

# CIVILTÀ DEL LAVORO

Federazione Nazionale



Cavalieri del Lavoro

numero 2 - aprile • maggio 2025

## ECONOMIA IN ORBITA

Tecnologie, innovazione, futuro

Lo spazio diventa motore strategico. Italia protagonista tra esplorazione, industria e nuovi scenari geopolitici

**IMPRESA, LA MARCIA DELLE DONNE**

Numeri e testimonianze dal fronte della parità

**CAVALIERI DEL LAVORO E COLLEGI DI MERITO**

Dialoghi intergenerazionali sul valore del lavoro e del Made in Italy

**VERSO IL CONVEGNO NAZIONALE**

Politiche industriali per una nuova Europa

I lavori del 2° workshop in vista di Venezia 2025



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

Gianluigi Angelantoni, Giovanni Basagni,  
Franco Cologni, Elisabetta Fabri,  
Costanza Musso, Aquilino Carlo Villano



# UNIONE FIDUCIARIA

**Il tuo patrimonio  
è la nostra priorità.  
La nostra indipendenza  
è la tua sicurezza.**

Da oltre 65 anni, offriamo **servizi fiduciari e a supporto dei patrimoni**, operando con **professionalità e assenza di conflitti di interesse**.

Grazie alla nostra **indipendenza** e alla **competenza** di oltre 100 professionisti, perseguiamo il **migliore interesse dei nostri clienti** rispondendo anche alle esigenze più complesse in ambito di **amministrazione fiduciaria di beni, di passaggio di ricchezza fra generazioni e di tutela e ottimizzazione del patrimonio personale, familiare e aziendale**.

MANDATI FIDUCIARI CON E SENZA INTESTAZIONE | AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA DI STRUMENTI FINANZIARI DEPOSITATI PRESSO BANCHE ITALIANE ED ESTERE | AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA DI POLIZZE ASSICURATIVE VITA | MANDATI FIDUCIARI DI GARANZIA E ESCROW AGREEMENTS | AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA DI PARTECIPAZIONI SOCIETARIE ITALIANE ED ESTERE | AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA DI IMMOBILI ESTERI | SOSTITUZIONE DI IMPOSTA | TRUST | WEALTH PLANNING | ACCOUNT AGGREGATION, SUPERVISIONE DEGLI INVESTIMENTI FINANZIARI | RECUPERO DELLA DOPPIA IMPOSIZIONE SU DIVIDENDI ESTERI | FISCALITÀ SU VALUTE DIVERSE DALL'EURO

[unionefiduciaria.it](http://unionefiduciaria.it)  

**Unione Fiduciaria.  
La forza dell'indipendenza,  
il futuro della tradizione.**

45 ANNI

METTIAMO IN MOTO  
LE ENERGIE DEL PAESE.

BEST PEOPLE BEST BUSINESS

In ogni progetto, la fase di inizio è fondamentale. Ecco perché, con le nostre soluzioni finanziarie, noi del Gruppo Banca Finint aiutiamo aziende, imprenditori e investitori a partire sempre nel modo migliore. E non ci limitiamo a questo. Infatti, grazie al nostro team di oltre 800 professionisti, affianchiamo passo dopo passo lo sviluppo di ogni business. Dal 1980.



BANCA FININT



FININT  
INVESTMENTS



FININT  
PRIVATE BANK



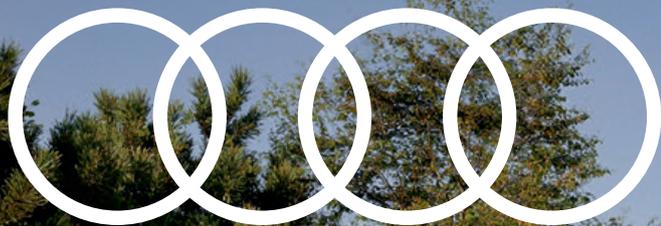
FININT  
REVALUE



TECH-LA



GRUPPO  
BANCA FININT



Audi Financial Services finanzia la vostra Audi.



## Audi *for* business

Più tempo per te e per il business della tua azienda, con i modelli ibridi plug-in, benzina, diesel.

Audi supporta i responsabili delle flotte aziendali con servizi esclusivi per la gestione del parco auto, come la **consulenza personalizzata**, un **fleet manager dedicato** e la qualità e l'esperienza di **Audi Service**.  
Scopri di più su [audi.it/business](https://www.audi.it/business)

Fare impresa, guidati dall'avanguardia.

# A6 Ibrida plug-in, benzina, diesel.



Audi è Main Partner di



CONFINDUSTRIA  
SERVIZI

Gamma Audi A6 Avant (inclusa gamma Audi A6 Avant e-hybrid). Consumo di carburante (l/100 km) ciclo combinato (WLTP): 2,2 - 7,8. Emissioni CO<sub>2</sub> (g/km) ciclo combinato (WLTP): 51 - 177. Gamma A6 Avant e-hybrid. Autonomia elettrica ciclo di prova combinato (Km): 90 - 104. Consumo elettrico (kWh/100 km) ciclo combinato (WLTP): 15,2 - 16,2. I valori indicativi relativi al consumo di carburante e alle emissioni di CO<sub>2</sub> e/o, in caso di modello ibrido plug-in, al consumo di energia elettrica, sono rilevati dal Costruttore in base al metodo di omologazione WLTP (Regolamento UE 2017/1151 e successive modifiche e integrazioni). I valori di emissioni CO<sub>2</sub> nel ciclo combinato sono rilevanti ai fini della verifica dell'eventuale applicazione dell'Ecotassa/Ecobonus, e relativo calcolo. Eventuali equipaggiamenti e accessori aggiuntivi, lo stile di guida e altri fattori non tecnici, possono modificare i predetti valori. Per ulteriori informazioni sui predetti valori, vi invitiamo a rivolgervi alle Concessionarie Audi e a consultare il sito [audi.it](http://audi.it). È disponibile gratuitamente presso ogni Concessionaria una guida relativa al risparmio di carburante e alle emissioni di CO<sub>2</sub>, che riporta i valori inerenti a tutti i nuovi modelli di veicoli.

# FORST 0,0% SPORTIVA PER NATURA

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



@forstbeer  
f BirraForstBier  
www.forst.it





**Anno LXX - n. 2**  
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:**  
Gianluigi Angelantoni, Giovanni Basagni, Franco Cologni, Elisabetta Fabri, Costanza Musso, Aquilino Carlo Villano

**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**  
Boccia Industria Grafica SpA  
Via Tiberio Claudio Felice, 7 - 84131 Salerno

**Foto**  
123RF, AGF, Stefano Guidoni, Imagoeconomica, Shutterstock  
Foto di copertina: TimeStopper69 @ Shutterstock

**Gli inserzionisti di questo numero**  
Audi, Banca Finit, Banca Intesa Sanpaolo, Banca Popolare Sondrio, Banco BPM, Birra Forst, Bric's, Colacem, Elettronica, Ferrari F.lli Lunelli, Fondalpress, Fontana Luigi, Ing. Ferrari, Lavazza, Pastificio De Cecco, Profilati, Samer & Co. Shipping, Terna, Unione Fiduciaria

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

Finito di stampare il 23 maggio 2025  
civiltadellavoro@cavalieridellavoro.it

## 9 EDITORIALE Verso l'Europa che vogliamo

PRIMO MAGGIO



11  
Misura di dignità e creatività  
Sintesi del discorso pronunciato presso la fabbrica  
del Cavaliere del Lavoro Aldo Braca  
dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella  
in occasione del Primo Maggio

PRIMO PIANO | Economia stellare

16  
Il Paese orbitante  
Intervista a Teodoro VALENTE di Paolo Mazzanti

20  
Ritardi da recuperare  
A colloquio con Simonetta DI PIPPO

23  
L'Italia tra Luna e Marte  
Intervista a Giampiero DI PAOLO

25  
Partnership pubblico-privato?  
Sempre più necessaria  
di Gianluigi ANGELANTONI

27  
Tempo di opportunità  
di Aquilino Carlo VILLANO

BRIC'S  
M I L A N O



Milano - Galleria Vittorio Emanuele | Roma - p.zza di Spagna, 52

[brics.it](http://brics.it)



32  
L'Ue alla sfida dei dazi.  
Più unità e semplificazione

38  
Europa in stallo, occorrono nuove ambizioni  
Lamaro Pozzani, confronto con Gianni Bonvicini,  
Ferdinando Nelli Feroci ed Enrico Zobebe

42  
Gli europei di domani,  
cuori e menti senza confini  
di Carla BISLERI



46  
Parità uomo-donna traguardi e obiettivi  
Intervista a Lella GOLFO di Paolo Mazzanti

50  
La via per la competitività  
di Giorgia ANTONUCCI

54  
Protagoniste del Made in Italy  
Mostra a Palazzo Piacentini

56  
Sostenibilità nel Dna  
di Giovanni BASAGNI

58  
La direzione è presa ed è quella giusta  
di Costanza MUSSO

### VITA ASSOCIATIVA

63  
Dieci tappe nel segno dell'eccellenza  
I Cavalieri del Lavoro nei Collegi di Merito

### MOSTRE / LIBRI



67  
Bellezza artigianiana  
Iniziativa di Starhotels e Fondazione Cologni  
di Brunella Giugliano

72  
Enzo Manes  
Nessuno basta  
a se stesso



# Abbiamo preso un impegno con il futuro dell'energia.

## PIANO INDUSTRIALE '24-'28

Più rapida. Più digitale. Più sostenibile. Più giusta.  
È la transizione energetica che vogliamo. Una sfida fondamentale  
per il futuro di tutti. Richiede a noi di Terna una visione più ampia  
e l'impegno a elevare a nuovi livelli d'eccellenza la nostra missione: trasmettere  
energia al Paese. Ecco perché il nostro Piano Industriale '24-'28 segna  
importanti primati e significative novità.  
**È l'energia che verrà. Oggi.**



IL RUOLO DELL'UNIONE IN UN MONDO CAOTICO

# VERSO L'EUROPA che vogliamo

Il mondo è sempre più caotico e non è facile orientarsi. Emergono nuovi focolai di crisi (dalle tensioni indo-pakistane agli scontri in Libia) mentre i grandi conflitti, la guerra in Ucraina e quella a Gaza, non riescono ad approdare alla tregua e alle trattative di pace. Per fortuna il presidente americano Donald Trump ha fatto una parziale retromarcia sui dazi (che comunque sono aumentati), sotto la spinta dei mercati finanziari e degli imprenditori americani, e sta stipulando accordi con i maggiori Paesi (a partire da Cina e Gran Bretagna) e speriamo presto anche con l'Unione europea.

Se dunque una devastante guerra commerciale su vasta scala sembra scongiurata, restano tutte le incognite sul futuro che ci attende. La globalizzazione sembra tramontata, ma non sappiamo ancora che cosa arriverà al suo posto.

Un mondo più frammentato, con un multipolarismo dominato dalle grandi potenze che rivendicano proprie aree di influenza, con regole e istituzioni sovranazionali più deboli, dove il diritto della forza sostituisce la forza del diritto, sembra lo scenario più probabile e per noi italiani ed europei meno favorevole.

La grande domanda che dobbiamo porci è: l'Unione europea riuscirà a diventare un polo mondiale di pari livello rispetto a Stati Uniti, Cina e Russia? Oppure resterà un "animale erbivoro" in un mondo di carnivori predatori, una Venere in balia dei troppi aspiranti Marte?

È il quesito alla base del Convegno Nazionale della Federazione dei Cavalieri del Lavoro del prossimo 7 giugno a Venezia "L'Europa che vogliamo".

Una cosa appare chiara: l'Europa non potrà restare a lungo l'ibrido che è oggi, metà unione di Stati sovrani e metà Federazione, con istituzioni sovranazionali come il Parlamento (ma dotato di scarsi poteri); multi-governative come il Consiglio, dove sono rappresentati gli Stati che hanno l'ultima parola in molte materie; e intermedie come la Commissione, i cui membri sono designati dagli Stati, ma sono tenuti a rappresentare l'intera Unione.

Se l'Europa vuole giocare un ruolo globale adeguato alla sua storia, alla sua cultura e al suo peso economico, non può che procedere verso l'unificazione federalista, sia pure in modo pragmatico e graduale. Sarà necessario aumentare il bilancio, che è oggi poco più dell'1% del Pil europeo contro il 25% circa del bilancio federale americano. E bisognerà aumentare gli investimenti in difesa e sicurezza, visto che Trump ci chiede un maggior contributo alla Nato. Qui occorre procedere con rapidità e determinazione, irrobustendo il "pilastro europeo" Nato con maggiori spese nazionali (visto che l'Unione non ha competenze militari), ma orientate in un'ottica europea, per arrivare se non proprio a un esercito europeo a un forte coordinamento europeo degli eserciti nazionali.

E poi occorre rilanciare la ricerca e la competitività dell'industria europea, sciogliendo in primo luogo i "lacci e laccioli" che ci siamo autoimposti, completando il mercato unico e semplificando drasticamente le normative europee (che spesso vengono aggravate a livello nazionale).

In questo processo, noi italiani possiamo e dobbiamo giocare un ruolo rilevante, non solo perché siamo uno dei sei Paesi fondatori dell'Unione e siamo la seconda manifattura e la terza economia europee. Ma anche perché alcune nostre scelte, dalla difesa alla ratifica del Mes, dal superamento del diritto di veto al buon utilizzo del Pnrr, fino al risanamento dei nostri conti pubblici gravati da un debito di oltre tremila miliardi, possono accelerare o ritardare la marcia del convoglio unitario.

Il governo Meloni sinora ha operato in sintonia con l'evoluzione europea, sia pure con alcune differenze tra le forze di maggioranza e con alcuni ritardi (ad esempio la mancata ratifica del Mes). Ma adesso occorre ingranare la quarta, perché le altre potenze non aspettano. Come ha detto il Presidente Mattarella al convegno Cotec di Coimbra, citando la celebre aria pucciniana, "nessun dorma". 🇮🇹 (P.M.)



1 **MILIARDI** DI FATTI  
PER L'ITALIA DEL FARE.



**IMPRESSE e  
TERRITORI**

**In 5 anni, abbiamo erogato 100 miliardi di euro in credito alle imprese italiane.** Un impegno concreto, al fianco di PMI, grandi aziende e aziende corporate. Non promesse, ma risorse reali. Perché credere nell'Italia del fare significa sostenerla.  
**bancobpm.it**

**BANCO BPM**

# MISURA DI DIGNITÀ E CREATIVITÀ

*Pubblichiamo un estratto del discorso tenuto dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella in occasione della visita all'azienda BSP Pharmaceuticals S.p.a. di Latina, guidata dal Cavaliere del Lavoro Aldo Braca, in occasione della celebrazione della Festa del Lavoro*

# È

stato di estremo interesse vedere questa frontiera avanzata, scientifica e tecnologica che qui si realizza e si coltiva. Per questo è un punto di forza per il nostro Paese questo settore.

Lo è della nostra economia: sul solo mercato degli Stati Uniti, l'esportazione di farmaci e medicinali per scopi terapeutici è stata, nel 2023, di 4.356 milioni di dollari. Lo è sul piano sociale, quello della salute della popolazione. Ben lo sapete in questo stabilimento, così impegnato sul fronte della ricerca e della produzione di farmaci d'avanguardia antitumorali e di contrasto a malattie neurodegenerative.



*Il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella con Aldo Braca, presidente e amministratore delegato della BSP Pharmaceuticals, in occasione della celebrazione della Festa del Lavoro*

Il settore nel quale oggi ci troviamo è fra quelli tecnologicamente avanzati e di maggiore integrazione internazionale. Sapete bene che questa sfida è aperta

Avete l'opportunità, davvero di grande livello, affascinante, di vedere da vicino come il frutto del lavoro che si svolge contribuisca alla salute delle persone, al miglioramento delle cure, alla qualità del vivere, al potenziamento della stessa scienza della vita.

[...] Il lavoro non può separarsi mai dall'idea di persona, dalla unicità e dignità irriducibile di ogni donna e di ogni uomo. Nessuno deve sentirsi scartato o escluso. La Repubblica è fondata sul lavoro. [...] Il lavoro è radice di libertà, ha animato la nostra democrazia, ha prodotto eguaglianza e, dunque, coesione sociale.

Il progresso civile, l'effettiva esistenza dei diritti, la sostenibilità del nostro modello sono legati, al tempo stesso, all'efficacia delle istituzioni e all'attività degli attori economici e sociali.

Il lavoro richiama e sollecita la corresponsabilità, la solidarietà. È stato il vettore più potente di giustizia, di mobilità sociale, di costruzione del welfare.

[...] Il settore nel quale oggi ci troviamo è fra quelli tecnologicamente avanzati e di maggiore integrazione internazionale. Sapete bene che questa sfida è aperta. La cooperazione è alla base del progresso scientifico, a partire dalla integrazione europea nel governare i processi. Su altro versante si affacciano nuovi rischi, ne faceva cenno poc'anzi il Cavaliere Braca, derivanti dalle prospettive di ampio ricorso ai dazi, antica forma di prove di forza, che possono ostacolare il diritto all'accesso alle cure, alla salute, per ogni popolo del mondo, specialmente i più poveri e fragili.

# lead the future.

Mutti Quisimangia | Ristorante Aziendale | Montechiarugolo (PR)

Realizziamo opere d'avanguardia  
e ne assicuriamo l'eccellenza  
nella gestione e nella manutenzione,  
per garantire massima efficienza  
e sostenibilità nel tempo.

[www.ingferrari.it](http://www.ingferrari.it)



General Contractor | Impianti | Facility Management



*Il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella all'azienda BSP Pharmaceuticals S.p.a di Latina, con Marina Elvira Calderone, ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, in occasione della celebrazione della Festa del Lavoro*

Tutto attorno  
a noi cambia velocemente.  
Quel che non tramonta  
è il carattere del lavoro,  
come espressione della creatività  
e della dignità umana

Prospettive che, inoltre, producono effetti negativi sull'economia globale. Effetti che possono interpellare anche il nostro Paese.

Per quanto ci riguarda si registrano oggi, in questo periodo, segnali incoraggianti sui livelli di occupazione. Permangono, d'altro lato, aspetti di preoccupazione sui livelli salariali, come segnalano i dati statistici e anche l'ultimo Rapporto mondiale 2024-2025 dell'Organizzazione internazionale del lavoro.

[...] Sappiamo tutti come le questioni salariali siano fondamentali per ridurre le disuguaglianze, per un equo godimento dei frutti offerti dall'innovazione, dal progresso. Salari inadeguati sono un grande problema, una grande questione per l'Italia.

Incidono anche sul preoccupante calo demografico, perché i giovani incontrano difficoltà a progettare con solidità il proprio futuro. Resta, inoltre, alto il numero di giovani, con preparazione anche di alta qualificazione, spinti all'emigrazione.

Questi fenomeni impoveriscono il nostro "capitale umano". Anche per questo, sono importanti realtà come queste, questo settore della nostra economia che è proiettato sul futuro e sulla qualità della preparazione.

Un grande valore per l'economia italiana e per la coesione della nostra società assume il tema del territorio.

[...] La variabile territoriale incide direttamente sul lavoro. La carenza dei servizi nelle aree interne favorisce lo spopolamento e con esso il venir meno delle opportunità di utilizzo delle risorse e dei saperi di quelle aree.

Occorre porre argine a queste dinamiche, per non rischiare di provocare vuoti e fratture nel corpo unitario, prezioso del Paese.

A sopperire al calo demografico, non bastano le migrazioni dall'estero, tanto permane la circostanza che un lavoratore su due tra quelli cercati dalle imprese, permane tra quelli a "difficile reperibilità".

Peraltro, il trattamento dei migranti – con salari che, secondo l'Organizzazione internazionale del lavoro, risultano inferiori di un quarto rispetto a quelli dei connazionali – se non addirittura con fenomeni scandalosi come il caporalato, va contrastato con fermezza.

Il carattere della nostra società italiana è a misura della dignità della persona che lavora, anche per rispettare l'articolo 36 della nostra Costituzione.

[...] Tutto attorno a noi cambia velocemente. Tanti lavori di qualche decennio or sono non esistono più. Nuove occupazioni si affacciano. E altre ancora sorgeranno presto nella società. Quel che non tramonta è il carattere del lavoro, come espressione della creatività e della dignità umana. Nei cambiamenti, permanente il suo valore di libertà e di coesione. ☺



PRIMO PIANO

Economia  
**STELLARE**



---

Dall'orbita terrestre alle missioni su Luna, Marte e Venere, la Space economy si impone come asse strategico per lo sviluppo economico, scientifico e industriale. L'Italia vanta una filiera altamente specializzata.

Ma la corsa allo spazio impone nuove sfide: dalla formazione di competenze trasversali alla collaborazione pubblico-privato.

Ne parlano Teodoro Valente, presidente dell'Asi, Simonetta Di Pippo, direttore dello Space Economy Evolution Lab della Bocconi, e Giampiero Di Paolo, Ceo di Thales Alenia Space Italia. Seguono gli interventi dei Cavalieri del Lavoro Gianluigi Angelantoni e Aquilino Carlo Villano

---

# IL PAESE ORBITANTE

Intervista a Teodoro VALENTE di Paolo Mazzanti

Lo spazio si sta imponendo non solo come ambito di ricerca ed esplorazione, ma anche come promettente settore economico. Ne parliamo con il professor Teodoro Valente, presidente dell'Agenzia spaziale italiana.

## L'Europa e l'Italia che ruolo occupano nella nuova economia dello spazio?

Lo spazio rappresenta oggi un pilastro strategico non soltanto per il progresso scientifico e tecnologico, ma anche per lo sviluppo economico, la transizione digitale ed ecologica, la gestione delle risorse e la sicurezza nazionale e internazionale.

Ciò che deriva dalle sue attività va a beneficio di tutti i cittadini e permea la vita molto più di quel che possiamo percepire. Un blocco di sole 24 ore delle attività satellitari porterebbe a forti ripercussioni nel nostro modo di vi-

vere. Non avremmo i nostri dati di posizionamento sugli smartphone o le previsioni del tempo, internet sarebbe lentissimo, per non parlare dell'assenza di segnale per le tv satellitari. Questi sono pochi e semplici esempi dell'influenza delle attività spaziali nella vita quotidiana di ognuno. In questo contesto l'Europa conferma e rafforza il suo ruolo di attore globale, grazie a una solida cooperazione tra Stati membri. Occorre però avere la consapevolezza della necessità di rafforzare la propria autonomia strategica in ambiti chiave come l'accesso allo spazio, le telecomunicazioni e l'osservazione della Terra.

