

CIVILTÀ DEL LAVORO

Federazione Nazionale



Cavalieri del Lavoro

numero 3 - giugno • luglio 2025

STATI UNITI D'EUROPA

Le conclusioni del Convegno Nazionale
dei Cavalieri del Lavoro

INDUSTRIA DEL LUSSO

Filiere in trasformazione

ARTE, COLLEZIONE MENARINI

Tra bellezza e ricerca

**I PROFILI DEI NEO CAVALIERI
DEL LAVORO 2025**

Nominati il 2 giugno



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

Lucia Aleotti, Francesco R. Averna,
Alessandro Bastagli, Guido Grassi Damiani,
Giovanni Fileni, Andrea Illy, Matteo Lunelli, Licia Mattioli,
Massimo Perotti, Maurizio Sella, Enrico Zobebe



Samer&Co. shipping



**OVER
A CENTURY
IN SHIPPING.**



Ship Agency



**International
Freight Forwarding**



Port Terminals



**Insurance &
Claims**

samer.com

Abbiamo tagliato il traguardo.

Con oltre **30 milioni di Open Meter** collegati alla nostra rete **in tutta Italia**, si è conclusa la fase di sostituzione massiva dei contatori elettronici di prima generazione, per accompagnare consumatori e produttori nel percorso verso l'**efficienza energetica**.

Scopri di più su Open Meter, vai su e-distribuzione.it.



e-distribuzione



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.

Q5

Ibrida plug-in,
benzina, diesel.



Audi Financial Services finanzia la vostra Audi.

Audi è Main Partner di



CONFINDUSTRIA
SERVIZI

Gamma Audi Q5 Sportback e-hybrid. Consumo di carburante (l/100 km) ciclo combinato (WLTP): 2,5 - 3,3. Emissioni CO₂ (g/km) ciclo combinato (WLTP): 56 - 76. Autonomia elettrica ciclo di prova combinato (Km): 82 - 100. Consumo elettrico (kWh/100 km) ciclo combinato (WLTP): 15,5 - 16,8. I valori indicativi relativi al consumo di carburante e alle emissioni di CO₂ 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 CO₂ 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. È disponibile gratuitamente presso ogni Concessionaria una guida relativa al risparmio di carburante e alle emissioni di CO₂, che riporta i valori inerenti a tutti i nuovi modelli di veicoli.



**Corporate e private banking,
dal 1888.**

bancapassadore.it



Anno LXX - n. 3

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:

Lucia Aleotti, Francesco R. Averna, Alessandro Bastagli, Guido Grassi Damiani, Giovanni Fileni, Andrea Illy, Matteo Lunelli, Licia Mattioli, Massimo Perotti, Maurizio Sella, Enrico Zobebe

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: Shutterstock AI Generator

Gli inserzionisti di questo numero

Audi, Banca Intesa Sanpaolo, Banca Passadore, Banca Popolare Sondrio, Bennet, Birra Forst, Bric's, Brunello Cucinelli, Carvico, Casalgrande Padana, Colacem, De Matteis Agroalimentare, Enel, Fainplast, Fontana Luigi, Ing. Ferrari, Mirato, Pastificio De Cecco, Samer & Co. Shipping, Terna, Unione Fiduciaria, Zucchetti

Autorizzazione Tribunale di Roma

n. 4845 del 28-9-1955

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

Finito di stampare il 28 luglio 2025

civiltadellavoro@cavalieridellavoro.it

9

EDITORIALI

Come affrontare le bufere geopolitiche.
L'Europa tra dazi e bilancio

13

L'INTERVENTO

Difesa comune. Accelerare
sulla strada dei volenterosi

di Francesco R. Averna

CONVEGNO NAZIONALE 2025



18

Un nuovo inizio

I contributi del Convegno

22

Verso gli Stati Uniti d'Europa

di Maurizio SELLA

25

Il messaggio del Presidente della Repubblica
Mattarella: Unione fattore di stabilità e pace

26

Diamo compiutezza al progetto comune

di Enrico ZOBELE

28

1^A TAVOLA ROTONDA

Multilateralismo ed eurobond
per la competitività europea

Sono intervenuti Marco Buti, Veronica De Romanis, Antonio Patuelli,
Ugo Salerno e Paola Subacchi

UN TERRITORIO UNICO.
QUESTA È **FORST**.

Natura, comunità, tradizione e uno sguardo al **futuro**:
Birra FORST nasce in un territorio in cui la **qualità**
è un valore non negoziabile. Qui affondano le **nostre radici**.
Qui nasce il **gusto unico** delle nostre birre.



 BirraForstBier
 forstbeer

LA BIRRA DALL'ALTO ADIGE.

www.forst.it
www.beviresponsabile.it

34

2^a TAVOLA ROTONDA

Uscire dalla trappola della “media tecnologia”

Sono intervenuti Laura Colnaghi Calissoni, Daniel Gros,
Bruno Veronesi, Marco Bonometti e Lucia Aleotti

40

3^a TAVOLA ROTONDA

Tra sicurezza e crisi dell'industria, l'Europa è al giro di boa

Sono intervenuti Rosa Balfour, Michl Ebner, Franco Bernabè,
Antonio D'Amato e Nicoletta Pirozzi

Contributi a margine del Convegno

46

L'euro dell'educazione

di Patrizio BIANCHI

48

Cittadinanza Erasmus Il sogno della Scuola Europea

Articolo a cura del Gruppo di lavoro del Collegio Universitario “Lamaro Pozzani”
sul ciclo tematico “L'Europa che vogliamo”

49

L'intervento del Presidente dei Lincei Antonelli: Unione sfida esistenziale

FOCUS | Fashion & luxury
| Filieri in trasformazione

53

Le sfide per l'industria del lusso

di Paolo Mazzanti

56

Strategie d'alta gamma

Intervista a Matteo LUNELLI

58

Non solo passerelle. Fotografia di un cambiamento

Intervista a Luca SBURLATI di Silvia Tartamella

62

(Ri)conquistare mercati con l'identità culturale

A colloquio con Matteo DE ANGELIS

64

Etica e bellezza per un lusso autentico

di Alessandro BASTAGLI

66

Il valore del made in Italy in un mondo che cambia

di Guido GRASSI DAMIANI

68

Visione consapevole, impegno responsabile

di Licia MATTIOLI

70

Fedeli al territorio, aperti al mondo

di Massimo PEROTTI

LE NOMINE DEL 2 GIUGNO



73

I NUOVI VENTICINQUE CAVALIERI DEL LAVORO

Nominati dal Presidente della Repubblica

FONDAZIONI / ARTE / MOSTRE

100

Fondazione Marco Fileni Risorse per il talento dei giovani

105

I valori di Ernesto Illy a cento anni dalla nascita

109

Collezione d'Arte Menarini, viaggio fra scienza e cultura

di Brunella Giuliano



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

Come affrontare le bufere geopolitiche

L'EUROPA TRA DAZI E BILANCIO

Incassare 2.800 miliardi di dollari in 10 anni: è questo l'obiettivo dei dazi di Trump rivelato dal segretario al Tesoro Scott Bessent. Una cifra enorme, che dovrebbe servire a finanziare la legge di bilancio appena approvata dal Congresso, il "Big Beautiful Bill", che riduce le tasse alle imprese e ai redditi medio alti e rischia di aggravare di tremila miliardi in 10 anni il deficit pubblico americano che è già oltre il 6%. Insomma, i dazi servono a Trump non tanto per riequilibrare la bilancia commerciale, che considerando i servizi che acquistiamo dagli Usa è già quasi in pareggio, ma per incassare dollari sonanti facendo credere agli americani che a pagare saranno gli altri paesi, "scrocconi" e "parasiti", che per decenni si sono arricchiti alle spalle degli Usa.

È una narrazione del tutto falsa, perché alla fine i dazi li pagheranno soprattutto gli americani che subiranno prezzi più alti per i loro consumi (infatti l'inflazione è già in crescita), difficoltà di approvvigionamento di materie e componenti per la loro industria (dalle terre rare ai microchip), e stanno già patendo la sfiducia dei mercati finanziari nei confronti del dollaro in calo e dei loro titoli di Stato. Ma per ora questa narrazione consente a Trump di sbandierare forti aumenti di incassi dai dazi, per decine di miliardi.

Il Budget Lab dell'Università di Yale ha calcolato che quando il Presidente è entrato in carica l'aliquota media dei dazi americani era del 2,4% mentre a giugno ha toccato il 15,6%. A meno di forti contestazioni da parte dell'industria americana e della sua base elettorale Maga (Make America Great Again), è dunque probabile che Trump procederà nell'imposizione dei suoi dazi minacciando per di più di aumentarli se i Paesi colpiti reagiranno con contro-dazi.

Al di là degli auspici e della prudenza della maggioranza dei paesi colpiti, lo spettro della guerra commerciale è dunque reale, anche per i paesi alleati (o ex alleati) come il Giappone, la Corea del Sud e noi europei, che esportiamo in Usa merci per 530 miliardi (e noi italiani per 64 miliardi). Proprio per evitare una guerra commerciale con dazi e contro-dazi che si avviti in una spirale senza fine, alla fine la presidente della Commissione europea Ursula Von der Leyen ha accettato i dazi al 15% proposti da Trump.

L'accordo, siglato in Scozia il 28 luglio, è stato da molti considerato negativo perché aumenta del 50% il dazio precedente al 10% (cui va sommata la svalutazione del dollaro del 15% circa) ed è quasi il triplo rispetto al dazio medio del 4,8% che pagavamo prima dell'elezione di Trump.

Inoltre, la Ue si è impegnata ad acquistare dagli Usa gas liquido e petrolio per 750 miliardi in tre anni, armi americane e ad investire in Usa 600 miliardi. Si poteva ottenere di più?

Una strada poteva essere quella di allargare il tavolo delle trattative ad altre materie sensibili per gli Usa: dall'impegno ad aumentare al 5% le spese per la difesa, all'esenzione dalla "minimum global tax" concessa alle multinazionali americane. È vero che gli Stati europei in sede Nato e Ocse avevano già assunto questi impegni, ma anche nella speranza di ammorbidire le pretese di Trump sui dazi. Si potevano anche ipotizzare aggravii di tasse sulle big tech americane fino ad arrivare a misure estreme, ipotizzate dal governo francese, come il divieto alle imprese Usa di partecipare a gare europee o l'imposizione di un tetto ai trasferimenti finanziari europei verso banche e fondi d'investimento americani.

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.



Ma alla fine ha prevalso la certezza di un accordo non del tutto soddisfacente all'incertezza prolungata di un conflitto commerciale (e politico) dagli esiti imprevedibili.

Occorre semmai ora minimizzare l'impatto dei dazi sul sistema economico europeo, accelerando la ricerca di nuovi sbocchi commerciali verso altre aree del mondo. Per questo va rapidamente ratificato l'accordo di libero scambio col Mercosur, bloccato in Italia, Francia e Polonia da timori che riguardano il mondo agricolo che teme le importazioni dall'America Latina.

E, infine, la Ue dovrebbe rafforzare l'impegno per migliorare la competitività europea, ridurre i "lacci e laccioli" che imbrigliano l'attività imprenditoriale, investire di più in ricerca e difesa. Sono gli obiettivi del prossimo bilancio settennale 2028-2034 presentato a metà luglio dalla Commissione europea, che prevede l'aumento delle risorse Ue dall'1,1 all'1,26% del Pil europeo, pari a quasi duemila miliardi nei 7 anni, mentre il bilancio federale Usa, va sempre ricordato, è pari al 25% del Pil.

La proposta di bilancio europeo, che prevede nuove tasse su sigarette, grandi imprese ed emissioni inquinanti, ha suscitato molti contrasti e deve affrontare ora un lungo iter di approvazione. È probabile che ci saranno molte modifiche. L'importante è non perdere di vista l'essenziale: solo un'Europa più unita e più forte, anche dal punto di vista economico, come auspicato al recente Convegno Nazionale del Cavaliere del Lavoro di Venezia, può affrontare l'attuale burrascoso scenario geopolitico. ✎ (P.M.)

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



INGFERRARI®
SPA

General Contractor | Impianti | Facility Management

DIFESA COMUNE

Accelerare sulla strada dei volenterosi

di Francesco R. Averna

Nel recente Convegno di Venezia uno dei temi di maggiore attualità è stato quello della difesa europea ed è opportuno riprenderlo da queste colonne per sviluppare ulteriori spunti e riflessioni.

In effetti, nei primi anni di vita della Comunità europea, su impulso di visionari uomini di Stato del calibro di Adenauer, Spaak e De Gasperi, era stato concepito il progetto della Comunità europea di difesa (Ced). Purtroppo, nel 1954 quel progetto venne affossato dal Parlamento francese, fortemente influenzato dal generale De Gaulle, in base al sogno antistorico di una nuova “grandeur” della Francia.

Da allora i paesi europei hanno beneficiato in gran parte delle strutture della Nato, limitandosi a collaborare in una posizione sostanzialmente subalterna con la grande potenza militare degli Stati Uniti, e i tentativi di riprendere il tema di una difesa europea hanno prodotto risultati concreti assai modesti.

Negli ultimi anni il quadro geopolitico è decisamente mutato: la guerra di aggressione russa nei confronti dell'Ucraina, il drammatico riacutizzarsi del conflitto mediorientale dopo la strage terroristica del 7 ottobre 2023 e, per ultimo, l'elezione alla presidenza Usa di Donald Trump, sostenitore di un progressivo disimpegno dal teatro europeo, hanno convinto la Ue a varare molto opportunamente il Programma “Readiness 2030” da 800 miliardi di euro e la Nato a decidere la crescita degli investimenti e il riequilibrio delle spese militari tra gli Stati Uniti e gli altri paesi.

Tutto ciò ha riacceso decisamente il dibattito sulla difesa europea, cioè su come realizzare una politica di deterrenza dei paesi dell'Unione in una certa misura autonoma rispetto agli Stati Uniti. Quante risorse¹ sono state destinate nel 2024 alla difesa dai maggiori paesi del mondo? La spesa dei 27 paesi dell'Ue è stata di 326 miliardi di euro, cioè l'1,9% del Pil; gli Stati Uniti hanno speso 842 miliardi di euro, pari al 3,5%; la Cina (dato stimato) ha speso 216 miliardi di euro, pari al 1,7%, e la Russia (dato stimato) oltre 220 miliardi di euro, pari al 7% del Pil.

Non si può pertanto affermare che l'Unione spenda poco in termini assoluti, pur se lontanissima dalla spesa degli Usa. Il problema maggiore è che queste risorse vengono spese a livello nazionale, quindi con notevoli sprechi, duplicazioni e inefficienze. Basti pensare che nell'Unione sono presenti circa 180 differenti sistemi d'arma (aerei, navi, carri armati, etc.) a fronte di una trentina degli Usa. Ciò genera inevitabilmente maggiori costi, scarsa compatibilità e molto spesso rende più agevole acquistare da paesi terzi, specialmente dagli Usa, limitando l'autonomia strategica dell'Unione. Problemi analoghi si riscontrano nelle forze armate europee riguardo agli standard tecnici, alle procedure operative, ai sistemi logistici e di manutenzione, ai programmi di addestramento e, aspetto più importante di tutti, alle catene di comando. Tutto ciò è ancora realizzato soltanto su base nazionale, quindi con divari notevoli tra i paesi europei, e rende assai problematica qualsiasi azione comune. Infine, occorre precisare che dei 326 miliardi spesi dai 27 paesi Ue solo 102 sono per investimenti e appena 13 per ricerca e sviluppo; ciò limita fortemente la capacità di innovazione e la competitività delle imprese europee del settore.

Come affrontare la sfida epocale di creare una difesa europea? Purtroppo, l'esperienza dei meccanismi istituzionali dell'Ue rende scettici sulla possibilità di varare un progetto di difesa che superi le resistenze di tutti i 27 paesi dell'Unione, i quali esercitano su molti temi importanti il paralizzante potere di veto.

¹ Spesa totale aggregata convertita in euro.

DE CECCO

— Mugnai dal 1831 —



L'ECCELLENZA STA NEL METODO

*Da sempre, De Cecco è sinonimo
di pasta di qualità superiore.*

Il motivo?

Il nostro Metodo.



I migliori grani duri macinati nel nostro mulino

Semola a grana grossa

Acqua fredda di montagna

Trafilatura ruvida al bronzo

Lenta essiccazione a bassa temperatura

Scopri di più



L'unica strada che rimane, se si intendono ottenere risultati concreti in tempi relativamente brevi (7/10 anni), è quella che i paesi leader dell'Europa comincino a lavorare insieme per raggiungere questo obiettivo storico.

È la strada che hanno iniziato da alcuni mesi Francia, Germania, Polonia e Regno Unito – Paese che su questo tema strategico ha deciso saggiamente di unirsi ai paesi Ue – e che è stata chiamata “dei volenterosi”.

È fortemente auspicabile che questo gruppo possa essere integrato a breve da altri paesi dell'Unione e in particolare dall'Italia. Se nei prossimi anni riuscissero ad ottenere risultati significativi, la forza di attrazione nei confronti degli altri paesi europei sarebbe inarrestabile, come del resto è già avvenuto sul progetto dell'euro. Quali questioni dovrebbero essere affrontate in via prioritaria?

- Promuovere ovvero acquisire sistemi comuni di armamento (droni, caccia, difesa antimissilistica, etc.), incentivando la produzione da parte delle aziende europee;
- iniziare l'adozione di standard comuni per gli equipaggiamenti, le procedure e la formazione del personale;
- scegliere tecnologie comuni riguardo alla cybersicurezza, all'Intelligenza artificiale, all'intelligence antiterroristica, ai sistemi satellitari;
- programmare la realizzazione di un comando operativo comune, che in caso di gravi minacce esterne possa intervenire in maniera rapida ed efficace.

È ovvio che queste operazioni vadano realizzate in stretto coordinamento con la Nato, poiché qualunque tipologia di difesa europea non potrà mai prescindere dalla alleanza indissolubile con gli Stati Uniti e gli altri paesi occidentali.

In conclusione: realizzare un sistema integrato di difesa europeo è un processo assai complesso e difficile. Occorrerà superare antiche diffidenze, orgogli nazionalistici, e impegnarsi su progetti di lungo respiro.

Saranno necessarie una forte e duratura volontà politica e una notevole duttilità per farsi reciprocamente concessioni anche impopolari. Tuttavia, è indubbio che se l'Europa riuscisse a realizzare una forte difesa comune conquisterebbe un peso geopolitico incomparabilmente maggiore rispetto all'attuale, spingerebbe decisamente verso il sogno degli Stati Uniti d'Europa e con la sua storia millenaria e la sua straordinaria cultura darebbe un contributo decisivo al progresso e alla pace del mondo. ☺



*Platea, Convegno Nazionale dei Cavalieri del Lavoro:
"L'Europa che vogliamo", Venezia, Fondazione Cini,
Salone degli arazzi*

CONVEGNO
NAZIONALE

L'EUROPA CHE VOGLIAMO

Le proposte dei Cavalieri del Lavoro



Innovazione, governance, capitale umano, difesa comune, rilancio della competitività industriale: attorno a queste sfide si è articolato il Convegno nazionale “L’Europa che vogliamo”, organizzato dal Gruppo Triveneto a Venezia lo scorso 7 giugno. Tre le direttrici emerse: superare l’unanimità, promuovere investimenti comuni per nuove politiche industriali e valorizzare la formazione. A seguire la sintesi dei lavori e le voci dei protagonisti

UN NUOVO INIZIO

“L’ Europa, anche se ancora incompiuta, è già un miracolo della storia: 27 nazioni sovrane che scelgono ogni giorno di condividere valori, regole e responsabilità, per fare il bene comune, dando vita a uno straordinario spazio di opportunità e di futuro. L’anno prossimo gli Usa compiranno 250 anni dalla dichiarazione di indipendenza, firmata inizialmente nel 1776 da 13 Stati. Occorre ora fare un secondo miracolo: fare in modo che nel 2026 inizi il primo anno degli Stati Uniti d’Europa!”. Così il Presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro **Maurizio Sella** in chiusura del Convegno nazionale della Federazione tenuto sabato 7 giugno 2025 a Venezia. Dal Convegno, cui hanno partecipato circa 160 Cavalieri del Lavoro, espressione dell’eccellenza del mondo imprenditoriale italiano, è emersa la necessità di rilanciare la lea-

Dal Convegno nazionale tenuto il 7 giugno a Venezia, cui hanno partecipato circa 160 Cavalieri del Lavoro, è emersa la necessità di rilanciare la leadership europea su scala globale puntando su innovazione, capitale umano e forti politiche industriali comunitarie

dership europea su scala globale puntando su innovazione, capitale umano e forti politiche industriali comunitarie.

Mattarella: “L’Unione europea è fattore di stabilità e pace”

Centrati sul tema “L’Europa che vogliamo”, i lavori sono stati aperti dal messaggio del Presidente della Repubblica **Sergio Mattarella**, che ha sottolineato come “Il contesto internazionale, i conflitti aperti, l’appannamento delle convenzioni e delle attività internazionali basate su principi di cooperazione, rendono più che mai prezioso il ruolo della Unione europea, fattore di stabilità, progresso e pace”. Superare l’unanimità nel processo decisionale, rafforzare l’emissione di debito comune e avviare una profonda semplificazione normativa a favore della competitività.

Zobele: “Serve concretezza e una nuova governance comune”

“Concretezza e rilancio della competitività – ha spiegato Enrico Zobele, presidente del Gruppo Triveneto dei



Consegna del "testimone" tra i Cavalieri del Lavoro Enrico Zobele, presidente del Gruppo Triveneto, e Cesare Puccioni, presidente del Gruppo Toscano, organizzatore del prossimo Convegno nazionale in programma a Firenze il 21 marzo 2026. Al centro il Presidente Maurizio Sella



Un momento dei lavori del Convegno tenuto presso il Salone degli arazzi, Fondazione Cini, Venezia, lo scorso 7 giugno

Cavalieri del Lavoro, organizzatore del Convegno – devono essere i cardini del nuovo corso europeo. Nei suoi primi 70 anni l'Europa ha conseguito successi enormi, ora l'obiettivo non può che essere un governo comune, che porti avanti temi e politiche necessari. Occorre pensare a una unione energetica, a una armonia fiscale e a un mercato degli investimenti capace di favorire scelte strategiche e tecnologiche più rilevanti”.

Metsola: “Parlamento Ue al fianco delle imprese”

“Il Parlamento europeo – ha detto in video messaggio **Roberta Metsola**, presidente del Parlamento Europeo – è al fianco delle imprese nelle sfide della contemporaneità: a partire dalla congiuntura geopolitica, ma pure nella semplificazione e nella realizzazione di politiche industriali che mettano al centro l'innovazione, la sostenibilità e la dignità del lavoro

Tajani: “Una politica industriale comune per non perdere le basi produttive”

Ad arricchire i lavori anche il messaggio di **Antonio Tajani**, vicepresidente del Consiglio e ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. “Serve una vera politica industriale comune – ha sottolineato Antonio Tajani – che favorisca la crescita delle imprese dando risposte ai problemi dei prezzi energetici, delle materie prime, delle competenze, del credito. Non possiamo per-

dere le nostre industrie di base. La parola d'ordine deve essere sburocratizzare. Servono ingenti investimenti anche per la transizione digitale, l'innovazione tecnologica e l'intelligenza artificiale”.

