosina deaminasi è stata poi usata per far nascere diverse start up, una delle quali, Genenta, è quotata al Nasdaq americano.

Il secondo esempio mi riguarda più da vicino e concerne vaccini e anticorpi che sono tra i settori chiave dell'era biotecnologica. Nel 1904, l'imprenditore scienziato Achille Sclavo fece la sua start up, che nel corso del secolo scorso è diventata l'azienda che ha sviluppato sieri, vaccini e diagnostici per l'Italia. Alla fine degli anni Cinquanta Albert Sabin, l'inventore del vaccino antipolio orale, si recò a Siena per sviluppare il vaccino per il mondo occidentale. I proventi del vaccino antipoliomelitico furono usati per creare un centro di ricerca che nei decenni successivi ha sviluppato e registrato per primo nel mondo importanti vaccini innovativi come quello contro la pertosse, quelli contro tutti sierotipi di meningococco, quelli con adiuvante contro l'influenza stagionale e pan-

demica e recentemente ha contribuito al primo vaccino contro il virus respiratorio sinciziale. Questi vaccini oggi fatturano diversi miliardi all'anno e sono distribuiti in tutto il mondo.

Grazie a questa storia centenaria oggi l'ecosistema biotecnologico senese conta di un polo industriale, un incubatore, una serie di start up a diversi livelli di maturazione, una delle quali, Filogen, è quotata alla Borsa di Milano. Nel settore dei vaccini e della immunizzazione passiva, l'ecosistema cresciuto intorno a Sclavo è l'unico in Italia e uno dei pochissimi in Europa in cui i prodotti sono stati inventati, sviluppati, prodotti e commercializzati per un secolo con la creazione del Biotecnopolo ha l'ambizione di diventare un pilastro per la sicurezza nazionale e uno dei trampolini di lancio su cui il paese può contare per giocare da protagonisti nella sfida delle biotecnologie.

Rino Rappuoli è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2021. È direttore scientifico della Fondazione Biotecnopolo di Siena, che contiene al suo interno il Centro Nazionale Anti pandemico (CNAP).

Contribuisce alla nascita di GSK Vaccines, azienda biotecnologica del Gruppo Glaxo attiva in Italia nella ricerca, sviluppo, produzione e distribuzione di vaccini, di cui viene nominato amministratore delegato e responsabile ricerca e sviluppo e direttore scientifico a livello globale fino a ottobre 2022.

Sotto la sua guida l'azienda investe in Italia in ricerca e sviluppo ed in infrastrutture e impianti produttivi, portando i collaboratori a oltre 2.000



I 150 ANNI DALLA NASCITA DI GUGLIELMO MARCONI



Automazione e meccanica UNICA REGOLA: INNOVARE



egli ultimi anni l'Italia ha costantemente rafforzato la sua posizione di paese esportatore e si stima che nel 2023 l'export abbia superato un terzo del Pil. Sebbene non si sia ancora raggiunto il livello della Germania, dove la quota di export vale circa il 50% del Pil, il progresso italiano è costante, anche in relazione alla diversificazione dei mercati di destinazione. Que-

sto ci consente di superare le difficoltà riscontrate in alcuni paesi come la Cina e la Russia. Una delle chiavi di questo successo è il cosiddetto made in Italy, che viene normalmente as-

sociato alle eccellenze italiane nel settore della moda e del lusso. Un termine spesso usato è quello delle quattro "A": alimentare, abbigliamento, arredamento e automazione. Quest'ultimo settore, riguardando beni strumentali e non di consumo, è meno noto al grande pubblico ma è, fra i quattro, quello che pesa di più in termini di export, con una quota di circa 35 miliardi di euro nel 2022 (fonte Anima). Di questo settore, il solo segmento macchine utensili, robot e automazione rappresentava, nel 2022, 7,3 miliardi di produzione, di cui circa il 50% destinato all'export.

Prima Industrie, di cui sono stato fondatore e sono tuttora presidente esecutivo, è una delle principali aziende di questo comparto. I prodotti sono macchine laser e sistemi per la lavorazione della lamiera, realizzati



Gianfranco Carbonato

negli stabilimenti situati in Italia, Finlandia, Stati Uniti e Cina e commercializzati e assistiti da una rete di filiali e uffici distaccati in oltre 80 paesi nel mondo. La quota di fatturato generata dalle esportazioni rappresenta circa il 90%.