L'Italia riveste un ruolo di primissimo piano: siamo tra i principali contributori dell'Agenzia spaziale europea (Esa) e vantiamo una filiera industriale completa e altamente qualificata. Il nostro Paese partecipa attivamente a tutte le principali missioni internazionali e contribuisce alla definizione delle politiche spaziali europee. In questa fase di profonda trasformazione del settore, intendiamo rafforzare la leadership italiana nella nuova economia dello spazio, in modo sostenibile, competitivo e inclusivo con una visione chiara del valore strategico dello spazio per il nostro futuro.

## Quali sono i principali ambiti di attività del nostro Paese e in quali settori dovremmo rafforzare la nostra presenza?

L'Italia contribuisce in modo determinante all'intero ciclo del valore nel comparto, con riconosciute eccellenze a livello mondiale nel campo dell'osservazione della Terra, delle telecomunicazioni, la navigazione satellitare, l'esplorazione spaziale e robotica e lo sviluppo di tecnologie per l'accesso allo spazio in ambito europeo.

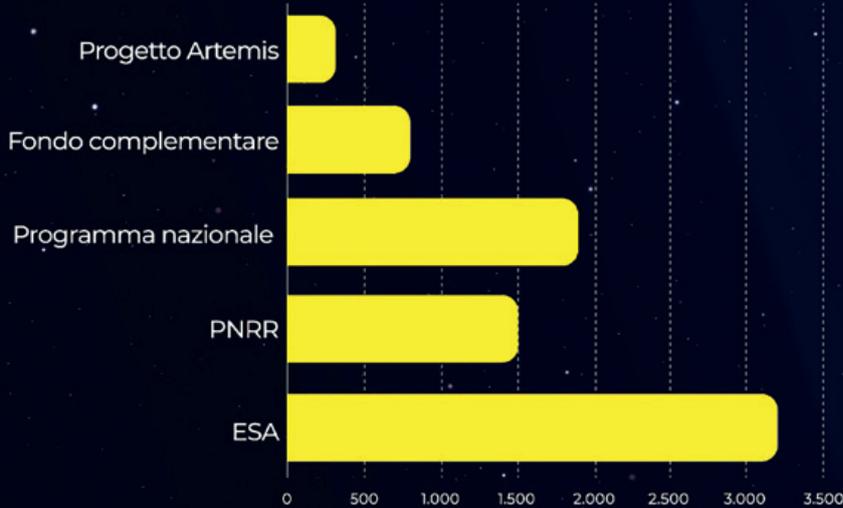
Tra gli esempi più rilevanti del nostro contributo, il programma Cosmo-SkyMed, tra le costellazioni radar duali più avanzate al mondo, il satellite iperspettrale Prisma (PRecursorespettrale della Missione Applicativa), strumento



Teodoro Valente, presidente Asi

## L'ITALIA INVESTE NELLO SPAZIO

I finanziamenti pubblici previsti nel periodo 2023-2027 (dati in milioni di euro)



Fonte: "Space Economy, Space Industry, Space LAW" report - SEE Lab (Space Economy Evolution Laboratory) - SDA Bocconi School of Management

strategico per il monitoraggio ambientale, l'agricoltura di precisione, la gestione delle risorse naturali e la prevenzione dei disastri naturali e la nuova costellazione Iride, attualmente in fase di sviluppo con il sostegno del Pnrr.

A questi si aggiungono il contributo italiano alla Stazione Spaziale Internazionale, lo sviluppo di moduli pressurizzati e sistemi di supporto vitale, e la partecipazione al programma lunare Artemis della Nasa, incluso il Gateway lunare. Tra le principali sfide che ci attendono c'è sicuramente la missione lunare Artemis, dove l'Italia, attraverso l'Asi, è stata tra i primi firmatari degli Artemis Accords.

La partecipazione italiana al programma si sviluppa grazie al fondamentale contributo dell'Agenzia e alla cooperazione con l'industria italiana, enti di ricerca e università. Grazie all'esperienza consolidata con il lavoro di realizzazione, gestione e sfruttamento scientifico della Stazione Spaziale Internazionale, il nostro Paese sta operando per fornire al nuovo programma lunare diversi servizi: dall'utilizzo di infrastrutture a terra a quelle in orbita lunare, fino ai servizi di telecomunicazione Terra-Luna.

A Torino, grazie a un accordo tra Asi e Altec, verrà realizzato un Centro di Simulazione e Controllo delle Missioni Robotiche Lunari. In aggiunta, sarà italiana la prima casa che ospiterà gli astronauti sulla Luna. Anche in vista delle future missioni marziane, l'Italia attraverso l'Asi è presente e finanzia una serie di iniziative dedicate allo studio del pianeta rosso, come la missione ExoMars.

Oltre a Luna e Marte, sono numerose le attività in cui l'Asi è coinvolta da protagonista: quelle finanziate dal Pnrr, che riguardano, oltre a Iride, progetti legati all'ampliamento della base dell'Asi di Matera, alla Space Factory 4.0 e ai detriti spaziali, fino ai programmi di navigazione e telecomunicazioni dell'Ue come Galileo e Copernicus.

Sono molteplici le collaborazioni con analoghe agenzie straniere per attività di ricerca e di sviluppo di tecnologie e missioni congiunte. Stiamo lavorando per valorizzare l'integrazione tra dati spaziali, Intelligenza artificiale, cloud computing e *quantum technologies*, promuovendo modelli di business innovativi al servizio di cittadini, imprese e istituzioni.

**È vero che l'Europa è in ritardo in settori come le comunicazioni satellitari rispetto ad aziende come Starlink?**

È corretto affermare che, in termini di tempistica e scala, aziende private statunitensi come Starlink abbiano anticipato l'Europa nello sviluppo di costellazioni per le comunicazioni satellitari. L'Europa ha deciso di dotarsi del programma Iris2 (Infrastructure for Resilience, Interconnectivity and Security by Satellite), promosso dalla Commissione europea. È un passo concreto in questa direzione, ma la differenza sostanziale, con i concorrenti statunitensi, è nei tempi di attuazione, che richiedono almeno cinque anni per l'implementazione e la disponibilità operativa iniziale.

GALLERIE D'ITALIA

Un museo.  
Quattro sedi.

Milano | Napoli | Torino | Vicenza

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

GALLERIEDITALIA.COM

GALLERIE D'ITALIA

INTESA  SANPAOLO



Sede dell'Agenzia Spaziale Italiana, Roma

L'iniziativa europea mira a garantire connettività globale sicura, resiliente e autonoma, sostenendo le esigenze sia del settore pubblico sia di quello privato. L'Italia partecipa attivamente a questo progetto, consapevole che la sovranità digitale europea passa anche attraverso una presenza forte nello spazio. Nello stesso tempo l'Asi ha avuto il mandato da parte del Comint, il Comitato interministeriale per le politiche dello spazio, di studiare la fattibilità di una costellazione satellitare nazionale in orbita bassa. La prima fase dello studio di fattibilità è stata chiusa dall'Agenzia con notevole anticipo rispetto alle richieste. La seconda è in uno stadio avanzato e prevede l'incontro con tutti gli attori del mondo spaziale italiano, al fine di giungere alla formulazione di un quadro più definito da portare all'attenzione delle autorità.

**Come funziona la collaborazione tra soggetti pubblici come Esa e Asi e le imprese private? E fra grandi e piccole imprese? Lo spazio è un settore interessante anche per le startup?**

Il settore spaziale italiano si distingue per la completezza e la solidità della sua filiera industriale, composta da alcune centinaia di imprese che contano 8mila addetti, tra cui una decina di grandi gruppi di livello internazionale e oltre 80 Pmi altamente specializzate. A questi si aggiungono startup, centri di ricerca e università, che collaborano in modo sinergico con le istituzioni pubbliche. L'Asi e l'Esa agiscono come facilitatori e co-investitori.

La collaborazione tra pubblico e privato è un elemento essenziale dello sviluppo spaziale. Grazie al programma "Esa Bic – Business Incubation Centre", l'Agenzia insieme all'Esa opera come catalizzatore di innovazione, finanziando

e orientando progetti in partnership con l'industria, promuovendo una cooperazione pubblico-privato orientata all'innovazione e all'autonomia strategica europea. A oggi sono state già incubate oltre 40 startup ad alto contenuto tecnologico.

Abbiamo un ecosistema in cui le grandi imprese fungono da *prime contractor*, ma vi è una crescente valorizzazione delle Pmi e delle startup, che portano innovazione, flessibilità e competenze specialistiche. L'Asi lavora su più fronti: favoriamo sinergie attraverso bandi e programmi di accelerazione tecnologica, soprattutto nei segmenti del *downstream* e della *new space economy* e sviluppiamo strumenti nazionali specifici per attrarre talenti e nuove idee. L'apertura del settore ai nuovi attori è favorita anche dalla crescente disponibilità di dati di osservazione della Terra, in particolare quelli generati da missioni come Cosmo-SkyMed, Prisma e, in futuro, Iride, che alimentano nuovi servizi e soluzioni innovative nei settori dell'agricoltura di precisione, della prevenzione ambientale, della gestione delle emergenze, del cambiamento climatico e della sicurezza civile. In questo contesto si inserisce il Disegno di legge sullo Spazio, attualmente all'esame del Parlamento, che mira a dotare l'Italia di un quadro normativo moderno e trasparente per lo svolgimento delle attività spaziali, con particolare attenzione al sostegno alla nuova imprenditoria. Prevede misure per semplificare l'accesso ai finanziamenti, favorire l'inserimento delle startup nei programmi pubblici, incentivare le attività di Ricerca e Sviluppo e promuovere e sostenere l'internazionalizzazione delle imprese nazionali. Si tratta di un segnale concreto dell'impegno del governo e dell'Agenzia spaziale italiana per uno spazio italiano aperto, competitivo e strategico. 🚀

# RITARDI DA RECUPERARE

A colloquio con Simonetta DI PIPPO

L' economia dello spazio (Space economy) è una delle nuove frontiere dello sviluppo economico globale. Come sono posizionate l'Italia e l'Europa? Ne parliamo con la professoressa Simonetta Di Pippo, astrofisica, già direttrice dell'Ufficio Onu per gli affari dello spazio extra-atmosferico (Unoosa), che dirige lo Space Economy Evolution Lab (SeeLab) dell'Università Sda Bocconi.

**Professoressa Di Pippo, qual è il perimetro dell' "economia dello spazio" e come si è evoluto nel tempo?**

La definizione di Space economy più accreditata oggi, adottata dalla stragrande maggioranza degli operatori di settore, è stata per la prima volta delineata dall'Ocse nel 2012. Per riassumere, potremmo dire che comprende la gamma delle attività che attraverso l'esplorazione, la ricerca, la comprensione e la gestione dello spa-

zio, creano valore e benefici agli esseri umani, a tutti e ovunque. In altre parole, si tratta dell'insieme delle attività spaziali propriamente dette, che includono le aziende che producono il segmento spaziale (anche definito *upstream*), e l'indotto che deriva dall'utilizzo del dato e dell'infrastruttura spaziale, e che porta allo sviluppo di servizi e applicazioni tendenti a migliorare la vita di tutti i giorni (*downstream*).

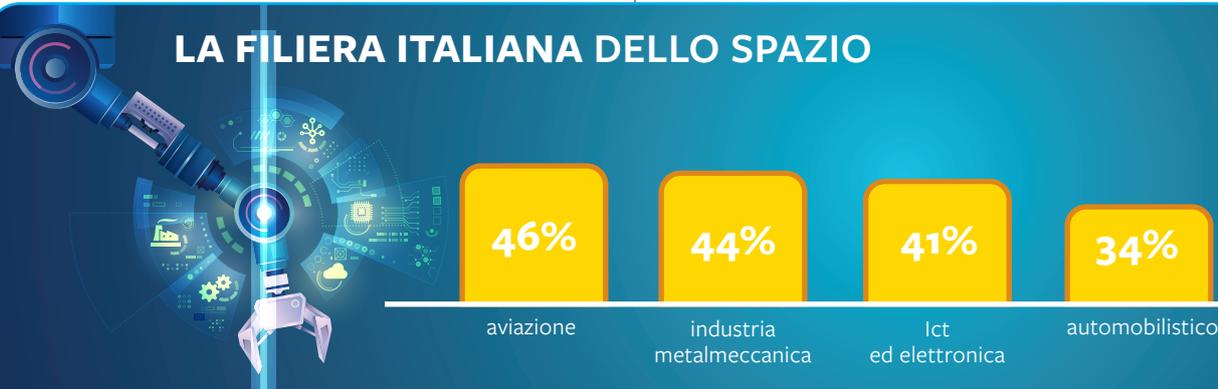
Se marchiamo l'inizio dell'era astronautica al 4 ottobre 1957, quando l'allora Unione Sovietica lanciò il primo satellite costruito dagli esseri umani in orbita, è evidente che le tecnologie spaziali, dopo essere state sviluppate grazie ad ingenti contributi pubblici, diventano fruibili commercialmente, da cui poi si sviluppa il settore privato e la Space economy. Un'evoluzione naturale, che ammonta a circa 630 miliardi di dollari nel 2023, con una prospettiva di crescita sino a 1,8 trilioni di dollari entro il 2035.

La questione della formazione ha due componenti. Da un lato, c'è una carenza di competenze cross-settoriali, che invece sono indispensabili per lo sviluppo della Space economy. Dall'altro, la domanda di personale da parte dell'ecosistema nazionale è superiore alla disponibilità di personale stesso



Simonetta Di Pippo

## LA FILIERA ITALIANA DELLO SPAZIO



### CONFRONTO TRA PMI E GRANDI IMPRESE

● PMI

○ GRANDI IMPRESE



Fonte: Analisi condotta dall'Osservatorio Space Economy - Politecnico di Milano, in collaborazione con il Cluster Tecnologico Nazionale Aerospazio (Ctna) su campione di 125 imprese italiane della filiera

### L'Europa e l'Italia che posizione occupano in questo contesto? Che cosa si potrebbe fare di più?

L'Italia riveste un ruolo di primo piano sin dall'inizio, considerando che grazie alle intuizioni e alle azioni del professor Luigi Broglio, fummo nelle condizioni di mettere in orbita il primo satellite non americano e non sovietico, stabilendo un primato che risuona ancora oggi. Questo per dire che l'interesse e le competenze in Italia ci sono sempre state, e si sono andate via via rafforzando, consentendo al nostro Paese di essere sempre in prima linea nello scenario spaziale mondiale. Per esempio, l'Italia ha costruito circa il 50% del volume pressurizzato della Stazione Spaziale Internazionale, grosso programma di collaborazione internazionale che vede Europa, Giappone, Russia, Canada e Stati Uniti lavorare assieme da diversi decenni nella realizzazione e gestione di questo laboratorio in orbita a circa 400 km sopra le nostre teste. L'Europa ebbe l'intuizione di creare l'Agenzia spaziale europea (Esa) nel 1975 – ebbene sì, quest'anno si celebra il suo 50esimo anniversario – che ha dato un enorme contributo allo sviluppo delle attività spaziali dei suoi stati membri, che oggi ammontano a 23. L'Italia era uno dei Paesi fondatori. Successivamente, forse l'Esa non è stata veloce a sufficienza ad adattarsi ai cambiamenti che avvenivano sia in ambito industriale che geopolitico, e in questo momento ha bisogno di un rilancio. Attendiamo la riunione

del Consiglio Esa a livello ministeriale previsto a Brema per il novembre del 2025 per capire gli orientamenti e se l'Europa riuscirà o meno a riconquistare a breve un buon posizionamento.

### Si dice che in Italia operino nell'economia dello spazio circa 400 aziende: è una cifra attendibile? E quanto potrebbero crescere?

Presso il SeeLab di Sda Bocconi abbiamo sviluppato un database proprietario, il Seedata. I numeri che ci restituisce il Seedata, costruito con rigoroso approccio accademico e controllato minuziosamente nei metodi e nei risultati estratti, ci restituisce il seguente quadro della situazione dell'economia dello spazio in Italia: 390 aziende, con un fatturato al 2024 pari a 4,35 miliardi di euro e circa 14mila addetti, in netta crescita rispetto al 2023 e ancora di più rispetto al 2022.

Per chiarire la situazione, occorre specificare che abbiamo classificato le aziende in solo spazio, aziende che fanno spazio per una piccola parte delle loro attività, e aziende che non fanno spazio ma utilizzano i dati spaziali per svolgere le loro attività. Mentre nel primo caso, fatturato e numero di addetti sono calcolabili in modo preciso, per le categorie 2 e 3 abbiamo usato dei pesi ponderati e delle percentuali che utilizzano algoritmi proprietari per estrarre i dati. Ne viene fuori un quadro di estrema rilevanza.



Con lo sviluppo di applicazioni commerciali, la questione della collaborazione pubblico-privato assume contorni e sfaccettature variegata. In Europa l'impostazione è da perfezionare, e i suoi meccanismi da sviluppare ulteriormente

**Il sistema formativo è in grado di preparare sufficienti giovani professionisti dello spazio oppure c'è carenza di competenze?**

La questione della formazione ha due componenti. Da un lato, c'è una carenza di competenze cross-settoriali, che invece sono indispensabili per lo sviluppo della Space economy. Dall'altro, la domanda di personale da parte dell'ecosistema nazionale è superiore alla disponibilità di personale stesso.

Da ultimo, in alcuni casi c'è bisogno di *upskilling*, ma non è facile trovare corsi di formazione dedicati. Presso la Sda Bocconi, con lo Space economy Evolution Lab (SeeLab), che ho l'onore di dirigere, facciamo proprio questo. Ci occupiamo delle evoluzioni e dei trend della Space economy conducendo ricerche allo stato dell'arte riuscendo così poi a iniettare le competenze acquisite nel sistema formativo. Un processo che è all'inizio ma che si prospetta foriero di buoni sviluppi.

**Nell'economia dello spazio è cruciale la collaborazione pubblico-privato: sta funzionando nel nostro Paese e in Europa?**

Con lo sviluppo di applicazioni commerciali, la questione della collaborazione pubblico-privato assume contorni e sfaccettature variegata. In altre parole, in funzione della necessità del programma che si vuole sviluppare, occorre anche definire chi sono gli attori deputati a svilupparlo e con impegno e associato ritorno. In Europa l'impostazione è da oleare, e i suoi meccanismi da sviluppare ulteriormente.

Forse è per questo che diversi tentativi, anche nel recente passato, non hanno dato i frutti sperati. Ma che ci debba essere sinergia tra strategia politica e contributo privato direi che rimane obbligatorio per uno sviluppo armonico.

**Si sente dire che siamo in ritardo in alcuni settori, per esempio quello delle comunicazioni satellitari dominato da Starlink di Musk e ora da Amazon di Bezos. È così? E che cosa possiamo fare per recuperare?**

Qui si può argomentare poco, siamo in ritardo. C'è la costellazione europea Oneweb in fase di sviluppo, ma al momento le prestazioni migliori sono quelle di Starlink, che comunque ha già oltre 6mila satelliti in orbita e SpaceX non si arresta nei lanci a ripetizione, che dovrebbero portare a oltre 40mila satelliti in orbita. Una copertura capillare, anche e soprattutto in regioni remote o colpite da conflitto o calamità, dove la prima cosa che diviene inutilizzabile è proprio la comunicazione.

Recuperare il terreno perso significherebbe investire in modo massiccio, per cercare di accorciare i tempi di sviluppo, ma non credo che ci sia in Europa una tale intenzione. C'è ma su presupposti e basi più limitate sia in termini di copertura che, interconnesso, di sforzo economico profuso.

Il risultato sarà ottimo, ma non ottimo a sufficienza per riempire il divario esistente. Anche perché, nel frattempo, Starlink e le altre costellazioni americane e no evolveranno, e il divario potrebbe essere destinato a persistere.

**Che cosa suggerirebbe a un'impresa o a una startup che volessero cimentarsi nell'economia dello spazio?**

Di ricordarsi che andare nello spazio, sembra facile, ma resta difficile. E che il prodotto che consente profitto richiede tempo per essere sviluppato e in questo lasso di tempo, lungo rispetto a quello a cui si è abituati in altri settori merceologici, si deve, come si dice in gergo, attraversare il deserto, il che significa prepararsi a difficoltà imprenditoriali. Ma certamente vale la pena! (P.M.)

# L'ITALIA TRA LUNA E MARTE

Intervista a Giampiero DI PAOLO

“**Q**uella spaziale è un'avventura straordinaria, sviluppatasi e cresciuta enormemente negli anni fino ai giorni nostri, attraverso numerosi programmi di grande successo e grazie al coordinamento delle Agenzie Spaziali, italiana ed europea, che hanno permesso il consolidamento di un comparto industriale tra i più avanzati al mondo”. Lo afferma Giampiero Di Paolo, Ceo di Thales Alenia Space Italia, tra i principali attori europei nella realizzazione di satelliti, componentistica e tecnologie per missioni spaziali ed esplorative.

## Qual è il ruolo dell'Italia nella Space economy?

L'Italia gioca un ruolo significativo, essendo uno dei principali contributori dell'Agenzia spaziale europea (Esa) e perché vanta una filiera industriale completa, che va dalla progettazione e costruzione di satelliti e lanciatori, fino ai servizi a terra e alle applicazioni basate su dati spaziali. Thales Alenia Space, joint venture tra Thales (67%) e Leonardo (33%), è l'industria di riferimento per il nostro Paese in questo settore e rappresenta un nodo fondamentale di questa catena.

## Quali sono sfide in questo momento per Thales Alenia Space Italia?

L'innovazione è la chiave per rimanere competitivi. Le sfide riguardano lo sviluppo di tecnologie sempre più avanzate, sostenibili e affidabili, favorendo opportunità provenienti da altri settori. A questo scopo Thales Alenia Space amplia i rapporti con enti di ricerca, startup innovative e Pmi, con uno sguardo sempre attento ai giovani di talenti, con l'obiettivo di rafforzare il legame vitale fra la ricerca, l'innovazione e il comparto industriale.

## Quali i progetti del 2025 in corso?

Certamente il futuro più vicino fa approdare la nostra



Giampiero Di Paolo

azienda sulla Luna con la collaborazione al progetto Artemis con l'agenzia spaziale europea.