I lavori si sono articolati in tre sessioni tematiche, che hanno affrontato i nodi centrali del rilancio del progetto europeo sotto il profilo economico, industriale e istituzionale.

Competitività, governance, industria: le tre sessioni

La prima sessione del Convegno, organizzato con la partnership scientifica dello **Iai – Istituto Affari Internazionali**, dedicata al tema “L'Unione europea potenza eco-

**Il Parlamento europeo
– ha detto in video messaggio
Roberta Metsola, presidente
del Parlamento Europeo
– è al fianco delle imprese
nelle sfide della contemporaneità,
a partire dalla congiuntura
geopolitica**



BRUNELLO CUCINELLI

www.brunellocucinelli.com



1



2



3



4



5



6



7



8



9

LUSSO GENTILE, SIMBOLO DELLA BELLEZZA SECONDO MISURA

1. SAFFO POETESSA VII-VI SEC. A.C. | 2. TEANO FILOSOFA VI SEC. A.C. | 3. MARZIA PITTRICE II-I SEC. A.C. | 4. IPAZIA FILOSOFA IV-V SEC.
5. SOFONISBA ANGUISSOLA PITTRICE XVI-XVII SEC. | 6. ELISABETTA SIRANI PITTRICE XVII SEC. | 7. PLAUTILLA BRICCI ARCHITETTA XVII SEC.
8. MARY WORTLEY MONTAGU POETESSA XVII-XVIII SEC. | 9. ÉLISABETH VIGÉE LE BRUN PITTRICE XVIII-XIX SEC.



Roberta Metsola, presidente del Parlamento europeo

nomica globale fra innovazione e investimenti comuni”, ha visto gli interventi dei Cavalieri del Lavoro **Antonio Patuelli** (presidente ABI), Ugo Salerno (presidente esecutivo Rina) e gli esperti **Marco Buti** (Istituto Universitario Europeo), **Veronica De Romanis** (Luiss Guido Carli e Stanford University), **Paola Subacchi** (Sciences Po). Il dibattito ha messo in luce le sfide poste dalla crescente competizione globale e la necessità di investimenti comuni e strategie industriali condivise, capaci di rendere l’Unione più autonoma, innovativa e resiliente.

La seconda sessione, intitolata “Verso una nuova politica industriale europea: le sfide dell’impresa”, si è concentrata sulle trasformazioni del sistema produttivo europeo. Hanno preso la parola i Cavalieri del Lavoro **Lucia Aleotti** (Pharmafin – Menarini Group Holding), **Marco Bonometti** (Omr Automotive), **Laura Colnaghi Calissoni** (Gruppo Carvico), e **Bruno Veronesi** (AIA) e l’esperto **Daniel Gros** (Università Bocconi).

La terza sessione, “Nuove istituzioni per governare la competitività”, ha infine affrontato il tema della riforma delle istituzioni europee, anche alla luce dell’allargamento dell’Unione e della crescente complessità del contesto geopolitico. Sono intervenuti i Cavalieri del Lavoro **Franco Bernabè** (Università di Trento e Techvisory), **Anto-**

nio D’Amato (Seda Group), **Michl Ebner** (Gruppo Atheasia) e gli esperti **Nicoletta Pirozzi** (Iai) e **Rosa Balfour** (Carnegie Europe) e. Il dibattito ha evidenziato l’urgenza di superare il principio dell’unanimità nelle decisioni chiave, rafforzare il metodo comunitario e dotare l’UE di strumenti più efficaci per governare la competitività. Il Convegno si è svolto in un luogo altamente simbolico: l’Isola di San Giorgio Maggiore, sede della Fondazione Cini, che il Cavaliere del Lavoro Gianfelice Rocca nei saluti iniziali ha definito “un’isola del lavoro e della cultura”. “Qui – ha ricordato – siamo in un’isola benedettina e San Benedetto è stato nominato il santo europeo perché la riunione degli abati Benedettini è stato il primo Parlamento Europeo. Oltretutto è il santo del lavoro, ora et labora, e quindi non è un caso che nel ‘59 i Cavalieri del Lavoro si siano riuniti qui, in questo posto. Per noi quindi la Fondazione Cini non è solo questione di gestire un’isola meravigliosa, ma di capire un’isola del lavoro e un’isola dell’Europa”.

Ed è proprio dal dialogo tra memoria e visione che si è alimentato il senso profondo della giornata, come hanno ricordato i passaggi letti da Luigi Einaudi sul superamento dello Stato sovrano in nome di una vera federazione europea. ☞ (C.F.)

Verso gli STATI UNITI D'EUROPA

di Maurizio SELLA

I nostri lavori si sono aperti con il messaggio del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, che con la consueta autorevolezza ci ha offerto una guida morale e istituzionale preziosa, sottolineando come “l'appannamento delle convenzioni internazionali basate su principi di cooperazione, rendono più che mai prezioso il ruolo della Unione europea, fattore di stabilità, progresso e pace”. Inizio col dire: per l'Italia non c'è futuro favorevole senza l'Europa! Specie di un'Europa protagonista e non spettatrice della storia, autorevole sul piano politico, efficace dal punto di vista istituzionale e capace di crescere e competere come area economica ampia, integrata e meno frammentata.

UNA NUOVA UNITÀ

Faccio un paragone. L'Italia prima dell'Unità, nel 1860-1870,

con regole e prassi differenti, era una selva di diversità, con tanti piccoli Stati divisi, con diversi dialetti, spesso influenzati da potenze straniere. L'Unità ci ha consentito di avere evoluzioni civili, sociali e istituzionali e di avviare lo sviluppo che ci ha portato a essere tra i grandi Paesi del mondo. Oggi l'Europa si trova di fronte a una sfida analoga, ma su scala mondiale. In uno scenario complesso e in un contesto dominato da concentrazioni sempre più vaste di potere economico, militare e tecnologico; la dimensione è decisiva. L'Unione fa la forza è il caso di dire! E la forza dell'Europa è di essere un punto fermo e un modello democratico unico, che lega il successo economico allo Stato di diritto e al progresso sociale. Ma l'Europa non potrà mai contare davvero per quello che vale se ogni Nazione resta condizionata dalla persistenza dei suoi confini nazionali. Vorrei esprimere in modo ottimistico tre proposte, che potranno apparire a taluno molto ambiziose, perfino irrealizzabili, ma è solo pensando in grande che si potrà dare concretezza all'Europa che vogliamo.

SUPERARE L'UNANIMITÀ

La prima riguarda il processo decisionale europeo: va definitivamente superata la regola dell'unanimità nelle decisioni importanti del Consiglio, snodo nevralgico delle decisioni politiche europee, perché questa regola attribuisce un grande potere di veto ai singoli Paesi, anche molto piccoli, e rischia di provocare la paralisi politica nel momento in cui ci fossero da prendere decisioni importanti e urgenti. Questa riforma consentirebbe un cambio di passo nelle decisioni dell'Unione europea. Quindi, o si cambiano i trattati per ridurre i tanti ambiti sui quali occorre l'unanimità, ad es. su argomenti-chiave come la politica estera e la difesa, oppure si attivano le cosiddette “clausole passerella” che consentono appunto di ricorrere alla maggioranza rafforzata (55% dei Paesi, 65% della popolazione).



Maurizio Sella

La forza dell'Europa è di essere un punto fermo e un modello democratico unico, che lega il successo economico allo Stato di diritto e al progresso sociale



A mio parere se si volesse procedere a rivedere i trattati, si potrebbe anche considerare di sostituire l'unanimità in quasi tutti gli ambiti in cui è prevista con una maggioranza qualificata rafforzata (72% dei paesi, 20 su 27, e 65% della popolazione) che potrebbe preservare la fondamentale democraticità dell'area, migliorando la fluidità del processo permettendo decisioni più rapide.

AUMENTARE IL DEBITO COMUNE

Il secondo suggerimento è di aumentare il debito comune europeo. È una strada obbligata per l'Europa ed è necessario percorrerla perché dobbiamo affrontare investimenti enormi per avere più indipendenza strategica ed energetica, maggiore produttività e gestire il cambiamento climatico.

Debito comune significa superare la diffidenza reciproca tra gli Stati e se questo accade la fiducia interna attirerebbe anche la fiducia degli investitori esterni all'Europa. Se siamo noi europei i primi a non crederci, come possiamo pretendere che lo facciano gli altri?

Gli Usa hanno emissioni per quasi 29 Trn \$ (1 trilione vale mille miliardi) e sta forse diventando un debito eccessivo. L'Europa non deve arrivare a tanto. Dopo l'esperimento del NextGenEU il debito comune era salito a 300 mld, ora potremmo aggiungere altri 150 mld con il "Re-Arm EU", ma sarebbe stato più corretto chiamarle DefendEU, quindi resteremo intorno al mezzo Trn di euro.

Il peso dell'economia europea sul Pil mondiale è comparabile con quello Usa ma il debito comune sembra essere appena un sessantesimo!

In altre parole, il debito federale, statale e locale in Usa è il 124% del Pil, in Europa la somma dei debiti comparabili è solo l'82% del Pil, su cui il debito comune incide per appena il 2%.

Il governatore della Banca d'Italia Fabio Panetta nelle sue considerazioni finali la settimana scorsa ha insistito su questo punto, ritenendo "cruciale introdurre un titolo pubblico europeo per eliminare alla radice la frammentazione del mercato dei capitali lungo linee nazionali". Questa innovazione, come ha detto il governatore, ha un duplice obiettivo: finanziare la componente pubblica degli investimenti e fornire come Europa un riferimento comune, solido e credibile all'intero sistema finanziario.

Abbiamo avuto il coraggio di fare l'euro, che è stato un grande successo, ma non ancora quello di accompagnarlo con un'unione fiscale e finanziaria vera: è tempo di superare questa contraddizione.

SEMPLIFICARE PER CRESCERE

La terza proposta è la semplificazione, indispensabile per preservare l'essenziale vitalità dell'imprenditoria europea, garantendo biodiversità economica, capacità di innovazione e prospettive di crescita futura, che rischiano

altrimenti di essere soffocate da un insostenibile ed eccessivo gravame di regole. La Commissione europea ha già proposto l'obiettivo di ridurre i costi amministrativi delle imprese del 25% (35% per le imprese al di sotto dei 250 dipendenti) attraverso la semplificazione normativa mediante decreti omnibus. È la strada giusta! È l'inizio! Queste tre proposte vanno lette alla luce di uno scenario globale che ci sta mettendo di fronte a forti discontinuità, complessità e tensioni. Ma anche grandi opportunità.

LA LEZIONE DI REAGAN SUI DAZI

La rielezione di Trump alla guida degli Usa ha aperto una fase nuova, caratterizzata da un approccio che mira a ottenere massima risonanza, anche ricorrendo all'iperbole, all'esagerazione, come abbiamo visto con i dazi. Nell'ondata di dazi decisa da Trump durante il suo primo mandato – molto più contenuta di quella oggi in discussione – si è visto che gli incrementi si sono scaricati tendenzialmente su imprese e consumatori americani. Per me i dazi sono delle imposte sul consumo di alcuni beni, quelli importati. Vorrebbero ridurre deficit commerciale, deficit di bilancio e debito, ma danno benefici marginali nel breve e sicuri effetti negativi importanti nel lungo termine. Vi cito a tal proposito cosa diceva Ronald Regan nel 1987 per spiegare i dazi sulle importazioni dal Giappone. *“Imponiamo dazi sulle importazioni estere, può sembrare un atto patriottico, per proteggere i prodotti e i posti di lavoro americani. E a volte, per un breve periodo, funziona, ma solo per poco. Quello che accade alla fine è che le industrie nazionali iniziano a contare sulla protezione del governo sotto forma di dazi elevati. Smettono di competere, e smettono di innovare nella gestione e nella tecnologia, che sono invece essenziali per avere successo nei mercati globali. E mentre tutto questo accade, succede qualcosa di ancora peggiore: i dazi elevati portano inevitabilmente a ritorsioni da parte degli altri Paesi e all'insorgere di dure guerre commerciali. Il risultato è un'escalation di dazi, barriere sempre più alte, e concorrenza sempre più scarsa. Alla fine, a causa dei prezzi artificialmente elevati, che sovvenzionano l'inefficienza e la cattiva gestione, la gente smette di comprare. E allora succede il peggio: i mercati si restringono e crollano; le aziende e le industrie chiudono; e milioni di persone perdono il lavoro”*.

Sembra passato un secolo!

MOMENTO RICCO DI OPPORTUNITÀ

Il dollaro si è indebolito e i tassi a lungo termine americani sono due punti percentuali al di sopra di quelli tedeschi. Nel frattempo, è arrivato il downgrade di Moo-

Abbiamo avuto il coraggio di fare l'euro, che è stato un grande successo, ma non ancora quello di accompagnarlo con un'unione fiscale e finanziaria vera: è tempo di superare questa contraddizione

dy's al debito sovrano degli Stati Uniti da tripla A a Aa1. Torniamo all'Europa. Siamo soliti dire che l'Ue dà il meglio di sé nei momenti peggiori. Del resto, uno dei padri fondatori, Jean Monnet, aveva detto che “l'Europa sarà forgiata nelle crisi e sarà la somma delle soluzioni adottate per queste crisi”.

Quello che stiamo vivendo è un momento delicato ma anche ricco di opportunità, proprio per il vuoto lasciato dagli Usa. Ma bisogna agire adesso, altrimenti potrebbe essere tardi, e ne può andare del nostro benessere, della nostra indipendenza e di ciò che lasceremo alle generazioni future.

AFFRONTIAMO UNA “SFIDA ESISTENZIALE”

Lo ha detto con autorevolezza il Presidente Mattarella con il suo “nessun dorma” e l'invito a lavorare insieme per un'Europa più competitiva, tecnologicamente avanzata e più sicura. Lo ha detto Mario Draghi col suo acutissimo Rapporto sulla competitività futura dell'Europa, sostenendo che “aumentare la competitività dell'UE è necessario per rilanciare la produttività e sostenere la crescita in questo mondo in continua evoluzione”. E ha aggiunto: “Questa è una sfida esistenziale”.

È sotto gli occhi di tutti, del resto, il rammarico e il ripensamento degli inglesi per la Brexit. I paesi europei, del resto, citando ancora una volta il Presidente Mattarella, “si dividono in due categorie: quelli piccoli e quelli che non hanno ancora compreso di esserlo anch'essi”. Tassi bassi, inflazione sotto controllo, una valuta forte: l'euro, una più ampia libertà di circolazione dei cittadini ... sono già stati dei benefici enormi per tutti noi, vantaggi di cui godiamo nonostante il disegno europeo non sia ancora completato. Credo perciò che si possa dire senza ombra di dubbio che l'Europa ha rappresentato la più grande riforma istituzionale dei nostri tempi.

LEZIONI DALLA GENERAZIONE ERASMUS

Uno spunto interessante e una nota di ragionevole spe-



IL MESSAGGIO DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA MATTARELLA: UNIONE FATTORE DI STABILITÀ E PACE

Il contesto internazionale, i conflitti aperti, l'appannamento delle convenzioni e delle attività internazionali basate su principi di cooperazione, rendono più che mai prezioso il ruolo della Unione europea, fattore di stabilità, progresso e pace. Il Convegno organizzato dalla Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro appare dunque di particolare attualità, legando il futuro dell'Europa al ruolo delle società civili che la vivificano. "L'Europa che vogliamo" è l'interrogativo al centro del dibattito, con la funzione che l'economia europea può svolgere, a seguito della positiva esperienza del programma Next Generation EU, per investimenti comuni diretti alla innovazione e alla crescita di competitività del continente. Con consapevolezza, l'incontro vuole mettere a fuoco le questioni della governance dell'Unione, gravata dalla frammentazione di interessi nazionali che appesantiscono i processi decisionali delle istituzioni comunitarie delle quali, al contrario, si auspica il rafforzamento di competenze per renderle in grado di far esercitare all'Europa un ruolo nella vicenda internazionale, inclusi temi rilevanti come la politica estera e di difesa. Nell'esprimere apprezzamento per l'iniziativa e per il contributo di riflessione che ne deriverà, rivolgo a tutti i presenti un cordiale saluto. 

ranza sull'Europa che vogliamo ce lo offrono i nostri giovani. Penso agli allievi del Collegio Universitario di Merito Lamaro Pozzani, impegnati nella elaborazione di un "paper" a valle del ciclo di seminari sull'Europa. L'Ue – scrivono – prima ancora che struttura istituzionale o mercato, è un'esperienza vissuta, quotidiana, comunitaria. L'Erasmus – affermano – è stato un potente motore di integrazione, ma oggi non basta più.

È da questi giovani che ci giunge un messaggio di responsabilità: costruire l'Europa che vogliamo significa anche educare insieme, secondo sistemi coerenti e ispirati su valori condivisi, la generazione che dovrà guidarla.

Per seguirne l'esempio occorre spingerci verso un imprescindibile e non più procrastinabile cambiamento culturale.

Chi di noi nel presentarsi, magari ad un americano, dice *I'm European*? Questo dovrebbe diventare il nostro motto. Quanti di noi sanno che il 9 maggio si celebra la Giornata dell'Europa?

ADESSO UN SECONDO MIRACOLO

Ed è per questo che, facendo leva sulle meravigliose intelligenze imprenditoriali qui riunite, credo di poter dire che avete avuto e avete la responsabilità di una partecipazione attiva nel campo dell'economia ma anche la

responsabilità di una partecipazione attiva per quel che compete alla nostra responsabilità e al nostro ruolo sociale: spingiamo perché l'Europa agisca ora e sosteniamo il completamento del progetto comune, senza paura dei cambiamenti che dovremo affrontare.

Il mondo dei Cavalieri del Lavoro riflette l'eccellenza del mondo produttivo. Grazie a una spiccata capacità di visione, molti di noi sono stati e sono protagonisti di cambiamento non solo nel mondo economico ma anche sociale e culturale. Con tutto ciò abbiamo sostenuto l'Italia nei momenti più difficili, credendo nel valore delle persone, nella responsabilità sociale. Oggi, siamo chiamati a una sfida altrettanto storica: completare la costruzione dell'Europa. Un'Europa delle imprese e dei talenti.

L'Europa, anche se ancora incompiuta, è già un miracolo della storia: 27 nazioni sovrane che scelgono ogni giorno di condividere valori, regole e responsabilità, per fare il bene comune, dando vita a uno straordinario spazio di opportunità e di futuro.

L'anno prossimo gli Usa compiranno 250 anni dalla dichiarazione di indipendenza, firmata inizialmente nel 1776 da 13 Stati. Occorre ora fare un secondo miracolo: fare in modo che nel 2026 inizi il primo anno degli Stati Uniti d'Europa!

W l'Europa. 

DIAMO COMPIUTEZZA al progetto comune

di Enrico ZOBELE

Q

uando abbiamo iniziato a riflettere sul tema di questo Convegno, circa un anno e mezzo fa, eravamo certamente convinti della sua rilevanza. Tuttavia, credo che nessuno avrebbe potuto prevedere l'evoluzione politica ed economica che avrebbe investito l'Europa e il mondo intero nei mesi successivi, in particolare negli ultimi sei, segnati da continui e drammatici cambiamenti.

L'Unione appare segnata da un crescente individualismo dei singoli Stati o da iniziative frammentate di piccoli gruppi di paesi "volenterosi", che difficilmente riescono a produrre un'azione unitaria



Enrico Zobeles

L'Europa è una straordinaria idea nata dai nostri padri fondatori negli anni Cinquanta. È un'istituzione che ha generato risultati importanti: politiche comuni in ambito economico, agricolo, commerciale e tariffario, ma anche conquiste storiche come il mercato unico, l'euro, la libertà di circolazione, le frontiere aperte. Iniziative che hanno inciso profondamente sulla nostra vita quotidiana, migliorandola in modo significativo.

Questa è l'Europa che vorremmo avere sempre davanti a noi. Eppure, soprattutto negli ultimi tempi, abbiamo assistito a una crescente percezione della sua assenza. In un contesto internazionale sempre più turbolento – con un'America oscillante tra isolazionismo ed espansionismo, una Russia aggressiva, una Cina in espansione nelle nostre economie con pratiche di dumping e strategie mirate all'accesso alle materie prime africane, con i Brics sempre più forti e un'India in rapidissima crescita – l'Europa fatica a farsi sentire. Brilla, purtroppo, per il suo silenzio.

Mancano interventi chiari e autorevoli sia sul piano economico sia su quello politico. L'Unione appare divisa, segnata da un crescente individualismo dei singoli Stati o da iniziative frammentate di piccoli gruppi di Paesi "volenterosi", che difficilmente riescono a produrre un'azione unitaria e coerente.

Sappiamo che l'Europa resta un attore incompleto. Nonostante i grandi passi compiuti, permangono ambiti decisivi ancora irrisolti. Pensiamo al Mercato Unico dei Capitali, o all'Unione del risparmio, strumenti fondamentali per raccogliere risorse da destinare a progetti strategi-

IL MITO DELLO STATO SOVRANO

Nel corso del Convegno È stato letto il seguente testo di Luigi Einaudi, tratto da "Il mito dello Stato sovrano", pubblicato sulla rivista *Risorgimento liberale*, 3 dicembre 1945

Altra via d'uscita non v'è, fuor di quella di mettere accanto agli stati attuali un altro stato. Il quale abbia compiti suoi propri ed abbia un popolo "suo". Invece di una società di stati sovrani, dobbiamo mirare all'ideale di una vera federazione di popoli, costituita come gli Stati Uniti d'America o la Confederazione elvetica.

Gli organi supremi, parlamento e governo, della confederazione non possono essere scelti dai singoli stati sovrani ma debbono essere eletti dai cittadini della confederazione.

Esercito unico e confine doganale unico sono le caratteristiche fondamentali del sistema. Gli stati restano sovrani per tutte le materie che non siano delegate espressamente alla federazione; ma questa sola dispone delle forze armate, ed entro i suoi confini vi è una cittadinanza unica ed il commercio è pienamente libero. 



ci che, troppo spesso, oggi trovano realizzazione fuori dall'Europa, negli Stati Uniti o in Asia.

Persistono profonde disarmonie fiscali, non abbiamo un'Unione energetica, mancano vere politiche industriali. L'Unione si distingue invece per un'iper-regolamentazione che, pur ispirata al principio dell'eguaglianza, finisce per ostacolare la competitività. Eppure, siamo chiamati ad affrontare una triplice sfida – tecnologica, digitale ed ecologica – come sottolineato da figure autorevoli come Mario Draghi ed Enrico Letta, oltre che da numerosi osservatori internazionali.