I settori dell'automazione e della meccanica strumentale sono caratterizzati da un elevato tasso di innovazione, in particolare nelle tecnologie digitali (Industria 4.0) e, più recentemente, da una forte spinta verso la sostenibilità ambientale (Transizione 5.0). Le aziende italiane coinvolte sono circa 1.600 (fonte Siderweb), con un fatturato complessivo di oltre 90 miliardi di euro e sono prevalentemente di medie dimensioni con una forte capacità innovativa e con una vocazione internazionale.

L'Italia si posiziona come quarto produttore mondiale nel settore dell'automazione e della

Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

Collegio Universitario Lamaro Pozzani



Contribuire alla formazione di giovani in grado di raggiungere posizioni di responsabilità in ogni ambito lavorativo. Dal 1971 il Collegio dei Cavalieri del Lavoro "Lamaro Pozzani" ospita studenti meritevoli da tutta Italia permettendo di compiere i loro studi universitari a Roma. Corsi di business, di geopolitica, lingue straniere, incontri con personalità

del mondo dell'impresa e delle istituzioni, visite in centri di ricerca, siti produttivi e luoghi d'arte, esperienze all'estero: il Collegio è il luogo nel quale si incrociano le testimonianze di chi ha raggiunto posizioni di rilievo nel mondo del lavoro e la speranza di chi si sta formando per avere un futuro da protagonista.



CAVALIERI DEL LAVORO

COLLEGIO UNIVERSITARIO LAMARO POZZANI







il Cloud e, recentemente, l'IA generativa. Per raggiungere questo obiettivo è indispensabile promuovere la formazione dei nostri giovani, indirizzandoli verso le lauree Stem e/o gli istituti ITS.

Il tema dimensionale invece non può che essere affrontato favorendo l'aggregazione fra imprese, i processi *m&a* tendenti a creare campioni nazionali sui mercati globali e il rafforzamento delle filiere fra imprese trainanti e i loro principali partner e fornitori.

meccanica strumentale, con principali concorrenti rappresentati prevalentemente da aziende tedesche, giapponesi e, più recentemente, cinesi.

Queste ultime sono in forte crescita (in particolare nei macchinari *stand-alone* di alto volume) grazie ai ridotti costi di produzione e ai forti incentivi governativi (China 2025).

I principali mercati esteri di destinazione dei prodotti italiani sono gli Stati Uniti, la Germania e la Francia in Europa e la Cina stessa in Asia.

Il mercato mondiale dell'automazione mostra una crescita costante (mid-high single digit) e rientra nella definizione di "secular growth", spesso usata dagli analisti finanziari. È tuttavia un mercato derivativo rispetto alla variabile primaria dell'andamento del Pil, in quanto gli investimenti risentono in modo più marcato del clima di fiducia economico rispetto ai beni di consumo o intermedi. A titolo di esempio, la nostra azienda nel 2020 (anno del Covid) ha subito un calo del fatturato del 20% circa rispetto al 2019, ma nel triennio 2021-2023 ha registrato una crescita complessiva del 70% rispetto al 2020. Questa caratteristica derivativa spesso non piace agli investitori finanziari e non è inusuale che queste aziende, pur essendo così tecnologiche e internazionali, non registrino sui mercati azionari l'apprezzamento che invece meriterebbero.

Guardando al futuro, le criticità che dovremo affrontare sono principalmente due: la concorrenza dai paesi *low cost* (soprattutto la Cina, ma in prospettiva anche l'India) e la dimensione media delle nostre imprese, sensibilmente inferiore a quella dei nostri concorrenti tedeschi e giapponesi.

Le soluzioni al primo problema si possono trovare in un continuo investimento in ricerca e innovazione, in modo da mantenere un vantaggio competitivo rispetto ai nuovi entranti, e nell'evoluzione dell'offerta da macchine singole a sistemi integrati con tecnologie come l'IoT,

Le criticità che dovremo affrontare sono due: la concorrenza dai paesi low cost e la dimensione media delle nostre imprese

Naturalmente, oltre all'ingegno italiano che ci viene universalmente riconosciuto, occorre migliorare continuamente la qualità e le prestazioni dei nostri prodotti e la loro competitività sul mercato. Questo vale in generale per tutta l'economia italiana.

Una delle principali componenti della competitività è rappresentata dall'efficienza del parco macchine installato nelle aziende manufatturiere del nostro Paese.