Sempre nel viaggio verso la Luna c'è il progetto Moonlight con Telespazio Prime, che porterà il sistema di navigazione sul nostro satellite artificiale. E poi su Marte con la Missione ExoMars 2028, insieme alla strumentazione elettronica di Leonardo.

Siamo, inoltre, stati selezionati dall'Esa per la fornitura di un satellite per la missione EnVision alla volta dei segreti di Venere.

Thales Alenia Space è presente in tutti i domini dello Spazio. Presto, ad esempio, consegneremo il terzo modello della Seconda Generazione della Costellazione Cosmo, in gestione all'Asi e al ministero della Difesa. Per quest'ultimo stiamo realizzando i due satelliti per telecomunicazioni della Costellazione Sicral. A ottobre 2025 verrà lanciato il quarto satellite della costellazione Sentinel per l'Agenzia spaziale europea.

## UN NUOVO INIZIO PER L'INDUSTRIA SPAZIALE ITALIANA: LA SPACE FACTORY 4.0 È REALTÀ

**L'**Italia ha compiuto un passo decisivo verso l'autonomia industriale nel settore spaziale. Il 31 marzo scorso, presso la sede centrale di Angel Holding guidata dal Cavaliere del Lavoro Vito Pertosa, a Mola di Bari, è stata inaugurata la Space Factory 4.0 alla presenza del ministro Adolfo Urso, del presidente dell'Asi Teodoro Valente, del presidente della Regione Puglia Michele Emiliano, oltre che Chiara Pertosa, Ceo di Sitael, e Matteo Pertosa, Ceo di Vaimoo e MatiPay.

La Space Factory 4.0, co-finanziata dall'Asi nell'ambito del Pnrr, è progettata per essere un hub tecnologico avanzato, completamente italiano, dedicato all'integrazione e al collaudo "a km zero" di satelliti. Il suo tratto distintivo è l'alta specializzazione unita alla sostenibilità, in una filiera che punta su efficienza, controllo della qualità e tempi rapidi di realizzazione.

All'interno della struttura spicca una camera pulita da 1.200 metri quadrati, tra le più grandi al mondo, affiancata da un centro di qualifica spaziale in grado di riprodurre le condizioni ambientali dello spazio: una dotazione tecnologica che consente di garantire prestazioni elevate e conformità agli standard internazionali più stringenti. Fiore all'occhiello della fabbrica è anche la nuova camera anecoica, la più grande del Sud Italia. Con la Space Factory 4.0, prende corpo una visione che unisce talento, tecnologia e territorio, contribuendo a posizionare l'Italia tra i leader europei nell'ambito dell'aerospazio. 🇮🇹



Ci sono poi i 13 satelliti della costellazione Iride, che verranno integrati nella Space Smart Factory, un grande progetto finanziato con fondi interni, di Leonardo e del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr). Non ultimi i primi sei satelliti della Seconda generazione della Costellazione Galileo, per le funzioni di navigazione.

### Quale contributo stanno dando al settore i fondi del Pnrr?

Oltre ad Iride, che sarà completato entro il 2026, con il supporto del Pnrr l'azienda partecipa a una missione dimostrativa di In-Orbit Servicing per testare le tecnologie abilitanti per le future missioni di assistenza in orbita. Altro progetto chiave è la Space Smart Factory, una fabbrica interamente digitale per la progettazione, produzione e test di satelliti, un vero e proprio digital hub che utilizzerà tecnologie avanzate inclusi gemelli digitali, tecniche di realtà virtuale e aumentata, simulatori integrati con la filiera ed elementi di automazione (robot/cobot), che contiamo di poterla inaugurare dopo l'estate.

### Voi partecipate a molti progetti nazionali e internazionali. Queste missioni hanno un impatto concreto sulla nostra vita quotidiana?

Assolutamente sì. Le tecnologie spaziali sono oggi indispensabili nella nostra vita: dalla navigazione satellitare al-

le previsioni meteorologiche, dal monitoraggio di incendi e alluvioni all'agricoltura di precisione. Penso, ad esempio, ai sistemi di navigazione satellitare come Galileo che usiamo ogni giorno per muoverci, ai dati meteorologici sempre più precisi, o al contributo decisivo dell'osservazione della Terra nel monitoraggio di fenomeni come il cambiamento climatico, gli incendi, le alluvioni o la gestione delle risorse naturali.

Inoltre, molte missioni spaziali favoriscono il progresso scientifico e tecnologico, generando innovazioni che trovano applicazione anche in altri settori, dall'ingegneria ai materiali, fino alla medicina.

### Nel futuro come cambierà il rapporto tra l'uomo, lo spazio e la Terra?

Diventerà sempre più integrato e simbiotico. Le tecnologie spaziali saranno centrali nel monitoraggio e nella protezione del nostro pianeta, con applicazioni che contribuiranno direttamente alla sostenibilità ambientale. Lo spazio diventerà anche una piattaforma per testare soluzioni che poi troveranno impiego sulla Terra, creando un circolo virtuoso tra esplorazione e benessere umano. In questa trasformazione, collaboriamo con le migliori università italiane per attrarre giovani talenti, promuovendo un ambiente inclusivo e diversificato. 🇮🇹 (B.G.)

# Partnership pubblico-privato? SEMPRE PIÙ NECESSARIA



di Gianluigi ANGELANTONI

**N**egli ultimi venti anni il settore spaziale ha vissuto una trasformazione senza precedenti, allargando gli orizzonti della scienza, della tecnologia e dell'economia. Dal primo satellite artificiale mandato in orbita nel 1957, il sovietico Sputnik, e dal primo satellite italiano San Marco, lanciato dieci anni dopo, il settore spaziale ha amplificato il suo raggio d'azione andando ben oltre i confini della pura ricerca e dell'esplorazione: oggi abbraccia anche le sfere della sicurezza, della difesa, dell'ambiente, dell'agricoltura, delle comunicazioni e persino del turismo.

## La nascita della Space economy

Lo spazio non è più soltanto un ambiente scientifico ed esplorativo, ma è una opportunità economica, capace di attrarre capitali e risorse, anche quelle umane. Da qui il termine di Space economy.

Recentemente nuovi operatori economici, investitori finanziari, capitali di ventura che non provengono dal tradizionale settore spaziale, sono stati attirati dalle possibilità del settore spaziale e hanno iniziato ad investirci, affascinati dalle sue prospettive di innovazione ma anche dal potenziale di crescita economica. Su tutti Elon Musk, fondatore di Space X, ma senza dimenticare Jeff Bezos, Richard Branson, Paul Allen e tanti altri. Si tratta di imprenditori che hanno accumulato enormi fortune con questa

New Space economy basata sul web e sui servizi low cost, sfruttando soprattutto le Low Earth Orbit (Leo), con costellazioni di migliaia di piccoli satelliti.



Gianluigi Angelantoni

## Europa e Italia: la sfida dell'innovazione

L'Europa e soprattutto l'Italia, grazie anche al disegno di legge Spazio 2024, devono colmare il gap con gli Stati Uniti, passando da una storica manifattura di satelliti e strumenti ad una strategia sempre più basata su nuovi servizi e informazioni via web.

Lo sviluppo della New Space economy in Italia sarà possibile giocando d'anticipo, affrontando tempestivamente e in modo innovativo le sfide poste dalla crescita di tante startup, affiancate

dai giganti Thales Alenia Space e Leonardo. Solo con una forma di partenariato, includendo anche il settore pubblico, potremo continuare a ricoprire il ruolo che ci spetta a livello internazionale e che Luigi Broglio ci ha aperto nel 1967.

#### Il nostro contributo

Att Angelantoni Test Technologies, Gruppo Angelantoni Industrie (fondato nel 1932), progetta e costruisce dal 1952 camere di simulazione ambientale (camere climatiche) destinate ai settori automobilistico, elettronico e aerospazio. Dal 1988 Att fornisce ai clienti del settore anche camere di termovuoto, cioè simulatori spaziali per il test di satelliti o componenti di satelliti.

Si tratta in genere di camere cilindriche, costruite in acciaio inox di forte spessore, capaci di lavorare in un vuoto spinto, dell'ordine di  $10^{-7}$  bar. All'interno si trova uno schermo, anch'esso cilindrico, in cui viene fatto circolare azoto liquido. Opportuni riscaldatori servono per lavorare a temperature più alte rispetto all'azoto liquido, generalmente fra  $-180^{\circ}\text{C}$  e  $+150^{\circ}\text{C}$ .

#### Innovazione sostenibile nei test spaziali

Att ha sviluppato negli ultimi anni una tecnologia innovativa che prevede l'uso di azoto gassoso, non più liquido, che termoregola l'ambiente per irraggiamento, senza più i riscaldatori in camera. Si ottengono così sensibili risparmi energetici, riduzione dei consumi di azoto liquido e migliore uniformità di temperatura nel campo  $-180^{\circ}\text{C}$  /  $+150^{\circ}\text{C}$ .

Att, con un altro partner italiano, ha da poco installato in Italia una camera di termovuoto capace di operare fino a  $-192^{\circ}\text{C}$  utilizzando elio gassoso al posto dell'azoto.



Simulatore spaziale Qbe per microsatelliti

## Lo sviluppo delle attività spaziali sempre più diffuso e il lancio di costellazioni di microsatelliti ha portato Att a sviluppare Qbe, una camera di termovuoto adatta per startup o centri di ricerca

Per quanto riguarda le ultime significative commesse, Att ha da poco consegnato un grande simulatore spaziale da 270 mc. alla Taiwan Space Agency mentre un altro, sempre per il test di grandi satelliti, è in consegna presso Airbus a Tolosa.

#### Verso il futuro: test integrati e digitali

Per la nuova Space Smart Factory di Thales a Roma in autunno verrà completata l'installazione e il collaudo di una grande camera di termovuoto, da 240 mc, con vuoto  $10^{-7}$  bar e campo di temperatura  $-173^{\circ}\text{C}$  /  $+130^{\circ}\text{C}$ . La fornitura verrà completata da due grandi camere per prove di antenne satellitari, a pressione ambiente, una da 285 mc con campo  $-150^{\circ}\text{C}$  /  $+180^{\circ}\text{C}$  e l'altra da 72 mc con campo  $-50^{\circ}\text{C}$  /  $+100^{\circ}\text{C}$ . Lo sviluppo delle attività spaziali sempre più diffuso e il lancio di costellazioni di microsatelliti ha portato Att a sviluppare Qbe, una camera di termovuoto adatta per startup o centri di ricerca. Caratteristica di questo termovuoto è la forma a parallelepipedo, unica nel suo genere, che favorisce il miglior utilizzo dello spazio interno, una facile ergonomia ed un costo più ridotto.

In piena fase di sviluppo, con un altro partner italiano, anche un sistema test integrato capace di collaudare schede o dispositivi elettronici, destinati al settore spaziale, sottoponendoli a stimolazioni elettriche mentre si applicano stress termici (fino a  $100^{\circ}\text{C}$  / min!) e di vibrazione con shock ripetitivi a 6 gradi di libertà (tecnica HALT & HASS). 

*Gianluigi Angelantoni è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2014. È presidente del Gruppo Angelantoni Industrie e di ATT Angelantoni Test Technologies. Entra giovanissimo nell'azienda fondata dal padre nel 1932, oggi gruppo industriale costituito da 3 unità produttive in Italia, con aziende controllate in Germania, Francia, India e Cina. Il gruppo annovera oltre 400 dipendenti e un export del 90%*

# TEMPO DI OPPORTUNITÀ



di Aquilino Carlo VILLANO

L'andamento del settore aerospaziale è per sua natura altalenante perché strettamente legato alle vicende storiche e sociali del pianeta. Basti pensare che dopo la Missione Apollo 11 del 1968, a seguito della quale l'umanità sembrava non avere più limiti di espansione, l'evento dello Shuttle Challenger del 1986, del Columbia nel 2003 e la chiusura del programma Concorde hanno generato momenti di riflessione dolorosa e significativa sulle capacità tecnologiche dell'uomo, sul senso del tutto, della corsa all'innovazione, peraltro attraverso la Guerra fredda e le crisi petrolifere.



*Aquilino Carlo Villano*

## L'ascesa dei grandi consorzi

L'aumentare degli scambi commerciali e le esigenze di mobilità hanno tuttavia aperto ad un periodo di ripresa in cui è nato il Consorzio Airbus (1970) e, con l'acquisizione di McDonnell Douglas da parte di Boeing (1997), si è creato, di fatto, il duopolio dei giganti dell'aviazione commerciale da un lato e quello Nasa/ Esa nelle applicazioni dello spazio, dall'altro, ovvero due coppie di fari trainanti nel settore aerospaziale.

Giunti alla fine del millennio, gli attentati delle Torri Gemelle, da un lato, e l'emergere delle tecnologie digitali, dall'altro, hanno generato nuovi paradigmi; questi due eventi possono sembrare disgiunti, ma, riflettendo, si vede il loro stretto legame, che oggi può rappresentare un'opportunità da cogliere; forse siamo ancora in tempo.

## Nuovi scenari dopo l'11 settembre

Dopo l'11 settembre la mobilità delle persone ha privilegiato voli "pin to pin". Niente più giganti dei cieli come il B747 e l'A380, un nuovo futuro per l'aviazione commerciale, apportando nuova linfa per i velivoli regionali, fino a 100 passeggeri; si veda il successo clamoroso delle macchine fino a 250 passeggeri come i top seller B737 ed A321 ma, soprattutto, il proliferare di macchine per uso privato, definite *commuter* fino a 20 passeggeri, quindi Textron/Cessna, Gulfstream, Bombardier, Cirrus, Diamond, Honda, Mitsubishi vedono tutt'oggi un futuro radioso nel settore denominato Aviazione generale.

Non è detto  
che i nuovi paradigmi  
di mobilità di persone  
e cose siano necessariamente  
legati al mondo militare,  
vi è un mercato di servizi  
reali alla popolazione  
dal grande potenziale

#### Occasione persa per l'industria italiana

Purtroppo, l'industria italiana ha visto scorrere tutto questo solo dalle seconde linee, rinunciando a raccogliere le sfide per vari motivi: politici, economici e sociali. Ancora oggi, di fatto, due o tre aziende mettono in pista velivoli proprietari, nuovi, pronti al decollo e, con la cessione di Piaggio, di fatto solo Tecnam ha voce in capitolo nell'ambito dell'aviazione generale; va fatta l'eccezione di Leonardo, ma prevalentemente nel settore militare elicotteristico.

Sia per il Green Deal che per l'approccio *Urban Mobility* e, purtroppo per le nuove tecnologie emerse nel conflitto Russia-Ucraina, la digitalizzazione ha probabilmente di nuovo ribaltato il tavolo; fermo restando che è necessario verificare attentamente la fattibilità tecnica e la sostenibilità reale dei nuovi concetti di mobilità aerea, il volo non è più solo prerogativa né dei colossi, né dei gruppi finanziari.

Questo vale sia nel settore civile che in quello militare, generando delle scale di opportunità tecniche e operative che potrebbero vantaggiosamente essere colte dal tessuto industriale italiano, sempre tacciato di "nanismo", ma che ora potrebbe paradossalmente trovare proprio nella dimensione quei fattori di competitività, strategia e visione che oggi mancano ai big player, ingessati in mille vincoli e policy, presentate spesso come nuovi modelli organizzativi, anche se a volte non si sa bene "di cosa" e di "quali contenuti".

#### Il ruolo della politica e delle infrastrutture

Per cogliere le nuove opportunità che si presentano, è necessario innanzitutto che la politica chiaramente ponga l'attenzione nel settore aerospaziale, destinando non solo risorse per quanto è ragionevole e possibile ma, in particolare, favorendo lo sviluppo e l'accesso a infrastrutture; qui basti pensare che la recente apertura al-



Lavorazione meccanica con macchina a controllo numerico

le operazioni duali, non solo militari, dell'Aeroporto di Grazzanise, in provincia di Caserta, dovrebbe avere ulteriore seguito, con azioni concrete per l'impiego. E non è il solo esempio possibile.

Va da sé che, dal canto suo, l'industria deve impegnarsi criticamente nel valutare scelte di modelli, processi e tecnologie guardando al prodotto, all'applicazione finale, alle esigenze di mercato, curando innanzitutto le risorse umane, che siano in grado di concepire e sostenere soluzioni all'altezza.

Con l'attenzione indirizzata all'efficienza dei mezzi di produzione e alla capacità produttiva, gli investimenti privati finiscono per essere una leva per intercettare commesse a saturazione degli impianti – una via breve se vogliamo – senza valorizzare l'intuizione, l'innovazione e l'intelligenza che hanno sempre contraddistinto l'industria italiana.

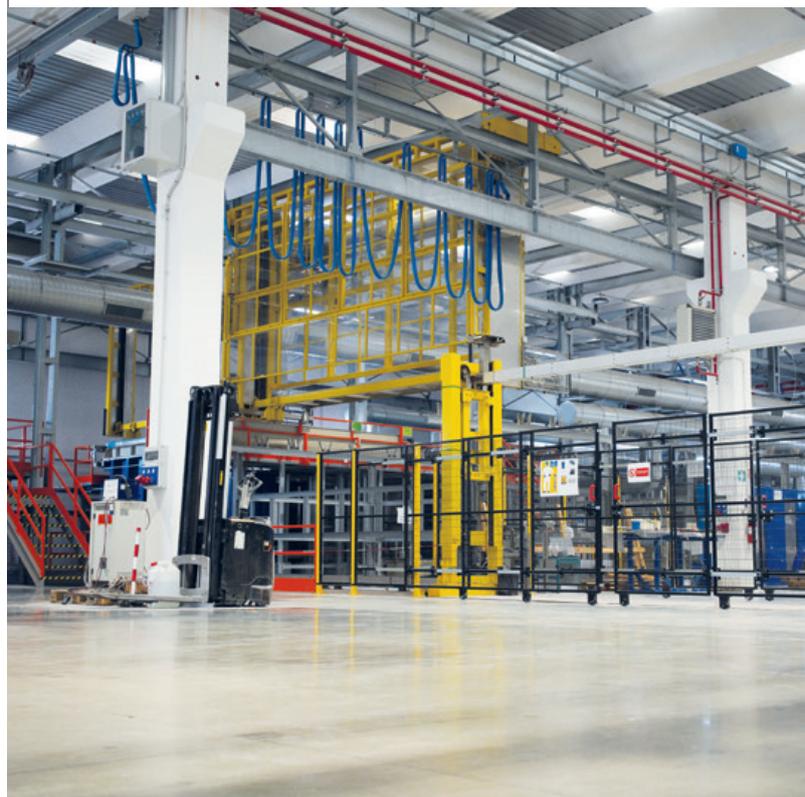
#### **Industria e capitale umano: una sfida da rilanciare**

Non è detto che i nuovi paradigmi di mobilità di persone e cose siano necessariamente legati al mondo militare ovvero a progetti utopistici; vi è un mercato di servizi reali alla popolazione e quindi di mezzi di trasporto aereo, purché nel rispetto delle regole dell'aeronavigabilità in totale sicurezza; qui c'è tanto da dire e fare, ancora oggi con margini di successo.

Non è più una questione strettamente legata alle materie prime e ai mezzi di produzione, né è corretto sperare o aspettarsi di comporre in Italia, in vario modo, prodotti originati in Cina, Paese in cui il settore aerospaziale è ancora molto auto-referenziale.

Ci vuole un ritorno alla cultura tecnologica delle discipline propulsive, motoristiche e dei velivoli, che oggi si può avvantaggiare del cambio di scala e della digitalizzazione; proprio per questo la "minaccia cinese" nell'aerospazio non è più o non più solo legata alla capacità produttiva, bensì alla fame di competenze e cultura aeronautica che vengono raccolte nel mondo e che, prima o poi, daranno risultati tangibili, come sta già avvenendo nel settore automobilistico.

In ragione di quanto esposto, dal 2000 l'azienda ha iniziato un processo di evoluzione tecnologica, dalla mera trasformazione, attraverso la mecatronica, fino all'elettro-avionica, con la costituzione di un gruppo di analisi e sperimentazione in grado di sostenere lo sviluppo di equipaggiamenti, componenti dei comandi di volo, sistemi propulsivi elettrici ed eliche per velivoli commerciali, dell'aviazione commerciale e per aeromobili a pilotaggio remoto, progettati e costruiti autonomamente, ricorrendo solo marginalmente alle forniture di parti terze e solo per sistemi non critici.



*Impianto trattamenti superficiali*

La base manifatturiera resterà sempre un elemento fondante, a servizio dei nuovi sistemi il cui sviluppo, di converso, spinge l'officina verso nuove sfide.

La componentistica dell'elettronica di potenza (Mofset basati su carburo di silicio) per il controllo dei motori e delle *fuel cell*, lo sviluppo autonomo del software e la capacità di analisi e previsione delle prestazioni, sono poste alla base dei nuovi *concept*, il tutto indirizzato da subito a sostenere le sfide della Certificazione di Tipo, requisito imprescindibile nel settore aerospaziale e, come detto, elemento di vantaggio competitivo. 