Su queste sfide, l'Europa sembra spesso muoversi in modo ideologico e dogmatico, come nel caso della transizione nel settore automotive. Decisioni affrettate e rigide hanno finito per mettere a rischio il vantaggio competi-

tivo dell'industria europea, a tutto vantaggio della concorrenza cinese o, al massimo, americana.

Dobbiamo adottare politiche forti, capaci di restituire all'Europa una posizione paritaria nel confronto globale. Oggi siamo un vaso di coccio, sotto pressione da tutte le direzioni.

L'Europa è ancora un progetto incompiuto. Manca – pur essendo prevista dai trattati – una politica comune di difesa. L'ultima proposta in tal senso, presentata con lo slogan infelice "Riarmiamo l'Europa", ha finito per svelire un tema cruciale. Allo stesso modo, non esiste una vera politica estera comune: prevalgono ancora oggi posizioni divergenti, se non apertamente contrapposte, tra gli Stati membri.

Il nodo principale resta la governance. L'Unione è ancora imprigionata nel meccanismo dell'unanimità e del diritto di veto, due macigni che rallentano, se non bloccano, il processo decisionale e impediscono l'affermazione di una leadership politica comune.

Le soluzioni non sono semplici. Una delle poche percorribili potrebbe essere quella di un'integrazione differenziata, di un'Unione a più velocità, o per cerchi concentrici, come già avvenuto per l'euro e per l'area Schengen. Serve uno sforzo collettivo. Tutti devono fare la propria parte. L'Europa che vogliamo è un'Europa efficiente, trasparente e democratica. Un'Europa, per riprendere le parole di Alcide De Gasperi, "visibile, solida e viva". 

Le soluzioni all'unanimità
non sono semplici.
Una delle poche percorribili
potrebbe essere quella
di un'integrazione differenziata,
di un'Unione a più velocità

PRIMA TAVOLA ROTONDA

MULTILATERALISMO ED EUROBOND per la competitività europea



Relatori della prima sessione. Da sinistra: Marco Buti, Veronica De Romanis, Tonia Cartolano, Antonio Patuelli, Ugo Salerno e Paola Subacchi

Alla prima tavola rotonda del Convegno dal titolo “L’Ue potenza economica globale fra innovazione e investimenti comuni” hanno partecipato Marco Buti, titolare della cattedra Tommaso Padoa Schioppa dell’Istituto Universitario Europeo; Veronica De Romanis, docente di Economia europea alla Luiss Guido Carli e alla Stanford University; Antonio Patuelli, presidente dell’Abi e Cavaliere del Lavoro; Ugo Salerno, presidente esecutivo di Rina e Cavaliere del Lavoro; Paola Subacchi, titolare della cattedra di Debito sovrano e finanza a Sciences Po.

*L’Ue mira
a competere globalmente
con Usa e Cina
puntando su innovazione digitale,
ricerca e competitività.
Quali le riforme prioritarie
da attuare?*

BUTI: “Ricostruire il multilateralismo”

Per chi ha studiato statistica, l'Europa fa errori di tipo due e gli Stati Uniti fanno errori di tipo uno. Che cosa significa? Significa che gli Usa fanno, e lo vediamo in questi giorni, cose che non dovrebbero fare, mentre l'Europa non fa cose che dovrebbe fare. Significa che abbiamo davanti una prateria di opportunità in questo momento, ma difficilmente riusciamo a sfruttarle come potremmo. Se chiudiamo la porta e stiamo fino alla fine della mattina come faremo? Penso che troveremo alla fine un accordo generale su che cosa fare.

Le prime cose sono quelle da non fare. Ho vissuto a Bruxelles per oltre tre decenni, quindi so che in Europa tendiamo a costruire le nostre strategie sulla base di scenari favorevoli. Questa è una cosa che non si deve fare adesso. Magari Trump perde le elezioni di medio termine o magari tra quattro anni c'è un altro presidente più amichevole nei nostri confronti. Non sono questi gli scenari su cui basare la nostra strategia. La seconda cosa è non fare concessioni sulla sostanza sulla base di concessioni sulla procedura.

Tre dimensioni sulle cose da fare. La prima è la risposta a Trump. Su questo bisogna essere molto chiari. La presidente Ursula von der Leyen ha detto che negoziamo in buona fede, però bisogna essere pronti anche all'evenienza di un fallimento delle trattative.

La seconda dimensione è che nel nostro Dna abbiamo il multilateralismo, l'apertura. Siamo un continente che naturalmente conta su giochi a somma positiva, mentre Trump ha un'idea di giochi a somma zero.

Una cosa che ho imparato in questi anni è che giochi a



somma zero non esistono. O si entra in una dinamica positiva in cui guadagniamo tutti da relazioni internazionali costruttive o entreremo in una spirale di giochi a somma negativa. Quindi dobbiamo ricostruire il multilateralismo dal basso. L'Europa ha cominciato a farlo: Mercosur, Svizzera, Messico, abbiamo adesso un calendario per l'India. L'85% del commercio è senza gli Stati Uniti, quindi, se gli Stati Uniti si tirano fuori, bisogna organizzare l'85% che resta e l'Europa è l'unica che può farlo. Ultimo scenario: dobbiamo renderci conto che abbiamo un business model europeo che non è sostenibile nel medio-lungo termine. Ci stiamo allontanando dalla frontiera tecnologica, abbiamo una crescita che dipende troppo dalla domanda esterna e non possiamo sottrarre domanda all'economia mondiale ogni anno attraverso surplus persistenti della nostra bilancia delle partite correnti. Cambiare il business model significa, in primo luogo, Europa della difesa. Non capisco le esitazioni che abbiamo a procedere chiaramente nella direzione indicata: mercato unico, Unione dei mercati e dei capitali, quindi risparmio e investimenti, Agenda Draghi e Letta. E poi il 16 luglio la Commissione presenterà le proposte per il nuovo bilancio pluriennale e questo sarà il momento della verità. Vogliamo restare con un bilancio dell'1% del Pil, che corrisponde sostanzialmente al bilancio della Danimarca, oppure guardiamo la realtà in faccia e diciamo che, in termini di flessibilità, taglia e composizione, il bilancio europeo attuale non è adeguato?

**DE ROMANIS: “Gli Eurobond richiedono responsabilità”**

Vorrei partire dal titolo, “L'Europa che vogliamo”. Comincerei a dire “L'Europa che raccontiamo”, anzi “L'Europa che ci raccontiamo” perché il vero problema è un racconto, a mio avviso, completamente sganciato dalla realtà. L'Eu-

ropa è sempre colpevole. Quando succede qualcosa, è l'Europa che ci impone o è l'Europa che ci chiede. Ma l'Europa non è un'entità astratta esogena, che scende dal cielo, ma è la somma delle scelte nostre e di chi noi abbiamo mandato in Europa. Quindi è fondamentale scegliere bene.

Siamo in una fase di grande complessità e noi, invece, facciamo un racconto molto semplicistico: l'Europa sì, ma non così, che non vuol dire nulla. Io invece sono ottimista: penso che l'Europa abbia fatto tantissimi passi avanti, il primo gennaio 2026, la Bulgaria entrerà nell'a-

Nel nostro Dna abbiamo
il multilateralismo, l'apertura.
Siamo un continente
che naturalmente conta
su giochi a somma positiva,
mentre Trump ha un'idea
di giochi a somma zero

L'Europa non è un'entità astratta esogena. È la somma delle scelte nostre e di chi abbiamo mandato in Europa. Quindi è fondamentale scegliere bene

rea dell'euro come 21° Stato. Ricordiamoci che solo 15 anni fa c'era chi scommetteva sul fallimento dell'euro. Adesso parliamo di eurobond per un motivo molto semplice, perché ci siamo resi conto che il debito nazionale è un problema. Noi italiani non possiamo, per esempio, aumentare il debito pubblico senza che questo abbia impatti negativi sui mercati finanziari. Quindi che facciamo? Cerchiamo risorse altrove.

Per darvi gli ultimi dati, il nostro debito passerà dal 135% del 2024 al 138% del Pil. Poi piano piano scenderà, ma siamo ancora in una fase di salita e questo ovviamente non va bene.

Ho l'impressione che il debito europeo sia diventato un nuovo modo per dire che pagano gli altri, paga l'Europa. Ma, attenzione, il debito europeo si somma ai debiti nazionali e questo spiega anche la cautela del nostro governo, soprattutto per quanto riguarda per le spese di riarmo. Che cosa è il debito europeo? È un debito che abbiamo già conosciuto con il NextGenerationEU, questo enorme piano pandemico che è stato messo a disposizione 15 giorni dopo lo scoppio del Covid. Anche qui, certo che non è facile mettere insieme 27 paesi, certo che non è facile mettere insieme una quantità enorme di debiti e di sussidi con paesi che possono spendere tranquillamente, non hanno bisogno dell'Europa, e paesi come il nostro che invece avevano e hanno ancora un enorme bisogno di risorse. Però ci siamo riusciti. Ecco perché io sono positiva, ci siamo riusciti, è uno strumento che sta lì, è temporaneo, ma si può replicare. Anche lo stesso Friedrich Merz ha detto: l'importante è che sia temporaneo ma siamo pronti a replicarlo.

Il debito europeo ci piace molto, però, non diciamo mai che per fare un debito europeo ci vuole un fisco europeo, cioè dobbiamo essere pronti a cedere un altro pezzettino di sovranità.

Il NextGenerationEU è il primo esperimento perché noi abbiamo preso i soldi, circa 200 miliardi, e ci abbiamo

fatto più o meno quello che volevamo, ci abbiamo anche finanziato 15 miliardi di bonus 110%.

L'eurobond di cui si parla in questi giorni è qualcosa di diverso: lì non sono gli Stati che decidono cosa fare, ma è l'Europa, è un ministro dell'economia europeo che decide come finanziare, non più misure nazionali ma beni pubblici europei: la difesa, il welfare, cioè beni che servono a tutti gli Stati e non unicamente agli Stati-Nazione. Il racconto deve essere completo perché, se ci limitiamo a dire che pagano gli altri, non raccontiamo che poi gli altri sono anche quelli che decidono e noi dobbiamo contribuire. Allora fare gli eurobond vuol dire andare davvero verso un'unione di bilancio che, tra l'altro, sarebbe anche una grande risposta da dare all'America di Trump, al ruolo del dollaro. Sarebbe anche un modo per evitare che oltre 300 miliardi di risparmi lascino ogni anno l'Europa.

E qui ci sono varie ipotesi su chi potrebbe comprare i debiti nazionali. C'è chi pensa a istituzioni da creare, chi al Meccanismo europeo di stabilità, il famoso Mes, che è a mio avviso una delle istituzioni più utili che ci siamo inventati. Ed è un mistero perché noi soli non l'abbiamo ratificato dopo averlo negoziato molto bene. In futuro, per esempio, il Mes potrebbe essere trasformato in Istituto Monetario Europeo, un po' come il Fondo Monetario Internazionale: un Fondo Monetario Europeo che in caso di crisi possa aiutare paesi membri.

Qui, l'Italia ha un doppio ruolo, sia nel ridurre l'enorme massa del nostro debito pubblico, ma anche e soprattutto capire che l'Europa è fatta non solo di solidarietà, ma anche di responsabilità e il Mes è un grande banco di prova.



PATUELLI: "Più regole per l'integrazione"

Quando si dice che l'Europa non c'è, bisogna porsi un interrogativo: c'è un trattato che autorizzi l'Ue a fare quello che viene richiesto in quel settore dove viene detto che l'Europa non c'è? Quasi sempre la competenza non c'è.

Quando si dice che l'Europa dovrebbe votare a maggioranza togliendo il *liberum vetum*, il diritto di veto, bisognerebbe aggiungere che ci vuole un trattato costituzionale per decidere che si vota a maggioranza, quando e come. Allora il problema dell'Ue è che è un'unione solo economica, parziale, ed è un'unione economica perché non è stato possibile, dagli anni Cinquanta in poi, realizzare una maggiore Europa politico-istituzionale.

L'elezione diretta del Parlamento europeo dal '79, la sua trasformazione progressiva da Parlamento consultivo a Parlamento co-deliberativo è già una crescita importante, da non sottovalutare, ma non è esaustiva.

La bocciatura della Ced, la Comunità europea di difesa, negli anni Cinquanta e la bocciatura del trattato per una Costituzione europea una quindicina d'anni fa, hanno bloccato la crescita politica e di conseguenza, quando si dice che nelle relazioni internazionali l'Europa non c'è, è perché l'Ue non ha competenze sulla materia di difesa e su grandissima parte delle materie di politica estera, *ad impossibilia nemo tenetur*. Quindi prima si fa il trattato e poi si fanno le cose: non c'è qualcuno che fa un colpo, non di Stato, ma di Ue prendendo la spada e brandendola per l'Europa.

Per andare avanti ci vogliono
più regole comuni. Ci vogliono
codici bancari, finanziari,
economici, che non costano
e permettono integrazione.
Anche il Mes va reso trasparente

Parlando di Unione economica dobbiamo dire che ci sono dei problemi e anche dei successi. Innanzi tutto, il grande successo dell'euro. Il massimo degli interessi fissati dalla Bce in questa crisi che abbiamo quasi integralmente alle spalle, è stato il 4%. Quando c'è stata la crisi energetica del '73, il tasso di sconto della lira italiana è arrivato al 19,5%. Oggi il costo del denaro in Europa è uno dei più bassi del mondo e, per essere precisi, in quest'ultimo anno la Bce ha fatto otto manovre di riduzione dei tassi e ora i tassi della Bce sono la metà di quelli americani e di quelli britannici, e di tanti Stati non euro. Significa che gli investimenti nell'area euro oggi costano meno di queste altre aree dell'Occidente.

Per andare avanti ci vogliono più regole comuni, ci vogliono dei codici di diritto bancario, finanziario, penale, dell'economia, codici che non costano, non implicano burocrazia e permettono l'integrazione.

Infine, sul Mes vorrei dire che non ha al proprio interno sufficienti garanzie di trasparenza, come per esempio la Bce che deve periodicamente riferire al Parlamento europeo. Allora sarebbe bene che anche gli organismi del Mes riferiscano al Parlamento europeo. È un'idea me-



todologica di natura istituzionale per sbloccare un organismo che ha decine e decine di miliardi paralizzati.

SALERNO: "Difendere di più la crescita delle imprese"

L'Europa è molto attenta alla difesa del consumatore rispetto al successo e alle dimen-

sioni delle aziende. Non è un caso che nelle prime dieci aziende per capitalizzazione nel mondo, non c'è neanche un'azienda europea; sono nove americane e una è l'araba Saudi Aramco. Nel '94 c'erano un paio di aziende europee e svizzere.

La crescita delle aziende è quindi frenata da come l'Europa, in generale, guarda alla difesa del consumatore, che viene prima della crescita.

Fukuyama ha sottolineato che il successo di una Nazione è direttamente proporzionale al tasso di fiducia. Le nostre regole e il nostro atteggiamento europeo dimostrano il contrario: si parte dall'idea che si deve impedire la scorrettezza, la malversazione, l'imbroglione e quindi normare, per quanto possibile e molto più di quanto necessario, l'attività economica.

Inoltre, le norme possono essere per obiettivi o prescrittive. Le norme per obiettivi l'Ue le ha applicate per esempio nel mondo dello *shipping* stabilendo che entro una certa data le emissioni di CO₂ devono arrivare a un certo livello, entro un'altra data, il 2050, lo *shipping* deve essere neutro. Quella sulle auto è invece una norma prescrittiva: dal 2035 le auto devono essere fatte soltanto in un certo modo. Questa norma è gravemente errata per tutta una serie di motivi. Intanto perché sta favorendo un'industria e sta danneggiando invece un sistema industriale, che è quello europeo, legato allo sviluppo del motore a combustione termica, dove noi siamo assolutamente campioni e in questo senso rischiamo di distruggere un'industria.

L'Europa è molto attenta
al consumatore più che
alla crescita delle aziende.
Ma senza aziende forti non
ci sarà lavoro, né competitività,
né protezione sociale

IL BRAND ITALIANO DELLO SHOPPING.



Ma ci sono altri due elementi: oggi ci sono 630mila colonnine di ricarica elettrica in Europa, mentre ce ne vorrebbero da 3 milioni e 300mila a 8 milioni. Siamo partiti dalla coda: facciamo le macchine elettriche poi, in qualche modo, le dovremo caricare, ma se la rete non c'è non le carichiamo. E c'è un errore ancora più grave: quanto inquinerà un'auto elettrica nel 2035? Quando cammina non inquina, ma è alimentata da energia elettrica e l'energia elettrica nel 2035 sarà ancora prodotta, per la maggior parte, da combustibili fossili.

Allora facciamo prima un'energia elettrica che sia al più basso contenuto di carbonio, facciamo la rete di ricarica e poi potremo introdurre l'auto elettrica.

L'Europa sull'energia, fino a poco tempo fa, non considerava la cattura della CO₂ o il nucleare come tecnologie che favoriscano la transizione ambientale perché, in quel momento era considerata solo la tecnologia delle rinnovabili.

Parlando poi di difesa, siamo guidati da un'ideologia che pensa ai carri armati, ai proiettili, a strumenti più di attacco che di difesa. Se riteniamo veramente di doverci difendere, possiamo cogliere da questo un'opportunità. Che sistemi di difesa dobbiamo utilizzare? Dobbiamo utilizzare droni, satelliti, software cybersecurity cioè dobbiamo investire in questo.

Ma queste cose qui, scusate, ci servono tutti i giorni e non soltanto per difenderci dalla Russia, ma per far crescere le nostre aziende.

Cerchiamo di capire che migliorare i sistemi di difesa vuol dire migliorare le nostre economie, la nostra competitività e la nostra capacità di lavoro.

SUBACCHI: "Favorire la domanda interna"

Un altro esempio virtuoso è l'Europa della cittadinanza europea e dei giovani che hanno beneficiato dell'iniziativa straordinaria, ormai trentennale, di Erasmus, che ha creato una mobilità di giovani che si muovono in Europa, studiano nelle università europee, lavorano in altre città europee e tutto questo grazie alla cittadinanza europea.

Il rapporto Draghi parla di competitività e della necessità dell'Europa di essere più competitiva, però sottolinea anche l'importanza di mantenere il modello sociale europeo e ci mette in guardia contro una discesa verso il basso, che minerebbe il modello europeo e che sarebbe una competitività in cui ci ritroviamo uno contro gli altri.



La produttività si ottiene con lavori di qualità, formazione continua e attenzione agli skill necessari. Dobbiamo stimolare la domanda interna e sostenere i salari reali

Dobbiamo in primo luogo alzare il tasso di produttività e dunque di crescita, da conciliare con la sostenibilità ambientale e sociale. In particolare, c'è una direttiva Ue del 2022 sui salari minimi adeguati. La produttività si deve quindi ottenere con lavori di qualità, con la formazione continua e con un'attenzione agli skills necessari all'impresa.

Qual è il problema dell'Europa? È il modello di crescita troppo legato alle esportazioni, poco alla domanda interna. Dobbiamo stimolare la domanda interna perché oggi la situazione geopolitica, i dazi, il fatto che stiamo allontanandoci da un modello di commercio estero non vincolato da dazi e barriere, ci impone di guardare al mercato interno.

Un modo di stimolare la domanda interna è assicurarsi che i salari reali siano adeguati. Questo è un problema che ha anche la Cina.

Tutto ciò impone una governance a livello europeo, quindi una politica economica europea più ampia. Ci sono però anche degli impegni che gli Stati nazionali possono prendere: per esempio ridurre le divergenze a livello di mercato del lavoro.

L'Italia è un fanalino di coda in termini di impiego femminile quindi noi ci perdiamo una fetta di lavoro importante che farebbe alzare la nostra produttività. Insieme all'Europa del Sud, siamo il Paese con la percentuale più bassa di donne nel mercato del lavoro formale, perché questo non significa che le donne non lavorino. Aumentare la presenza di donne nel mercato del lavoro, ridurre la disoccupazione giovanile, ridurre la disoccupazione strutturale, continuare le politiche di formazione, alcune di queste sono presenti nel Pnrr ma bisogna attuare queste politiche di continua formazione.

Negli Stati dell'Europa del Nord il 40% dei lavoratori sono in corsi di formazione permanente. Questo noi non l'abbiamo. Già ridurre questi gap sarebbe molto importante per aumentare la produttività e per ottenere quella prosperità sostenibile di cui parla anche l'Agenda 2024-2029 della Commissione.  (P.M.)

SECONDA TAVOLA ROTONDA

USCIRE DALLA TRAPPOLA della “media tecnologia”



Da sinistra Laura Colnaghi Calissoni, Daniel Gros, Tonia Cartolano, Bruno Veronesi, Marco Bonometti e Lucia Aleotti

Alla seconda tavola rotonda del Convegno dal titolo “Verso una nuova politica economica europea: le sfide dell’impresa” hanno partecipato Lucia Aleotti, Cavaliere del Lavoro e presidente di Pharmafin Menarini Gruppo Holding; Marco Bonometti, Cavaliere del lavoro e presidente di Officine Meccaniche Rezzatesi; Laura Colnaghi Calissoni, Cavaliere del Lavoro e presidente e Ad del Gruppo Carvico; Daniel Gros, direttore dell’Institute for European Policymaking dell’Università Bocconi e Bruno Veronesi, Cavaliere del Lavoro e presidente Emerito AIA.

*Rilancio
della competitività industriale.
Nella seconda sessione
si è discusso di costi energetici,
formazione
e necessità di puntare
su alte tecnologie*

ALEOTTI: “L’Europa metta la competitività al centro”

Parafrasando Spinelli, che diceva “l’Europa non cade dal cielo”, io dico che anche l’industria non cade dal cielo. L’industria esiste se è competitiva, perché se non è competitiva va fuori mercato. Se è competitiva lo decidono i mercati globali,



non lo decidono le norme, non lo decidono i regolatori, lo decidono gli acquirenti.

Venendo al mio settore: l’industria farmaceutica a che cosa serve? La domanda è facile, la risposta è facilissima: serve a creare farmaci per curare le persone, per fare sì che le persone stiano in salute, affrontino patologie che oggi magari non sono affrontate.

Cosa mi aspetto da una politica industriale, ad esempio, per il mio settore che venga dal nostro continente? Mi aspetto qualcosa che ci aiuti a raggiungere questo obiettivo, invece abbiamo avuto, negli ultimi 12 mesi, proposte di taglio della proprietà intellettuale sui farmaci, quindi della durata della proprietà intellettuale che diventerebbe la più breve del mondo. Gli Stati Uniti non hanno questa riduzione, la Cina non ha questa riduzione, tagliamo la proprietà intellettuale così i farmaci si possono copiare prima e quindi i copiatori fanno abbassare i prezzi. Ma si vuole l’innovazione o si vogliono le copie? Altra norma che è stata approvata: l’obbligo per il settore farmaceutico e quello cosmetico di disinquinare l’80% dei fiumi europei, ma non perché con le nostre produzioni buttiamo inquinamento nei fiumi, no, perché il paziente con il suo metabolita quando va in bagno, si ritrova un po’ di farmaco.