In Italia, prima degli stimoli agli investimenti innovativi di Industria 4.0, il parco macchine installato era fra i più vetusti in Europa (oltre 15 anni di vita media). Oggi la situazione è migliorata, anche se non esistono statistiche recenti al riguardo, ma molto resta ancora da fare. Si auspica, anche alla luce del focus su sostenibilità e decarbonizzazione, che il nuovo piano Transizione 5.0 possa costituire un forte stimolo, possibilmente strutturale nel tempo, a investire per la competitività delle nostre imprese e del nostro Paese.

Gianfranco Carbonato è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2007. È fondatore e presidente di Prima Industrie, a capo di un gruppo leader a livello mondiale nel settore delle macchine laser e per la lavorazione della lamiera, delle sorgenti laser, dell'elettronica industriale e dell'additive manufacturing.

Oltre 1.700 dipendenti, con stabilimenti produttivi in Italia, Finlandia, Cina e Stati Uniti e una vasta rete distributiva in tutto il mondo

FARE MEGLIO CON MENO Sostenibilità oltre i luoghi comuni



Da sinistra: Stefano Micelli, Marco Tronchetti Provera, Laura Colnaghi Calissoni, Dario Fabbri e Andrea Crespi

a sostenibilità va oltre i luoghi comuni e diventa una scelta anche dal punto imprenditoriale, politico ed economico". Così Laura Colnaghi Calissoni, presidente del Grup-

po Lombardo della Federazione Nazionale Cavalieri del Lavoro, ha introdotto il confronto "Fare meglio con Meno. Produzione responsabile", promosso dal Gruppo lo scorso 23 gennaio. Tenuto presso la sede di Eurojersey a Caronno Pertusella, realizzata dall'architetto Antonio Citterio come centro all'avanguardia nella ricerca e innovazione tessile e oggi testimonianza tangibile di un modo di produrre all'insegna della responsabilità sociale e ambientale, l'incontro ha riunito un panel di prestigio: il Cavaliere del Lavoro Marco Tronchetti Provera, Vice

Presidente Esecutivo Pirelli & C. SpA, ha trattato il tema "La sostenibilità di impresa come driver di business oltre la scelta etica", Dario Fabbri, giornalista analista e geopolitico, è intervenuto su "Il vantaggio geopolitico dei paesi che investono nella sostenibilità" e Stefano Micelli, Professore di Economia e Gestione delle Imprese all'Università Ca' Foscari Venezia, ha illustrato "Il green deal europeo come impegno di un'economia più competitiva ed efficiente".

Laura Colnaghi Calissoni ha motivato l'incontro con "la decisione di trattare il tema della sostenibilità in un sito produttivo come Eurojersey riguarda l'importanza di mantenere la produzione in Italia in modo più responsabile. La sostenibilità va oltre i luoghi comuni e diventa una scelta anche dal punto imprenditoriale, politico ed



economico. In questo particolare periodo storico che stiamo vivendo, l'impegno delle aziende deve essere un modello di business più resilente. Le aziende, insieme a stati, governi e cittadini, sono chiamate a fare la propria parte con una responsabilità considerevole. Oggi più che mai, il sostentamento dell'impresa deve essere attento all'ambiente, al benessere sociale e a una governance equa e lungimirante con l'obiettivo di generare valore nel medio e lungo periodo".

"Il mondo delle imprese – ha confermato Marco Tronchetti Provera – sta facendo relativamente bene: la focalizzazione sulla governance, la trasparenza, la sicurezza sul lavoro e l'ambiente è diventata parte della cultura di impresa. La sostenibilità nel mondo di oggi e ancora di più sul mondo di domani sarà un grosso discriming fra le aziende e guardando avanti diventerà un elemento competitivo sempre più importante".

Dario Fabbri ha fatto il punto sul fatto che "si pensa che la transizione ecologica conduca all'indipendenza energetica quindi passare dal fossile alle rinnovabili ci dovrebbe rendere strategicamente indipendenti. In realtà non ci renderà indipendenti. Qualcuno pagherà la transizione ma vale talmente la pena perseguirla che conviene anche pagarla. C'è un delta molto grande fra Occidente e il resto del mondo. Noi occidentali essendoci sviluppati nella storia prima degli altri siamo quelli che hanno inquinato il mondo più di tutti, senza nasconderci e adesso pretendiamo un'efficienza decisiva su questi temi da parte di quei paesi che invece hanno avuto la rivoluzione industriale più tarda della nostra e che oggi inquinano anche più di noi. Il vantaggio dei paesi che investono nella sostenibilità è che vivono meglio."