**Aquilino Carlo Villano** è stato nominato *Cavaliere del Lavoro* nel 2024. È fondatore e amministratore unico di *Officine Meccaniche Irpine*, attiva nella produzione di componentistica per i settori aerospaziale, dell'aviazione e della difesa. L'azienda opera con due stabilimenti, produce ogni anno più di 80.000 componenti e assiemi di velivoli, oltre a realizzare equipaggiamenti completi di elettronica ed hardware e sistemi a pilotaggio remoto fino a 150 kg di peso. Occupa 200 dipendenti, prevalentemente di origini irpine 

# L'EUROPA CHE VOGLIAMO

7 giugno 2025

VENEZIA



Ore 8.45 - Registrazione dei partecipanti

Ore 9.15 - Saluti istituzionali, Presentazione e Apertura del Convegno

**Enrico Zobe**, Presidente Gruppo Triveneto Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

Videomessaggio della Presidente del Parlamento europeo, **Roberta Metsola**



## I SESSIONE

### L'Unione europea potenza economica globale fra innovazione e investimenti comuni

- **Marco Buti**, Titolare della cattedra Tommaso Padoa-Schioppa, Centro Robert Schuman dell'Istituto Universitario Europeo (IUE)
- **Veronica De Romanis**, Professoressa di economia europea, Luiss Guido Carli e Stanford University
- **Antonio Patuelli**, Cavaliere del Lavoro, Presidente Associazione Bancaria Italiana
- **Ugo Salerno**, Cavaliere del Lavoro, Presidente Esecutivo RINA
- **Paola Subacchi**, Professore e titolare della cattedra di Debito Sovrano e Finanza, Sciences Po

## II SESSIONE

### Verso una nuova politica industriale europea: le sfide dell'impresa

- **Lucia Aleotti**, Cavaliere del Lavoro, Presidente Pharmafin - Menarini Group Holding
- **Marco Bonometti**, Cavaliere del Lavoro, Presidente OMR Automotive
- **Laura Colnaghi Calissoni**, Cavaliere del Lavoro, Presidente e Amministratore Delegato Gruppo Carvico
- **Daniel Gros**, Direttore Institute for European Policymaking, Università Bocconi
- **Bruno Veronesi**, Cavaliere del Lavoro, Presidente Emerito AIA

Intervento

**Antonio Tajani**, Vice Presidente del Consiglio dei Ministri e Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

## III SESSIONE

### Nuove istituzioni per governare la competitività

- **Rosa Balfour**, Direttrice Carnegie Europe
- **Franco Bernabè**, Cavaliere del Lavoro, Presidente Techvisory, Presidente Università di Trento
- **Antonio D'Amato**, Cavaliere del Lavoro, Presidente e Amministratore Delegato Seda International Packaging Group
- **Michl Ebner**, Cavaliere del Lavoro, Presidente e Amministratore Delegato Gruppo Athesia
- **Nicoletta Pirozzi**, Responsabile del programma "UE, politica e istituzioni" e responsabile delle relazioni istituzionali, Istituto Affari Internazionali (IAI)

Ore 13.00 - Conclusioni

**Maurizio Sella**, Presidente Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

Moderatrice dell'evento: **Tonia Cartolano**, Caporedattrice Sky TG24

Partner scientifico: Istituto Affari Internazionali (IAI)

Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro  
Gruppo Triveneto

Segreteria organizzativa: [convegnovenezia2025@cavalieridellavoro.it](mailto:convegnovenezia2025@cavalieridellavoro.it) - 351 4662025



FOCUS 1

VERSO IL CONVEGNO NAZIONALE

# POLITICHE INDUSTRIALI Per una nuova Europa

Si è tenuto il 7 maggio il secondo workshop preparatorio al convegno “L’Europa che vogliamo”. Al centro del dibattito, segnato dall’annuncio dei nuovi dazi americani, la tenuta dell’Ue nel contesto globale. Sono intervenuti Marco Buti e i Cavalieri del Lavoro Debora Paglieri, Maria Cristina Piovesana e Paolo Scudieri, sollecitando più unità, semplificazione, competitività e visione strategica.

Segue la sintesi del primo intervento del ciclo tematico sull’Europa al Collegio Lamaro Pozzani e il contributo di Carla Bisleri, presidente della Conferenza dei Collegi Universitari di Merito

IL SECONDO WORKSHOP PREPARATORIO DEL CONVEGNO NAZIONALE

# L'UE ALLA SFIDA DEI DAZI

## Più unità e semplificazione

A fare da “convitato di pietra” del secondo workshop preparatorio del Convegno di Venezia sono stati senz'altro i dazi annunciati poche ore prima da Donald Trump. E non avrebbe potuto essere altrimenti, visto il tema al centro dei lavori: “Potenza economica globale e politiche industriali per una nuova Europa”.

In apertura dei lavori, il Presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, Maurizio Sella, ha affrontato direttamente la questione, sottolineando come i dazi del 20% – poi temporaneamente ridotti al 10% per un periodo di 90 giorni, ndr – rappresentino non solo un onere economico per i consumatori finali, ma anche un segnale preoccupante di potenziali incertezze economiche globali. “Il rischio maggiore è l'inizio di una recessione” ha affermato Sella, richiamando il precedente storico dell'aumento dei tassi sotto l'amministrazione Hoover nel 1930, che contribuì ad aggravare la Grande Depressione.

L'intervento di Sella ha evidenziato la necessità per l'Europa di reagire con decisione, investendo nella propria competitività, nella difesa e nell'innovazione, senza perdere di vista gli obiettivi di decarbonizzazione e il rafforzamento delle politiche industriali comuni.

“Pensate all'incertezza che nasce da tutto ciò. Abbiamo avuto il Covid, la guerra in Ucraina, l'emergenza del gas e ora questa enorme incertezza che ci dà Trump. L'Europa, come evidenzia il rapporto Draghi, dovrebbe assolutamente reagire. È probabilmente finito il periodo delle fonti energetiche a basso costo; è finito il periodo in cui la sicurezza ce la garantivano gli Stati Uniti e quindi dobbiamo investire nella di-



Da sinistra Gianni Bonvicini, consigliere scientifico Istituto Affari Internazionali, Enrico Zobe, presidente Gruppo Triveneto, e Paolo Mazzanti, direttore responsabile Civiltà del Lavoro

ffesa, non c'è nessun dubbio”. “E dobbiamo ricordarci – ha aggiunto – che abbiamo nostri settori chiave, come quello dell'auto, che adesso vedono non solo l'imposizione di dazi del 25 e non del 20, ma anche agevolazioni per chi va a produrre auto negli Usa. Allora dobbiamo migliorare la nostra competitività”. Infine, un'annotazione sul clima di fiducia nei confronti dell'Europa. “Gli ultimi sondaggi dicono che il 74% degli europei considera vantaggiosa l'appartenenza all'Ue. Il messaggio è chiaro: l'Europa è ancora un riferimento di democrazia e di valori che gli Usa sembrano perdere un po”.

Enrico Zobe, presidente del Gruppo Triveneto e organizzatore del prossimo Convegno nazionale di Venezia, ha rimarcato come l'attualità e la complessità del tema scelto per l'evento del 7 giugno riflettano la continua evoluzione del contesto geopolitico e commerciale internazionale. “Costruire un'Europa che dimostri di esistere e di saper agire con decisione – ha detto Zobe – è la sfida imprescindibile per il futuro del continente”. “Credo che gli interventi al Convegno verranno definiti, limati neanche fino alla sera prima, ma fino alla mattina stessa, vista l'evoluzione ormai continua di

cambiamenti, di sorprese, di problemi che vengono comunque al pettine. L'Europa che non c'è, avevamo detto inizialmente, ma effettivamente oggi è difficile dire che l'Europa esista". Zobele ha sottolineato che non è questo il momento dei "distruttori". "Dobbiamo realmente unirci se vogliamo uscire da questa situazione. Costruire l'Europa che vogliamo, un'Europa che dimostri di esistere, che dimostri di agire effettivamente, di riuscire a prendere decisioni serie e durature, e che decida anche dove vuole stare nel contesto geopolitico mondiale". Il presidente del Gruppo Triveneto ha infine ricordato il peso dell'Europa. "Siamo importantissimi, siamo 400 milioni di cittadini, pesiamo per un 15-16% del Pil mondiale, ma solo se siamo uniti, se siamo invece un numero X di Stati che vanno ognuno per conto suo, il nostro peso va inevitabilmente a ridursi e ne paghiamo le conseguenze.

#### **BUTI: "I tre indicatori del declino europeo"**

La relazione introduttiva del workshop è stata affidata a Marco Buti, titolare della Cattedra Tommaso Padoa-Schioppa presso il Centro Robert Schuman dell'Istituto Universitario Europeo, già Direttore Generale dell'area economica dell'Ue e capo di gabinetto del commissario Gentiloni. "La prima cosa su cui dobbiamo mettere l'accento – ha detto Buti – è sul fatto che l'Europa ha un modello di crescita, direi addirittura un business model, che è nel medio termine insostenibile".

Il primo punto critico indicato da Buti sta nell'eccessiva dipendenza dalla domanda estera. "Noi abbiamo, come Europa, un surplus persistente delle partite correnti che, in realtà, non è un segno di competitività, ma un segno di investimenti che purtroppo non trovano sufficienti sbocchi e quindi esportiamo il nostro risparmio che è notevole, soprattutto dall'altra parte dell'Atlantico. Avere una crescita che dipende eccessivamente dalle esportazioni è un elemento di vulnerabilità".

Il secondo punto è il progressivo allontanamento dalla frontiera tecnologica. Su dieci tecnologie dell'avvenire, l'Ue è forte soltanto su due: Clean Tech Manufacturing e nuovi materiali. "Si tratta di settori importanti, ma su tutte le altre siamo in ritardo a cominciare dall'AI".

Il terzo punto è l'inverno demografico. "Se guardiamo gli ultimi 10 anni abbiamo un aumento di 2,2 dell'età mediana. Le conseguenze sono una crescita stagnante, un'e-



rosione della coesione sociale e un rischio di progressiva marginalizzazione geopolitica".

Il rischio è quello che Draghi ha chiamato "una lenta agonia", che potrebbe anche diventare un'implosione subitanea. La Commissione ha proposto di implementare il Rapporto Draghi attraverso quello che ha chiamato la "Competitiveness Compass", la "bussola per la competitività". C'è un grande sforzo di semplificazione ha spiegato Buti facendo riferimento all'ipotesi contenuta nel Rapporto Letta sul mercato unico relativa al cosiddetto 28esimo regime, cioè la possibilità per le imprese, soprattutto Pmi, di adottare un 28esimo regime fiscale che permetta di bypassare le regolamentazioni nazionali. Bisogna poi risolvere il "trilemma" della politica industriale.

La domanda è: dove prendere le risorse per rendere competitiva l'industria europea? Se vengono dai bilanci nazionali, è chiaro che questo rischia di frammentare il mercato unico; se la via, quindi, è quella degli aiuti di Stato, allora il rischio è che i Paesi più ricchi corra no di più; se invece non si vuole frammentare il mercato unico, bisogna pensare a una politica industriale centralizzata e una capacità fiscale centralizzata, anche se la Commissione non propone questa strada. "Secondo me invece bisogna attraversare il Rubicone di un rafforzamento del bilancio europeo".

Il professor Buti prosegue la sua relazione con alcuni suggerimenti sul tema cruciale della semplificazione. "Ecco quattro suggerimenti molto pragmatici per cominciare a semplificare. Il primo è tornare alla proposta iniziale della Commissione come base perché, in realtà, la grandissima parte delle complicazioni avvengono durante il negoziato con gli Stati membri e con il Parlamento. Il secondo è rendere obbligatoria una valutazione di impatto anche degli emendamenti inseriti dal Consiglio e dal Parlamento Europeo, soprattutto sull'economia e sulle piccole e medie imprese. Il terzo punto è di passare dalle direttive ai regolamenti che sono direttamente appli-

**È preoccupante il progressivo allontanamento dalla frontiera tecnologica. Su dieci tecnologie dell'avvenire, l'Ue è forte soltanto su due: Clean Tech Manufacturing e nuovi materiali**

cabili. Infine, bisogna avere una più rigorosa attuazione delle sanzioni del mercato unico”.

**PAGLIERI: “Manifattura torni prioritaria (anche) per i giovani”**

A fare da premessa del suo intervento, il Cavaliere del Lavoro Debora Paglieri, Amministratore Delegato Paglieri, ha ricordato il ruolo cruciale delle imprese familiari per il futuro dell’Europa. “Esse rappresentano un punto di forza perché favoriscono la continuità intergenerazionale e spesso privilegiano lo sviluppo sostenibile a lungo termine rispetto al profitto immediato”. Ha poi sottolineato che queste aziende, radicate localmente, contribuiscono alla stabilità economica evitando la delocalizzazione. Paglieri ha poi analizzato i cambiamenti globali dal 2020, osservando come “l’incertezza sia diventata la nuova costante”, con fattori geopolitici quali l’instabilità americana e la fragilità dell’unità europea. “Il vero problema è che il contesto è cambiato fortissimamente perché ieri la protezione era assicurata dagli Stati Uniti, l’energia dall’Africa insieme alla Russia, mentre la Cina ci assicurava mano d’opera a basso costo. Oggi la situazione è completamente cambiata, l’Europa è nuda non avendo più questi schermi protettivi e questa nudità fa sì che si affaccino tutte le sue fragilità e le sue debolezze. E la principale di queste fragilità è quella che non riesce a essere veramente unita. Il problema dell’Europa, secondo me, è questo”.

L’imprenditrice ha sottolineato la necessità, evidenziata anche dal rapporto Draghi, di un cambio di paradigma nel modello di sviluppo europeo. L’attuale impostazione, fortemente orientata alle esportazioni e caratterizzata da salari contenuti, non è più sostenibile. Occorre invece



puntare su una crescita trainata dalla domanda interna, promuovendo investimenti più consistenti e un innalzamento dei salari. Questo approccio aumenterebbe il potere d’acquisto dei cittadini europei e contribuirebbe a rendere l’Europa più solida e autonoma sul piano economico. Paglieri ha insistito sull’importanza di preservare il primato manifatturiero del continente, valorizzando il know-how industriale che rappresenta un patrimonio distintivo dell’Europa. In quest’ottica, è fondamentale cambiare anche la percezione delle nuove generazioni, facendo comprendere che la manifattura, oltre a finanza e servizi, è un settore stimolante e ricco di opportunità. Infine, ha proposto una riflessione sull’utilizzo del risparmio europeo. Invece di confluire nei fondi americani – come spesso accade – tali risorse potrebbero essere reindirizzate a sostenere lo sviluppo interno, contribuendo così a rafforzare l’economia del continente e il suo modello sociale.

Debora Paglieri individua quattro pilastri fondamentali per rilanciare un modello europeo vincente. Primo, una politica industriale realmente condivisa, che sostenga e protegga le filiere manifatturiere europee con investimenti mirati e consistenti. Questo permetterebbe all’Europa di generare nuove eccellenze e competere alla pari con potenze come Cina e Stati Uniti. Il secondo pilastro è un mercato unico veramente armonizzato. Pur essendo un principio fondante dell’Unione, nella pratica persistono forti disomogeneità normative tra i Paesi membri.

Paglieri cita l’intervista a Enrico Letta pubblicata sul precedente numero di *Civiltà del Lavoro*, in cui parla del “28° regime”, ovvero uno Stato virtuale con regole uniformi a cui i Paesi potrebbero aderire volontariamente, per garantire condizioni operative e normative uguali per tutti. Il terzo pilastro è una transizione ambientale e digitale sostenibile, che tenga conto dei tempi e dei costi, e premi i comportamenti virtuosi. In campo tecnologico, auspica massicci investimenti nell’innovazione, soprattutto in ambiti strategici come l’intelligenza artificiale, chiedendo normative che tutelino ma non soffochino il progresso. Infine, il quarto pilastro è il capitale umano e la formazione, che dovrebbero essere rafforzati attraverso percorsi unificati a livello europeo. Le imprese, sottolinea, devono essere riconosciute come veri e propri luoghi di apprendimento. Concludendo, Paglieri ha lodato l’iniziativa dei workshop: “Questi incontri sono fondamentali per condividere buone pratiche e visioni strategiche. Costruire una nuova Europa significa dare voce a chi crea valore ogni giorno attraverso il lavoro”.

Occorre un cambio di paradigma nel modello di sviluppo europeo. L’attuale impostazione, orientata alle esportazioni e caratterizzata da salari contenuti, non è più sostenibile

**PIOVESANA: “Ue non sia comparsa nello sciacchiere globale”**

Nel suo articolato intervento, Il Cavaliere del Lavoro Maria Cristina Piovesana, presidente Alf Uno, ha riconosciuto la straordinaria attualità della riflessione. In apertura, ha sottolineato che l'Europa auspicata è prima di tutto un'Europa libera, indipendente, pacifica e competitiva. Valori che l'Unione ha saputo difendere per settant'anni, ma che oggi si trovano messi in discussione da un contesto geopolitico radicalmente mutato. Piovesana ha individuato un punto di svolta: l'Europa è di fronte a un bivio storico. Può fare un deciso salto in avanti oppure rischia di perdere quanto faticosamente costruito. L'imprenditrice ha distinto un'Europa politica e un'Europa mercato, sottolineando le debolezze della prima e l'incompiutezza della seconda. Partendo dal concetto di Stato, Piovesana ha osservato che mancano tre elementi chiave: un popolo europeo condiviso, un territorio chiaramente definito, e una sovranità compiuta. “Se è vero che esiste un passaporto europeo, nella percezione collettiva ciascuno si sente ancora prima di tutto cittadino del proprio Paese. E sul piano territoriale, l'allargamento verso Est e l'uscita della Gran Bretagna rendono fluidi i confini dell'Unione”. Quanto alla sovranità, l'Europa dispone di una moneta comune, ma non ha un esercito europeo, una sicurezza condivisa, né una difesa dei confini integrata. “Mancano dunque i presupposti per definirla un vero soggetto politico sovrano”.

Anche sul piano economico l'Europa resta un progetto incompiuto. Piovesana ha riconosciuto i grandi risultati raggiunti: libera circolazione delle persone e delle merci, moneta unica in larga parte del continente, confine



doganale comune. Ma i quadri regolatori restano fortemente disomogenei, a cominciare dal fisco, passando per lavoro, finanza e, per l'Italia, il tema cruciale della giustizia. Inoltre, malgrado l'inglese sia lingua franca, i cittadini europei continuano a parlare 27 lingue e a pensare secondo visioni nazionali, spesso figlie delle rispettive culture linguistiche.

Guardando al cammino europeo, Piovesana ha sottolineato come ci si trovi oggi distanti tanto dall'ideale federale di Altiero Spinelli e del Manifesto di Ventotene, quanto dal modello più pragmatico di Jean Monnet, basato su una sovrastruttura efficiente e integrata. Ancor più ci si è allontanati dall'ispirazione dei padri fondatori – De Gasperi, Schuman, Adenauer – che sognavano un'Europa politica e coesa. “Mi fa piacere quello che ho sentito prima da parte del Presidente Sella, che il 74% degli europei crede e vuole un rafforzamento dell'Europa, ma nella realtà, quando poi andiamo alle votazioni all'interno dei singoli Paesi, vediamo invece che c'è un rigurgito o quantomeno un voler spesso ritornare a nazionalismi e identità nazionali che, di fatto, rappresentano una retrocessione rispetto all'idea di un'Europa unita. È evidente che se tutto questo non viene superato, saremo condannati ad essere semplicemente una comparsa nello scacchiere internazionale”.

Se l'Europa non affronta con decisione le proprie incompletezze politiche, economiche e giuridiche, rischia di restare una comparsa nel nuovo ordine mondiale. Per invertire la rotta, occorre rilanciare con forza il progetto di un'Europa unita. Piovesana ha proposto due strade concrete. La prima: riprendere il percorso interrotto della Costituzione europea, bloccato dal fallimento referendario del 2005. I trattati oggi in vigore, osserva, sono meri strumenti di cornice: serve una vera architettura costituzionale per dare piena legittimità e coerenza al progetto europeo. La seconda: un nuovo piano europeo sull'energia, ricalcando l'esperienza fondante della Ceca del 1951, che unificò il mercato del carbone e dell'acciaio. Un piano energetico condiviso garantirebbe indipendenza strategica, riduzione dei costi per cittadini e imprese, e maggiore autonomia rispetto ai grandi attori globali. In chiusura, Piovesana si è appellata al senso di responsabilità collettiva. L'Europa, dice, ci ha consegnato quattro grandi valori: libertà, indipendenza, pace e competitività. Sta ora a noi non solo conservarli, ma trasformarli in un sogno europeo compiuto da trasmettere alle nuove generazioni. Un sogno che può realizzarsi solo accelerando il cammino verso una vera Europa politica, economica e giuridica unitaria, capace di parlare con una voce sola nel mondo”.

C'è un rigurgito nazionalista che, di fatto, rappresenta una retrocessione rispetto all'idea di un'Europa unita. Se tutto questo non viene superato, saremo condannati ad essere semplicemente una comparsa

### SCUDIERI: “Si passi all’azione. Dazi occasione per Ue”

Nel suo intervento conclusivo al workshop preparatorio del Convegno Nazionale, Il Cavaliere del Lavoro Paolo Scudieri, presidente di Adler Group, ha tracciato un quadro lucido e realistico delle sfide che l’Unione europea è chiamata ad affrontare per non soccombere nel nuovo disordine globale. Con uno sguardo rivolto ai recenti eventi – tra cui le dichiarazioni del Presidente Trump che hanno scosso in poche ore l’intero sistema commerciale mondiale – Scudieri ha messo in evidenza come l’Europa rappresenti oggi l’anello debole tra le grandi potenze, impannata in burocrazia, lentezza decisionale e mancanza di una visione strategica condivisa. Nonostante custodisca un patrimonio unico di cultura, storia e industria, il Vecchio Continente sembra aver smarrito il dinamismo necessario per stare al passo con le economie emergenti e le superpotenze globali.

Secondo Scudieri, l’Europa deve “darsi una scossa”: è impensabile continuare a operare con sistemi decisionali lenti, spesso vincolati dall’unanimità, mentre Stati Uniti e Asia procedono con determinazione. L’Unione deve diventare più competitiva, più agile, più strategica: serve una vera politica industriale comune, la capacità di stringere alleanze intelligenti con i Paesi detentori di materie prime strategiche (come quelli dell’Africa subsahariana) e un approccio più concreto nella gestione dei grandi dossier energetici, logistici e produttivi.

Una parola chiave del suo intervento è stata “tangibilità”: per Scudieri, l’Europa deve passare dalle ideologie alle azioni concrete. “Non c’è più tempo per pensare e discutere”, avverte. “Bisogna agire con velocità, attrarre investimenti, liberare l’iniziativa economica”.

Scudieri ha lanciato un appello all’Italia, che deve giocare un ruolo da protagonista nel rilancio europeo. “Il nostro Paese, dice, deve promuovere una politica internazionale propositiva e pragmatica, capace di incidere sulle scelte comuni e superare i freni che oggi bloccano il processo di integrazione. L’obiettivo non è inseguire un’unità astratta, ma costruire un’Europa concreta, funzionale, orientata alla crescita”.

L’imprenditore ha messo in guardia dai rischi della iperregolamentazione, che scoraggia gli investimenti esteri e rallenta lo sviluppo. “In Europa è più difficile che altrove avviare un’azienda, farla crescere, innovare”, ha denunciato, confrontando la rigidità del Vecchio Con-



tinente con la flessibilità americana. Con la sua azienda attiva in oltre trenta Paesi, Scudieri porta l’esempio degli stabilimenti statunitensi, dove l’integrazione tra impresa e territorio è più fluida ed efficace.