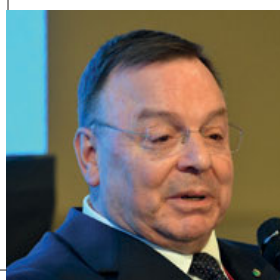
In America c’è questa norma? In Cina c’è questa norma? In India c’è questa norma? Sono 12 miliardi di euro l’anno che le imprese farmaceutiche che operano in Euro-

pa dovranno pagare. Significa: oneri che vengono dalla riduzione della proprietà intellettuale, dagli obblighi di disinquinamento, dall’obbligo – altra invenzione recente –, di fare dei mega stock per essere pronti a fornire i pazienti in caso di carenze. Oneri di qua, oneri di là, siccome non stampiamo i soldi, alla fine dobbiamo rinunciare, ad esempio, ad assumere ricercatori. Meno ricercatori meno farmaci, meno competitività, meno obiettivo di fare salute.

Purtroppo, la sostanza della politica industriale, che dovrebbe essere rendere le aziende più competitive, non c’è. Durante il Covid l’Europa ha agito bene, nel senso che ha comprato i vaccini, ha fatto una grande politica di vaccini, ma il vaccino Pfizer è un vaccino Pfizer-BioNTech. BioNTech era un’azienda tedesca, l’Europa l’ha guardata andare via dall’Europa e andare nelle mani di un’azienda americana, che poi ha venduto decine di miliardi di vaccini con una tecnologia europea.

L’Europa deve occuparsi di più di produzione e non guardare solo al mercato perché è questo che dà poi lavoro, dà ricchezza e dà protezione sociale ai nostri ragazzi. L’Europa non mette la competitività delle imprese al centro delle sue politiche. Ma le imprese non competitive vengono spazzate dal mercato globale e se ci portano via le imprese europee ci ritroveremo un continente più povero.

È fondamentale parlare di salari, di protezione del lavoratore, ma bisogna avere il lavoratore prima. Il lavoratore, il lavoro, questi sono gli elementi non negoziabili su cui l’Europa deve tenere la barra dritta.

**BONOMETTI: “Dobbiamo proteggere le fabbriche”**

Quando andavamo a scuola sognavamo gli Stati Uniti d’Europa. Dico questo perché i ritardi della Ue, in termini di competitività e di produttività, stanno mettendo in ginocchio il mondo industriale. E qui, voglio parlare delle fabbriche, perché la

nostra forza sono le fabbriche, sono le donne e gli uomini che lavorano alle fabbriche, sono le opportunità di lavoro. È il lavoro che manca e purtroppo non si sta facendo niente in Europa. Prima di far crescere le aziende, cerchiamo di non farle morire, perché il rischio oggi è che muoiano le fabbriche in Europa.

Purtroppo, il settore dell’automotive in Europa è veramente in una grande crisi, che è sotto gli occhi di tutti. Se continuiamo di questo passo, vedremo un crollo del-

L’industria esiste
se è competitiva: lo decidono
i mercati globali,
non le norme. Se tagliamo
ricerca e innovazione,
perdiamo farmaci,
competitività e salute

Dobbiamo proteggere le fabbriche. Senza decisioni chiare e coraggiose, chiuderemo un settore strategico. Serve una nuova politica industriale

la domanda, vedremo milioni di posti di lavoro persi e soprattutto il declino industriale. Il mercato dell'auto in Europa, che contribuisce al 7% del Pil, viene spazzato via. Mentre gli altri paesi, Cina e Usa, di fronte a questa trasformazione hanno adottato politiche industriali forti per la competitività e per la produttività, l'Europa non sta facendo nulla. Non possiamo più rimandare.

Quest'anno, il 2025, è l'anno delle decisioni importanti e se non si avrà il coraggio di prendere decisioni lungimiranti, chiare, precise e veloci, chiuderemo un settore strategico. Io che sono presente in cinque continenti, il problema lo vedo solo in Europa, nel resto del mondo le cose stanno andando bene.

In Europa è da cinque anni che il mercato non cresce. L'anno scorso sono state vendute 15 milioni di auto contro i 19 milioni del 2020. La Cina quest'anno venderà tante macchine quante se ne vendono in Europa e in Usa. Vuol dire che noi stiamo attraversando un declino industriale per quanto riguarda la fabbrica, il manifatturiero. Innanzi tutto, vanno cancellate le multe per l'emissione di CO₂, non basta sospenderle. Vanno cancellate perché le case costruttrici devono avere la possibilità di programmare gli sviluppi. Oltretutto rischiamo di andare a finanziare i nostri concorrenti cinesi e americani e così dreniamo risorse per la ricerca e lo sviluppo.

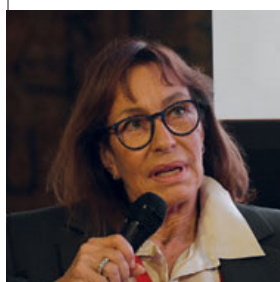
Secondo: vanno definiti i criteri di misurazione di emissione di CO₂. Non si può più misurare l'emissione dal serbatoio alla ruota. L'emissione va misurata per tutta la vita utile della vettura.

Terzo, emissioni zero, anche con l'auto elettrica, non esistono. Va cancellato il "Fit for 55". Nel 2035, se verranno realizzate regole Ue, metteremo al bando un determinato prodotto e un determinato modo di produrre. Noi siamo per la libertà, aprire a tutte le tecnologie. In questi anni c'è stata una grossa evoluzione, dall'idrogeno al biofuel ai nuovi motori con emissioni zero.

Attenzione, stiamo parlando del problema delle emissioni quando in Europa il settore della mobilità incide per l'1%. Basterebbe rinnovare in Europa i 250 milioni di au-

to che hanno 12 anni, 19 addirittura in Grecia, e noi ridurremmo subito il contributo di emissione di CO₂. E lo stesso in Italia. Dovrebbe essere incentivata la rottamazione, così incentivi e riattivi la vendita e dai lavoro alla gente. È per quello che bisogna lanciare un'auto popolare. Vedo che anche i costruttori stanno seguendo queste impostazioni, perché forse è la prima volta che fra i costruttori e i componentisti troviamo un punto d'incontro. C'è il problema dell'energia perché tutto questo problema è nato perché, dopo il Dieselgate, avevamo detto che nel 2030 avremmo avuto l'energia pulita.

Allora bisogna investire sulle rinnovabili, sulle nuove centrali a bassa emissione di CO₂, ma soprattutto bisogna potenziare la disponibilità di energia e definire il prezzo. Le aziende europee non possono pagare un prezzo così alto. In tutte le altre parti del mondo l'energia costa la metà.



COLNAGHI CALISSONI: "At-tenti ai costi di energia e green"

In Europa il tessile è il secondo mercato, dopo l'automotive. In Italia fatturiamo circa 70 miliardi con ben 40mila aziende e 400mila addetti; l'export vale il 70% di quello che produciamo e va soprattutto negli Stati Uniti e in Cina.

L'Italia rappresenta il 40% della produzione europea nel tessile, che ha un fatturato di 170 miliardi, coinvolge 200mila aziende, con 1,3 milioni di addetti.

Purtroppo, in Italia paghiamo un'energia che è più cara di tutto il resto, non solo del mondo, ma dell'Europa. Ormai nel conto economico della mia azienda l'energia pesa per il 12%, quindi è difficilissimo oggi essere competitivi con un'energia che costa così cara.

Poi abbiamo la sfida green che ci obbliga a determinati criteri di produzione, che sono molto costosi, perché noi siamo costretti a produrre in modo molto sostenibile con

L'energia costa troppo.
La sfida green è giusta,
ma servono regole eque
o rischiamo la desertificazione
dell'intera filiera tessile europea

ricicli di acqua, abbattimento fumi, utilizzo di fili riciclati. Tutto questo costa moltissimo e ci mette in difficoltà rispetto alla concorrenza, soprattutto del Sudest asiatico. Oggi il problema è come riuscire a bilanciare la protezione di questo settore con la necessità di rimanere aperti al commercio globale. Poi il problema grave, che vedo molto presente, è che con questa amministrazione americana i prodotti cinesi, che di fatto arrivavano sul mercato americano, avranno, penso, qualche problema. E non sappiamo come finirà la guerra dei dazi.

Il 2 aprile ero in Vietnam, dove abbiamo un'azienda per raggiungere mercati che dall'Italia noi non riuscivamo a raggiungere, compresi gli Usa dove la nostra azienda vietnamita esporta il 70%. Quando Trump ha annunciato i dazi, che col Vietnam erano del 47%, per tutta la notte nessuno ha dormito perché continuavamo a ricevere telefonate dai nostri clienti americani che, ovviamente, si dicevano molto preoccupati e che cancellavano ordini. Spero che attraverso Euratex, l'organizzazione tessile europea, si riesca a contenere l'ingresso in Europa di prodotti che non rispettano gli stessi nostri criteri di produzione. Altrimenti rischiamo la desertificazione di tutta la filiera tessile in Italia e in Europa.

VERONESI: "Puntiamo sulla formazione tecnica"

La formazione, soprattutto la formazione tecnologica nelle materie Stem, è importantissima per lo sviluppo del sistema economico europeo. Io sono nato come imprenditore negli anni '70 e quello che ho portato all'azienda è stato proprio il fatto che avevo una preparazione tecnica. Sono laureato in economia e commercio, ma prima avevo fatto il perito industriale.

Faccio un esempio: nei primi anni '80 ero entrato in un'azienda che si chiama AIA e che andava male, nessuno della famiglia voleva andare in questa azienda. Io, ultimo dei fratelli, ci sono dovuto andare. Avevamo un concorrente fantastico che era Arena, Pollo Arena, che fatturava quasi mille miliardi di lire, che sembrava irraggiungibile. Un prodotto che ha risolto il problema economico della nostra azienda è stato Wudi, il primo wurstel di pollo in Europa. Ho visto in America queste attrezzature, loro facevano 40 quintali all'ora con quattro persone all'inizio e quattro alla fine; noi avevamo 50 persone per fare la stessa cosa e l'investimento era pazzesco, viste le dimensioni che avevamo allora.



Serve più formazione tecnica: è ciò che crea vera innovazione. Matematica, ingegneria, Stem: senza queste competenze perdiamo competitività

Però ci ho creduto nonostante una ricerca di mercato fatta in azienda suggerisse il contrario. Invece è stato un successo enorme, che ha risolto i problemi economici della nostra azienda e ha dato il via poi a una serie di altri prodotti che ci hanno differenziato dai concorrenti e ci hanno portato ad essere vincenti. Oggi AIA fa circa quattro miliardi di fatturato con 11mila dipendenti e quindi vuol dire che ha fatto veramente uno sviluppo enorme in pochi anni.

La preparazione tecnica è una cosa importantissima, secondo me, che viene trascurata in Italia. Tutti i nostri giovani sono attratti da materie come marketing, comunicazione e invece la preparazione tecnica è quello che la Cina ha, l'India sta facendo rispetto al resto del mondo. Ci vuole più preparazione tecnica.

Se guardiamo anche la storia dei Cavalieri del Lavoro, vediamo che tutto il mondo usa parole italiane nella radio, no? Si usa volume, radio, antenna, tutto il mondo usa queste parole. Ma perché? Perché Guglielmo Marconi, che era un tecnico, ha fatto una scuola che non c'era allora – perito tecnico – ma era una scuola tecnica di Livorno, e ha appreso queste nozioni tecniche di elettrotecnica, di onde radio e ha fatto una cosa rivoluzionaria che tutto il mondo ci invidia. E lui è diventato anche un grandissimo imprenditore, tanto che è stato fatto Cavaliere del Lavoro nel 1928.

Questo lo dico sempre: facciamo fare le scuole tecniche ai nostri figli, matematica o ingegneria, tutto quello che crea innovazione e che fa vedere l'innovazione, pur costosa, come una cosa che invece porta grandissimo vantaggio all'azienda.

L'Europa aiuti di più l'industria. Noi siamo in Usa da tre anni, abbiamo fatto un'azienda nuova funzionante in tre anni: dal terreno che ci hanno donato alla costruzione completa è passato un solo anno.

Qui in Italia abbiamo impiegato sette anni per avere l'autorizzazione a costruire un'azienda in quel di Verona, a Zevio, e dopo sette anni è cambiato il mercato, i concorrenti sono cresciuti, abbiamo chiuso questo investimento.

È PIÙ CHE
PARTECIPARE
AL PIÙ GRANDE
EVENTO SPORTIVO
AL MONDO.
**È PROMUOVERE
LA BELLEZZA
DEL NOSTRO
PAESE.**

INTESA SANPAOLO PREMIUM PARTNER
DEI **GIOCHI OLIMPICI E PARALIMPICI
INVERNALI DI MILANO CORTINA 2026.**

Passo Giau, Dolomiti d'Ampezzo

gruppo.intesasanpaolo.com



INTESA  SANPAOLO
PREMIUM PARTNER

In America il progettista, l'ingegnere, conosce tutte le leggi, firma lui tutte le norme e funziona. Basterebbe copiare quello che fanno i paesi più evoluti.

GROSS: "L'Europa sostenga i settori ad alta tecnologia"

Quel che ha fatto perdere terreno all'Europa è una mancanza di capacità di cambiamento per adeguarsi alle grandi sfide tecnologiche e commerciali: è quello che abbiamo chiamato la "trappola della media tecnologia".

L'industria europea è specializzata in settori tecnologici a media tecnologia come l'automotive e in questi settori non c'è nessuna differenza tra gli Stati Uniti e l'Europa, anzi forse l'Europa è avanti, visto che negli ultimi dieci anni negli Usa la produzione industriale è stata piatta. Allora perché il Pil cresce di più negli Stati Uniti? Perché loro hanno un'altra gamba che da noi non c'è: è l'high-tech.

L'high-tech non nasce da solo, sono idee nuove che si sono potute affermare nel mercato, basate naturalmente prima sulla ricerca e innovazione e questo non si improvvisa. Il settore del software era già presente vent'anni fa, ma allora era senza importanza; oggi invece fa la differenza. Definirei settori high tech semplicemente come quelli in cui le imprese investono più del 10% del fatturato in ricerca e innovazione. Le nostre imprese nei settori high-tech si comportano come le imprese americane, investono il 4-5% 6% del fatturato in ricerca e innovazione, solamente che noi non abbiamo abbastanza imprese nei settori ad alta crescita. Allora, che cosa vogliamo fare? Vogliamo proteggere quello che esiste e che ci condanna a un'altra generazione di bassa crescita, mentre i settori high-tech stanno altrove.

Vi confesso che sono un po' preoccupato perché quello che ho sentito finora è conservare quello che abbiamo. Ma questo ci condanna a lungo termine. Allora, se dovessi dire dove mettiamo la nostra politica industriale e i pochi



soldi che abbiamo, non li metterei sulla conservazione di quello che esiste: bisogna, tutt'al più, aiutare il cambiamento, questo sì, ma puntando tutti i soldi sui settori nuovi. Per favorire ricerca e sviluppo ci sono idee, anche in Italia, per esempio investire di più in startup, facilitando il loro accesso al credito, queste due cose. Non ci vuole molto, molto meno che mantenere in vita un'acciaiera a Taranto, ma queste sono scelte che vengono fatte ogni giorno e per il momento vanno sempre nella direzione sbagliata.

Capisco che può sembrare un discorso duro ma qual è l'alternativa? Possiamo diventare tutti poveri oppure avere almeno alcuni che ce la fanno e trainano gli altri. È interessante notare come siano i piccoli paesi europei ben governati che stanno alla punta del progresso tecnologico e che hanno anche più uguaglianza. Prendiamo il modello danese: proteggono, non il posto di lavoro, ma il lavoratore. Per questo abbiamo bisogno di un'Europa che aiuti il cambiamento, lo facilita, ed evita le regole che lo rallentano.

**L'Europa resta ferma
alla media tecnologia. Bisogna
investire in high-tech
e startup: innovazione vera,
non conservazione, per evitare
una generazione di bassa crescita**

Tuttavia, il 90% delle regole che ostacolano l'impresa sono regole nazionali, ma se l'Europa poi mette l'accento di più sull'innovazione permettendo, anche con le regole, che questa innovazione sia applicata, questa è un'Europa che può rimanere molto competitiva sul mercato globale.  (P.M.)

TERZA TAVOLA ROTONDA

Tra sicurezza e crisi dell'industria, L'EUROPA È AL GIRO DI BOA



Da sinistra: Rosa Balfour, Michl Ebner, Tonia Cartolano, Franco Bernabè, Antonio D'Amato e Nicoletta Pirozzi

Alla terza tavola rotonda intitolata “Nuove istituzioni per governare la competitività” sono intervenuti Rosa Balfour, direttrice Carnegie Europe; Franco Bernabè, Cavaliere del Lavoro e presidente dell’Università di Trento; Antonio D’Amato, Cavaliere del Lavoro e presidente e Ad Seda International Packaging Group; Michl Ebner, Cavaliere del Lavoro e presidente e amministratore del Gruppo Atesia, Nicoletta Pirozzi, responsabile del Programma dell’Ue Politica e Istituzioni, oltre che responsabile delle Relazioni Istituzionali dell’Istituto Affari Internazionali.

*Crisi industriale,
sicurezza e governance europea
al centro del dibattito:
la terza tavola rotonda riflette
sul ruolo dell’Ue nel nuovo ordine
globale e sulla necessità
di un cambiamento politico*

BALFOUR: “Mancano le condizioni politiche per il cambiamento”

Vorrei fare il punto sul contesto internazionale perché il punto chiave è: non è come prima. Dalla Seconda guerra mondiale ad oggi, un momento internazionale così pericoloso non lo abbiamo visto.



Abbiamo una concomitanza di fattori che rischiano di distruggere l'ordine mondiale così come lo conosciamo. Il primo è che un membro del Consiglio di sicurezza dell'Onu ha deciso di infrangere l'integrità territoriale di un altro Stato.

Il secondo è che abbiamo un presidente americano, che spesso dice di contemplare la possibilità di compiere annessioni territoriali come quelle della Crimea, quindi Canada, Groenlandia, Panama eccetera.

Abbiamo quindi un contesto internazionale in cui l'ordine mondiale stabilito dopo la Seconda guerra mondiale è messo in discussione da potenze revisioniste. L'Ue è cresciuta sulla base di quell'ordine mondiale. L'Ue ha utilizzato l'idea, il concetto di interdipendenza come fonte di ricchezza, fonte di pace e fonte di democratizzazione e questo non solo è messo in discussione, ma adesso quella stessa interdipendenza viene strumentalizzata e viene usata come strumento coercitivo di interferenza nelle economie e nelle società di altri paesi, strumento di ricatto.

Questo è il contesto internazionale in cui l'Ue si trova. È un cambiamento, è un momento di trasformazione dell'ordine mondiale e la domanda è: l'Ue e l'Europa, un po' più ampiamente parlando, vuole far parte di una ridefinizione di questo ordine mondiale oppure vuole essere soggetta alla ridefinizione da parte di altri? Que-

sta è la domanda insieme a tutte le problematiche sul rinnovamento economico di cui abbiamo parlato oggi. Le risposte le abbiamo già perché ci sono tre rapporti che sono stati pubblicati l'anno scorso: il Rapporto Letta, il Rapporto Draghi e il Rapporto Niinistö.

Sono tre documenti che hanno un'infinità di raccomandazioni di policy che andrebbero messe in atto. Il problema è che non ci sono le condizioni politiche, ora come ora, o comunque non sembrano esserci le condizioni politiche per poter mettere in atto questa agenda di cambiamento e di trasformazione. E lì si tende a dare la colpa all'Ue e alle istituzioni europee.

Le istituzioni europee non sono un *deus ex machina*, lavorano sulla base del consenso, lavorano anche sulla base delle energie e delle idee che vengono dagli Stati membri e ce ne sono poche di energie e di idee che vengono dagli Stati membri.

C'è poco interesse a lavorare in maniera più cooperativa, le istituzioni faticano a mettere insieme un consenso che permetta di andare avanti e abbiamo, in tutti i paesi europei, grandi problemi di governabilità.

Abbiamo maggioranze risicate, che sono al governo in vari paesi europei, governi che durano sempre meno perché crollano per conflittualità interne, elettorati polarizzati, anche con interferenze da parte di potenze straniere, quindi abbiamo un vero problema politico.

Se vogliamo andare a guardare l'ordine di intervento, come fare per cambiare le cose, forse bisogna in realtà partire proprio dalla politica e trovare idee nuove per poter cambiare il modo di governare l'Europa.

**BERNABÉ: “Abbiamo le capacità, mettiamoci al lavoro”**

La responsabilità di quello che succede in Europa è sostanzialmente nostra. Diceva Julio Velasco, il famoso allenatore di pallavolo femminile, che “chi vince festeggia e chi perde spiega”. Noi siamo sempre lì a

spiegare perché le cose non funzionano e invece dobbiamo agire noi proattivamente.

Anche la politica ha tirato fuori un sacco di idee. La stessa von der Leyen, che si muove con grande prudenza, nei discorsi che ha fatto recentemente, quello per l'assegnazione del Premio Carlo Magno e nei discorsi precedenti, ha fatto un lunghissimo elenco di cose che si possono fare per rendere più competitiva e più veloce l'azione dell'Ue, per aumentare la produttività, per incrementare la competitività dell'Europa.

L'Ue è cresciuta
sull'idea dell'interdipendenza
come fonte di pace
e ricchezza. Oggi quella
stessa interdipendenza viene
strumentalizzata come strumento
coercitivo e di interferenza

Lo stesso ha fatto Mario Draghi, che ha scritto quel bellissimo documento, che è il progetto per un'Europa più competitiva. Ci sono due parti: la parte A, più politica, e la parte B, di grandissimo dettaglio sui singoli settori, dove risolve tutti i problemi che ci sono. Poi a un certo momento, in un inciso, dice: "Servono 800 miliardi per risolverla". E qui i giornali si sono dimenticati di tutte le ricette e si sono concentrati sugli 800 miliardi.

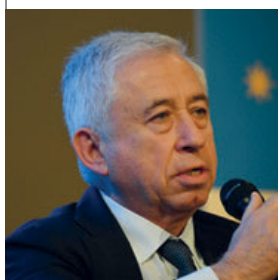
Qualche numero, secondo me, molto indicativo: l'Europa ha uno stock di 33mila miliardi di risparmio, 13mila miliardi di questo risparmio stanno seduti sui conti correnti bancari dei cittadini europei. Noi ci facciamo ricattare da Trump? Noi abbiamo investito in titoli di Stato e in titoli delle imprese americane 13mila miliardi di euro e ogni anno diamo 2.700 miliardi di euro per consentire agli americani di spendere e spendere, di consumare, di investire. Ma, insomma, vogliamo guardare in casa nostra e rivendicare con una forma di orgoglio le nostre capacità, i nostri valori e mettere al lavoro le nostre risorse per far crescere l'Europa?