Per il Cavaliere del Lavoro
Laura Colnaghi Calissoni,
"oggi più che mai,
il sostentamento dell'impresa
deve essere attento all'ambiente,
al benessere sociale
e a una governance equa
e lungimirante con l'obiettivo
di generare valore nel medio
e lungo periodo"



"Nel nostro settore – ha affermato Stefano Micelli – non possiamo limitarci a riflettere sulla sostenibilità in termini di compliance, i parametri europei sono importantissimi. Noi dobbiamo accettare la sfida tecnologica ma dobbiamo portare una nostra idea di sostenibilità con una lettura anche sociale e culturale senza la quale rimaniamo un po' orfani di questa cultura del made in Italy che ci ha consentito di crescere a livello internazionale." Ha concluso Andrea Crespi sottolineando come "abbiamo sicuramente bisogno di mettere in linea le nostre imprese che non necessariamente parlano tessile per un mondo diverso dove dobbiamo pensare di metterci tutti intorno a un tavolo. La collaborazione fra le aziende va oltre il tessile. Possiamo pensare insieme ad esempio come uno scarto per un'azienda possa diventare risorsa. Non necessariamente circolarità significa far ritornare un capo di abbigliamento in filato, può essere ma può anche diventare materia prima o seconda per creare qualcosa di diverso. Al dibattito è seguita una visita ai reparti Ricerca & Sviluppo e Ufficio Stile con la chiusura dei lavori a cura di Andrea Crespi Direttore Generale di Eurojersey, società parte del Gruppo Carvico guidata da Laura Colnaghi Calissoni. Un incontro che si è rilevato un prezioso momento di confronto fra alcuni protagonisti dell'imprenditoria italiana. A partire dalla propria esperienza si è parlato delle grandi opportunità di un approccio alla produzione consapevole e rispettoso del pianeta, delle persone, nonché del futuro di tutti. 4 (C.F.)



FOCCHI, LA SOLIDARIETÀ è contagiosa



di Silvia Tartamella

a solidarietà può germogliare dove meno te lo aspetti. Anche in luoghi che sembrano dimenticati e dove gli "ultimi" non sono soltanto più poveri, ma sono anche disabili oppure soffrono di problemi di salute mentale. È questa l'esperienza che può raccontare Maurizio Focchi, Cavaliere del Lavoro, alla guida dell'omonimo gruppo con se-

de a Rimini specializzato nella progettazione e realizzazione di soluzioni di facciata personalizzate per il settore edilizio.

Nel 1999 ha fondato Cittadinanza Onlus, un'associazione che sostiene progetti di cooperazione internazionale, formazione e sensibilizzazione a favore delle persone affette da patologie mentali e dei minori con disabilità nei paesi a basso reddito. Dopo alcuni progetti nei Balcani e a Panama, oggi sono India, Kenya ed Etiopia i paesi nei quali la squadra di esperti, medici e professionisti della riabilitazione dell'associazione riminese si prodiga in diverse iniziative, che hanno portato beneficio alla popolazione locale contribuendo ad abbattere – o quanto meno a mitigare – il pregiudizio che condiziona la vita di chi è colpito da queste patologie.

In India attualmente Cittadinanza Onlus sostiene il Best New Life Schelter, un centro diurno nella periferia di Vellore, a sud del paese, mentre in Etiopia è impegnata nella città di Wolisso, dove collabora con il Saint Luke Catholic Hospital e con un'associazione locale per offrire servizi di salute mentale, fisioterapia e riabilitazione, portando avanti anche progetti per l'inserimento scolastico. In Kenya sono le aree di Kibera e Riruta ad essere interessate dalle attività dell'associazione riminese, che attraverso il centro di Paolo's Home ha messo in piedi una serie di servizi che vanno dall'assistenza sanitaria all'inclusione scolastica, dalla logopedia alla promozione di opportunità di lavoro per le madri.