Una delle critiche più forti riguarda le profonde divisioni tra i Paesi membri, in particolare tra Nord e Sud Eu-

Serve una revisione delle regole di voto, che consenta di superare l’impasse e affrontare finalmente i grandi temi strategici: energia, logistica, sicurezza economica, innovazione. L’Europa ha un potenziale straordinario ma deve scegliere di liberarlo

ropa. La spaccatura tra i cosiddetti “Paesi frugali” e le economie mediterranee rende difficile qualunque processo decisionale. Scudieri ha proposto una revisione delle regole di voto, che consenta di superare l’impasse e affrontare finalmente i grandi temi strategici: energia, logistica, sicurezza economica, innovazione.

“L’Europa ha un potenziale straordinario – ribadisce – ma deve scegliere di liberarlo”. L’ultima parte dell’intervento è dedicata alle dinamiche commerciali globali, con riferimento ai nuovi dazi “a geometria variabile” annunciati dagli Stati Uniti. Scudieri ha invitato a leggere con attenzione le misure, che potrebbero in alcuni casi rappresentare un’opportunità competitiva per l’Europa, rispetto ad altri competitor come la Cina. In questo scenario, sarà fondamentale rafforzare le catene logistiche e distributive, elemento cruciale per sostenere l’export e difendere la competitività dei prodotti europei.

### IL DIBATTITO

Nel dibattito seguito agli interventi di Buti, Paglieri, Piovosana e Scudieri, alcuni Cavalieri del Lavoro hanno arricchito la riflessione con proposte concrete, richiami storici e visioni strategiche sul futuro dell’Europa.

Francesco Averna ha richiamato due passaggi cruciali nei blocchi dell’integrazione europea – il veto francese del 1954 sull’Europa della difesa e quello franco-olandese del 2005 sulla Costituzione – sottolineando che senza un’identità condivisa e un richiamo alle radici cultu-

## LA BUSSOLA PER LA COMPETITIVITÀ



La Bussola per la Competitività è il programma quinquennale presentato dalla Commissione europea il 29 gennaio e volto a rilanciare l'economia dei 27 e colmare il divario di crescita con le altre grandi potenze economiche mondiali.

rali comuni, l'Europa non può evolvere. Ha poi lodato il piano Ue sulla difesa, proponendo però un affiancamento immediato di un programma coordinato e tempificato, che includa standard comuni su software, hardware, catene di comando, formazione e cybersicurezza. Emanuele Remondini ha posto l'accento sul deficit di sistema che penalizza gli imprenditori italiani in Europa, rispetto a omologhi francesi e tedeschi. Ha suggerito di avviare un coordinamento strutturato con i 76 europarlamentari italiani, per creare un canale diretto tra rappresentanza politica e tessuto produttivo, migliorando efficacia e informazione reciproca.

**Il workshop ha evidenziato l'urgenza di un'Europa più unita e competitiva. Per i Cavalieri del Lavoro occorrono semplificazione normativa, politiche industriali comuni e una visione condivisa per il rilancio europeo**

Marco Bonometti ha esortato a trasformare il Convegno di Venezia in una piattaforma propositiva, evitando narrazioni ripetitive sul passato. Ha chiesto di convergere su poche proposte concrete e realizzabili, capaci di incidere sul piano europeo. Tra le priorità: affrontare i dazi cinesi, ridurre i gap di competitività interni all'Ue (costi di energia e lavoro), e rivedere un Green Deal percepito come squilibrato. Ha invocato un cambio di passo urgente, sottolineando che senza decisioni tempestive, l'industria manifatturiera europea rischia l'estinzione.

Gianfelice Rocca ha offerto una lettura geopolitica ampia: l'Europa, oggi, gioca in un mondo segnato dal ritorno delle politiche di potenza, in cui si confrontano modelli accentrati (Cina) o federali (Usa). Per non restare ai margini, l'Ue deve dotarsi di una strategia industriale strutturata, affrontando in modo realistico le transizioni digitali ed energetiche e costruendo una governance orizzontale e verticale, settoriale e strategica. In questo quadro, l'Europa può anche sfruttare le nuove migrazioni intellettuali dagli Usa, rafforzando il proprio ruolo nel blocco occidentale.

Con tono pragmatico, Fabio Ravanelli ha evidenziato quanto l'eredità storica degli Stati nazionali continui a frenare l'unificazione europea. Ha lanciato un appello a "buttare il cuore oltre l'ostacolo" e procedere con decisione verso un'uniformità sostanziale nei mercati di capitali, energia e telecomunicazioni, ritenendoli settori strategici per la creazione di "campioni europei" in grado di competere a livello globale. 🇪🇺

L'EUROPA CHE VOGLIAMO – INCONTRI AL COLLEGIO “LAMARO POZZANI”

# EUROPA IN STALLO

## Occorrono nuove ambizioni

“U niti abbiamo una strada, separati ci facciamo del male, punto e basta”. Il Cavaliere del Lavoro Enrico Zobeles non gira intorno al problema. L'Europa, così com'è, non va. È lenta, frammentata, in ritardo su quasi tutto: dalla difesa comune alla politica industriale, dalla diplomazia al mercato dell'innovazione. Eppure, resta l'unica opzione possibile per chi non vuole essere spettatore del nuovo (dis)ordine globale. Si è aperto lo scorso 3 aprile presso il Collegio Universitario dei Cavalieri del Lavoro “Lamaro Pozzani”, a Roma, il ciclo di incontri “L'Europa che vogliamo”, in vista del Convegno Nazionale della Federazione in programma a Venezia il 7 giugno. Una riflessione aperta, che ha messo a confronto, insieme a Zobeles, Gianni Bonvicini, consigliere scientifico dell'Istituto Affari Internazionali (Iai), e Ferdinando Nelli Feroci, ex ambasciatore e già presidente dello stesso Istituto. Al centro del dibattito: l'inerzia delle istituzioni europee, le sfide di una politica estera senza strumenti e il confronto con un'America sempre più distante.

Se da un lato si moltiplicano le regole – anche le più discutibili, come quelle sui tappi delle bottigliette – dall'altro si ignorano le necessità dell'impresa, che chiede politiche industriali chiare, investimenti in tecnologia e una transizione ecologica che non diventi un boomerang

### UN'INTEGRAZIONE MAI COMPIUTA

Zobeles, presidente del Gruppo Triveneto dei Cavalieri del Lavoro, organizzatore del Convegno Nazionale, ha indicato con chiarezza le debolezze del Vecchio Continente. L'Europa ha ancora troppe carenze strutturali per riuscire a rispondere nei tempi dettati dall'attuale contesto tecnologico e geopolitico. La mancanza di un'unione finanziaria, l'assenza di una vera politica comune di difesa e la lentezza decisionale sono sintomi evidenti di un'integrazione mai compiuta. Ma ciò che preoccupa di più, ha detto, è il disallineamento tra ambizioni e risultati. Se da un lato si moltiplicano le regole – anche le più discutibili, come quelle sui tappi delle bottigliette – dall'altro si ignorano le necessità dell'impresa, che chiede politiche industriali chiare, investimenti in tecnologia e una transizione ecologica che non diventi un boomerang per la competitività europea. “Non possiamo farci del male da soli – ha detto – lasciando che altri, come la Cina, occupino gli spazi che noi lasciamo vuoti per eccesso di burocrazia o lentezze ideologiche”. Il Convegno di Venezia, ha aggiunto, dovrà essere un momento di confronto reale. “Siete il futuro – ha detto rivolgendosi agli allievi del Lamaro Pozzani – e abbiamo bisogno del futuro”.

### “PERCHÉ L'EUROPA NON DECIDE?”

Gianni Bonvicini ha ricostruito il percorso dell'integrazione europea con l'occhio dell'analista che da decenni ne osserva le evoluzioni e le contraddizioni. “Perché l'Europa non decide?”, l'interrogativo che aleggia oggi intorno a ogni discorso sull'Europa è quello con cui lo studioso ha cominciato il suo intervento. “C'è urgenza di vedere un'Europa che riesca a uscire da quello che Nino Andreatta definiva un sistema istituzionale barocco. La premessa originaria di queste difficoltà è da individuare nella grande occasione persa nei primi anni '50, quando ci fu l'opportunità di diventare una federazione.



Enrico Zobe, Ferdinando Nelli Feroci e Gianni Bonvicini con gli allievi del Collegio "Lamaro Pozzani"

Alla base del progetto europeo, ha ricordato Bonvicini, c'era un'ambizione forte: federare gli Stati europei. Il tentativo fu la Comunità europea di Difesa, nata nel 1952 e naufragata appena due anni dopo. Da quel fallimento si passò a un approccio più prudente, il cosiddetto metodo neofunzionalista: partire dall'integrazione economica per arrivare, gradualmente, a quella politica. In teoria, la cessione di sovranità in un settore avrebbe dovuto innescare, per effetto domino, l'integrazione in altri ambiti. È il cosiddetto spillover effect, su cui si fondava l'intero disegno europeo. Ma qualcosa non ha funzionato. "Abbiamo accumulato competenze senza costruire un centro decisionale efficace", ha spiegato Bonvicini. "Ci siamo fermati al funzionale, senza mai fare il salto verso il federale". Anche i trattati più recenti, da Maastricht a Lisbona, hanno migliorato l'architettura istituzionale, ma senza scardinare davvero i meccanismi che frenano l'Unione: la regola dell'unanimità, il potere di veto dei singoli Stati, la logica nazionale che continua a prevalere sulle scelte comuni. La domanda, allora, resta sempre la stessa: dopo tanto riflettere, tentare di aggiustare e aggiungere, perché l'Ue è ancora, come affermava Zobe, incompleta? "L'Unione europea – ha spiegato Bonvicini – si è affermata come una potenza civile, con una vocazione principale rivolta alla gestione dell'economia e al soft power. Questo approccio riveste un ruolo cruciale anche in ambito di sicurezza,

poiché l'utilizzo di strumenti economici esterni può produrre risultati rilevanti in questo campo. Tuttavia, ciò è stato possibile grazie alla protezione garantita dalla Nato e dagli Stati Uniti. Oggi, però, ci troviamo in una posizione scomoda: da un lato, gli Stati Uniti arrivano persino a esprimere sentimenti ostili nei nostri confronti, affermazioni che colpiscono profondamente anche a livello politico; dall'altro, assistiamo a un'aggressione militare che, sebbene attualmente limitata all'Ucraina, mira chiaramente a dividere e indebolire l'Ue nella sua essenza".

Anche i trattati più recenti,  
hanno migliorato l'architettura  
istituzionale, ma senza scardinare  
davvero i meccanismi  
che frenano l'Unione: la regola  
dell'unanimità, il potere  
di veto dei singoli Stati,  
la logica nazionale che continua  
a prevalere sulle scelte comuni



**ELTGROUP**

[eltgroup.net](http://eltgroup.net)



# **ELT Group. Ready to take the Electromagnetic Spectrum forward.**

**Global protection through excellent expertise on EMS.**

Defence | Homeland Security | Cyber | Biodefence | Space



Da sinistra Gianni Bonvicini, Ferdinando Nelli Feroci e Enrico Zobe

Per Bonvicini, la soluzione non è l'utopia dell'unanimità, ma la possibilità concreta che un gruppo ristretto di Paesi – disposti a fare un passo avanti – dia avvio a una nuova fase di integrazione. Non più un'Europa a 27 che si muove solo quando tutti sono d'accordo, ma un'Europa "a più velocità", dove chi vuole procedere lo possa fare senza essere frenato dai più riluttanti. Ritorna cioè in auge il vecchio concetto del *willing and able* che si applicava alla Nato negli anni Ottanta per quelle che venivano definite operazioni fuori dall'area, cioè fuori dall'area di competenza della Nato.

### USA E UE: VALORI (ANCORA) COMUNI?

Sulla stessa linea, ma con una lente più geopolitica, l'intervento di Ferdinando Nelli Feroci. L'ex ambasciatore ha messo in fila quattro dossier che oggi obbligano l'Europa a uscire dall'ambiguità: il commercio internazionale, la guerra in Ucraina, la difesa comune e il rapporto con gli Stati Uniti. Quattro punti che non lasciano margini a ulteriori rinvii.

La nuova amministrazione Trump ha già mostrato un approccio ostile al multilateralismo e al commercio libero. L'imposizione di dazi generalizzati sulle esportazioni europee è, secondo Nelli Feroci, un campanello d'allarme che Bruxelles non può ignorare. La risposta, tuttavia, non sarà semplice. Misure ritorsive rischiano di essere inefficaci, mentre altre opzioni – come la tassazione dei giganti del digitale – potrebbero avere effetti più concreti. "C'è l'opzione 'bomba atomica'. Uno dei motivi per cui Trump ha imposto questi dazi – ha spiegato Nelli Feroci – è per ricavare risorse finanziarie da trasferire sul bi-

lancio federale per consentire alleggerimenti dell'imposizione fiscale. Non so se sia una cosa fattibile ma quello che va tenuto presente è che buona parte del debito pubblico americano, che è enorme, è detenuto da istituzioni finanziarie e da risparmiatori in Paesi terzi. Cina e Giappone sono i maggiori detentori di titoli del debito pubblico americano, ma anche gli europei hanno quote molto importanti del debito pubblico americano. Pensa cosa succederebbe se, a partire da domani, si cominciasse a svendere i titoli del debito pubblico americano, quali danni questo provocherebbe all'economia americana. Ve lo lascio come tema di riflessione". In ogni caso, "l'Europa deve prepararsi ad agire con lucidità, senza farsi trascinare in una spirale di conflitti commerciali, ma senza accettare passivamente l'isolamento".

Il secondo fronte è quello ucraino. Dopo l'invasione russa, l'Europa ha sostenuto Kiev in linea con Washington. Ma il ritorno di Trump cambia lo scenario. Il tentativo americano di negoziare direttamente con Putin, escludendo gli europei, mette l'Ue in una posizione marginale. "Ci troveremo a finanziare la ricostruzione senza aver partecipato alle decisioni. È un rischio concreto, anche perché la posta in gioco non è solo militare, ma politica", ha sottolineato Nelli Feroci.

Anche sulla sicurezza l'Europa si muove in ritardo. Il programma "Rearm Europe", presentato dalla Commissione, mira a rafforzare le capacità difensive degli Stati membri. Non si tratta di militarizzare l'Unione, ha precisato, ma di dotarsi di strumenti minimi per far fronte a un'eventuale aggressione o a un disimpegno americano. Droni, difesa antimissile, infrastrutture digitali, intelligence. È questo il terreno su cui costruire una parziale autonomia strategica.

Infine, c'è la questione più profonda, quella dei valori. L'Europa e gli Stati Uniti hanno condiviso per decenni un patrimonio comune di principi democratici: libertà di stampa, indipendenza della magistratura, tutela dei diritti civili. Ma oggi questa convergenza si sta incrinando. "Con Trump alla Casa Bianca – ha detto Nelli Feroci – non è più scontato che si resti dalla stessa parte su tutti i fronti. E questo mina anche la coesione dell'Occidente". Il ciclo "L'Europa che vogliamo" nasce da qui: dalla consapevolezza che la crisi dell'Unione non è solo un problema di efficienza, ma di direzione. L'Europa può restare un esperimento incompiuto o diventare uno dei poli del mondo multipolare. Ma servono scelte. E serve farle presto. ☹️ (C.F.)

# GLI EUROPEI DI DOMANI cuori e menti senza confini

di Carla BISLERI

In un tempo in cui l'identità è frammentata, tra crisi internazionali, nuovi nazionalismi e globalizzazione digitale, torna con forza in Europa il tema della cittadinanza. Non si tratta di un'idea astratta o retorica, ma di un valore concreto, vissuto, partecipato che va costruito giorno dopo giorno.

## L'identità europea come orizzonte di senso

La generazione Z ha conosciuto i confini aperti dei Paesi dell'Unione, è cresciuta con l'opportunità dell'Erasmus, con la possibilità di studiare, lavorare e muoversi liberamente da Porto a Vilnius, da Helsinki a Palermo. La cittadinanza europea per i giovani non è solo una questione di mobilità: è un'appartenenza culturale, valoriale, che affonda le radici nel patrimonio storico condiviso di democrazia, diritti, dialogo interculturale e solidarietà. Per l'educazione alla cittadinanza attiva, alla responsabi-

La cittadinanza europea per i giovani non è solo una questione di mobilità: è un'appartenenza culturale, valoriale, che affonda le radici nel patrimonio storico condiviso di democrazia, diritti, dialogo interculturale e solidarietà.

lità e alla partecipazione sono coinvolte molteplici realtà e istituzioni formative.

Con il "Progetto Europa 2025-26" promosso dalla Conferenza dei Collegi Universitari di Merito, l'Europa entrerà nei Collegi e i Collegi andranno in Europa. Le iniziative coinvolgeranno studenti e operatori dei Collegi Italiani in un percorso che vuole mettere al centro l'idea di Europa come pratica quotidiana; tramite convegni, attività di co-progettazione, iniziative culturali ambiti di studio e di rappresentanza nei processi decisionali europei. Saranno coinvolti i policy maker chiave sui temi delle competenze, dell'accesso alla residenzialità e del benessere psicologico, che riguardano i giovani più da vicino.

## Collegi come fucine di cittadinanza attiva

Nei 57 Collegi Universitari di Merito dislocati in 18 città su tutto il territorio nazionale, vivono e si formano ogni anno migliaia di studenti selezionati in base al merito, alla motivazione e al loro talento. Oltre alla formazione accademica, i Collegi offrono percorsi integrativi volti a sviluppare competenze trasversali, capacità critica, spirito di iniziativa.



*Claudia Bisleri, Presidente Conferenza Collegi Universitari di Merito*

## È nell'Europa dei campus, delle biblioteche, delle aule studio, delle esperienze di volontariato e delle scelte di vita quotidiana che i giovani rinnovano l'idea di Europa



Pensiamo che formare cittadini europei consapevoli sia un investimento strategico. La società e l'economia italiana chiedono non solo competenze tecniche, ma visione, capacità di lavorare in contesti multiculturali, sensibilità etica, orientamento al bene comune, tutti elementi che si nutrono della cultura europea.

### L'Europa del futuro sono i giovani di oggi

Le nuove generazioni sono la nostra risorsa più preziosa: giovani che si sentono parte di una prospettiva comune – l'Europa – propensi a innovare, a connettere, a costruire ponti. In questo senso, i Collegi Universitari di Merito sono luoghi educativi, veri incubatori di capitale umano di qualità.

La cittadinanza europea è un cammino da percorrere con responsabilità, è un'identità in divenire che si rafforza nell'esperienza condivisa, nella riflessione critica, nell'impegno quotidiano.

La sociologia ci insegna che l'identità si costruisce in relazione con l'altro. Nell'incontro tra giovani provenienti da diversi contesti nazionali prende forma una nuova idea di Europa, umana e sempre più legata alle esperienze.

È nell'Europa dei campus, delle biblioteche, delle aule studio, delle esperienze di volontariato e delle scelte di vita quotidiana che i giovani rinnovano l'idea di Europa. Gli universitari dei Collegi Universitari di Merito – con il loro entusiasmo e la loro apertura – ne sono i testimoni più autentici e i protagonisti più credibili.

A tutti i nostri giovani proponiamo di sentirsi parte di un percorso condiviso, di collaborare con le loro idee e azioni alla realizzazione dell'Europa di oggi e di domani, di avere il coraggio e la forza per realizzare nuovi traguardi di pace, sviluppo, convivenza. 🇪🇺

# DE CECCO

– Mugnai dal 1831 –



## ECCELLENZA, NON SOLO NELLA PASTA.



*La qualità non è solo una questione di ingredienti,  
ma anche di valori.*

*Per questo, in De Cecco ci impegniamo ogni giorno per un ambiente di lavoro equo e inclusivo. Un impegno premiato da Il Sole 24 Ore e Statista, che ci hanno inserito tra le aziende “Leader in Diversità e Inclusionione 2025”, sulla base di oltre 300.000 giudizi. Questo riconoscimento ci motiva a fare ancora di più, perché la vera eccellenza si costruisce insieme, valorizzando ogni persona.*



FOCUS 2

QUESTIONE FEMMINILE

## Una metà (ancora) CON POCA VOCE

I passi avanti ci sono, ma non sono sufficienti a valorizzare il patrimonio di talenti, cultura e sensibilità delle donne, dal cui apporto l'economia e la società tutta potrebbero trarre grande beneficio.

Approfondiamo il tema con gli interventi di Lella Golfo, presidente della Fondazione Marisa Bellisario, Giorgia Antonucci, Junior Adviser BusinessEurope, dei Cavalieri del Lavoro Giovanni Basagni e Costanza Musso, e con un'immersione tra le protagoniste dell'imprenditoria femminile, in mostra a Roma a Palazzo Piacentini

# PARITÀ UOMO-DONNA

## traguardi e obiettivi

Intervista a Lella GOLFO di Paolo Mazzanti

**S** econdo il World Economic Forum l'Italia si colloca all'87° posto su 146 Paesi per uguaglianza di genere con un punteggio di 70,3. Molto è stato fatto, ma molto resta da fare. Ne parliamo con la presidente della Fondazione Marisa Bellisario, Lella Golfo.

**Presidente, quali sono a suo giudizio i traguardi più significativi raggiunti sinora in termini di parità di genere?**  
Al primo posto metto un traguardo culturale più che fattuale, che rappresenta il presupposto per tutti i traguardi futuri. Mi riferisco alla consapevolezza non più solo femminile ma diffusa e condivisa del valore sociale ed economico della parità.

Lavoro e maternità non devono più essere alternative, ma serenamente conciliabili. L'inverno demografico si sta trasformando in "inferno" e se non saremo capaci di invertire il trend sarà l'intero sistema Paese a collassare

Oggi sappiamo tutti che la parità è l'unica via a uno sviluppo equilibrato e sostenibile delle nostre società ed economie. Questa consapevolezza ha ispirato l'azione del nostro Parlamento, che ha varato tante e importanti misure, tra le quali certamente spicca la legge sulle



Lella Golfo, presidente della Fondazione Marisa Bellisario

quote di genere nei Cda delle società quotate e partecipate, che mi onoro di aver elaborato, presentato e portato all'approvazione.