Noi qui abbiamo una platea di investitori. Voi sapete com'è difficile fare impresa in Italia (...) eppure ci sono gli imprenditori in Italia. È difficilissimo, è complicatissimo, ma si può fare. Le soluzioni ci sono e bisogna trovare il modo di lavorare assieme per risolvere i problemi. Ci sono tante cose che abbiamo sbagliato e dobbiamo anche prenderci alcune colpe. Condivido il discorso di Bonometti: l'Europa ha sbagliato completamente per quanto riguarda le politiche dell'automotive (...).

Noi abbiamo la capacità intellettuale, le risorse finanziarie, la capacità di ricerca. Dobbiamo mettere al lavoro le risorse che abbiamo perché possiamo farcela e oggi è il momento giusto per farcela.

Parliamo tutti di Elon Musk. Devo dire, modestamente, che avevo previsto quattro, cinque mesi fa che sarebbe andata a finire così. Trump, Elon Musk lo farà fallire. Elon Musk ha avuto 70 miliardi di sussidi pubblici dallo Stato e per questo Trump lo farà fallire, perché

glieli toglierà. Noi non abbiamo niente da invidiare a questi personaggi. Negli Stati Uniti c'è anche un sacco di gente che vende fumo, noi non dobbiamo preoccuparci di loro. Non dobbiamo preoccuparci del fatto che noi non abbiamo la tecnologia. Ma chi l'ha detto che non abbiamo la tecnologia? L'high-tech ce l'avevamo (...). Non dobbiamo avere paura di niente, dobbiamo solo rimboccarci le maniche.



D'AMATO: "In Europa è in corso la deindustrializzazione"

L'Europa da vent'anni è in decrescita (...). Tutto questo è iniziato quando l'Europa ha cominciato a diventare sempre più autoreferenziale e a pensare che impedendo la creazione di campioni, non solo nazionali ma europei, noi potessimo contribuire

alla salvezza del pianeta – lasciando liberi invece tutti quanti gli altri di competere senza alcuna regola e portando avanti un processo di reale deindustrializzazione –, noi potessimo difendere la nostra qualità della vita, il nostro stato sociale, pensando in maniera arrogante che fossimo ancora gli unici detentori dell'intelligenza, della capacità di ricerca, di sviluppo, della qualità della vita, dello standard di civiltà europea.

Ebbene tutto questo non è possibile. Noi abbiamo dimenticato la più importante ed elementare lezione della storia dell'economia industriale, cioè che la manifattura e la ricerca e sviluppo camminano di pari passo (...). Mentre affrontavamo la crisi del Covid, abbiamo lasciato via libera alla creazione di questo mostro del Green Deal che è stato in realtà un vero e proprio Black Deal; sono stati poi messi in campo una serie di provvedimenti, di regole, di iper-condizionamenti, che hanno ancora di più indebolito il sistema industriale europeo. Noi non abbiamo più alcuna industria di base in Europa. L'ultima fabbrica di base della chimica europea, quella della Versalis, è stata chiusa sei mesi fa. Non c'è più niente (...). Da quando abbiamo accettato passivamente la logica del taglio lineare della CO₂, (...) abbiamo consentito la delocalizzazione di imprese di base a un metro dai confini europei, liberi di produrre con un dumping sociale, fiscale e soprattutto ambientale, con standard più bassi di quelli con i quali producevano in Europa e liberi di continuare ad importare.

Abbiamo una Commissione che negli ultimi quindici anni ha preso un totale sopravvento e predominio sul Parlamento. Una Commissione nella quale cambiano i vertici

Noi abbiamo la capacità intellettuale, le risorse finanziarie, la capacità di ricerca. Dobbiamo metterle al lavoro: possiamo farcela e oggi è il momento giusto per farlo

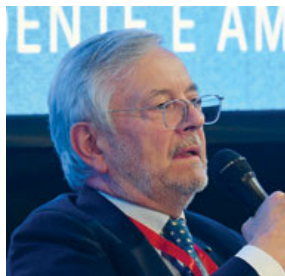
L'Europa ha dimenticato che manifattura e ricerca camminano di pari passo. Abbiamo favorito la deindustrializzazione in nome di un Green Deal ideologico

politici, cambiano le composizioni del Parlamento, ma non cambiano le strutture della Commissione. Commissioni nelle quali abbiamo una quantità infinita di scorie ideologiche anti-industriali, soprattutto in alcune Commissioni, segnatamente la Envi che negli ultimi cinque o sei anni è diventata il centro e il motore reale della politica industriale europea, che continua a perseguire in maniera assolutamente tenace una visione di deindustrializzazione (...). Non sono interpretazioni o sensazioni, sono fatti.

Tutto questo, però, che cosa sta determinando? Sta determinando la crisi anche della politica in Europa. Perché nel momento in cui noi rendiamo disoccupati i nostri cittadini, nel momento in cui indeboliamo la capacità di difesa e di tenuta del ceto medio, corriamo i rischi che abbiamo imparato dalla lezione della storia del Novecento. Quando il ceto medio soffre e le classi lavoratrici non hanno più lavoro, scoppiano le guerre. Vediamo la polarizzazione tra l'estrema sinistra e l'estrema destra, in un'Europa che sempre di più litiga ed è sempre più incapace di essere equa.

EBNER: "La mia speranza? l'Unione cresce con le crisi"

L'Ue è nata nel '57, fondata da governi. La storia dell'Ue è sempre stata improntata dai presidenti del consiglio e dai presidenti della repubblica, quella francese. Per cui l'Ue, il Parlamento europeo non sono paragonabili con un governo o con la combinazione delle istituzioni in uno Stato normale democratico (...). Abbiamo un parlamento che è eletto a suffragio universale, abbiamo una Commissione di burocrati, non di politici, anche se sono politici che occupano queste posizioni, e abbiamo un consiglio che è il plenipotenziario che, alla fine, fa il bello o il brutto tempo.



Questo in totale contrasto con quello che è stato citato oggi del Presidente Einaudi, che già nel '45 aveva capito che le cose dovevano andare in altro modo. E condivido completamente la posizione del collega Amato, quando dice che oggi la parte stabile nell'Ue è la burocrazia della Commissione perché quelli sono lì fissi (...).

Noi abbiamo fatto un altro grandissimo errore. Quando c'è stato l'allargamento, da 15 a 25, non abbiamo affatto prima l'approfondimento. Il Parlamento in tante sedute, in tanti documenti aveva chiesto, aveva cercato di imporre che prima bisognava fare l'approfondimento, perché chi vuole aderire a un club deve accettare le regole e non entrare e poi fare le regole. E con chi oggi abbiamo i maggiori problemi? Con alcuni paesi di quei dieci, non di quelli storici, non parliamo dei sei, ma neanche dei dodici, neanche dei quindici, li abbiamo adesso. Proprio per questo credo che il Parlamento si sforzi a portare più partecipazione diretta, però ha anche un altro limite, che non ha l'iniziativa legislativa perché ce l'ha solo la Commissione.

Abbiamo un Parlamento eletto a suffragio universale, ma senza iniziativa legislativa. È un vulnus che va sanato

Questo è un vulnus che dovrebbe essere riparato velocemente, non ci siamo ancora riusciti anche se la cosa è stata portata avanti non so quante volte, per cui il Parlamento può dare impulsi, può portare la Commissione e il Consiglio sul tavolo attraverso il trilogio. È l'unica forza vera che il Parlamento ha, però non è l'arma vincente per cui una modifica delle regole sarebbe importantissima.

Non vedo, al momento, una situazione politica tale per fare un'altra convention come è stata fatta nel 2001-2003 in era vice presidente il nostro Giuliano Amato. Anche in quell'occasione era il Consiglio che aveva dettato le linee attraverso il presidente francese.

Io ho una speranza: questa Unione è cresciuta nei periodi di difficoltà, quando c'erano le crisi e noi attraversiamo adesso la crisi più grande dopo la fine della guerra del '45. Sono molto speranzoso e fiducioso che questo

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

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



Parlamento ritorni a questa spinta di riforma, perché la riforma generale non viene dalla Commissione, non verrà dagli Stati membri, perché non c'è una testa, un personaggio, una personalità così forte da imporre una nuova iniziativa.

Deve essere il Parlamento a farla. Lì, qualche spiraglio, qualche albore si vede. Spero che ci si riesca, poi non hanno il voto toccasana né gli uni né gli altri; però portare le istituzioni europee a un normale rapporto tra i poteri di uno Stato democratico normale è un'iniziativa urgente, necessaria e doverosa per tutti quanti.

PIROZZI: "È ora di svegliarsi e mettere in sicurezza l'europa"

I risultati delle elezioni nazionali che abbiamo vissuto nel super anno elettorale (...) hanno cambiato gli equilibri europei e fino a questo momento non siamo stati ancora in grado di ricostruirli per dare all'Ue quella spinta necessaria in avanti di cui abbiamo parlato.



In questa legislatura abbiamo una Commissione europea che è fortemente frammentata al suo interno; è stata una scelta strategica specifica della seconda presidenza von der Leyen questo spezzettamento dei mandati che, secondo me, rende poco chiare le competenze e poco identificabile la responsabilità politica.

Se prendiamo, per esempio, il Clean Industrial Deal, che è il nuovo progetto bandiera per la politica industriale, abbiamo tre commissari coinvolti: il francese Séjourné, l'olandese Hoekstra, la spagnola Ribera.

È chiaro che tutta questa frammentazione determina un accentramento del potere nella presidente della Commissione von der Leyen che, da un punto di vista, può essere positivo, ma il problema è che nell'attuale composizione politico-istituzionale europea crea più danni che vantaggi. L'abbiamo visto, in parte, per quanto riguarda la questione della difesa. Anche in quel caso abbiamo visto un balzo in avanti della Commissione, quindi la proposta di "ReArm Europe". Qual è il problema? (...). Possiamo dire che è parziale, possiamo dire che magari si è sbagliato il titolo, ma non possiamo demonizzarlo, perché in ogni caso è uno strumento che ci servirà ad acquisire le

È arrivato il momento di svegliarsi: mettere in sicurezza l'Europa, sostenere l'Ucraina e costruire una vera autonomia strategica

capacità, o almeno a mobilitare, alcune risorse necessarie per acquisire le capacità di difesa che ci servono in questo momento.

Quello che è mancato è tutto il resto. Noi abbiamo, in questo momento, una mancanza di iniziativa politica per riflettere sul tipo di difesa che stiamo costruendo, qual è l'orizzonte strategico che ci poniamo, che modello di difesa abbiamo in mente per l'Unione europea, che rapporti abbiamo in mente con l'Alleanza Atlantica, che tipo di capacità vogliamo costruire (...). Da tanti anni parliamo di questa famigerata autonomia strategica, di come arrivarci. Ci sono state anche diverse iniziative politiche da questo punto di vista, però ora siamo arrivati al momento cruciale.

Noi, in questo momento, abbiamo l'alleato americano che si sta disimpegnando dall'Europa e lo sta facendo in un momento in cui siamo sotto attacco diretto di una potenza ideologica imperialista che ha riportato la guerra sul continente europeo. Possiamo, forse, contare sull'art. 5, ma nemmeno ancora lo sappiamo con certezza.

È arrivato il momento di svegliarsi. Svegliarsi significa, da una parte, mettere in sicurezza l'Europa e quindi l'Ucraina. Abbiamo una necessità di trovare le risorse necessarie per portare avanti il nostro impegno di sostegno al governo ucraino, anche dal punto di vista militare. L'iniziativa "ReArm Europe" e altre vanno un po' in questa direzione.

Dall'altra parte va fatta una riflessione di medio-lungo periodo: quali le capacità di difesa di cui abbiamo bisogno e come bilanciamo questa tensione tra la necessità di averle a disposizione subito, e quindi di acquisirle dall'esterno, e la capacità di costruirci un'autonomia strategica nel medio periodo e quindi lavorare per investimenti europei. (S.T.)

Sui temi del Convegno pubblichiamo l'intervento di Patrizio Bianchi, componente del Comitato scientifico del Collegio "Lamaro Pozzani"

L'EURO DELL'EDUCAZIONE

di Patrizio BIANCHI

L'Europa, con la sua lunga storia e il suo delicato equilibrio politico, economico e sociale, sta affrontando una delle fasi più complesse della sua esistenza. Di fronte a sfide globali, interne ed economiche, l'Europa deve ripensare il suo ruolo, le sue istituzioni e il concetto stesso di cittadinanza. L'intervento discusso qui offre spunti di riflessione cruciali riguardo alla sovranità, alla cittadinanza, alla politica educativa, alla sicurezza e alla costruzione di una società più coesa.



Patrizio Bianchi

SOVRANITÀ EUROPEA: UN CONCETTO DA RICONSIDERARE

Uno dei punti chiave del discorso riguarda la sovranità europea. Nella tradizione storica europea, la sovranità è stata spesso legata al concetto di Nazione e Stato. Tuttavia, la sovranità nazionale, così come la concepiamo oggi, è una costruzione relativamente recente, che ha preso

piede principalmente nel Novecento. Si è trattato di una costruzione che ha comportato conflitti e guerre, come testimoniato dalla storia dei nazionalismi europei. Oggi, con l'Unione europea, ci troviamo in una situazione in cui la sovranità è condivisa e, in alcuni casi, ceduta. La crescente integrazione europea ha reso difficile il ritorno alla logica puramente nazionalista e ha fatto emergere nuove tensioni tra la volontà di preservare la sovranità nazionale e la necessità di cooperare su scala più ampia.

Il concetto di "sovranità condivisa" è fondamentale per l'Europa moderna, ma esso non è sempre percepito positivamente dai cittadini. Questo gap di percezione tra le istituzioni europee e i singoli cittadini alimenta il discorso sovranista e nazionalista che spesso rifiuta la cessione di poteri a Bruxelles. Una riflessione profonda su come integrare la sovranità nazionale con quella europea è necessaria. Se da un lato l'Europa ha promesso stabilità e cooperazione, dall'altro è stata ostacolata dalla paura di una burocrazia che sembra distaccata dalle reali esigenze dei cittadini. In questo contesto, il concetto di cittadinanza europea risulta centrale. Se l'Europa è una realtà che cambia le vite dei suoi cittadini, come possiamo fare in modo che la cittadinanza europea diventi un valore condiviso?

LA SFIDA DELLA FORMAZIONE: L'EURO DELL'EDUCAZIONE

Un altro aspetto fondamentale della riflessione riguarda l'educazione. L'Europa non ha ancora sviluppato un sistema educativo veramente unificato. Nonostante le opportunità offerte da programmi come Erasmus, gli studenti europei sono ancora troppo legati alle tradizioni nazionali. Un progetto ambizioso, quello della scuola europea, potrebbe essere il motore di una rinnovata identità continentale. L'educazione deve diventare il terreno su cui costruire una cittadinanza europea più solida e condivisa. La proposta di un "euro dell'educazione" nasce proprio dalla necessità di

unificare i sistemi educativi, superando le barriere nazionali e creando una mobilità ancora maggiore per gli studenti. Inoltre, la riflessione va oltre l'integrazione accademica: è necessario anche un approccio che superi l'iper-specializzazione dei sistemi universitari, favorendo la creazione di percorsi trasversali e interscambi tra istituti di tutta Europa. La mobilità studentesca deve essere vista non solo come un'opportunità di crescita personale, ma come un'infrastruttura che stimoli la coesione culturale e politica. Dobbiamo immaginare un'Europa in cui tutti, dalla scuola primaria all'università, possano trovare una forma di educazione che non si limiti a rispondere ai bisogni locali, ma che costruisca una vera identità collettiva europea.

SFIDE GEOPOLITICHE E DIFESA

L'Europa oggi si trova a fronteggiare sfide geopolitiche sempre più complesse. Le minacce globali, dai conflitti in Ucraina e Medio Oriente, alle tensioni in Africa, sollecitano una nuova visione per la difesa europea. Se da un lato l'Europa ha sviluppato una forte interdipendenza economica e politica, dall'altro è ancora troppo debole sul piano della difesa. La proposta di una forza armata europea diventa quindi imprescindibile: i 27 eserciti nazionali sono costosi e inefficaci. La creazione di un corpo di difesa comune potrebbe, ad esempio, ridurre i costi, migliorare la risposta alle emergenze e rafforzare il ruolo dell'Europa nella Nato. La difesa non è più solo una questione di sicurezza nazionale, ma riguarda anche la stabilità globale. Allo stesso modo, la crescente sicurezza energetica diventa una priorità. La crisi ucraina ha reso ancora più evidente la necessità per l'Europa di diversificare le fonti energetiche, creando una politica energetica comune che riduca la dipendenza da Paesi terzi e salvaguardi la stabilità interna. Questo è uno degli aspetti che dovrebbe spingere a una più rapida integrazione delle politiche europee. Come abbiamo visto durante la pandemia e nella gestio-

Il concetto di cittadinanza europea risulta centrale. Se l'Europa è una realtà che cambia le vite dei suoi cittadini, come possiamo fare in modo che la cittadinanza europea diventi un valore condiviso?

Un progetto ambizioso è quello della scuola europea, che potrebbe essere il motore di una rinnovata identità continentale. L'educazione deve diventare il terreno su cui costruire una identità europea più solida

ne della crisi ucraina, l'Europa ha la capacità di agire rapidamente quando è unita.

I RISCHI DEL NAZIONALISMO E LA NECESSITÀ DI UNITÀ

Nel contesto delle sfide interne, l'Europa è anche un campo di battaglia per il nazionalismo e il sovranismo. In molti Paesi europei, la crescita di partiti sovranisti è stata alimentata dalla percezione di una burocrazia europea distante. La critica alla Commissione europea come simbolo di un'autorità che rallenta la presa di decisioni urgenti è un argomento ricorrente. Tuttavia, è importante non confondere le difficoltà politiche interne, che sono un effetto della cooperazione tra Stati, con la funzionalità delle istituzioni europee. La vera sfida per l'Europa è trovare il giusto equilibrio tra decentramento e centralizzazione, tra autonomia degli Stati e solidarietà europea. Un'Europa forte deve essere un'Europa in grado di gestire i suoi conflitti interni senza che questi degenerino in divisioni insanabili.

LAVORARE INSIEME PER UN MONDO DIVERSO

In conclusione, l'Europa che vogliamo è quella di una comunità più forte e coesa, capace di rispondere alle sfide globali con decisione. Questo richiede un cambiamento nelle sue strutture politiche e istituzionali, un allineamento delle politiche educative e difensive, e un rafforzamento delle politiche economiche comuni. Ma richiede soprattutto una visione comune, una cittadinanza europea che possa estendersi oltre le frontiere nazionali, costruendo un'Europa che, al contrario di quella di oggi, non sia vista come una somma di Stati, ma come una vera e propria Nazione politica. In questo contesto, la sfida non è solo quella di preservare l'Europa, ma quella di trasformarla. Un'Europa capace di ridurre le disuguaglianze interne, di migliorare l'educazione, di gestire le sfide geopolitiche e di mantenere il benessere dei suoi cittadini. Solo con un'Europa che sappia costruire un futuro comune sarà possibile affrontare le grandi sfide che il mondo ci propone. 🇪🇺

Intervento a cura del Gruppo di lavoro del Collegio Universitario "Lamaro Pozzani" sul ciclo tematico "L'Europa che vogliamo"

CITTADINANZA ERASMUS

Il sogno della Scuola Europea



La storia dell'integrazione europea è una storia fatta di cessioni, complete o parziali, di sovranità da parte degli Stati membri, che hanno trasferito parte delle loro competenze a istituzioni sovranazionali in settori come la politica monetaria, il commercio, la concorrenza e i diritti fondamentali. Parallelamente, si sono affermati un concetto e un sentimento di cittadinanza europea, che si sono andati affiancando a quelli più tradizionali limitati ai confini nazionali. Eppure, negli ultimi tempi sembra emergere una sempre maggiore distanza tra i cittadini e le istituzioni europee. Sembra infatti che della forza rivoluzionaria del Manifesto di Ventotene oggi resti poco. La tendenza dominante nell'opinione pubblica, e in molte forze politiche di stampo sovranista, appare quella di insistere sulla narrazione delle inefficienze di Bruxelles, ignorando deliberatamente le reali cause del malfunzionamento dell'Unione. Le criticità fondamentali dell'Ue risiedono spesso, invece, nella sua stessa struttura: da una Commissione che non rappresenta un organo politico nel senso tradizionale di un governo nazionale, alla presenza del diritto di veto, che spesso rallenta – fino a bloccare – l'azione politica dell'Unione.

I NODI STRUTTURALI DELL'UNIONE

Proprio allo scopo di superare le inefficienze e gli squilibri emersi nel corso del tempo a causa di un sistema che prevede un'unanimità paralizzante, è stata proposta la riforma dei trattati. Essa, sebbene sia la strada principale, non rappresenta l'unica alternativa possibile: tra le soluzioni prospettate vi sono gli strumenti di soft law, accordi paralleli che si collocano al di fuori del contesto istituzionale (vedi accordo di Schengen). Oppure di sistemi di cooperazione rafforzata, come previsti dal Trattato di Lisbona che, se implementati con efficacia, potrebbero effettivamente rendere gli strumenti di governance europea più efficienti. Ma al di là delle questioni di governo e di gestione della "macchina europea", resta da affrontare un interrogativo fondamentale: come rilegittimare e rafforzare il senso di appartenenza all'UE da parte dei cittadini? Questa domanda, inevitabilmente complessa, chiama in causa temi quali la legittimità democratica, il principio di sussidiarietà e la partecipazione civica.