Oggi, a distanza di 25 anni da quando tutto è cominciato, è possibile fare un primo bilancio e Maurizio Focchi non nasconde l'emozione. "Innanzitutto, provo uno stupore per dei risul-





Kenia, Paolo's Home



Cittadinanza Onlus opera in luoghi che sembrano dimenticati e dove gli "ultimi" non sono soltanto più poveri, ma sono anche disabili oppure soffrono di problemi di salute mentale

tati che non mi sarei aspettato – ammette –. Un esempio è lo slum di Nairobi, nel quale non avrei mai immaginato di poter seguire, come abbiamo fatto, oltre mille bambini. In un luogo dove eravamo visti con sospetto, siamo riusciti a coinvolgere i familiari dei bambini, soprattutto le madri, che hanno superato lo stigma di avere un figlio disabile e, con il loro passaparola, sono diventate il grande motore per riuscire a curare questi bambini". "Un'altra cosa che mi stupisce – aggiunge l'imprenditore – è l'arricchimento che si può avere in questi paesi: in certi casi il fatto di avere poche risorse stimola, come ho toccato con mano in India, la ricerca di soluzioni al-

ternative, che consentono comunque di seguire questi pazienti. Non ci sentiamo affatto come dei portatori di una verità assoluta, anzi apprezziamo molto lo scambio di esperienze che riceviamo da queste realtà".

Il gruppo di medici e professionisti che lavora con Cittadinanza Onlus è scelto con molta attenzione. "Il criterio è prima di tutto quello delle competenze professionali – spiega Focchi – ma c'è anche l'importante aspetto del desiderio, la curiosità e l'apertura mentale per comprendere i risvolti culturali del posto in cui si opera. Se pretendiamo di applicare automaticamente i metodi utilizzati nei paesi occidentali, non otterremo risultati – sottolinea –. Bisogna adeguarsi alla cultura, ai tempi e alla mentalità del luogo". Generalmente si tratta di medici giovani, ma ci sono anche psichiatri e specialisti in pensione che operano come volontari.

La prossima sfida riguarda ancora l'area di Riruta e la costruzione di un nuovo centro destinato a 130 famiglie con bambini disabili. La struttura dovrebbe garantire i consueti servizi (supporto psicologico, fisioterapia, logopedia, visite domiciliari, etc.) e rispondere al fabbisogno crescente che spinge sempre più famiglie a chiedere aiuto. Un elemento, questo, da vedere positivamente perché è indice anche di un cambiamento culturale in corso. "L'elemento trasversale che accomuna tutti i pa-



Kenya, nuovo centro Riruta





Spesso si crede
che queste malattie
siano dovute al demonio,
i malati vengono isolati
per evitare il contatto del demonio
con altre persone. Fondamentale
quindi per l'evoluzione
di queste patologie
è la sensibilizzazione culturale

esi è quello dell'emarginazione – spiega ancora Focchi –. Spesso si crede che queste malattie siano dovute al demonio, i malati vengono isolati per evitare il contatto del demonio con altre persone. Fondamentale quindi per l'evoluzione di queste patologie è la sensibilizzazione culturale, e anche la spinta politica per fare sì che la malattia mentale non sia sempre l'ultima priorità in agenda in termini di sanità pubblica".

Benché sotto il profilo farmacologico la cura di queste patologie non abbia registrato grandi progressi, sul resto Focchi resta ottimista. "In questi paesi ho osservato, in alcuni casi, approcci molto originali, che hanno arric-

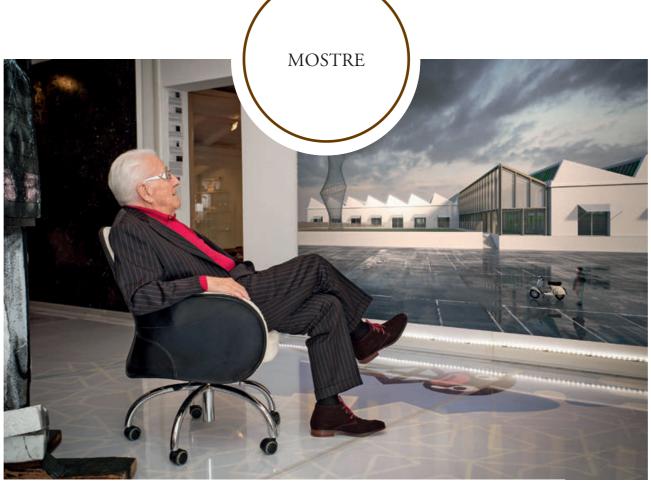
India, Best New Life Shelter

chito anche noi in termini di scambio di esperienze. Ad esempio, in India, in Kenya o in Serbia, a fronte di uno scarso numero di operatori sanitari, si sono riuscite a mettere in moto soluzioni creative, che coinvolgono la popolazione civile a vari livelli".