Diventata legge nel 2012, in dieci anni quella norma ha letteralmente stravolto il sistema economico italiano: se nel 2011 le donne nei Cda erano il 5,9%, oggi hanno superato il 43%, facendo dell'Italia l'avamposto d'Europa, al terzo posto dopo Francia e Germania, al quarto nel mondo. Una "rivoluzione gentile" i cui effetti positivi hanno impresso una forte accelerazione alla leadership femminile in ogni ambito. Partendo dall'esperienza concreta delle aziende "costrette" a includere le donne e che oggi possono contare su board più giovani e istruiti, su risultati migliori, in termini di ritorno sul capitale e margine netto di profitto, e su un valore azionario crescente correlato alla parità. Un modello di successo che ha convinto il legislatore a reiterare la norma, alzando l'asticella

al 40%, e che recentemente è stato recepito dall'Europa con la direttiva "Women on boards", approvata dopo dieci anni di accese discussioni.

Al di là dei numeri, la legge sulle quote ha avuto l'innegabile merito di risvegliare non solo il dibattito sulle pari opportunità e di introdurre il tema delle quote – e quindi di un meccanismo che forzi un sistema inceppato che non riconosce i talenti femminili – in tutti i settori: dalla politica alle professioni, le quote si sono affermate come uno strumento fondamentale per accelerare un cambiamento necessario.

Altre e importanti iniziative legislative sono seguite, sia a livello nazionale sia comunitario. Penso alle ultime in ordine di tempo, dalla direttiva sulla trasparenza retributiva che entrerà in vigore nel 2026, alla norma che rende il femminicidio reato penale autonomo in quanto "atto di discriminazione o di odio verso la persona offesa in quanto donna".

Accanto alle leggi, negli anni si sono moltiplicate le azioni positive, gli incentivi, i bonus diretti alle donne e alle aziende – si pensi al successo della certificazione per la parità di genere, quasi 7mila aziende certificate a fronte di un obiettivo iniziale di 800 aziende entro il 2026 – con lo scopo di sanare un disequilibrio che nei fatti resta marcato. Insomma, c'è ancora molto da fare, ma la strada intrapresa è quella giusta.

#### **Quali nuovi obiettivi ritiene raggiungibili nel prossimo futuro?**

L'obiettivo prioritario è ridurre il gap – attualmente di 18 punti – tra occupazione maschile e femminile, che oltretutto avrebbe il risultato di un aumento di 12 punti di Pil. E per far questo bisogna intervenire su welfare, infrastrutture sociali, orari e tempi scolastici, gap salariale.

---

Chi si laurea in discipline Stem raggiunge un tasso di occupazione che arriva quasi al 90% e la transizione ecologica e digitale daranno un'ulteriore spinta in questa direzione. Senza contare che la scienza è una forma di potere e oggi è saldamente in mano maschile

---

Oggi, una donna su cinque lascia il lavoro dopo il primo figlio, e una su due dopo il secondo. Il 49% di quelle che restano al lavoro è costretta a ripiegare in un impiego part time, gli uomini sono il 26%. Aggiungiamo il divario retributivo che arriva al 20% e arriviamo a pensioni femminili più basse del 37% come segnala l'Inps.

Lavoro e maternità non devono più essere alternative, ma serenamente conciliabili. L'inverno demografico si sta trasformando in "inferno" e se non saremo capaci di invertire il trend sarà l'intero sistema Paese a crollare. E poi confido che si facciano passi avanti anche sul fronte della leadership femminile.

#### **L'azione della Fondazione Bellisario e sua personale è stata molto importante per tenere alta la bandiera della parità. Quali obiettivi avete raggiunto e su quali state attualmente lavorando?**

La legge sulle quote è certamente il traguardo di cui sono più fiera, ma in questi 37 anni la Fondazione Marisa Bellisario ha avuto il merito di accendere i riflettori sulle pari opportunità in ogni ambito. Siamo un network che raccoglie le migliori energie femminili del Paese, un laboratorio di idee e proposte che abbiamo sempre messo a disposizione delle istituzioni. Per esempio, ben 24 anni fa abbiamo lanciato il format "Donna Economia & Potere", il nostro evento annuale che raccoglie oltre 400 tra imprenditrici, manager, esperte: immagini che cosa significasse accostare i termini Donne e Potere, allora. Lo stesso abbiamo fatto dedicando un premio alle neo-laureate in ingegneria già 37 anni fa, quando di Stem nessuno parlava e cinque anni fa abbiamo istituito un contest dedicato alle startup femminili.

I nostri traguardi sono quelli raggiunti dalle donne italiane negli ultimi decenni perché abbiamo contribuito a ognuno di essi, con impegno e determinazione. E la più grande soddisfazione è stata celebrare i nostri "primi" 35 anni di vita alla presenza del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella.

#### **È bassa anche la partecipazione femminile alle facoltà tecnico-scientifiche, in un mondo sempre più digitalizzato: questa non rischia di diventare una nuova forma di discriminazione? E come ovviarvi?**

La bassa percentuale di ragazze laureate in materie Stem, appena il 16,8%, e di professioniste che lavorano nel digitale rischia non solo di perpetrare, ma di allargare la forbice e l'esclusione delle donne dal mercato del lavoro e dalle professioni a più alto valore aggiunto. Basti pensare che chi si laurea in discipline Stem raggiunge un tasso di occupazione che arriva quasi al 90% e la transizione

[www.popso.it](http://www.popso.it)

IL GRUPPO BANCARIO AL CENTRO DELLE ALPI



**Banca Popolare  
di Sondrio**

FONDATA NEL 1871



[www.factorit.it](http://www.factorit.it)



**BPS (SUISSE)**

Banca Popolare di Sondrio (SUISSE)

[www.bps-suisse.ch](http://www.bps-suisse.ch)



**BNT BANCA**

[www.bntbanca.it](http://www.bntbanca.it)

**PIROVANO**

L'UNIVERSITÀ DELLO SCI  
SNOWBOARD UNIVERSITY  
L'UNIVERSITÀ DELLA MONTAGNA

[www.pirovano.it](http://www.pirovano.it)

**Rent 2 Go**  
just drive!

[www.rent2go.it](http://www.rent2go.it)



**PrestiNuova**

[www.prestinuova.it](http://www.prestinuova.it)



ecologica e digitale daranno un'ulteriore spinta in questa direzione. Senza contare che la scienza è una forma di potere e oggi è saldamente in mano maschile. Pensando al mondo dell'Intelligenza artificiale, per esempio, i suoi algoritmi orientano le decisioni di un numero infinito di soggetti e istituzioni e hanno il potere di diffondere e rafforzare stereotipi e pregiudizi.

Come ovviarvi? Una delle leve fondamentali è la diffusione di modelli positivi. Per questo, sin dal 1989 ogni anno premiamo le migliori neolaureate nelle materie scientifiche e allo stesso tempo diamo visibilità ai tanti esempi di donne arrivate ai vertici in questi settori. Penso ad alcune delle nostre ultime Mele d'Oro: la direttrice del Cern Fabiola Gianotti, la virologa Ilaria Capua, l'astronauta Samantha Cristoforetti, l'astrofisica Marica Branchesi, la Direttrice dell'Istituto Max Planck per la fisica gravitazionale Alessandra Buonanno, la giovane Teresa Fornaro, unica italiana reclutata dalla Nato per la missione su Marte.

L'altra leva decisiva sono gli stereotipi da abbattere. Per secoli, infatti, ci hanno ripetuto che le donne sono meno portate per le materie scientifiche. Un messaggio senza alcun fondamento, che però ha contribuito a tenere lontane le ragazze dagli istituti tecnici, dalle facoltà Stem e dalle professioni scientifiche. Abbattere questo pregiudizio è un obiettivo che deve coinvolgere tutti: scuola, famiglia, aziende, istituzioni. Un impegno che deve iniziare sin dall'infanzia, dall'asilo, dai giochi!

### **La piaga dei femminicidi non accenna a ridursi e indica una mentalità maschile che stenta ad accettare, culturalmente e psicologicamente, la piena parità con le donne. Come intervenire?**

Le do un dato, terrificante: oltre 1.800 le donne vittime di femminicidio negli ultimi dieci anni, una ogni due giorni e non possono non tornarci alla mente le due povere universitarie recentemente uccise per mano di due giovani colleghi. E i femminicidi sono solo il terribile epilogo di maltrattamenti reiterati, di violenza finanziaria e psicologica, armi subdole e sottili di dominio e prevaricazione.

Il Parlamento ha ben legiferato in questi ultimi anni, ma è chiaro che repressione e punizione non sono sufficienti. Bisogna lavorare per prevenire la violenza di genere e questo significa incidere su tutte le cause, materiali e culturali, che la originano. Abbattere gli stereotipi, combattere le discriminazioni, trasformare in profondità i rapporti di potere tra i generi, scardinare un sistema che delegittima le donne a livello politico, economico, sociale. La cultura si cambia con il linguaggio, con l'educazione ma anche e soprattutto con i fatti, con la realtà quotidiana, con il vissuto. Quello di una società in cui il lavoro di una donna è importante, dignitoso, remunerato quanto quello di un uomo e in cui libertà e indipendenza economica non hanno genere.

Non è un processo semplice né immediato, ma va iniziato subito. 🙏

# La via PER LA COMPETITIVITÀ

di Giorgia ANTONUCCI

In un contesto globale in continua trasformazione, le imprese sono chiamate non solo a restare competitive, ma anche a contribuire attivamente al progresso sociale. Dunque, la sostenibilità sociale e la parità di genere emergono come leve strategiche per rafforzare la resilienza, stimolare l'innovazione e favorire una crescita inclusiva.

Parallelamente, l'Europa sta attraversando un profondo cambiamento demografico. Nei prossimi decenni, milioni di persone raggiungeranno l'età pensionabile, mentre la popolazione in età lavorativa diminuirà drasticamente: si stima una riduzione di quasi 50 milioni di persone entro il 2100. Con tassi di natalità ben al di sotto del livello di sostituzione, questa tendenza rischia di mettere sotto pressione i mercati del lavoro, i sistemi pensionistici e l'equilibrio economico generale.

In questo contesto, una risposta strategica consiste nel valorizzare il potenziale del capitale umano europeo, in particolare delle donne. Pur rappresentando la metà della popolazione e benché, in media, conseguano livelli di istruzione più elevati rispetto agli uomini, le donne continuano a essere sottorappresentate nel mercato del lavoro. Nel 2023 il tasso di occupazione maschile nell'Ue era dell'80,4%, contro il 70,2% per le donne. Il divario si accentua ulteriormente se si osserva il lavoro a tempo pieno: solo il 42% delle donne lavora full time, rispetto al 57% degli uomini<sup>1</sup>.

Eppure, il potenziale ancora inutilizzato è enorme. Con le giuste condizioni, una maggiore partecipazione femminile potrebbe portare, entro il 2030, a 17,3 milioni di lavoratori in più. Un apporto fondamentale per aumenta-

<sup>1</sup> I dati citati e ulteriori approfondimenti sono disponibili nel position paper "Priorities for strengthening gender equality in Europe" pubblicato da BusinessEurope a marzo di quest'anno.



*Giorgia Antonucci, Junior Adviser BusinessEurope*

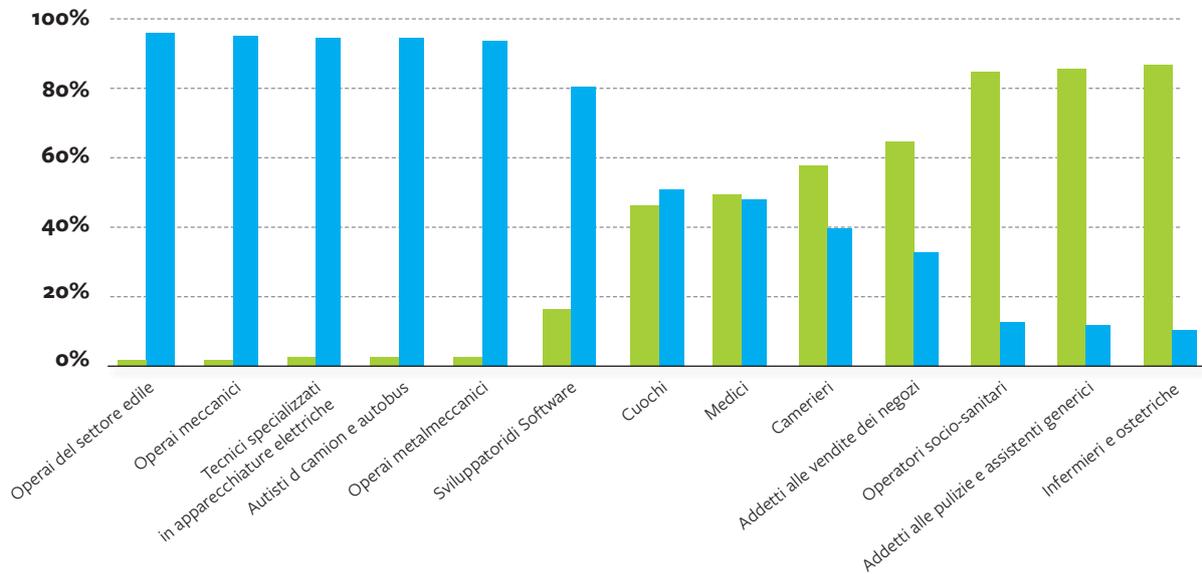
re la produttività, colmare il gap di competenze e rafforzare la competitività europea. La parità di genere, quindi, non è solo una questione di equità, ma una priorità strategica per il futuro dell'economia europea.

Oggi, le donne risultano ancora sovra-rappresentate nei contratti part time e nei settori a basso reddito, mentre la loro presenza nei settori strategici e ad alta crescita – come il digitale, le discipline Stem e le tecnologie verdi – resta decisamente limitata. Colmare questi squilibri richiede un approccio integrato, capace di combinare politiche formative mirate, trasformazioni culturali profonde e interventi concreti a livello settoriale.

La segregazione di genere nel mondo del lavoro rimane infatti un ostacolo strutturale. Settori chiave come l'edilizia, i trasporti e l'informatica continuano a essere dominati dalla componente maschile, mentre le donne sono prevalentemente impiegate nella sanità e nell'istru-

## SEGREGAZIONE DI GENERE NELLE PROFESSIONI CARATTERIZZATE DA CARENZA DI MANODOPERA

(Quota percentuale del genere dominante per professione, Ue-27)



Fonte: "Priorities for strengthening gender equality in Europe" Position paper BusinessEurope

zione. Sebbene negli ultimi anni si siano registrati segnali di progresso, questi schemi consolidati continuano a limitare la piena valorizzazione del talento femminile. Le transizioni digitale e verde offrono un'opportunità per riequilibrare questi divari. Riformando i settori e creando nuovi sbocchi professionali, queste trasformazioni possono incentivare una maggiore partecipazione femminile nei settori tradizionalmente maschili. Tuttavia, per tradurre questo potenziale in realtà servono interventi mirati: accordi settoriali, programmi di formazione, mentoring e strumenti efficaci per rimuovere le barriere all'ingresso e alla permanenza delle donne nei settori emergenti. In questo senso, anche la diffusione delle buone pratiche sta dimostrando di essere un utile catalizzatore di promozione dell'integrazione. Il settore privato, in molte realtà europee, sta già dando prova di visione e impegno. Dai programmi di mentoring per donne nella scienza e nell'ingegneria ai percorsi di reinserimento post maternità, dai sussidi per l'infanzia alla formazione degli insegnanti per ispirare le nuove generazioni, sempre più imprese stanno dimostrando che l'inclusione conviene. E non solo in termini sociali: studi dimostrano che ambienti di lavoro inclusivi sono più innovativi, flessibili e capaci di affrontare le sfide del futuro.

Un esempio interessante per superare gli stereotipi di genere è rappresentato da una campagna che punta a rinnovare l'immagine dell'artigianato, valorizzandolo come percorso professionale attrattivo per le nuove generazioni e, in particolare, per le donne. Un passo importante per abbattere stereotipi e ampliare gli orizzonti occupazionali. BusinessEurope sostiene quadri normativi che favori-

**Dai programmi di mentoring per donne nella scienza e nell'ingegneria ai percorsi di reinserimento post maternità, dai sussidi per l'infanzia alla formazione degli insegnanti per ispirare le nuove generazioni, sempre più imprese stanno dimostrando che l'inclusione conviene**

# IL FUTURO NON SI ASPETTA, **SI CREA**

Creiamo valore **economico** e **sociale** producendo **cemento** in modo **sostenibile**.



È altresì fondamentale che la parità di genere non sia percepita come un tema esclusivamente femminile. Anche gli uomini devono essere parte attiva del cambiamento, sia nella condivisione delle responsabilità familiari sia nel sostegno al cambiamento culturale



scono soluzioni volontarie, adattati al contesto specifico delle imprese, evitando oneri burocratici eccessivi che rischierebbero di frenare, anziché stimolare, l'innovazione. Le imprese devono poter progettare e applicare misure efficaci e sostenibili, in linea con le reali esigenze del proprio settore e della forza lavoro.

Tra gli ostacoli strutturali più significativi alla parità di genere figurano le caratteristiche dei sistemi fiscali e di protezione sociale, che in molti casi disincentivano l'attività lavorativa del secondo percettore di reddito, solitamente la donna, all'interno del nucleo familiare. A ciò si aggiunge la persistente carenza di infrastrutture e servizi per l'infanzia, spesso inaccessibili o troppo costosi, che rappresentano una delle principali barriere alla piena partecipazione femminile al lavoro a tempo pieno. Interventi strutturali in

questi ambiti sono fondamentali per un cambiamento duraturo e sistemico.

È altresì fondamentale che la parità di genere non sia percepita come un tema esclusivamente femminile. Anche gli uomini devono essere parte attiva del cambiamento, sia nella condivisione delle responsabilità familiari sia nel sostegno al cambiamento culturale. Promuovere una distribuzione più equa delle responsabilità è essenziale per modificare le aspettative culturali e consentire alle donne di esprimere appieno il proprio potenziale professionale.

Saper valorizzare ogni talento rafforzerà non solo le nostre economie, ma anche la coesione sociale europea. Creare un ambiente che favorisca la piena partecipazione femminile al mercato del lavoro significa gettare le basi per un futuro più forte, inclusivo e sostenibile. 

# PROTAGONISTE del Made in Italy

**R**accontare l'evoluzione dell'imprenditoria italiana significa dare voce alle donne che, con visione, coraggio e determinazione, hanno creato realtà produttive solide, innovative e capaci di incidere profondamente sullo sviluppo economico, sociale e culturale del nostro Paese.



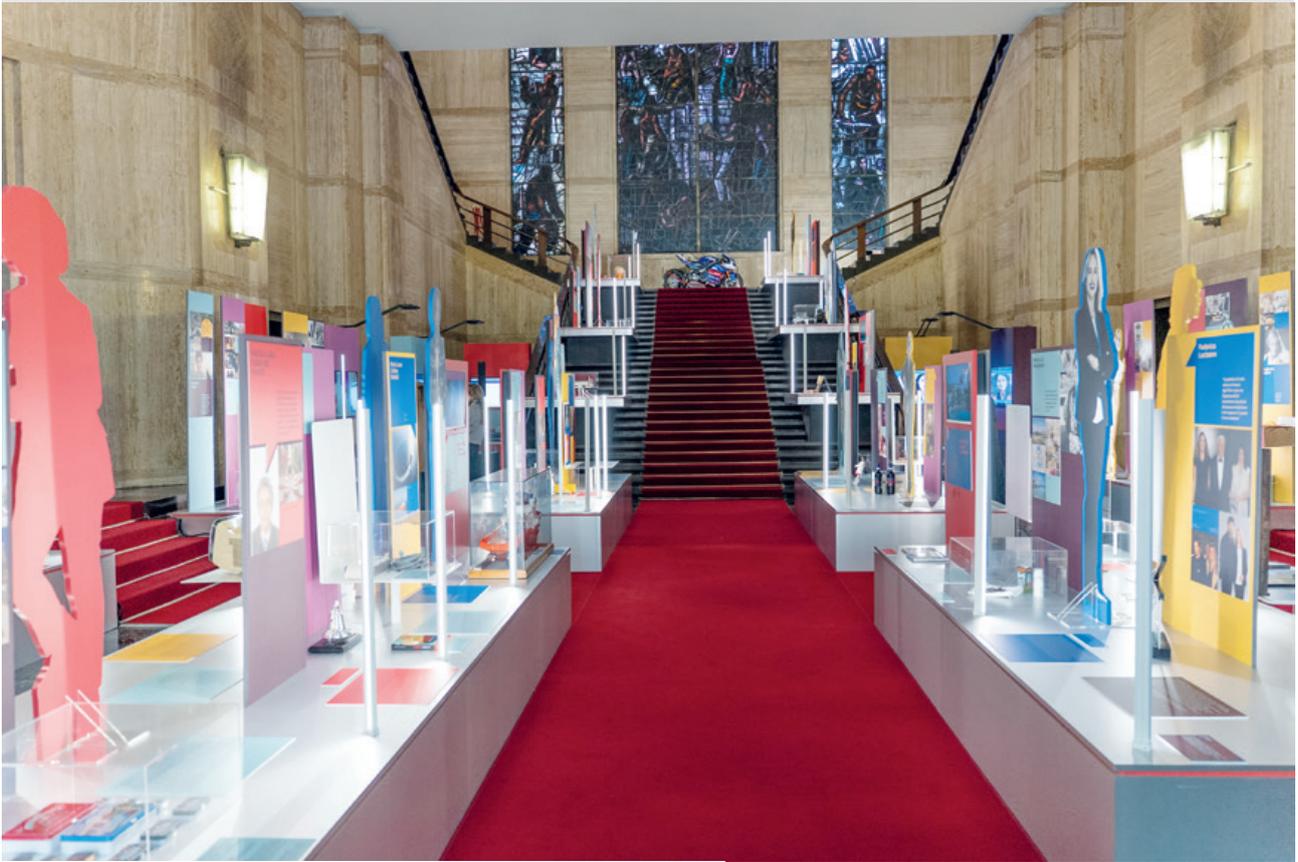
Giannola Nonino interviene nel corso della presentazione della mostra "Made in Italy. Impresa al Femminile". Da sinistra, il Capo di Gabinetto del Mimit Federico Eichberg, Lella Golgo, il ministro del Mimit Adolfo Urso, Valentina Picca Bianchi

È proprio per celebrare questo straordinario contributo che nasce la mostra "Made in Italy – Impresa al femminile", promossa dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy in occasione della Giornata Nazionale del Made in Italy. Inaugurata il 15 aprile e aperta a Palazzo Piacentini fino al prossimo 25 maggio, l'esposizione accende i riflettori su oltre 100 protagoniste del passato e del presente, offrendo un ritratto corale dell'imprenditoria femminile italiana attraverso fotografie, materiali d'archivio, oggetti e testimonianze personali.