ERASMUS E IL SOGNO DELLA SCUOLA EUROPEA

Nell'ottica della promozione di un senso di identità condiviso, il programma Erasmus è, per i giovani, un impor-

IL PRESIDENTE DEI LINCEI SUL FUTURO DELL'UNIONE SFIDA ESISTENZIALE: UNITÀ O DECLINO

Vi sono momenti in cui una società è posta di fronte a una sfida esistenziale. E questo, per l'Europa, è uno di quei momenti. Il richiamo ad agire e a farlo in fretta è arrivato dal Presidente dell'Accademia dei Lincei, Roberto Antonelli, che nel suo intervento alla cerimonia di chiusura dell'anno accademico dell'Accademia, tenuta lo scorso 13 giugno, ha lanciato un appello accorato per il futuro dell'Unione. L'Europa, ha detto, è sempre più minacciata da crisi globali che si avvicinano pericolosamente al nostro continente: dai conflitti in Medio Oriente e Africa alla crescente instabilità geopolitica, viviamo ormai in quella che Papa Francesco ha chiamato "una guerra mondiale a pezzi", che rischia di diventare una guerra globale. Di fronte a questo scenario, Antonelli ha invitato a superare "tutti i vincoli istituzionali" che impediscono all'Europa di agire come un soggetto unitario nei campi politico, militare, economico, scientifico e culturale. L'invito è chiaro: trasformare un'Unione europea di tipo funzionale in una vera Unione federale, superando i nazionalismi che nel Novecento portarono l'Europa alla rovina. Il rischio, ammonisce, è che l'attuale disponibilità politica a rafforzare l'Europa si disperda come in passato, sotto la spinta di interessi particolari e sovranismi. Il presidente dei Lincei ha citato le parole recenti del Presidente Mattarella a Coimbra e a Bruxelles, secondo cui "i rischi dell'immobilismo" sono ormai ben noti e descritti nei rapporti Letta e Draghi, che paventano un declino del benessere materiale europeo e un allontanamento dalla frontiera tecnologica, con gravi conseguenze strategiche e geopolitiche. Antonelli ha messo in guardia anche contro un nuovo rischio: quello di sostituire i vecchi nazionalismi con un "nazionalismo europeo". "La finis Europae – ha detto l'Accademico – non è inevitabile, come sostengono alcuni: scongiurarla dipenderà dall'impegno di noi tutti, dalle nostre azioni, evitando anche di sostituire ai nazionalismi dell'Ottocento, alle tragedie del Novecento e ai nuovi nazionalismi, un altro nazionalismo, magari più ampio, "europeo", erede inconsapevole della concezione dell'Europa come "fortezza" o delle peggiori pulsioni aggressive che hanno caratterizzato l'Europa nei secoli passati. "La gran parte dei governi europei sembrerebbe determinata a sciogliere i nodi che hanno finora reso impossibile un pieno dispiegamento delle potenzialità di un sistema politico nato per realizzare e superare pacificamente, per la prima volta nella storia del mondo, i nazionalismi, che nel corso della prima metà del XX secolo hanno portato l'Europa alla rovina e all'autodistruzione. Lo dobbiamo – non ci stancheremo mai di ribadirlo – alla visione strategica di tre grandi europeisti, Schumann, Adenauer e De Gasperi, e al contributo ideale e progettuale, fin dagli inizi del XX secolo, di Luigi Einaudi, rifondatore dei Lincei con Benedetto Croce e Presidente della Repubblica, ispiratore degli autori del Manifesto di Ventotene, Ernesto Rossi, Altiero Spinelli ed Eugenio Colonnai, ai quali tanto deve l'Europa di oggi. Ma basterà tale rinnovata disponibilità o si diluirà come altre volte sotto la spinta degli interessi particolari e dei vari nazionalismi e sovranismi? 🗳️

tante motore di integrazione. La possibilità di viaggiare e trascorrere un periodo di formazione in un altro paese dell'Unione ha contribuito a costruire un'idea di Europa che vada oltre la mera definizione di organizzazione politica ed economica a carattere sovranazionale, includendo anche l'aspetto comunitario dell'Unione, composta da popoli e culture diverse, capaci di incontrarsi e arricchirsi reciprocamente. L'esperienza positiva che il progetto Erasmus ha rappresentato e rappresenta per molti studenti invita a riflettere sulla possibilità di promuovere un'integrazione ancora più profonda tra i sistemi educativi europei, spingendoci finanche all'ambiziosa prospettiva di una vera e propria "Scuola europea". Inoltre, investire sul sistema scolastico e universitario è fondamentale anche per permettere all'Europa di tornare

ad acquisire un ruolo di primo piano nel panorama scientifico e tecnologico internazionale. Allo stato attuale, il sistema universitario in Europa, pur offrendo in media una formazione di buon livello, risulta essere carente rispetto al Nord America e all'Asia riguardo la presenza di centri di ricerca di eccellenza riconosciuti a livello internazionale. L'innovazione trae beneficio dal legame tra ricerca accademica e attività del settore privato, che risulta essere al momento insufficiente. Risuona ormai nelle orecchie di molti, un motto diffuso tra le testate giornalistiche "L'America innova, la Cina replica, l'Europa regala".

AUTONOMIA ENERGETICA E COMPETITIVITÀ

Il freno all'innovazione è solo uno dei fattori che contribuisce, ad oggi, a rendere l'Europa un giocatore meno com-



PODCAST

L'EUROPA CHE VOGLIAMO



**CAVALIERI
DEL LAVORO**
FEDERAZIONE
NAZIONALE



petitivo sullo scacchiere mondiale. Il contesto di “policrisi” dello scenario geopolitico contemporaneo ha reso evidenti le principali criticità europee relative alla sicurezza energetica e alle catene di approvvigionamento. Nello specifico, il conflitto russo-ucraino ha sottolineato la forte dipendenza dell’Europa, storicamente priva di risorse naturali, dalle importazioni di gas, energia e petrolio. Nonostante l’Ue abbia reagito con prontezza a tale crisi, anche attraverso il piano REPowerEU, il rapporto Draghi mette in evidenza due fattori che tuttavia contribuiscono ad alimentare la mancanza di competitività delle imprese europee: l’eterogeneità delle misure energetiche adottate dai singoli stati membri e la conseguente volatilità dei prezzi dell’energia. È dunque più che mai necessario che la risposta dell’Unione alla crisi energetica non si limiti ad un’azione emergenziale. Al contrario sarebbe auspicabile una vera Unione dell’Energia, caratterizzata da una visione comune anziché dall’abituale frammentazione decisionale, che non fa altro che indebolire la posizione dell’UE nel contesto globale.

DIFESA COMUNE E SOVRANITÀ TECNOLOGICA

Infine, diventa imprescindibile includere una riflessione

sul rapporto tra l’Unione e la Nato, specialmente alla luce del progressivo disimpegno statunitense e dunque della necessità, per l’Europa, di sviluppare una propria autonomia strategica militare. Già nel 1951 Alcide De Gasperi auspicava la creazione di una difesa comune europea, a difesa di “una patria più vasta”. Oggi, alla sfida della difesa comune si accompagna quella della sovranità tecnologica: la dipendenza europea da servizi esterni come GPS e Starlink espone infatti l’Europa a importanti vulnerabilità.

In un mondo segnato da conflitti diffusi, l’Unione europea è chiamata a interrogarsi sul proprio ruolo e sulle responsabilità che le spettano nel garantire sicurezza, stabilità e coesione.

Affinché l’Unione europea non venga percepita come un ente distante dalla vita quotidiana dei cittadini, è forse necessario ricordare ancora una volta che essa è, primariamente, una comunità fatta di persone, di cittadini. Oggi, diventa sempre più urgente rafforzare il senso di cittadinanza europea, perché solo così ognuno potrà farsi carico della sfida e della responsabilità di pensare, progettare e costruire l’“Europa che vogliamo”. 🇪🇺

IL BENVENUTO AI NEO CAVALIERI DEL LAVORO

Nella cornice delle Procuratie Vecchie di Piazza San Marco, presso la sede di “The Human Safety Net” del Gruppo Generali, si è svolta il 6 giugno la cerimonia di benvenuto ai neo Cavalieri del Lavoro 2025. Il Presidente Maurizio Sella ha sottolineato come l’ingresso nella Federazione rappresenti “un nuovo inizio”, all’insegna della corresponsabilità e dei valori che l’onorificenza incarna. “I Cavalieri del Lavoro sono innanzitutto portatori di valori”, ha ricordato, citando la legge n. 194 del 1986 che prevede, tra i requisiti, una “specchiata condotta civile e sociale”.

Il Presidente ha voluto anche ringraziare la Fondazione The Human Safety Net e il presidente Gabriele Galateri per l’ospitalità in un luogo simbolico della storia veneziana e italiana, un tempo sede dei Procuratori di San Marco, figure centrali nella coesione sociale della Serenissima.

Nel suo intervento, Sella ha richiamato le parole del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, che ha più volte sottolineato il ruolo dei Cavalieri del Lavoro nel promuovere un benessere diffuso, capace di generare valore economico e sociale. Un ruolo quanto mai attuale in un’epoca segnata da sfide globali e da un rinnovato bisogno di fiducia nella costruzione del futuro.

Grande rilievo è stato dato anche all’impegno nella formazione, a partire dall’esperienza del Collegio Universitario “Lamaro Pozzani”, che accoglie gratuitamente studenti meritevoli sostenuti dal contributo diretto dei Cavalieri. 🇮🇹 (C.F.)





FOCUS

FASHION & LUXURY

Filiere in TRASFORMAZIONE

Dopo quindici anni di crescita, l'industria del lusso vive una fase di rallentamento. Cambiano gli equilibri globali, le aspettative dei consumatori e il concetto stesso di esclusività. Tra le sfide attuali: crisi geopolitiche, nuove generazioni e leadership creativa. Ma il settore guarda avanti. Seguono un'analisi di scenario e le interviste al Cavaliere del Lavoro Matteo Lunelli, presidente di Altagamma, Luca Sburlati e Matteo De Angelis. Quindi le testimonianze dei Cavalieri del Lavoro Alessandro Bastagli, Guido Grassi Damiani, Licia Mattioli e Massimo Perotti

Le sfide per l'industria DEL LUSO

di Paolo Mazzanti

Dopo 15 anni di crescita (pandemia esclusa) il settore sta vivendo una fase complessa con alcuni mercati e comparti in rallentamento. Tengono il "lusso esperienziale" e i settori del turismo e del benessere. Le prospettive a medio-lungo termine restano comunque positive

“

I settore globale del lusso sta vivendo una delle fasi più complesse degli ultimi 15 anni. Dopo oltre un decennio di crescita ininterrotta – pandemia a parte – il comparto continua a registrare

una fase di rallentamento diffusa. Un'inversione di rotta significativa per un'industria che nel 2024 aveva toccato nel mondo i 1.478 miliardi di euro”.

È quanto emerge dal Altagamma-Bain Worldwide Luxury Market Monitor promosso da Altagamma e realizzato da Bain & Company. “La spesa – prosegue il rapporto – rallenta e i segnali sono evidenti: nonostante un ultimo trimestre 2024 positivo (grazie a un forte influsso turistico in Europa e a una stabilizzazione negli Usa nell'immediato post-elezioni), il saldo complessivo presenta luci ed ombre. I canali di distribuzione – in particolare quelli fisici e digitali multi-marca – sono sottoposti a crescenti pressioni. Molti player cercano di contenere il debito e preservare liquidità; al tempo stesso, l'innovazione, da sempre motore del settore, sta perdendo slancio e capacità di attrazione. La leadership creativa, elemento cardine del lusso, è sotto stress e soggetta a frequenti cambi. Anche le supply chain affrontano sfide crescenti, schiacciate tra instabilità geopolitiche e regolamentazioni sempre più stringenti”.

GLI SCENARI PER LA CHIUSURA DEL 2025

Il rapporto analizza poi i diversi comparti dell'industria del lusso, dai beni personali al turismo di qualità. “Il settore dei beni personali di lusso mostra segnali evidenti di rallentamento. Dopo il vigoroso rimbalzo post-Covid che aveva riportato il mercato a 369 miliardi di euro nel 2023, il 2024 ha registrato una lieve contrazione a 364 miliardi (-1% a cambi correnti, stabile a tassi costanti). Tutta-

via, le prospettive per l'inizio del 2025 sono tutt'altro che rosee: nel primo trimestre si stima un'ulteriore flessione compresa tra l'1% e il 3%. L'analisi delinea tre possibili scenari per la chiusura d'anno del 2025. Il più probabile è un perdurante calo del mercato, che dovrebbe contrarsi tra il 2% e il 5% su base annua. Più ottimista è l'ipotesi di una ripresa durante l'anno, che vedrebbe quest'anno chiudersi con una sostanziale stabilità (tra -2% e +2%). Lo scenario peggiore prevede un calo più marcato, tra il 5% e il 9% – ma al momento è considerato poco probabile – nonostante le ulteriori tensioni geopolitiche emerse negli ultimi giorni possano impattare sia la stagione turistica in Europa, sia la spesa nel mercato medio-orientale”.

IL MOTORE DEL LUSO ESPERIENZIALE

Ma oltre le ombre ci sono anche le luci perché l'industria del lusso mostra fondamentali positivi e può contare su nuove tendenze in crescita come il “lusso esperienziale”. “Nonostante la turbolenza stia diventando la nuova normalità – sostiene il rapporto – l'industria del lusso continua a dimostrare una straordinaria capacità di adattamento e resistenza. Si conferma non solo la resilienza storica del settore di fronte alle incertezze, ma anche la necessità – per i brand del lusso – di reagire a queste turbolenze riscoprendo la propria essenza: identità forti e differenziate, focus sulla qualità di prodotto, e strategie di prezzo solide. È il momento di rafforzare la proposizione di valore attraverso un posizionamento distintivo, autentico e coerente, capace di alimentare il desiderio dei consumatori. Inoltre, al rallentamento del settore dei beni personali, il lusso esperienziale si conferma un solido motore di crescita per l'industria. Nel primo trimestre del 2025, categorie come viaggi, ospitalità e ristorazione d'alta gamma

hanno registrato performance positive. Gli hotel di lusso beneficiano di soggiorni più lunghi e di una domanda crescente per esperienze personalizzate. Le crociere esclusive attraggono una clientela in cerca di viaggi lenti e immersivi, mentre jet e yacht privati continuano a registrare una solida domanda sia per l'acquisto sia per il noleggio. Anche l'alta cucina e le esperienze gourmet domestiche stanno guadagnando terreno. Al contrario, vini e liquori pregiati soffrono una domanda stagnante; il comparto delle auto di lusso mostra una marcata polarizzazione, con le principali marche dell'ultra-lusso in crescita, e il segmento aspirazionale in difficoltà; il mercato dell'arte, infine, inizia l'anno con un andamento fiacco. Un segnale invece incoraggiante arriva dall'arredo di alta gamma, sostenuto soprattutto dal canale *contract*, in particolare nei settori alberghiero e residenziale”.

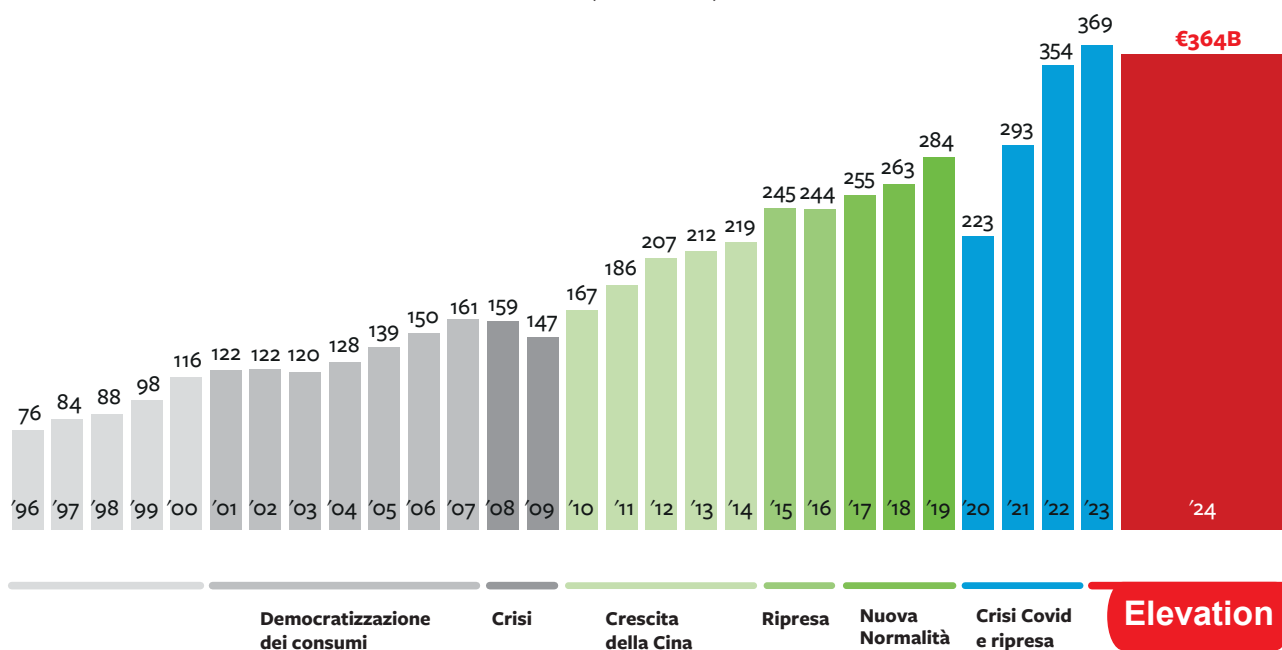
DIFFERENZE GEOGRAFICHE E TIPOLOGIE DI CONSUMATORI

Infine, si registra una marcata differenziazione tra aree geografiche e classi di consumatori. “La polarizzazione – dice ancora il rapporto – si manifesta anche su base geografica e generazionale. Negli Stati Uniti e in Cina, due mer-

cati chiave, la domanda rimane debole: negli Usa pesano incertezza economica e tensioni commerciali, mentre in Cina la classe media adotta un atteggiamento attendista. Tuttavia, emergono segnali positivi: negli Stati Uniti cresce l'appel del lusso accessibile, mentre in Cina si iniziano ad affermare brand locali, mentre rimangono vincenti i prodotti ‘essenziali’ e più sobri, e tutte quelle categorie prodotte più connesse all'esperienzialità e alla vita outdoor. In Europa e Giappone, la frenata del turismo penalizza il settore, ma una domanda interna solida attenua parzialmente l'impatto. In Europa tengono bene gioielli e abbigliamento, soprattutto nei mercati di destinazione. In Giappone, a trainare sono le edizioni limitate e i prodotti di bellezza. Al contrario, i mercati del Medio Oriente, dell'America Latina e del Sud-Est asiatico si confermano vivaci, sostenuti sia dai consumi locali che da nuovi flussi turistici, in particolare negli Emirati Arabi Uniti, in Messico e in Indonesia. La dimensione demografica rappresenta oggi una sfida centrale. La Generazione Z vive una tensione costante tra il desiderio di distinguersi e il bisogno di riconoscersi nelle proprie comunità di riferimento. È alla ricerca di creatività, emozioni autentiche e connessioni vere. I Millennials, pur più cauti a causa delle pressioni

PRIMO RALLENTAMENTO PER I BENI DI LUSO DALLA RECESSIONE DEL 2008

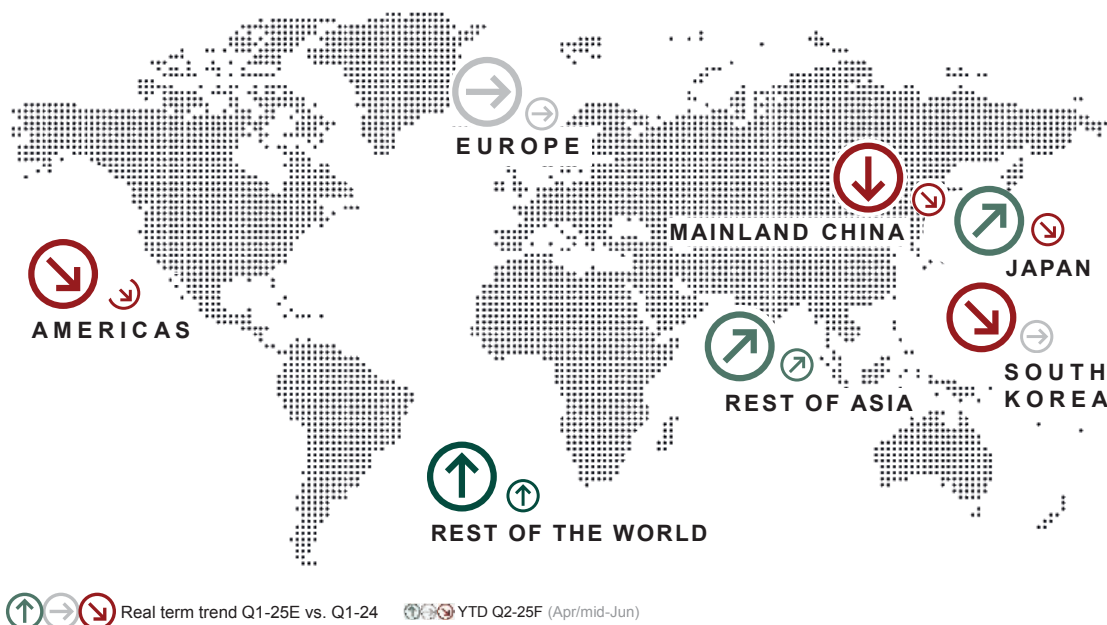
(Covid escluso)



Fonte: Altagamma-Bain Worldwide Luxury Market Monitor – Update 2025

ANDAMENTO GEOGRAFICO DEI BENI DI LUSO

Cina e Usa in flessione, Europa e Giappone in rallentamento



Fonte: Altagamma-Bain Worldwide Luxury Market Monitor – Update 2025

economiche, restano ricettivi a stimoli innovativi e nuove proposte. I consumatori più maturi, invece, si orientano sempre più verso esperienze ricche di significato, privilegiando il valore vissuto rispetto al possesso di oggetti. Dal 2022, tuttavia, si registra un calo marcato nel coinvolgimento verso i brand: per oltre il 40% dei marchi sono diminuite le ricerche online, la crescita dei follower sui social è crollata del 90% e l'engagement complessivo si è ridotto del 40%. Questa flessione è alimentata da due fattori chiave: da un lato, la crescente insofferenza verso i prezzi percepiti come elevati; dall'altro, una creatività ormai prevedibile, che non riesce più a sorprendere né ispirare. Per riconquistare attenzione e rilevanza, i brand devono cambiare passo. Serve sperimentare nuovi format, esplorare categorie diverse, creare esperienze che superino il prodotto stesso e rilanciare la creatività con energia nuova. Solo così sarà possibile riaccendere l'interesse e costruire legami autentici con consumatori sempre più esigenti".

I NUOVI TREND DEL LUSO

Tuttavia, al di là della congiuntura, le prospettive nel medio-lungo periodo restano positive. "Nonostante l'incer-

tezza del presente – conclude il rapporto – le prospettive dell'industria del lusso restano luminose: nei prossimi cinque anni, oltre 300 milioni di nuovi potenziali consumatori entreranno nel mercato, metà dei quali appartenenti alla Gen Z e Alpha. A trainare questa crescita saranno l'aumento dei redditi, il trasferimento intergenerazionale della ricchezza e un incremento del 20% nel numero di individui ad alto patrimonio. Ma il potenziale da solo non basta. I brand devono agire, e in fretta. Per conquistare le nuove generazioni, servirà un linguaggio autentico, che parli ai loro valori. Non si potrà più contare solo sui grandi spender: sarà essenziale costruire relazioni emotive profonde e durature, superando il marketing tradizionale a favore di esperienze personalizzate e coerenti.

Tutto parte da una domanda: chi siamo, come brand, e cosa rappresentiamo davvero? Dare una risposta forte e credibile sarà il passo decisivo per non limitarsi a sopravvivere, ma guidare il cambiamento verso nuovi trend come il "health as wealth" (salute come ricchezza) che considera il benessere, l'estetica e la cura degli spazi personali come dimensioni prioritarie tanto che si prevede un aumento della spesa intorno al 10% nei prossimi 18 mesi".