Curare la malattia mentale in paesi dove si muore di fame o di guerra potrebbe sembrare a prima vista non prioritario e lo stesso Focchi ammette di averlo pensato all'inizio di questa esperienza. Ma poi grazie ad alcuni progetti in America centrale e America Latina realizzati con l'Istituto Mario Negri di Milano ha cambiato idea. "A poco a poco mi sono reso conto che era invece una sfida molto importante e generava anche un senso di solidarietà verso le persone più emarginate della società", conclude.

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 425 dipendenti

I PREFERITI di "Marino Infinito"



Giovanni Bortolani, "2065, il futuro è qui", 2012 - Collezione Golinelli, Bologna

A

chiudere il percorso espositivo un ritratto fotografico di Marino Golinelli firmato da Giovanni Bortolani: "2065, il futuro è qui". Eccolo, il futuro: Marino Golinelli, imprenditore, scienzia-

to, filantropo, collezionista. Anche se il Cavaliere del Lavoro all'appellativo "collezionista" ha sempre preferito quello di "ricercatore", una parola che meglio mette in luce l'importanza dell'arte come chiave per decifrare il mondo. Quaranta opere della sua collezione sono ora in mostra presso la sua "creatura" più preziosa, la Fondazione Golinelli, che rende omaggio al fondatore offrendo

Marino Golinelli all'appellativo "collezionista" ha sempre preferito quello di "ricercatore", una parola che meglio mette in luce l'importanza dell'arte come chiave per decifrare il mondo



al pubblico la possibilità di ammirare dipinti, serigrafie, installazioni, fotografie di artisti di fama internazionale. Si tratta del "Capitolo I", in esposizione fino al 2 giugno 2024 al Centro Arti e Scienze di Bologna.

I lavori esposti rispecchiano il dialogo intenso fra arte e scienza che Golinelli ha saputo tenere insieme con uno sguardo sempre rivolto al futuro. La sua personalità poliedrica, la multiforme curiosità scientifica, la sua instancabile passione per l'arte, concepita come uno strumento privilegiato per comprendere la realtà, lo hanno spinto ad acquisire, nell'arco di trent'anni insieme alla moglie

Golinelli ha sempre creduto
che il futuro è nelle mani
delle nuove generazioni
e che gli adulti hanno
la responsabilità di preparare
i giovani ad anticipare e decifrare
le sfide che li attendono



David Hockney, "Untitled (Parigi)", 1993, - Collezione Golinelli, Bologna



La sua personalità poliedrica, la multiforme curiosità scientifica, la sua instancabile passione per l'arte, concepita come uno strumento privilegiato per comprendere la realtà, lo hanno spinto ad acquisire, nell'arco di trent'anni insieme alla moglie Paola, opere in ogni angolo del mondo

Paola, opere in ogni angolo del mondo: dall'Africa all'Asia, passando per le grandi capitali dell'arte contemporanea, da Francoforte a Basilea, da New York a Mumbai. Nominato Cavaliere del Lavoro nel 1979, è stato un convinto sostenitore che il binomio tra arte e scienza fosse



Tony Oursler, "Inc", 2003 - Collezione Golinelli, Bologna

d'ispirazione per arrivare a una visione olistica dell'essere umano, capace di dare una risposta ai perché fondamentali e universali della nostra vita. Ha sempre creduto che il futuro è nelle mani delle nuove generazioni e che gli adulti hanno la responsabilità di preparare i giovani ad anticipare e decifrare le sfide che li attendono: "I giovani di oggi, anche quelli che ospitiamo dentro al nostro Opificio – dichiarò in un'intervista - sono gli uomini creatori di domani e qui facciamo in modo che lo capiscano presto e che si preparino a diventarlo fin da ora. Il futuro inizia ogni giorno".

DA MALEVICH A HOCKNEY

Adottando un approccio multidisciplinare e multiculturale Golinelli ha dato vita ad un corpus di oltre 700 opere, capace di coniugare una visione globale e locale del mondo. In mostra dai maestri delle avanguardie del Novecento, Giacomo Balla e Kazimir Malevich, agli artisti più rilevanti dell'arte contemporanea internazionale, come David Hockney, Tony Oursler, John Baldessari, Lucy e Jorge Orta, Ronald Ventura, Bjarne Melgaard, Warren Isensee, Terence Koh, Chen Ke, Sandeep Mikherjee, Alfred Haberpointner. Da alcuni esponenti di spicco del panorama artistico italiano, come Emilio Isgrò, Nicola Samorì, Alberto Di Fabio, Loris Cecchini, Giorgio Celiberti, Davide Nido, Giuseppe Santomaso, alla fotografia, con opere di Candida Hofer, Maurizio Galimberti e Giovanni Bortolani.