Giannola Nonino: "Sono stata educata a essere un individuo pensante, a ragionare non come maschio o femmina ma come persona autonoma e indipendente, e questa è ancora oggi una lezione fondamentale"

Tra le *capitane d'impresa*, molte le donne nominate Cavaliere del Lavoro. Il percorso espositivo si arricchisce inoltre con il volume "Donna e Impresa. Storie di Cavalieri del Lavoro", curato dalla Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro. Il libro, pubblicato lo scorso ottobre per Marsilio Arte in occasione del 60esimo anniversario della nomina della prima donna Cavaliere del Lavoro, Gabriella Gilberti Minganti, raccoglie le esperienze di venticinque imprenditrici che hanno lasciato un segno indelebile nel corso del Novecento. A corredare il volume anche un video e uno schermo touchscreen che consente di cercare e consultare i profili di tutte le donne insignite dell'onorificenza.

Durante la cerimonia inaugurale, presieduta dal ministro Adolfo Urso, uno dei momenti più applauditi è stato l'intervento del Cavaliere del Lavoro Giannola Nonino. "Valorizzare le imprenditrici che hanno contribuito alla crescita del Paese – ha messo in evidenza la Nonino – significa riconoscere il ruolo decisivo delle donne nel tessuto sociale, civile, economico e produttivo. Sono stata educata a essere un individuo pensante, a ragionare non come maschio o femmina ma come persona autonoma e indipendente, e questa è ancora og-



Allestimento della mostra "Made in Italy. Impresa al femminile", Palazzo Piacentini, Roma

gi una lezione fondamentale. Fare buona impresa vuol dire generare valore, benessere e coesione. Le protagoniste di questa mostra ne sono una straordinaria testimonianza”.

Sono intervenuti il ministro del Mimit Adolfo Urso, Lella Golfo, presidente della Fondazione Bellisario; Valentina Picca Bianchi, presidente del Comitato Impresa Donna

L'impresa al femminile rappresenta oggi un potente *driver culturale*, capace di riscrivere ruoli, linguaggi e modelli organizzativi. Un nuovo paradigma di leadership che mette al centro il valore delle persone e delle comunità

del Ministero, e Matteo Zoppas, presidente di Agenzia Ice. “Quella che oggi inauguriamo è un tributo a 100 imprenditrici italiane che, con coraggio e determinazione, hanno contribuito in modo rilevante alla crescita economica, sociale e civile del Paese – ha sottolineato il ministro Urso -. Oggi sono già un milione e duecentomila le imprese italiane guidate da donne, su un totale di sei milioni: è il dato più significativo e rilevante in Europa. Ma si può e si deve fare di più, perché la vera forza delle donne è saper superare i limiti”.

Dalla cosmetica all'aerospazio, dalla moda al digitale, dalla circolarità all'alta tecnologia, le protagoniste di questa mostra raccontano una realtà imprenditoriale sempre più dinamica, intergenerazionale e radicata nei territori. Realtà spesso familiari ma proiettate verso l'innovazione, attente alla sostenibilità, alla qualità del lavoro e alla valorizzazione delle competenze.

L'impresa al femminile rappresenta oggi un potente *driver culturale*, capace di riscrivere ruoli, linguaggi e modelli organizzativi. Un nuovo paradigma di leadership che mette al centro il valore delle persone e delle comunità. E che, come ha dimostrato questa mostra, ha tutte le carte in regola per plasmare il futuro.

# Sostenibilità NEL DNA



di Giovanni BASAGNI

**L**a tutela ambientale e quella sociale costituiscono la pietra d'angolo del nostro percorso aziendale. Miniconf compie quest'anno 52 anni, interamente dedicati alla produzione e distribuzione di abbigliamento per bambini. Molto prima che la parola "sostenibilità" diventasse tra le più utilizzate da persone e organizzazioni a livello internazionale, al nostro interno la rendevamo concreta nel quotidiano. Il motivo è nel nostro Dna. Miniconf affonda le sue radici nella terra del Casentino, in provincia di Arezzo, ai margini del Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, dove siamo nati, cresciuti e dove abbiamo sviluppato la nostra identità. I valori che ci hanno ispirato da sempre – rispetto, lealtà, trasparenza – sono alla base di questa duplice attenzione per persone e territorio.

Già oltre venticinque anni fa abbiamo avviato i primi test di sicurezza chimica e meccanica del prodotto, periodo in cui si iniziava a prendere coscienza del problema e regolamentazioni e normative per il settore erano in fase di studio.

Un'altra tappa che ci ha aiutato a prendere coscienza di ciò che già stavamo facendo è stata l'ottenimento della certificazione Iso 14001, nel 2003.

Produciamo in Paesi non Ue e ciò ci ha spinti, negli anni, a organizzare tramite agenzie terze una minuziosa serie di controlli efficaci e capillari per evitare che, dentro la catena, si produca disvalore e iniquità. Insieme a questo aspetto abbiamo portato cultura e sensibi-

lità, incremento del numero dei controlli, e formazione costante del personale nella stessa supply chain.

Per noi la volontà di produrre capi durevoli e resistenti all'usura è strettamente connessa all'obiettivo di limitare spreco e l'impatto dello smaltimento a fine vita. È la durabilità che da sempre ha permesso ai nostri capi di essere passati ai fratelli minori, cugini, amici; in via informale era nato più di vent'anni fa in Miniconf il second hand.

L'attenzione alla qualità dei capi nasce dalla progettazione, dalla ricerca dei materiali, e prosegue con l'industrializzazione del prodotto e con i controlli durante la fase produttiva e prima della spedizione. Tutti i capi rientrano nella sede di Orti-



Giovanni Basagni

gnano e ogni stagione più di cento persone provvedono al loro controllo a campione qualitativo, al ricondizionamento e allo stiro. Recuperiamo inoltre quei prodotti che presentano piccole imperfezioni, lontani dal concetto di una moda usa e getta che, inevitabilmente, coinvolge ambiente e persone anche sul piano etico.

Nasce da qui Infinite Love, una campagna che esprime il nostro impegno verso la durabilità come sicurezza, qualità e tenuta nel tempo, sensibilizzando le famiglie a un consumo più consapevole.

Nel 2024 abbiamo inoltre pubblicato su base volontaria il nostro primo Bilancio di Sostenibilità, che presenta anche la nostra direttrice strategica e, quindi, la definizione degli obiettivi futuri.

Non è un caso che a ciascun tema materiale presente nel Bilancio, siano state associate le azioni in ambito Esg intraprese da Miniconf, in linea con i Sustainable Development Goals (Sdgs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

## Oggi abbiamo deciso di adottare il Sistema di Gestione per la Parità di Genere: non solo uno strumento essenziale per promuovere una cultura inclusiva, ma anche un percorso di miglioramento sulla via dell'equità

L'organico di Miniconf è composto per oltre il 75% da collaboratrici donne. Consapevole di ciò, più di vent'anni fa l'azienda ha messo in atto un insieme di attività per garantire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Tra le iniziative citiamo l'orario flessibile per i dipendenti, il supporto alla scuola dell'infanzia e primaria di San Piero in Frassino per attivare e dare seguito al tempo integrato e la costituzione insieme al Comune, nel 2010, dell'asilo nido il "Magico Boschetto". Inoltre, più di quaranta anni fa l'azienda ha concesso il primo part time richiesto. Tutte queste attività hanno come obiettivo quello di aiutare i genitori che lavorano in azienda.

Allo scopo di perfezionare il percorso intrapreso già da anni, oggi abbiamo deciso di adottare il Sistema di Gestione per la Parità di Genere: non solo uno strumento essenziale per promuovere una cultura inclusiva, ma an-



Sfilata Pitti Sarabanda, 2015

che un percorso di miglioramento sulla via dell'equità e della lotta alle discriminazioni e agli stereotipi di genere. A giugno 2024 abbiamo ottenuto la Certificazione sulla Parità di Genere e introdotto alcune pratiche come la creazione di programmi per il reinserimento/aggiornamento post maternità.

L'attenzione all'infanzia è il cardine del nostro operare quotidiano. Questo impegno si declina anche nella collaborazione ormai ultra decennale con l'ospedale pediatrico Meyer di Firenze al quale forniamo kit di prima accoglienza dedicati ai bimbi che arrivano in ospedale in urgenza. Sosteniamo inoltre il progetto "Play Therapy" della Fondazione Meyer. Questo viene riassunto bene in un nostro storico claim "I bambini ci ispirano, i valori ci guidano". Crediamo da sempre che etica e business possono convivere e andare a braccetto. 🤝

**Giovanni Basagni è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2013. È presidente di Miniconf, azienda specializzata nell'abbigliamento per bambini, da lui fondata nel 1973. Con 7,5 milioni di capi realizzati ogni anno, l'impresa è oggi al sesto posto nella classifica dei produttori nazionali ed è in crescita sui mercati esteri, in particolare Europa, Russia e Medio Oriente. Con una rete di oltre 2.500 punti vendita fra monomarca e multimarca, l'azienda impiega circa 350 dipendenti**

# LA DIREZIONE È PRESA ed è quella giusta



di Costanza MUSSO

**P**er parlare di parità di genere nel mondo del lavoro bisogna partire dai numeri che fotografano questa realtà e la premessa è che purtroppo sono impietosi.

I numeri mondiali più interessanti sono quelli forniti dal “Global Gender Gap Report” che il World Economic Forum edita ogni anno dal 2006 fotografando la situazione in 146 Paesi nel mondo. Nel 2024 l’Italia, in questa importante classifica, si posiziona all’87° posto, raggiungendo una parità di genere del 70,3% e un importante peggioramento rispetto al 2022 quando era al 63° posto.

Gli indicatori che danno luogo all’indice globale sono quattro, ma i due che ci interessano oggi riguardano:

1. l’opportunità femminile di partecipazione alla vita lavorativa con parità di stipendio e di carriera, dove l’Italia si colloca al 111° posto nel mondo;
2. la formazione e la possibilità di studio delle donne e qui l’Italia è al 56° posto, situandosi però al primo posto per quanto riguarda l’istruzione universitaria dove le donne avanzano di 23 punti sugli uomini.

Abbiamo, quindi, una popolazione femminile preparata per il mondo del lavoro che poi non accede allo stesso in ugual misura di quella maschile.

## “BILANCIO DI GENERE”

La recente pubblicazione da parte del ministero dell’Economia e delle finanze del cosiddetto “Bilancio di Genere” consente di fare il punto sui progressi compiuti in Italia nella riduzione delle disparità di genere.

È quindi utile confrontare i dati per intervalli temporali significativi: tra il 2010 e il 2021 l’Italia è il Paese europeo che ha conseguito i maggiori progressi con un miglioramento dell’indice della disparità di genere di 14,9 punti, pur restando al di sotto della media europea (68,2 punti contro i 70,2 punti della media europea). In campo economico (cioè nel rapporto fra i due domini “lavoro” e “denaro”) il



Costanza Musso

Deve essere chiaro a tutti quello che nel 2021 al G20 femminile ha spiegato bene Mario Draghi, allora presidente del Consiglio: “La parità di genere nel mondo del lavoro non serve alle donne ma all’economia e serve a costruire un mondo più equo”

miglioramento è però limitato in termini assoluti e nullo rispetto a quello degli altri paesi europei.

Il dominio “lavoro” include vari indicatori: tasso d’occupazione femminile e relativo divario con quello maschile, durata della carriera lavorativa femminile, tasso d’occupazione in attività di istruzione, sanità e assistenza sociale e prospettiva di carriera delle donne.

Nel settore del lavoro nel 2010 L’Italia era al penultimo posto nell’Unione, mentre nel 2022 è caduta all’ultimo posto. Dietro questo deludente risultato, tra i principali fattori, troviamo il basso tasso d’occupazione femminile: infatti tra il 2010 e il 2022 il tasso di occupazione è aumentato dal 46% al 51%, restando ben lontano dalla media europea (65%); e anche nel 2024 l’occupazione femminile in Italia è arrivata soltanto al 53%.

Deve essere chiaro a tutti quello che nel 2021 al G20 femminile ha spiegato bene Mario Draghi, allora presidente del Consiglio: “La parità di genere nel mondo del lavoro non serve alle donne ma all’economia e serve a costruire un mondo più equo”. Se raggiungessimo i tassi di occupazione femminile europea avremmo oltre due milioni di occupate in più in Italia, con un conseguente aumento del Pil nazionale di alcuni punti percentuali: questo soprattutto se si lavorasse anche sul divario retributivo, dove gli uomini percepiscono ancora uno stipendio medio superiore del 28% a quello femminile, anche a causa dell’ampio uso del part time che si fa nell’occupazione femminile.

Tutti questi dati impattano pesantemente sulla demografia del Paese perché la disparità si accompagna al più basso tasso di natalità che per noi è fermo a 1,2 mentre nei Paesi del nord Europa, con alti tassi di occupazione, sale all’1,7.

## PERCHÉ SERVONO LE NORME

Gli unici campi nei quali l’Italia primeggia sono quelli nei quali sono state date delle regole che hanno contribuito al superamento delle disparità, e precisamente:

siamo sopra la media europea per donne nei Cda di aziende quotate, dove abbiamo una presenza femminile che si assesta al 42% contro una media europea del 39%: merito della legge Golfo-Mosca sulle quote rosa prima della quale, nel 2010, eravamo all’8% di presenze femminili nei Cda delle stesse società, contro un 18% delle società europee.

Anche in Parlamento abbiamo fatto significativi passi avanti: eravamo al 20% di presenze femminili e oggi siamo al 33% nel Parlamento Italiano e al 40% nel Parlamento europeo, ma anche qui grazie a leggi elettorali sulla rappresentanza di genere che hanno positivamente influito.

Bisogna, quindi, darsi delle regole che aiutino in modo “forzato” l’ingresso e la permanenza delle donne nei luoghi di lavoro. I cardini di questo progetto devono essere: tradurre il concetto di maternità in genitorialità rendendo, in qualche modo, obbligatori anche il congedo parentale maschile e tutti gli istituti collegati.

Investire in modo importante su asili nido e Rsa per permettere a chi fa figli di avere strutture di supporto alle proprie esigenze di genitori, così come deve avvenire per le necessità dei figli con genitori non autosufficienti.

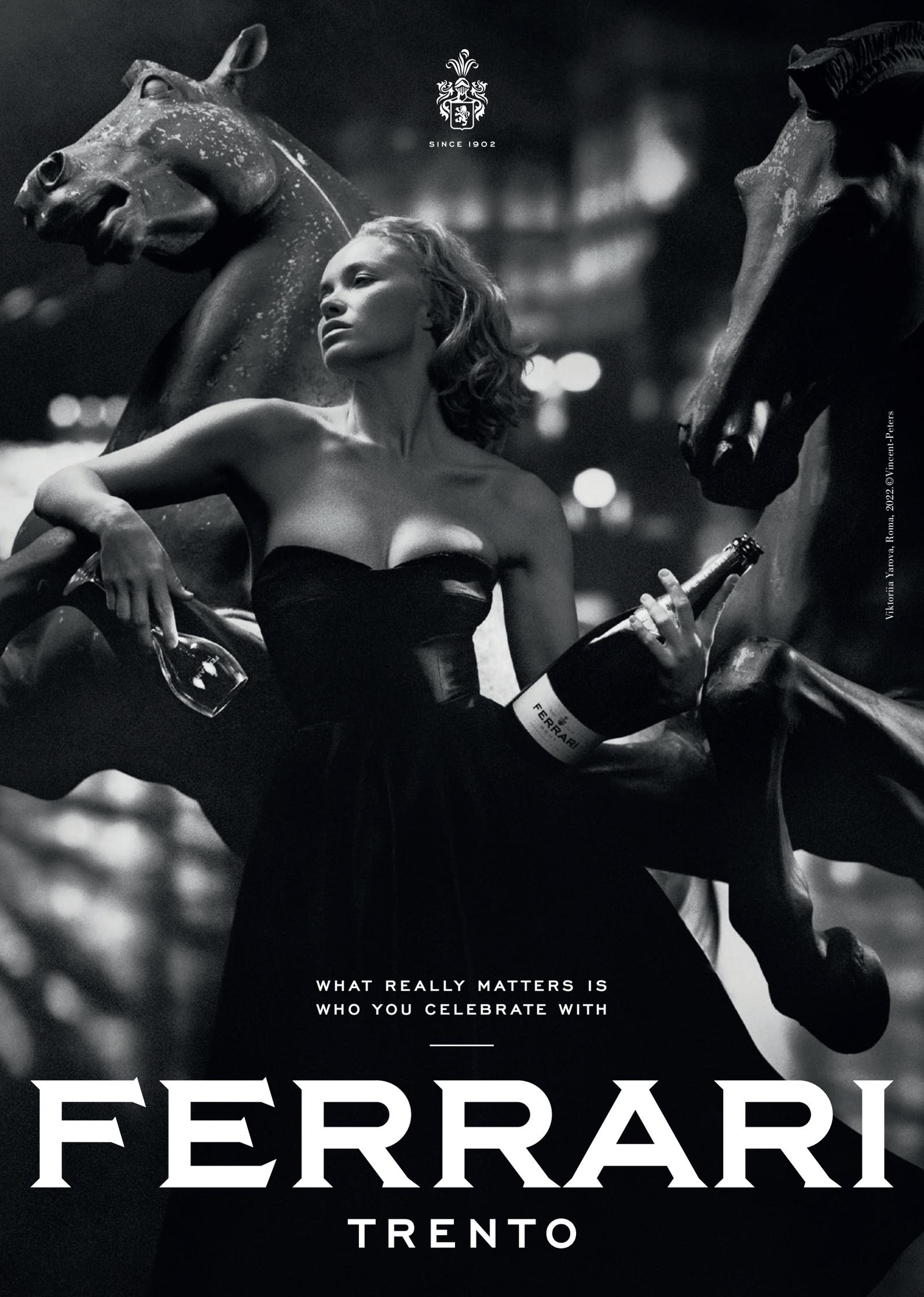
## IL MIO PERCORSO

Tutte queste idee sono supportate dalla mia storia: genovese, classe 1964, una laurea in economia e commercio sono oggi amministratrice delegata della Grendi Holding Società Benefit, capogruppo del Gruppo Grendi, azienda nata a Genova quasi 200 anni fa nel settore degli spedizionieri e oggi attiva nei trasporti terrestri e marittimi e nella logistica per conto terzi.

Sono entrata nell’azienda di famiglia quasi trent’anni fa insieme ai fratelli, in anni in cui l’azienda usciva da una divisione familiare che aveva visto la creazione di due realtà differenti e più piccole. Il risanamento e il successivo sviluppo aziendale sono stati possibili solo grazie ad un intenso lavoro di co-leadership maschile e femminile con mio fratello Antonio, che ci ha permesso di mettere a frutto le nostre differenti preparazioni (lui è ingegnere), ma anche le skill e le capacità umane complementari. Un rinnovamento che ha portato il Gruppo a raggiungere nel 2024 un fatturato consolidato di circa 120 milioni di euro, oltre 240 dipendenti e un indotto di 500 persone. Nel 2021 abbiamo deciso di trasformare il Gruppo in



SINCE 1902



Viktorija Yarova, Roma, 2022. © Vincent-Peters

WHAT REALLY MATTERS IS  
WHO YOU CELEBRATE WITH

---

# FERRARI

TRENTO



Società Benefit, inserendo nello statuto della società obiettivi trasparenti e misurabili rispetto alla sostenibilità ambientale, ai collaboratori e all'interdipendenza con i territori nei quali il Gruppo lavora. Il Gruppo è impegnato nel percorso di certificazione BCorp con l'obiettivo di diventare una delle 300 realtà italiane che hanno ottenuto questo importante riconoscimento e la prima nel settore della logistica intermodale.

La presenza femminile nel nostro Gruppo è ancora molto limitata perché i terminal marittimi, le navi e i magazzini sono tradizionalmente settori in cui necessitava la forza fisica e quindi maschili. Ma nonostante la presenza di solo il 13% di donne, abbiamo ottenuto un 40% di posizioni apicali ricoperte da personale femminile, utilizzando semplicemente il criterio del merito, del senso di responsabilità e di appartenenza.

È esattamente il contrario di quello che succede nel mercato del lavoro italiano, dove la base è composta da un 40% di donne ma ai ruoli apicali arriva meno del 20% delle stesse.

### L'IMPORTANZA DI PREMIARE LE DONNE

Racconto sempre che, quando ci hanno offerto la possibilità di essere candidati come Cavalieri del Lavoro, mio fratello Antonio, con un gesto più unico che raro, ha lasciato a me la possibilità di provarci. Nelle famiglie imprenditoriali italiane non accade mai che siano gli uomini a fare un passo di lato ma tradizionalmente lo fanno le donne, lasciando ai fratelli di ottenere l'importante riconoscimento del lavoro comune.

Conosco molte sorelle di colleghi Cavalieri, donne che con il loro lavoro hanno partecipato alla crescita e allo sviluppo delle aziende, ma alle quali non è capitato di raccogliere personalmente il risultato.