STRATEGIE D'ALTA GAMMA



Intervista a Matteo LUNELLI di Paolo Mazzanti

Come affrontare le sfide della congiuntura, tra rischi geopolitici, dazi trumpiani e una maggior cautela dei consumatori anche altospendenti? Ne parliamo con il presidente di Altagamma, il Cavaliere del Lavoro Matteo Lunelli.

Presidente Lunelli, quali settori comprende l'industria del lusso rappresentata da Altagamma e quanto "pesa" nell'economia italiana?

Altagamma riunisce oltre 120 marchi di eccellenza del made in Italy nei sette settori della moda, del design, della gioielleria, dell'alimentare, dell'ospitalità, dei motori e della nautica. È quella che noi definiamo l'alta industria culturale e creativa, un'industria che è espressione dello stile di vita italiano e che è fortemente radicata nei territori di appartenenza.

I brand di Altagamma sono infatti al vertice di filiere e distretti composti da migliaia di piccole e medie imprese. Questo comparto è in grado di generare un valore – fra diretto, indiretto e indotto – di quasi 150 miliardi di euro, fornisce un contributo al Pil di quasi l'8% e coinvolge poco meno di due milioni di occupati, diretti e indiretti, pari all'8,2% dell'occupazione italiana.

Si tratta di aziende con una fortissima vocazione internazionale, che esportano in media più di due terzi del loro fatturato all'estero. Ma non meno importante è il valore dell'alto di gamma per il Paese: grazie alla straordinaria diffusione all'estero dei suoi prodotti e servizi e al suo forte legame ideale con la nostra cultura, le nostre tradizioni e il nostro stile di vita, rappresenta un soft power che rafforza e qualifica l'immagine dell'Italia nel mondo.

Quali sono i settori più colpiti dal rallentamento e quelli più resilienti?

Nell'anno appena trascorso, il mercato del lusso a livello mondiale ha conosciuto un lieve calo (circa dell'1-2%), che segue tuttavia un forte rimbalzo post pandemico, tanto che possiamo parlare di una normalizzazione. Certo,

le previsioni anche per l'anno in corso non sono di crescita, ma di ulteriore contrazione, che stimiamo tra il -2 e il -5%, a causa del rallentamento del mercato cinese, dell'instabilità geopolitica



Matteo Lunelli

e commerciale e del contesto macroeconomico, che hanno ridotto il potere di acquisto e la fiducia dei consumatori. All'interno del comparto si conferma la performance positiva del lusso esperienziale: i consumatori continuano a voler privilegiare esperienze come l'ospitalità, le crociere, la ristorazione e la gastronomia.

Resistono meglio beni di altissima fascia come jet privati, yacht, automobili e gioielleria, mentre rallentano maggiormente moda, vini e liquori, orologeria e pelletteria. Questa divergenza nella performance dei diversi settori è legata al comportamento dei nostri clienti, che abbiamo recentemente analizzato in una ricerca con il nostro partner Bcg. Il 35% dei consumatori aspirazionali, più sensibili agli elementi macroeconomici, ha dichiarato di aver ridotto o sospeso acquisti in beni di lusso nell'ultimo anno. Al contrario, il segmento più alto della clientela – i “top-tier”, che corrispondono allo 0,1% del totale in termini numerici – ha aumentato la propria spesa, arrivando a generare il 37% del valore totale. La nota positiva è che, guardando al prossimo anno e mezzo, oltre il 75% degli aspirazionali e l'85% dei top-tier prevedono di mantenere o aumentare la propria spesa nell'alto di gamma.

Quali sono le strategie delle imprese per reagire alla congiuntura?

Le strategie variano da settore a settore e stiamo assistendo anche a una forte divergenza nella performance dei diversi brand.

In generale, sarà fondamentale continuare a investire in una relazione sempre più personalizzata ed efficace con i propri clienti, rafforzando il dialogo diretto e la capacità di ascolto – in questo le nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale possono essere strumenti fondamentali – e consolidando il rapporto di fiducia, costruito su una solida condivisione di valori comuni.

Allo stesso tempo, sarà strategico valorizzare l'eccellenza delle nostre creazioni e dei servizi offerti, puntando su innovazione, creatività, qualità e autenticità come leve distintive nel rapporto con un consumatore sempre più consapevole ed esigente.

C'è pure un'esigenza di aggregazione tra imprese, anche per affrontare meglio gli investimenti in ricerca, digitale, sostenibilità e internazionalizzazione?

Tradizionalmente il sistema manifatturiero italiano è estremamente frammentato per via della natura stessa del nostro tessuto imprenditoriale e dell'origine quasi sempre familiare delle aziende che ne sono protagoniste. La necessità di confrontarsi con un mercato globale e di affrontare le sfide del digitale e della sostenibilità richiede alle aziende una strut-

tura manageriale sempre più solida e ingenti investimenti per poter continuare a essere competitive a livello mondiale. Stiamo assistendo nella filiera ad aggregazioni e integrazioni verticali, come, ad esempio, nella moda e nel design. In generale, assisteremo a un sempre maggiore processo di concentrazione e aggregazione.

Alcune aziende hanno scelto la quotazione in Borsa, o il ricorso al private equity e investitori terzi per finanziare la crescita; altre sono entrate nell'orbita dei grandi gruppi internazionali che, nella maggior parte dei casi, però hanno mantenuto un forte radicamento nel territorio, rispettando l'heritage dei brand.

Come Fondazione Altagamma noi vogliamo continuare a promuovere collaborazioni sistematiche, che si basano sulla condivisione di valori comuni per la promozione dello stile di vita italiano nel mondo. Non a caso il nostro motto è “Cooperare per Meglio Competere”.

Quali possono essere le aree geografiche di espansione futura per le imprese del lusso?

Di fronte a un rallentamento degli acquisti in Cina e all'incertezza del mercato americano, che sono le due geografie più importanti per l'alto di gamma, sarà fondamentale riuscire a cogliere al massimo le opportunità che possono offrire altri mercati come i Paesi del Golfo, l'India, il Sud-Est asiatico o il Brasile.

Continuiamo a vedere un trend positivo di lungo periodo, perché i fondamentali dei nostri settori rimangono forti. Con il nostro partner Bain & Company, stimiamo che nei prossimi cinque anni, anche grazie alle nuove generazioni, ci saranno 300 milioni di potenziali nuovi consumatori del lusso a livello mondiale. Le imprese di Altagamma dovranno essere in grado di raggiungerli, conquistarli e dialogare con loro, facendoli innamorare delle proprie creazioni e servizi, della nostra cultura e del nostro stile di vita. 



Matteo Lunelli è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2024. Dal 2004 è amministratore delegato di Lunelli S.p.A., holding di famiglia attiva nel settore delle bevande di alta gamma, in oltre 20 anni ha dato notevole impulso all'internazionalizzazione dei marchi triplicando il fatturato. Al Gruppo fanno capo Ferrari Trento, fondata nel 1902 e leader in Italia per le bollicine metodo classico con il 27% del mercato nazionale, la distilleria Segnana, l'acqua minerale Surgiva, i vini fermi di Tenute Lunelli, Bisol1542, marchio storico di Prosecco Superiore di Valdobbiadene e Tassoni, famosa per l'iconica cedrata

NON SOLO PASSERELLE

Fotografia di un cambiamento

Intervista a Luca SBURLATI

Confindustria Moda è una delle più importanti organizzazioni internazionali di rappresentanza degli industriali attivi nel tessile e moda, un settore che in Italia occupa quasi 400mila addetti e comprende poco meno di 50mila aziende. È l'interlocutore più appropriato per un ragionamento a 360 gradi su che cosa sta cambiando non solo in termini di presenza del made in Italy all'estero, ma anche sulle sfide in corso per una produzione sempre più sostenibile e un pubblico ormai molto attento alle istanze sociali e green. Di questo e altro abbiamo parlato con il presidente Luca Sburlati.

Presidente Sburlati, moda e lusso sono due punte di diamante dell'industria italiana. In che misura si sono dimostrate sensibili, in questa prima parte del 2025, alle spregiudicate politiche commerciali della seconda amministrazione Trump?

Siamo certamente in un momento complesso dal punto di vista degli scenari geopolitici e il nostro settore ne avverte gli effetti. Le scelte commerciali di Trump — tra dazi mirati, misure protezionistiche e forti pressioni sulla politica valutaria — stanno creando soprattutto incertezza e confusione sui mercati internazionali. Questo ha impatto diretto sulla “psicologia di acquisto”, ovvero “mi sento incerto sul mio reddito e dunque risparmio”, un atteggiamento legittimo ed umano. Il clima di imprevedibilità è dunque l'elemento più complesso da affrontare.

Il secondo tema sarà poi quello dei dazi differenziati e cioè la potenziale perdita di competitività dei prodotti italiani nel confronto con altri paesi del Mediterraneo, inclusa la Turchia, che abbiano dazi azzerati o più bassi. Se associamo ciò ad un minore costo dell'energia per le imprese estere, il gap diventa molto rischioso.

Quali sono i nuovi mercati che potrebbero – se non sostituire – almeno mitigare eventuali contrazioni legate al mercato statunitense?

Gli Stati Uniti restano un partner prioritario, difficile pensare di “sostituirlo”. Tuttavia, Confindustria Moda non ha mai smesso di promuovere le proprie aziende in altri mercati in crescita. Vediamo un interessante potenziale nell'Asia nella zona indiana e in quella sud-orientale, ma anche un riaffermare la partnership con paesi quali Corea del Sud e Giappone, mercati sofisticati e molto interessati al prodotto italiano di qualità.



Luca Sburlati

Il Medio Oriente continua a dare segnali positivi, che saranno da confermare se la situazione politica si stabilizzerà, nuove fasce di consumatori sono alla ricerca di prodotti premium e luxury, soprattutto nelle capitali del Golfo. La vera scommessa riguarda però l'accordo con il Mercosur per tutta l'America Latina, che rappresenta la fron-

tiera più interessante. Non esiste dunque, quindi, un singolo mercato “sostituto” della decrescita della Cina o ai dazi Usa, ma una pluralità di destinazioni da presidiare, con strategie diverse e molto mirate.

Un primo rallentamento nei consumi del settore moda si è osservato giocoforza negli anni a ridosso della pandemia. A suo avviso, da allora è cambiato qualcosa nelle abitudini dei consumatori?

Assolutamente sì, la pandemia ha accelerato fenomeni che forse erano già in corso.

Il consumatore oggi è più selettivo, più attento al valore del prodotto e cerca motivazioni autentiche per acquistare: storia, artigianalità, sostenibilità, identità del brand. È finita un po' la stagione dell'acquisto compulsivo: il cliente valuta, si informa, confronta.

Inoltre, è cambiata la relazione con il digitale: l'e-commerce, anche nel lusso, è diventato imprescindibile, ma il consumatore pretende che l'esperienza digitale sia integrata a quella fisica, coerente, fortemente personalizzata. Un'altra trasformazione importante riguarda la sensibilità etica: molti clienti ora desiderano sapere come viene prodotto un capo, da chi, con quali materiali, e in quali condizioni di lavoro. Questo ci obbliga a una trasparenza sempre crescente. È una sfida impegnativa, che la nostra supply chain ha accolto già da molti anni, ora però diventa un'opportunità imperdibile per il nostro made in Italy, che ha moltissime storie virtuose da raccontare. Infine, il punto chiave: si sta passando da un acquisto di un prodotto ad una scelta esperienziale. Ecco perché i grandi brand della moda oggi investono nell'hotellerie, nell'home design e nel food e travel.

È quindi ormai un ecosistema di prodotti ed esperienze ad interessare i consumatori e noi imprenditori italiani dobbiamo approfittare di questo cambio di paradigma.

Oltre a ciò, da diversi anni ci si interroga sulla sostenibilità ambientale del settore. Come sta evolvendo l'industria della moda per rispondere alle sfide poste dalla transizione ecologica?

La moda italiana sta compiendo passi importanti verso la sostenibilità, con l'uso crescente di fibre riciclate, tessuti *bio-based* e finissaggi meno impattanti, e investendo nella tracciabilità digitale tramite blockchain e QR code. Confindustria Moda è impegnata sullo sviluppo della circolarità della filiera: in Italia esiste da tempo il settore della raccolta e selezione dei rifiuti tessili per il riutilizzo, ma manca ancora un comparto strutturato di riciclo tessile, oggi limitato al recupero delle sole frazioni nobili. Proprio per colmare questo gap e rafforzare la resilien-

za e competitività del settore, Confindustria Moda ha già presentato nel 2021 una strategia industriale complessiva per una transizione sostenibile, proponendo l'introduzione di un regime Epr (Responsabilità Estesa del Produttore) nel tessile, ora in via di definizione da parte del ministero delle Imprese e del made in Italy e del ministero dell'Ambiente e della Sicurezza energetica.

Inoltre, ha avuto un ruolo proattivo nel sensibilizzare le aziende sui cambiamenti necessari e ha costituito nel marzo 2022 il consorzio Retex.green, sistema collettivo per la gestione dei rifiuti tessili a fine vita, in vista del futuro Epr tessile italiano, consorzio che ha già permesso di raggiungere importanti risultati in termini di riciclo di rifiuti pre-consumo delle aziende tessili.

La filiera della moda è composta in larga maggioranza da Pmi, se non addirittura da microimprese. Come salvaguardare il patrimonio di competenze, in vista peraltro di un ricambio generazionale ormai prossimo che riguarderà molte di loro?

Questa è la grande questione strategica del nostro settore. Il made in Italy è forte perché esiste un tessuto di imprese piccole e medie, capaci di altissima specializzazione. Ma molte di queste aziende sono familiari e il tema del ricambio generazionale è cruciale.

Dobbiamo lavorare su più piani. Innanzitutto, sulla formazione tecnica: scuole, Istituti, accademie e percorsi universitari devono essere sempre più strettamente collegati con il mondo dell'impresa, per preparare giovani altamente qualificati. Occorre rendere più attrattivo il lavoro nella manifattura moda: dobbiamo raccontare ai ragazzi che lavorare nella moda non significa solo “stilisti e passerelle”, ma anche prodotto e processo legati a tecnologia, innovazione e sostenibilità.

Inoltre, serve un supporto alla managerializzazione delle Pmi: aiutare gli imprenditori ad aprirsi a nuove competenze manageriali può fare la differenza per la continuità aziendale.

Il cliente oggi è più selettivo: cerca valore, autenticità e identità del brand. L'acquisto non è più compulsivo, ma parte di un'esperienza coerente e consapevole



BREEZE

freschezza
& protezione



breezelife.it



Infine, sul fronte delle politiche pubbliche, servono incentivi che favoriscano il passaggio generazionale e la patrimonializzazione delle imprese, perché la dimensione e resta un tema delicato per la tenuta futura di molte Pmi del nostro comparto.

Quali azioni auspica Confindustria Moda da parte del governo a rafforzamento del settore?

Il settore moda è uno dei pilastri dell'economia italiana, ma rappresenta anche un patrimonio culturale e identitario unico al mondo. Proprio per questo, ci aspettiamo dal governo un riconoscimento concreto del nostro valore strategico e misure capaci di accompagnarci nelle tante sfide che stiamo affrontando.

Serve un forte sostegno alla formazione tecnica e professionale. Abbiamo bisogno di formare nuove generazioni di artigiani, tecnici, designer e manager, pronti a raccogliere il testimone e a mantenere alto il livello di eccellenza che contraddistingue il made in Italy. Senza competenze qualificate rischiamo di disperdere un patrimonio unico di saper fare.

Un altro tema centrale è quello della transizione ecologica. Le nostre imprese, soprattutto le più piccole, sono pronte a fare la loro parte sul fronte della sostenibilità, ma non possono affrontare da sole i costi dell'innovazione green. Occorrono incentivi fiscali e strumenti finanziari che rendano possibile investire in tecnologie, pro-

cessi produttivi e materiali a basso impatto ambientale. Fondamentali sono anche politiche di internazionalizzazione mirate. Oggi più che mai, in un contesto geopolitico incerto, le aziende italiane devono poter contare su strategie di supporto per presidiare mercati nuovi e consolidati, promuovere il prodotto italiano e affrontare eventuali barriere commerciali.

Chiediamo poi una tutela più efficace del nostro “made in Italy”. È indispensabile contrastare con maggiore determinazione fenomeni come l'*Italian sounding* e la contraffazione, che danneggiano in particolare le piccole imprese e minano la credibilità dell'intero comparto. Infine, auspichiamo un sostegno deciso alla digitalizzazione, che non riguarda soltanto l'e-commerce ma l'intera filiera produttiva. Dalla gestione della *supply chain* alla tracciabilità dei prodotti, il digitale è ormai uno strumento imprescindibile per restare competitivi sui mercati internazionali. Tutto ciò rientra in un Piano Strategico Nazionale 2035 che intendiamo presentare al governo affinché si passi da misure reattive ad azioni proattive di lungo periodo, politiche che su questo comparto non sono mai esistite.

La moda italiana genera valore economico, occupazione ed export, ma soprattutto contribuisce a portare nel mondo l'immagine dell'Italia migliore. Con regole chiare, strumenti di sostegno adeguati e una visione condivisa tra pubblico e privato, sono certo che sapremo affrontare anche le sfide più complesse dei prossimi anni.  (S.T.)

(RI)CONQUISTARE MERCATI con l'identità culturale

A colloquio con Matteo DE ANGELIS

Puntare sugli aspetti immateriali e sull'identità culturale dei prodotti di lusso: è questa la "ricetta" suggerita dal professor Matteo De Angelis, docente del Dipartimento di Impresa e Management dell'Università Luiss, coordinatore del PhD in Management e Advisor del rettore per marketing, reclutamento e orientamento, nonché autore insieme a Cesare Amatulli del volume "Luxury marketing: vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità".

Come valuta la situazione dell'industria del lusso a livello globale e italiano?

È una situazione certamente difficile per diversi brand a livello di performance di mercato. Tale difficoltà affonda le radici certamente nei prezzi molto elevati, anche rispetto al valore funzionale e simbolico offerto dai prodotti di lusso, ma sarebbe riduttivo identificare nella sola leva prezzo la difficoltà dei brand del lusso.

Il futuro del lusso sarà legato più al capitale culturale che al possesso materiale: pochi potranno davvero conoscerlo, anche se molti potranno acquistarlo

Da diversi anni, infatti, è in atto un fenomeno di progressiva diluizione del valore intrinseco dei beni di lusso, fenomeno anche noto come *luxury fatigue*, al quale hanno certamente contribuito l'accessorizzazione del lusso e la sovraesposizione dei beni di lusso, anche sui social media, che li ha resi meno aspirazionali.

Come si è modificato negli anni il concetto di "lusso" e come pensa potrà cambiare in futuro?

Il concetto di lusso si è evoluto, forse paradossalmente, nel senso di una minore inaccessibilità, fenomeno spinto da una crescente domanda di accesso al lusso e ai brand di lusso, pur tramite accessori dal prezzo relativamente contenuto. È altresì emerso il fenomeno delle esperienze di lusso, divenute sempre più pervasive.

Il lusso, quindi, sembra aver perso parte del suo capitale culturale e del suo valore aspirazionale. Il futuro potrebbe però vedere un ritorno alla inaccessibilità, non solo materiale, ma anche intellettuale e culturale del lusso. Un'idea potrebbe essere quella di puntare sul concetto di conoscenza del lusso, che consiste nel fatto che l'inaccessibilità del lusso possa risiedere nel suo capitale culturale più che nei suoi prodotti materiali. In altri termini, molti possono comprare prodotti o esperienze di



Matteo De Angelis

Recuperare autenticità, qualità e differenziazione è la chiave:
il vero lusso non è visibile, ma vive nell'*heritage*,
nell'artigianalità e nella cultura del brand



lusso, ma pochi possono realmente conoscere il patrimonio culturale dei brand di lusso.

La globalizzazione ha molto ampliato le categorie di consumatori che possono accedere a prodotti di lusso. Questa tendenza proseguirà oppure la crisi della globalizzazione e la guerra dei dazi tenderà a restringere queste categorie di consumatori?

La guerra dei dazi, ammesso e non concesso che proseguirà nell'intensità annunciata, potrebbe contribuire a rendere più complicato l'accesso al lusso alla fascia intermedia di clienti, cioè coloro che acquistano beni di lusso non di altissima gamma.

Che cosa dovrebbero fare le aziende del lusso, che spesso in Italia sono piccole e operano nella subfornitura, per fronteggiare le difficoltà?

Risultati di nostre ricerche scientifiche sembrano dimostrare che bisogna recuperare, anche a livello di comunicazione e storytelling, la dimensione più pura del lusso, che consiste in ciò che è "invisibile", e quindi tutto ciò che è legato all'*heritage*, all'artigianalità, alla tradizione e alla storia dei brand.

Serve in altri termini recuperare l'autenticità, che richiama qualità e differenziazione, in un mondo che tende invece all'omologazione e alla massificazione.

Su quali nuovi mercati si potrebbe puntare per l'export?

Su tutti direi il Medio Oriente, ad esempio l'Arabia Saudita e gli Emirati Arabi Uniti, area nella quale sta aumentando l'interesse per prodotti esclusivi, personalizzati e legati a *heritage* culturale europeo.

Ma anche Cina e Sudest asiatico – ad esempio, Vietnam, Malesia, Indonesia e Filippine – dove sta crescendo in maniera importante il segmento *premium*, soprattutto tra i giovani.

Che interventi pubblici suggerirebbe per sostenere le aziende in questa fase?

L'intervento migliore che mi sento di suggerire è nel capitale umano, nella formazione manageriale e nella ricerca scientifica, che possa contribuire ad aumentare la consapevolezza del valore sociale e culturale dei beni di lusso e possa offrire ai manager spunti su come valorizzarla a livello economico.  (P.M.)

Etica e bellezza PER UN LUSSO AUTENTICO



di Alessandro BASTAGLI

I settore Moda & Lusso è da sempre uno dei motori trainanti del made in Italy, una sintesi perfetta di creatività, manifattura d'eccellenza e cultura imprenditoriale. Ma oggi questo comparto si trova al crocevia di sfide complesse e interdipendenti: la salvaguardia della filiera produttiva, l'urgenza di una sostenibilità autentica e l'impatto crescente delle politiche commerciali internazionali, come quelle, recenti e non prive di conseguenze, dell'amministrazione statunitense.

La forza del sistema moda italiano si fonda su competenze tecniche, visione industriale e radicamento territoriale. Lineapiù Italia integra al proprio interno le principali fasi produttive, operando in un contesto di alta specializzazione manifatturiera, caratterizzato da relazioni consolidate e alti standard qualitativi: un patrimonio distintivo da valorizzare e tutelare. Oggi, però, tutelare non basta: occorre trasformare. In un contesto in cui la parola "sostenibilità" rischia di diventare una copertura per operazioni di *greenwashing*, serve uno sguardo lungo, capace di coniugare etica e bellezza.