40 OPERE IN 5 TAPPE

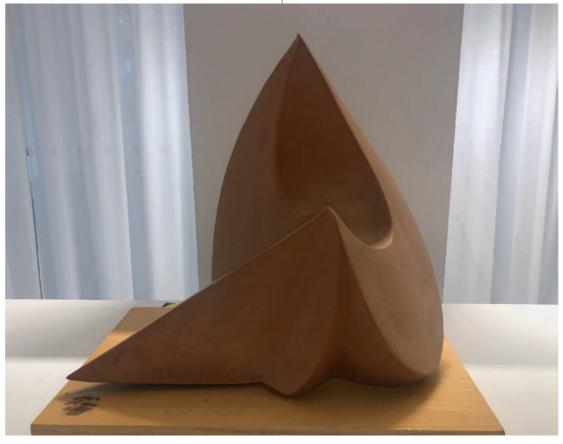
L'esposizione si articola in cinque tappe: Dall'idea alla materia; Dall'Idea all'oggetto; Da ieri a domani; La funzione e la sua negazione; Proiettare il presente nel futuro. Dall'idea alla materia.

La prima sezione - una sorta di anticamera che proietta il visitatore nel percorso espositivo - si apre con Interior Projection #13 (2014) di Paolo Cavinato, artista mantovano che ha raggiunto la notorietà internazionale grazie a opere (installazioni, dipinti e disegni) incentrate sul rigore prospettico, lo scambio di sguardi e di punti di vista, la relazione tra finito e infinito. I suoi progetti celano, al di là di un ordine di stampo classico - derivante dagli studi in architettura, cinema e scenografia - il perdurare di movimenti nascosti. La prospettiva è al centro anche degli scatti di Candida Hofer, una delle maggiori esponenti della fotografia oggettiva tedesca.

DALL'IDEA ALL'OGGETTO

La seconda sezione della mostra, che tiene insieme poetiche artistiche eterogenee, sfida la definizione di progetto, in relazione ai concetti di funzione e funzionalità.





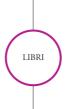
Giacomo Balla, "Grande linea di velocità", 1922 - Collezione Golinelli, Bologna

Protagoniste sono le opere di due maestri delle avanguardie novecentesche: la serigrafia a colori "Progetto per piano da tavolo" (1920) e la scultura di terracotta "Grande linea di velocità" (1922), firmate dal futurista Giacomo Balla, e "Dynamischer Suprematismus n. 57" (1916) opera di Kazimir Malevich padre del Suprematismo. A queste si affiancano due dipinti di Andreas Hildebrandt, Material e Erzberg (2008): l'artista tedesco, nato a Dresda nel 1973, combina figure umane, architetture e forme geometriche dando vita a paesaggi in cui il segno dell'intervento umano - e il gesto pittorico dell'artista - è sempre evidente. La sezione si chiude con "Senza Titolo" (2003) di John Baldessari, pittore, fotografo, architetto e perfomer, scomparso nel 2020. L'opera è composta da due moduli di carta da parati che isolano e affiancano elementi apparentemente dissimili (un naso e dei popcorn, delle lampadine e delle patate) per creare inedite relazioni visive formali.

MARINO INFINITO

La terza sezione restituisce la varietà di interessi, l'ecletticità e la visione del mondo - perennemente proiettata al futuro - di Marino Golinelli. In mostra due ritratti foto-

grafici, "Golinelli e Orso Portale" (2015) e "Marino Infinito" (2018), del fotografo e visual artist Giovanni Bortolani. A Marino e Paola è dedicato il mosaico fotografico realizzato con 40 polaroid a colori di Maurizio Galimberti. I suoi scatti hanno ritratto divi del cinema e famosi personaggi del mondo dello spettacolo come Lady Gaga, Johnny Depp, Carla Fracci, e qui rende omaggio, con un'opera tenera e delicata, ai coniugi Golinelli. Il quarto settore della mostra ospita artisti che affrontano e confutano la definizione di funzione. Con "Formiche italiane" (1994) e "Aristotele" (2002), Emilio Isgrò, artista concettuale e pittore. La maestosa installazione Orta Water - Purification Station (2005) del duo Lucy+Jorge Orta, traghetta i visitatori nel cuore della mostra, in quella che costituisce una summa delle ricerche artistiche presentate dalla mostra. Una grande barca, con un sistema simbolico di raccolta, filtraggio e purificazione delle acque, ci ricorda che l'accesso alle fonti di acqua potabile e l'inquinamento dei bacini idrici sono un problema serio: l'acqua è un bene primario, che dobbiamo condividere con tutti gli esseri umani e con le altre forme di vita. A chiudere la mostra, come dicevamo, il ritratto fotografico di Marino Golinelli, un uomo che abitava il domani. 4 (C.F.)