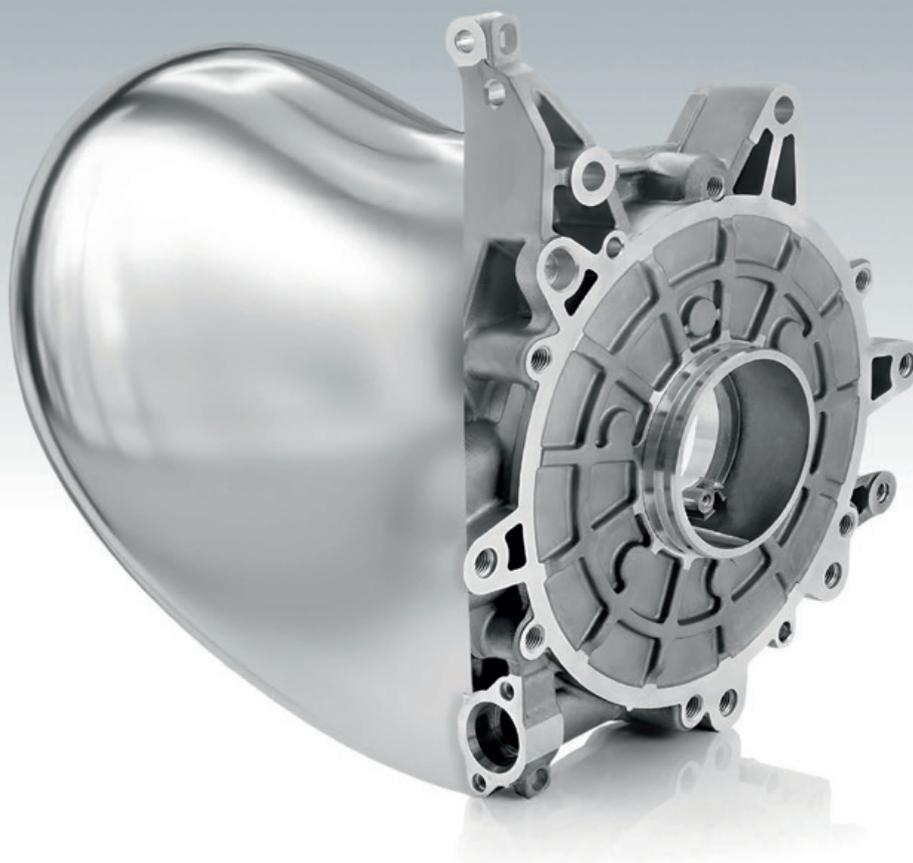
Per questo da anni mi sforzo di proporre imprenditrici co-

me possibili candidate alla Federazione dei Cavalieri del Lavoro, perché so che va fatta un'azione di ricerca e di sponsorizzazione per permettere alle donne di crescere in una realtà dove, ricordo che, fino ad oggi, le donne rappresentano solo il 4% delle nominate e il 15% dei Cavalieri attivi. Tra i miei ruoli non aziendali ricopro, da ottobre del 2022, la carica di presidente di Wista Italy (Women's International and Trade Association), che riunisce imprenditrici e libere professioniste del settore marittimo: un'associazione che vuole valorizzare il talento femminile e incoraggiare e sostenere una significativa presenza delle donne negli organi decisionali del settore marittimo privato e pubblico. Anche qui cerco di costruire *role model* per spingere le giovani donne a scegliere il settore marittimo e per incoraggiarle a crescerci.

La strada è ancora lunga, ma la direzione non è più in discussione: il problema non è se ma quando arriveremo ad una parità che renderà più equo e sostenibile il nostro sistema economico. 🇮🇹



**Costanza Musso** è stata nominata Cavaliere del Lavoro nel 2019. È amministratrice delegata della Grendi Holding, capogruppo del Gruppo Grendi e di Marco Antonio Grendi dal 1828, azienda nata a Genova quasi 200 anni fa come spedizioniere e oggi attiva nei trasporti terrestri e marittimi e nella logistica per conto terzi. In oltre trenta anni ha riorganizzato e sviluppato il settore commerciale della società. Oltre 160 i dipendenti con un indotto di 400 persone. Insieme al fratello Antonio condivide la guida del Gruppo Grendi, che ha ottenuto le concessioni nei terminal portuali di Marina di Carrara, Cagliari e Olbia per oltre 200.000 metri quadri



# IN THE HEART OF ALUMINIUM

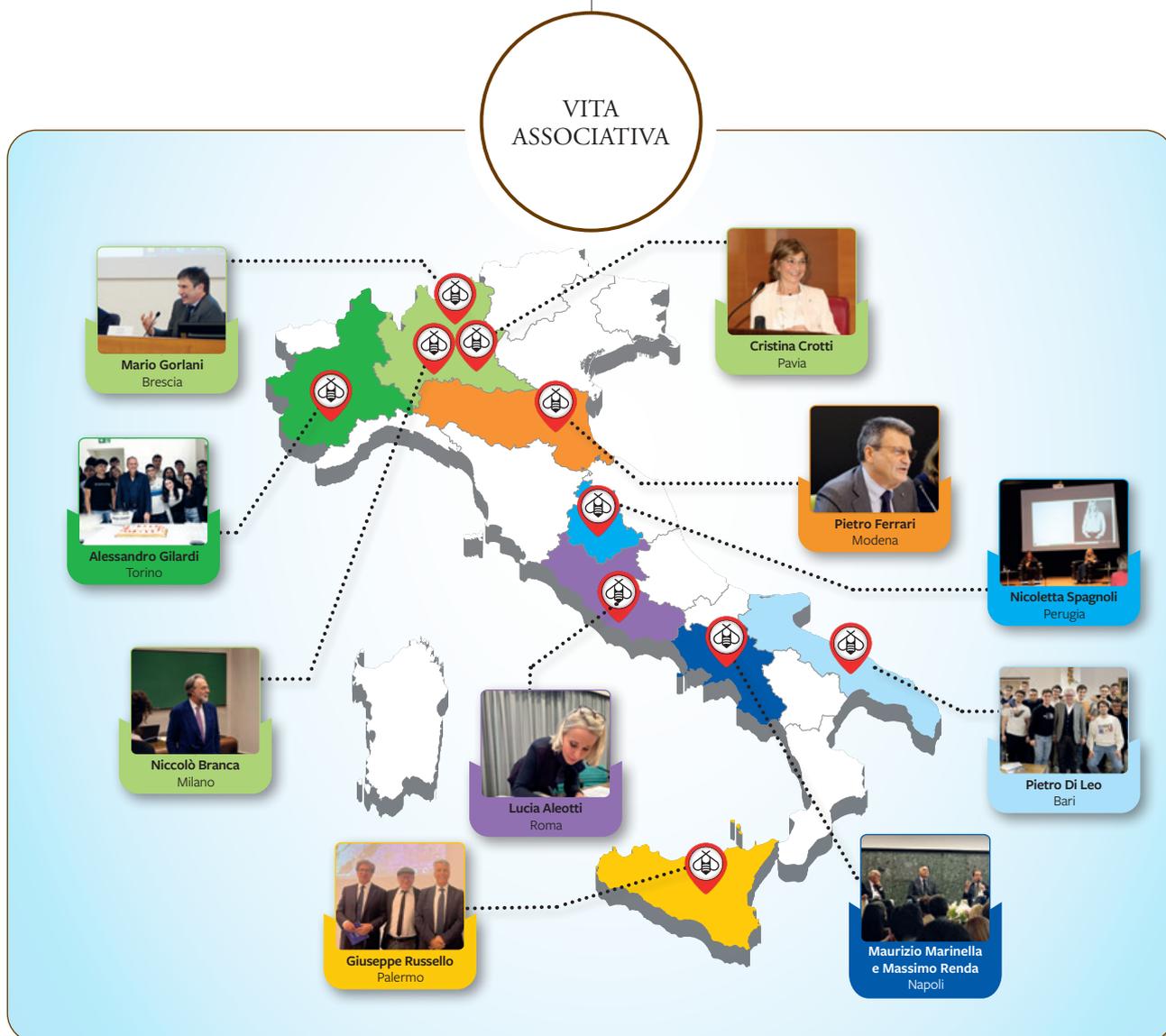
Conosciamo e lavoriamo le leghe di alluminio da oltre 50 anni;  
la passione continua a guidarci verso il futuro  
con una visione globale, competitiva e sostenibile.

**INSIEME AI NOSTRI CLIENTI TRASFORMIAMO L'ALLUMINIO  
IN FORME CHE RACCONTANO STORIE DI ECCELLENZA.**



# DIECI TAPPE nel segno dell'eccellenza

VITA  
ASSOCIATIVA

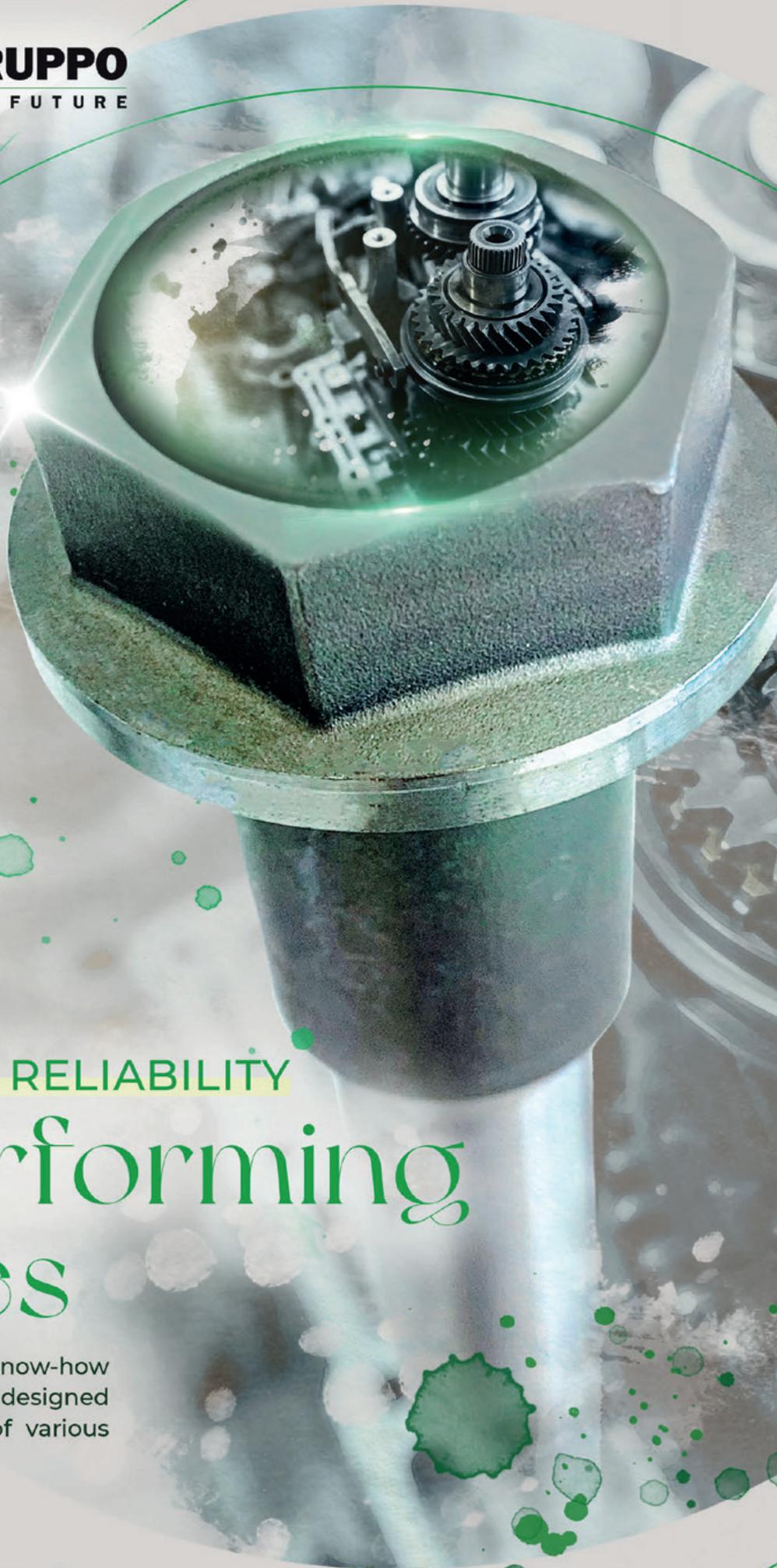


**T**rasmettere ai più giovani valori, visione e storie di successo attraverso la diretta testimonianza dell'eccellenza dell'imprenditoria italiana: è questo l'obiettivo degli incontri tra Cavalieri del Lavoro e allievi dei Collegi Universitari di Merito. Organizzata dalla Federazione in occasione della Giornata Nazionale del Made in Italy, l'iniziativa conferma anche quest'anno un positivo riscontro da parte dei ragazzi e dei ter-

ritori. Da Torino a Bari, da Milano a Palermo, sono stati dieci i Collegi in cui hanno fatto tappa in cui i Cavalieri del Lavoro con il "mandato" di raccontare sé stessi. Di raccontare, cioè, il valore di ciò che rende "italiano" un prodotto di successo partendo dall'esperienza diretta di chi ogni giorno guida aziende radicate nel territorio ma capaci di parlare al mondo. Le tappe: al Camplus Bernini di Torino è intervenuto Alessandro Gilardi, presidente e amministratore dele-



**FONTANA GRUPPO**  
FASTENING THE FUTURE



STRENGTH AND RELIABILITY

# For performing vehicles

Fontana Gruppo has excellent know-how in the production of fasteners designed for the optimal functioning of various parts of the vehicle.



[www.grupfontana.it](http://www.grupfontana.it)

## Da Torino a Bari, da Milano a Palermo, sono stati dieci i Collegi Universitari di Merito in cui hanno fatto tappa i Cavalieri del Lavoro con il “mandato” di raccontare sé stessi



*Il Cavaliere del Lavoro Lucia Aleotti con gli allievi del Collegio Universitario “Lamaro Pozzani”*

gato di Costruzioni Generali Gilardi. A Bari, al Collegio Poggiolevante, Pietro Di Leo, presidente e Ad di Pietro Di Leo Spa, ha portato la voce dell'industria agroalimentare del Sud. Al Camplus di Palermo è intervenuto Giuseppe Russello, fondatore e presidente di Omer Spa, mentre Pietro Ferrari, presidente e Ad della Ing. Ferrari Spa, ha animato l'appuntamento al Collegio San Carlo di Modena.

A Brescia, presso il Collegio Luigi Lucchini, Nicola Risatti, presidente e Ad di Blu Hotels, ha condiviso la sua visione sul turismo come leva di sviluppo sostenibile. Cristina Crotti, presidente del Gruppo Enercom, è intervenuta al Collegio Nuovo di Pavia, e Nicoletta Spagnoli, presidente e Ad di Luisa Spagnoli Spa, ha raccontato a Perugia, al Collegio della Sapienza, il percorso di un brand che unisce creatività, identità e solidità industriale.

A Roma, nel Collegio dei Cavalieri del Lavoro “Lamaro Pozzani”, Lucia Aleotti, presidente di Pharmafin Spa, ha offerto una riflessione sull'etica dell'impresa e la sfida della salute globale. Al Collegio di Milano, Niccolò Branca di Romanico, presidente e Ad di Branca International Spa, ha parlato di cultura d'impresa e internazionalizzazione. Infine, l'appuntamento al Collegio Monterone di Napoli ha visto riuniti tre protagonisti d'eccezione: Maurizio Marinella, presidente e amministratore unico di E. Marinella Srl, e Guido Fiorentino, presidente e Ad di Grande Albergo Vittoria Spa. Tutti gli incontri sono stati trasmessi anche in streaming, coinvolgendo l'intera rete nazionale dei Collegi Universitari di Merito. Un'occasione per i giovani di confrontarsi con chi ha saputo trasformare idee e visioni in impresa, e per i Cavalieri del Lavoro di restituire alle nuove generazioni il senso profondo di un impegno che guarda al futuro. 🏠

# OLTRE L'**ALLUMINIO**



archiproducts®  
AWARDS  
WINNER

perfektion   
minimal6005



WWW.EKU.IT

# BELLEZZA ARTIGIANA

MOSTRE



*Cuori in porcellana realizzati da Studio Elica per la collezione "In alto i cuori" promossa da Star Hotel in collaborazione con Fondazione Cologni*

U

di Brunella  
GIUGLIANO

na mostra simbolica, emozionante e profondamente iconica: il cuore è protagonista assoluto de "L'Italia nel Cuore", esposizione di oltre 40 opere tratte dalla collezione "In alto i cuori", curato da Elica Studio e realizzato nell'ambito del progetto di mecenatismo La Grande Bellezza

– The Dream Factory promosso da Starhotels, guidata dal Cavaliere del Lavoro Elisabetta Fabri, e sostenuto dalla Fondazione Cologni del Cavaliere del Lavoro Franco Cologni. Un progetto volto a tutelare e valorizzare il patrimonio nazionale di talento e savoir-faire, offrendo occasioni concrete a maestri d'arte e giovani talenti. L'e-

La Grande Bellezza  
– The Dream Factory  
promosso da Starhotels  
e sostenuto dalla Fondazione  
Cologni punta a tutelare  
e valorizzare  
il patrimonio nazionale  
di talento e saper fare

Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro  
**Collegio Universitario Lamaro Pozzani**



**Eccellenza  
in  
formazione**

**Eccellenza  
per  
passione**



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**



# 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.

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 Politica Economica** promuovono la diffusione della cultura d'impresa con approfondimenti, rubriche e interviste, offrendo alle imprese anche la possibilità di un'ampia visibilità attraverso l'acquisto di spazi pubblicitari.



CONFINDUSTRIA  
SERVIZI

al servizio della tua impresa

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

La mostra ha riscosso grande successo, attirando numerosi visitatori del Salone del Mobile e offrendo al pubblico milanese – e non solo – l'occasione di scoprire gratuitamente un percorso espositivo denso di emozioni e significati

– il sostegno e il consiglio della mia Fondazione, che da oltre trent'anni si dedica alla salvaguardia dei mestieri d'arte italiani. La Grande Bellezza è un progetto lodevole e significativo, che può offrire una grande vetrina e occasioni preziose al talento artigiano del nostro Paese. A partire dai giovani, maestri del domani, ai quali spetta il compito di raccogliere il testimone di un patrimonio unico al mondo?.



*Elisabetta Bovina, classe 1961, e Carlo Pastore, classe 1965, sono entrambi laureati all'Isia di Faenza, una tra le città della ceramica più importanti in Italia. Nel loro lavoro, la ceramica dialoga con la scenografia e le arti performative.*

Con eventi, incontri, mostre, premi e iniziative a sostegno della formazione, La Grande Bellezza – The Dream Factory si afferma come un modello virtuoso di mecenatismo contemporaneo. Un ponte tra tradizione e futuro, tra artigianato d'eccellenza e arte dell'ospitalità, capace di diffondere il valore della creatività italiana a livello internazionale. 🏠



**Franco Cologni** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2002. È presidente della Fondazione Cologni dei Mestieri d'Arte, istituzione non profit fortemente voluta e costituita a Milano nel 1995 per difendere e promuovere in particolare l'artigianato d'arte, parte fondamentale del made in Italy. La Fondazione è impegnata in importanti iniziative editoriali a livello universitario ed in progetti di ricerca

**Elisabetta Fabri** è stata nominata Cavaliere del Lavoro nel 2019. È presidente e amministratore delegato di Starhotels SpA azienda fondata dal padre nel 1980. Il percorso di espansione da lei avviato ha portato all'affermazione del Gruppo nel settore dell'hôtellerie con l'acquisizione di 7 nuove proprietà in Italia ed in Inghilterra. Starhotels conta oltre 4.200 camere in 30 alberghi e residenze di lusso ed occupa 1.200 dipendenti



## Enzo Manes

# NESSUNO BASTA a se stesso

“S e la cura fosse un settore industriale, direi che il suo rischio sistemico è legato al fatto che non penalizza i chiacchieroni e spesso non li discrimina dai realizzatori. Il danno per tutto il sistema è evidente”. Azionista e vicepresidente esecutivo di Kme, società leader in Europa nella produzione di semilavorati in rame, il Cavaliere del Lavoro Enzo Manes in “Nessuno basta a se stesso” (edizioni Piemme, 141 pagine, 17,90 euro) racconta il percorso umano e intellettuale di un imprenditore che, come pochi in Italia, incarna il principio americano del giving back, la restituzione alla propria comunità della fortuna che la vita ha offerto.

Nel 2003 Manes dà vita alla sua creatura filantropica che da quel momento in poi occuperà uno spazio sempre maggiore del suo tempo: Fondazione Dynamo. Il libro racconta la genesi e gli sviluppi di questo progetto che fino ad oggi ha ospitato 70mila persone fra ragazzi malati di patologie croniche e gravissime e i loro familiari e ha visto impegnati 10mila volontari a supporto di 250 collaboratori fissi ed altrettanti stagionali. Dynamo, col suo camp di Limestre sull'appennino pistoiese e i city camp è un gioiellino che è stato in grado di raccogliere cento milioni di euro in fundraising. Manes, da solido imprenditore, sa quanto contano i sogni. E quanto sia “profittevole” la cura.

“Negli anni, un esercizio un po' beghino della cura ha contribuito a farla sembrare ciò che non è: una pratica triste, amministrata da persone che non sanno fare cose interessanti nella propria vita. Le cose cambierebbero se educassimo le persone alla cura. Di più: se le educassimo all'indignazione, a ritenere inaccettabile l'inazione di fronte al bisogno; e poi se indirizzassimo l'attenzione verso gli esempi migliori, se arrivassimo a far comprendere che c'è una parte intellettualmente molto stimolante nell'esercizio della cura, che è una sfida più grande e più emozionante dell'impresa, a patto che sia fatta con concretezza”.

Il punto di partenza del suo ragionamento è provocatorio: la meritocrazia è un falso mito. “Delle cose che ho realizzato, enormi rispetto alle mie aspettative iniziali, non ce n'è una che mi abbia costretto a particolari sacrifici, o a rinunciare a qualcosa di fondamentale per me o per i miei cari”. Chi riconosce l'impatto positivo della fortuna sulla sua vita è più propenso a contribuire al bene comune rispetto a chi attribuisce unicamente al proprio merito le ragioni del successo. Il volume è articolato su quattro “pilastri”: generosità, concretezza, bellezza, autenticità.

Cosa può fare ciascuno di noi per cambiare il mondo? Agire secondo questi quattro principi.

Infine, una proposta politica: un prelievo dell'uno per mille sulla ricchezza finanziaria (quindi non immobiliare) degli italiani (valutata in 5mila miliardi di euro), ovvero un prelievo insignificante per la maggior parte degli italiani: 50 euro per chi ha un patrimonio finanziario di 50mila euro, per fare un esempio. In questo modo “si libererebbero 5 miliardi di euro l'anno da destinare al bene comune”. ☺



L'ECCELLENZA È UNA SCELTA



**LAVAZZA**

TORINO, ITALIA, 1895



**Samer&Co. shipping**



**OVER  
A CENTURY  
IN SHIPPING.**



**Ship Agency**



**International  
Freight Forwarding**



**Port Terminals**



**Insurance &  
Claims**

[samer.com](http://samer.com)