Fabrizio Bernini QUALSIASI COSA accada

"

os'è la dignità del lavoro? Perché è così importante? Dove va a finire quando una persona la perde? E chi la calpesta, quella dignità, paga una pena giusta? Quanti sono gli imprenditori, o i gruppi nazionali e internazionali che ancora oggi, nell'era contemporanea, non rispettano i diritti dei lavoratori? Forse ancora troppi, penso. Me lo chiedo mentre corro con il Guzzino verso Monteroni d'Arbia, in provincia di

Siena, dove sorgeva il primo stabilimento della produzione della Emerson Electronics di Firenze. Fu il mio primo e unico posto di lavoro da dipendente. Oggi tra queste colline meravigliose quello stabilimento non c'è più. Non esiste più neppure l'azienda, che chiuse 43 anni fa, mandando a casa centinaia e centinaia di persone che ogni giorno davano la vita per il lavoro. Tra quelli, c'ero anch'io".

"Qualsiasi cosa accada. Il sogno di un imprenditore visionario. La storia della sua famiglia. Il potere di una promessa", scritto insieme a Filippo Boni, è un viaggio emotivo che esplora le profondità e le complessità delle relazioni umane e della capacità di reagire a quelli che appaiono destini avversi. Intrecciando la propria storia personale con riflessioni sulla vita, il lavoro, il senso dell'impresa, del fallimento e della rinascita, Fabrizio Bernini mostra scrivendolo sulla sua pelle come, nonostante le sfide che la vita ci presenta, "qualsiasi cosa accada", abbiamo la forza di andare avanti. È un libro che fa capire come giudicare una storia conoscendone solo la fine, per esempio quella di un imprenditore di successo, significa spesso non capire nulla della storia che si presume di conoscere.

"Quando mi vergognavo della mia situazione familiare, quando temevo che qualcuno in paese si divertisse a dileggiarmi dicendo che mio padre era un ubriacone – scrive Bernini – mi chiudevo in camera e cercavo un altro mondo. Passavo interi pomeriggi a riparare motori, motorini, altoparlanti e tanto altro ancora, un po' leggendo qualche libro in cui apprendevo la storia degli elettrodomestici e un po' andando a fantasia; così un giorno mi cimentai anche nello smontaggio e rimontaggio delle televisioni e me ne innamorai. Una volta divenuto perito elettronico, dopo la maturità, sognavo di di-

venire un riparatore ufficiale di televisori a colori e tutto il paese a Mercatale, quando si seppe che c'era un ragazzotto che riparava tv, veniva a portarmi la propria per farla riparare".

Prima di diventare il fondatore di Zucchetti Centro Sistemi, e di creare prodotti rivoluzionari come il robot rasaerba "Ambrogio" (anche su questo c'è un'altalena di successi, fallimenti e rinascite che molto hanno da insegnare), Fabrizio è un ragazzo che ha dovuto imparare a diventare adulto molto presto e che, proprio per questo, ha capito che anche dai modelli negativi si può trarre la forza per fare bene. A proposito del licenziamento in tronco di 900 persone da quell'azienda ricorda: "Da quella proprietà imparai come non dovrebbe essere un imprenditore. Non esiste una buona economia senza buoni imprenditori, senza la loro capacità di rischiare, di creare, di gettare il cuore oltre l'ostacolo. Ma al tempo stesso il vero imprenditore lavora con i suoi dipendenti, condivide gioie, fatiche e sconfitte, crea qualcosa con loro. [...] Il vero imprenditore illumina i suoi dipendenti, non li umilia. Il vero imprenditore ha dentro sé una mistica dell'amore per il lavoro che credo debba illuminare il futuro degli altri". 🍑





Corporate e private banking, dal 1888.

www.bancapassadore.it

FORST 0,0% SPORTIVA PER NATURA

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