Per Lineapiù Italia questo significa agire su più fronti. Sul piano delle materie prime, stiamo accelerando sull'impiego di materiali riciclati, certificati e di origine rinnovabile. Utilizziamo viscosa filamento certificata FSC® (*Forest Stewardship Council*®) per l'80% dei

nostri filati, con l'obiettivo di raggiungere il 100% entro la fine dell'anno in corso. Cresce ogni stagione anche la quota di fibre di origine animale e sintetica certificate secondo lo standard GRS (*Global Recycle Standard*), e il rispetto del protocollo ZDHC per la riduzione delle sostanze chimiche è una nostra pratica quotidiana. Attraverso la piattaforma 4sustainability, abbiamo adottato un sistema di rating rigoroso su fornitori, materie prime e prodotti chimici, con verifiche costanti presso laboratori accreditati.

L'attenzione alla sostenibilità coinvolge anche il packaging: le nostre scatole, oltre a essere made in Italy, sono post-consumer, ovvero composte fino al 45% da fibre riciclate e per la restante parte in cellulosa



Alessandro Bastagli



Impianto di filatoi

Sostenibilità non è più un'opzione: è responsabilità storica. Serve uno sguardo lungo che unisca etica e bellezza, trasformando davvero il modello produttivo

verGINE trattata con processi ecologici. Sono completamente riciclabili e biodegradabili, certificate FSC®. Anche questo è un modo per dare coerenza ai nostri valori, estendendoli a ogni dettaglio del ciclo produttivo. Naturalmente, tutto questo non avviene in una bolla. Le recenti scelte in materia di commercio internazionale, in particolare quelle degli Stati Uniti, hanno introdotto nuove barriere e incertezze nei mercati chiave per il lusso italiano. È fondamentale che le istituzioni adottino un approccio proattivo di diplomazia economica, per tutelare l'export e il valore della manifattura nazionale. Come impresa, abbiamo fatto la nostra parte: Lineapiù ha compiuto scelte strategiche mirate, investendo nei principali mercati esteri con l'obiettivo di consolidare la propria presenza e rafforzare il dialogo con gli stakeholder di riferimento. Ma serve una strategia-Paese che permetta di reggere l'urto e cogliere nuove oppor-

tunità in un contesto geopolitico in continua evoluzione. Moda e Lusso non sono semplici settori economici: sono tessuto vivo di identità culturale, innovazione e bellezza. Per conservarli e farli evolvere serve un'alleanza sistemica tra pubblico e privato, tra grandi gruppi e microfornitori, tra industria, istituzioni e formazione. La sfida è enorme, ma anche l'occasione. Perché solo chi sa custodire le proprie radici può crescere in modo autentico. E solo chi guarda avanti con responsabilità può continuare a generare valore, per l'impresa e per il Paese. 

Alessandro Bastagli è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2019. Dopo una lunga esperienza nel campo della moda nel 2010 rileva il Gruppo Lineapiù e dà vita a Lineapiù Italia, di cui è presidente e amministratore delegato. Il progetto di risanamento da lui guidato ha consentito di aumentare i livelli occupazionali e di sviluppare la produzione da 650.000 kg a oltre 1 milione di kg di filati l'anno. Il gruppo è presente sul mercato con le collezioni Lineapiù, Filclass e Lineapiù Knit Art e annovera tra i suoi clienti maison quali Armani, Chanel, Dior, Gruppo Max Mara, Hermès, Luis Vuitton e Valentino. Esporta il 57% della produzione ed è presente in Europa, Russia, Asia e Usa con 12 uffici di rappresentanza e proprie società di commercializzazione 

Il valore del made in Italy IN UN MONDO CHE CAMBIA

di Guido GRASSI DAMIANI

Nel panorama globale attuale, il settore del lusso si trova al centro di profonde trasformazioni che impongono una riflessione sempre più strategica sul ruolo della filiera, della sostenibilità e del posizionamento internazionale. Le imprese italiane del comparto, in particolare, si distinguono per un modello produttivo che affonda le radici nella tradizione manifatturiera, nella qualità artigianale e nella valorizzazione del territorio (i così detti “distretti”). In questo contesto, la tutela della filiera non è solo una scelta produttiva, ma un atto identitario. Salvaguardare e rafforzare il tessuto locale di piccole e medie imprese, artigiani e maestranze specializzate significa infatti preservare un patrimonio di competenze, relazioni e valori che rende unico il made in Italy nel mondo.

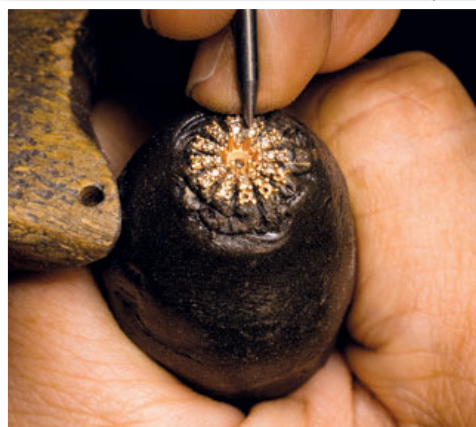
Molti brand del lusso scelgono di mantenere le proprie produzioni in distretti storici, lavorando fianco a fianco con fornitori locali in un’ottica di lungo periodo. Questo approccio non solo garantisce il controllo della qualità, ma crea un ecosistema virtuoso in cui innovazione e tradizione si alimentano a vicenda. Sempre più aziende, inoltre, si propongono come poli di aggregazione per la filiera, promuovendo un modello di sviluppo condiviso e sostenibile che valorizzi la collaborazione e l’eccellenza collettiva, piuttosto che la competizione individuale.

Per questo motivo, per esempio, Damiani ha scelto di mantenere la produzione orafa proprio dove è nata, a Valenza, il distretto orafo italiano per eccellenza, ponendosi come polo di aggregazione e punto di riferimento per le imprese locali della filiera. Una recente testimonianza del nostro impegno nella costruzione di un’eccellenza italiana integrata, capace di coniugare tradizione e innovazione, è la recente acquisizione della Carraro Srl, importante realtà produttiva con sede a Valenza.

La sostenibilità è oggi uno degli assi portanti dell’evoluzione del settore. Non si tratta solo di ridurre l’impatto ambientale, ma di adottare un approccio integrato che abbracci la dimensione sociale, etica e culturale dell’impresa. Molte aziende del lusso promuovono atti-



Guido Roberto Grassi Damiani



vamente l'occupazione giovanile e femminile, investendo in percorsi formativi per tramandare il sapere artigianale e renderlo accessibile alle nuove generazioni. Iniziative come accademie interne e programmi di apprendistato rappresentano un modo concreto per garantire la continuità delle professioni tradizionali.

Anche il Gruppo Damiani è molto attento a questi temi: nella nostra azienda oltre il 70% del personale è composto da donne, di cui molte nelle posizioni dirigenziali; inoltre investiamo molto nella formazione dei giovani, grazie alla Damiani Academy aperta a ragazze e ragazzi di talento che decidono di intraprendere una professione antica e affascinante, preservando così un'eredità secolare dal rischio di essere dimenticata.

Al tempo stesso, si moltiplicano le azioni per garantire filiere trasparenti e responsabili, attraverso la selezione accurata dei fornitori e l'adesione a standard internazionali come il Kimberley Process, volto a evitare il commercio di diamanti provenienti da zone di conflitto. La bellezza, in questa visione, non può prescindere dall'etica. Nel nostro caso specifico, i fornitori devono anche accettare il Codice di Condotta Damiani, ad ulteriore garanzia di una condotta responsabile.

Anche sul piano geopolitico, il lusso si confronta oggi con nuove complessità. Le recenti politiche protezionistiche introdotte dagli Stati Uniti, come l'aumento dei dazi su beni di consumo europei, hanno avuto un impatto anche sul settore, creando instabilità nei flussi commerciali e costringendo le imprese a rivedere strategie e priorità.

In un contesto internazionale sempre più incerto, è fondamentale per le aziende del lusso avere una visione chiara e flessibile, capace di adattarsi alle dinamiche dei mercati globali senza perdere la propria identità. L'espansione verso nuove aree strategiche, l'apertura di mercati alternativi e il rafforzamento del brand in ambito internazio-

nale sono alcune delle risposte messe in campo per affrontare le sfide del presente con lungimiranza.

L'Italia può contare su un vantaggio competitivo unico: la sua ricchezza culturale, il saper fare diffuso, la creatività e il gusto estetico riconosciuti in tutto il mondo.

Il successo futuro del lusso italiano dipenderà dalla capacità delle imprese di custodire questo patrimonio, innovando senza snaturare, e mantenendo saldo il legame con il proprio Dna.

In un mondo che cambia rapidamente, saranno protagoniste le realtà che sapranno unire qualità, sostenibilità e visione internazionale, contribuendo a scrivere una nuova stagione per il made in Italy e Damiani è pronta a essere tra queste. 

Guido Roberto Grassi Damiani è stato nominato *Cavaliere del Lavoro nel 2020. È presidente del Gruppo Damiani leader italiano nella creazione, realizzazione e distribuzione di gioielli e orologi di alta gamma, che oltre a Damiani, possiede numerosi brand, tra i quali, Venini, Salvini, Rocca e Calderoni. Oggi il gruppo, con l'originario stabilimento produttivo di Valenza, è presente in 20 paesi con 14 società controllate, sei marchi e oltre 100 punti vendita diretti. 1.000 i dipendenti*



VISIONE CONSAPEVOLE, impegno responsabile



di Licia MATTIOLI

In un contesto economico e sociale sempre più interconnesso e fragile, ritengo fondamentale soffermarsi su alcuni principi che, oggi più che mai, devono guidare ogni visione imprenditoriale consapevole: la tutela della filiera, l'impegno concreto verso la sostenibilità ambientale e la necessità di analizzare con spirito critico l'impatto delle politiche commerciali globali. Sono temi che non possono più essere considerati separati dai risultati di bilancio o dalle performance di mercato: rappresentano, piuttosto, i pilastri su cui si costruisce il valore reale e duraturo di qualsiasi attività economica.

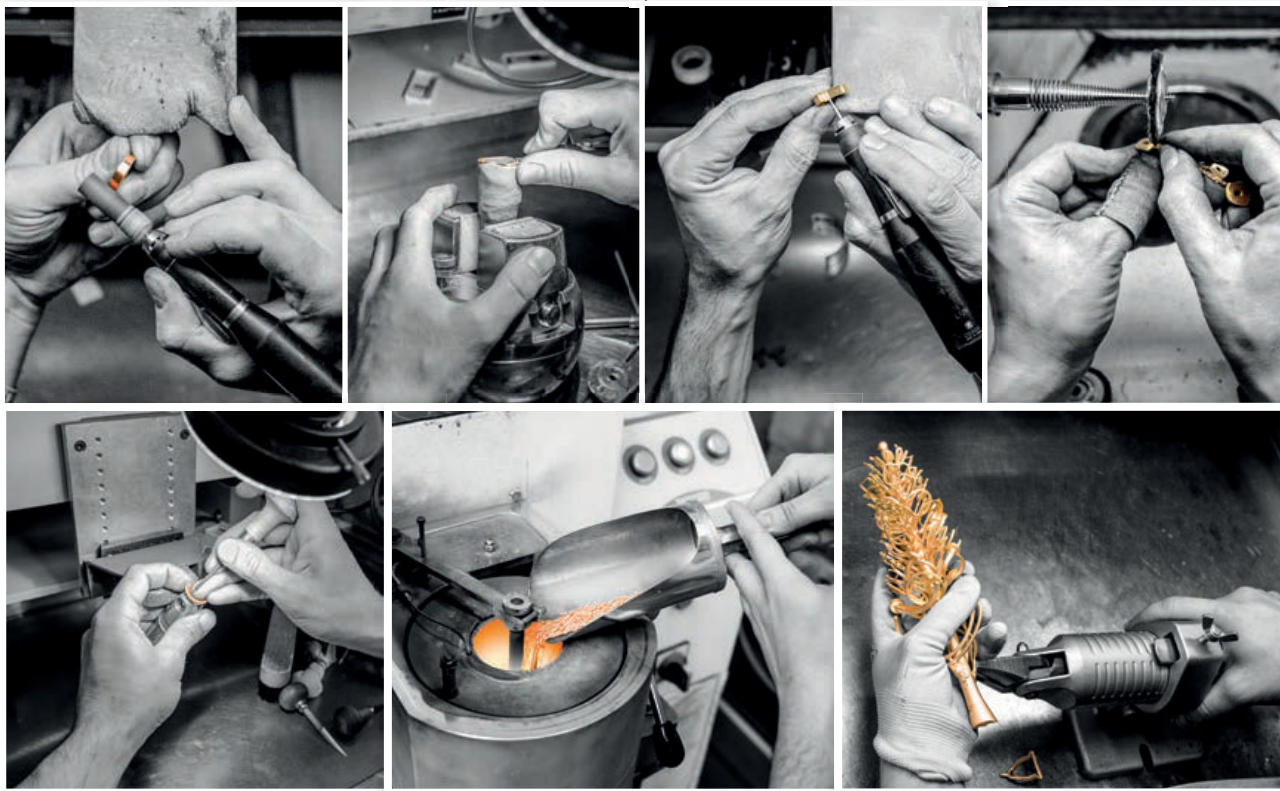
Tutelare la filiera significa molto più che garantire continuità produttiva, rappresenta un valore fondante e una responsabilità quotidiana. Vuol dire riconoscere e proteggere il lavoro, le competenze, i territori, le relazioni che rendono possibile ogni progetto. È un impegno verso l'integrità, la trasparenza e il rispetto dei diritti lungo tutto il percorso che conduce un'idea a diventare prodotto. Significa valorizzare l'etica del lavoro, garantire condizioni eque, preservare la qualità come risultato di relazioni sane e durature. Nel 2017 Mattioli ha, ad esempio, ottenuto la certificazione Chain of Custody (CoC) per l'intera filiera dell'oro, certificazione che garantisce l'adozione di procedure di estrazione e lavorazione responsabili in tutta la catena di produzione e l'impegno a garantire la tracciabilità dell'oro. Inoltre, la nostra adesione al Responsible Jewellery Council e il rispetto dei dettami del

Kimberley Process per la selezione dei diamanti testimoniano l'impegno concreto nel garantire la tracciabilità e la responsabilità sociale lungo tutta la catena di fornitura.

Parallelamente, la sostenibilità ambientale non può più essere un'opzione. Credo che la capacità di un'impresa di durare nel tempo dipenda anche da come sa relazionarsi con l'ambiente in cui opera. Ogni scelta produttiva, ogni decisione logistica, ogni investimento in ricerca e sviluppo deve tener conto dell'impatto che genera sul pianeta. Questo comporta uno sforzo importante, spesso complesso, ma assolutamente necessario: rivedere modelli, aggiornare processi, adottare tecnologie più efficienti, ridur-



Licia Mattioli



re gli sprechi. Non si tratta di rincorrere una tendenza, ma di accettare una responsabilità storica: contribuire, con coerenza, alla transizione verso un'economia più giusta e rigenerativa.

In questo quadro, le dinamiche politiche internazionali giocano un ruolo determinante. Le politiche commerciali adottate durante l'amministrazione Trump, caratterizzate da un forte orientamento protezionista, hanno generato contraccolpi significativi sugli equilibri economici globali. La scelta di innalzare barriere doganali, rinegoziare accordi multilaterali e ridurre la cooperazione internazionale ha provocato un irrigidimento delle relazioni tra Stati, una frammentazione delle catene di approvvigionamento e un aumento generalizzato dell'incertezza per imprese e mercati. È stato un passaggio che ha messo in evidenza quanto l'interdipendenza tra economie sia, in realtà, un fattore strutturale, non arginabile con misure unilaterali.

Serve un approccio aperto, collaborativo, capace di favorire il dialogo tra pubblici e privati, tra Paesi e culture, tra generazioni. Un modello che sappia combinare crescita economica e giustizia sociale, innovazione e memoria, competitività e rispetto. Credo fermamente che oggi la leadership d'impresa debba assumersi anche un ruolo culturale, non solo gestionale.

Bisogna saper leggere il tempo in cui si vive, comprenderne le complessità e restituire con coraggio e coerenza una visione che metta al centro valori condivisi. Solo così l'impresa può contribuire in modo autentico al progresso collettivo. Solo così possiamo immaginare un domani in cui sviluppo economico, equilibrio ambientale e dignità del lavoro non siano in contraddizione, ma parte di un'unica, necessaria direzione. 

Licia Mattioli è stata nominata *Cavaliere del Lavoro* nel 2017. È amministratore delegato di Mattioli, azienda specializzata nella creazione e nella lavorazione di alta gioielleria e oreficeria. Nel 1995 acquisisce, insieme al padre, una prima quota dell'Antica Ditta Marchisio, il più antico e apprezzato laboratorio orafa artigianale di Torino. Nel 2000 lancia una nuova linea che porta il suo nome che consente in breve tempo di raddoppiare sia il giro d'affari sia il numero di punti vendita. Nel gennaio 2013 la famiglia Mattioli cede l'Antica Ditta Marchisio al gruppo Richemont. Dallo spin-off di una parte della vecchia società nasce dunque la Mattioli che negli anni rafforza la propria identità sui mercati internazionali e attualmente è presente in 25 paesi, con un export pari all'85% del fatturato e 600 dipendenti 

Fedeli al territorio, APERTI AL MONDO



di Massimo PEROTTI

I concetto di lusso sta attraversando una trasformazione profonda. Non è più soltanto sinonimo di esclusività o raffinatezza estetica, ma rappresenta un terreno su cui si misurano nuove forme di responsabilità. Chi opera nel mondo del lusso è infatti chiamato a custodire patrimoni immateriali, valorizzare le competenze umane, promuovere una sostenibilità concreta e saper leggere gli scenari globali in maniera tempestiva e dinamica.

OLTRE L'ECCELLENZA, UNA MISSIONE CONDIVISA

In questo senso, la tutela della filiera non è più una scelta facoltativa: è un dovere. Perché la qualità, per essere autentica, deve poggiare su relazioni stabili e durature, su artigianalità e cultura del lavoro, su una visione che guarda al futuro senza disperdere l'identità. Allo stesso modo, la sostenibilità ambientale non può essere solo una strategia di comunicazione,

ma un impegno misurabile e verificabile, che investe ogni fase della produzione.

In un contesto segnato da incertezze geopolitiche, dazi e instabilità logistiche, anche il lusso è chiamato a trovare nuovi equilibri tra identità locale e presenza globale. E la risposta non può che essere un investimento nella qualità, nella ricerca e nella coerenza dei valori.

LA SOSTENIBILITÀ COME METODO

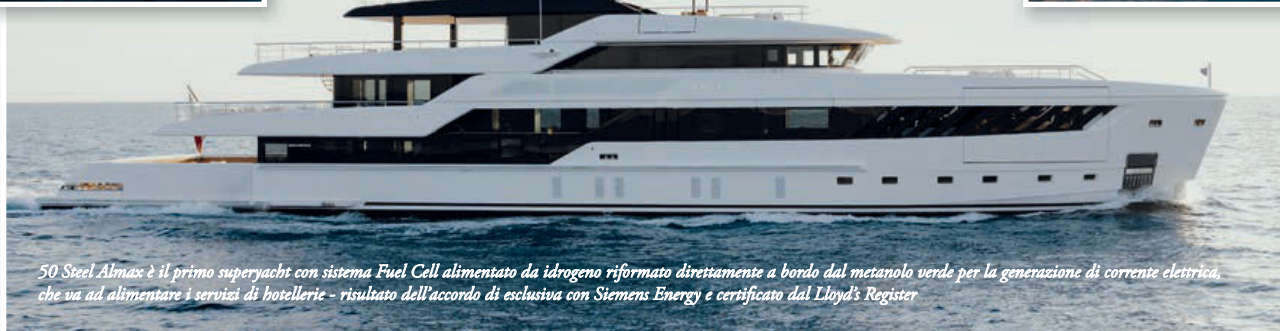
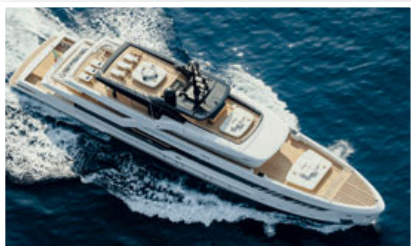
Per Sanlorenzo il lusso, nella sua forma più alta, è un ponte tra tradizione e futuro, tra ingegno e bellezza, tra cultura e impresa. Siamo cresciuti insieme a una rete di migliaia di artigiani, tra diretti e indiretti, molti dei quali collaborano con noi da generazioni, rappresentando il cuore della nostra produzione "su misura". L'intera

filiera viene tutelata attraverso relazioni dirette, investimenti e formazione. Un modello imprenditoriale che restituisce dignità ai territori e senso al prodotto.

La nostra transizione verso la sostenibilità si esprime in progetti concreti: con Life Mystic realizzeremo il primo motore al mondo alimentato a bi-fuel (miscela metanolo verde e gasolio). Abbiamo già varato il 50Steel Almax, equipaggiato con sistema reformer Fuel Cell a metanolo



Massimo Perotti



50 Steel Almax è il primo superyacht con sistema Fuel Cell alimentato da idrogeno riformato direttamente a bordo dal metanolo verde per la generazione di corrente elettrica, che va ad alimentare i servizi di hotellerie - risultato dell'accordo di esclusiva con Siemens Energy e certificato dal Lloyd's Register

verde per l'alimentazione dell'*hotellerie* di bordo; due tender Bluegame BGH, con foil e propulsione esclusivamente a idrogeno e a zero emissioni, che ad ottobre hanno partecipato all'America's Cup come "chase boat" del team New York Club American Magic e del team francese Orient Express, e realizzato con Axpo, uno dei più grandi impianti fotovoltaici del settore nautico per i nostri cantieri.

Siamo pionieri nell'innovazione non solo nel nostro settore che è quello della nautica, ma siamo fermamente convinti che un'impresa debba generare valore anche culturale. Per questo i nostri investimenti spaziano in arte e formazione: con Sanlorenzo Arts costruiamo dialoghi tra industria e creatività contemporanea mentre con la nostra Academy formiamo figure professionali altamente qualificate.

IDENTITÀ E DIALOGO GLOBALE

Le politiche commerciali dell'amministrazione Trump hanno reso evidente quanto le dinamiche internazionali possano incidere anche sui settori più esclusivi. Abbiamo reagito con pragmatismo e visione. Con Nautor Swan, che realizza imbarcazioni a vela, e che abbiamo acquisito lo scorso agosto, abbiamo avviato un'importante collaborazione con il team American Magic a Pensacola, negli Stati Uniti. Non si tratta di una delocalizzazione, ma di una strategia per presidiare i mercati chiave, salvaguardando allo stesso tempo la nostra identità produttiva in Italia.

Essere internazionali oggi significa infatti ampliare la capacità di dialogo con il mondo, restando profondamente legati al territorio. Per questo continuiamo a investire in Italia: nei nostri cantieri, nei territori che ci ospitano, nel-

la formazione dei giovani talenti. Crediamo che il nostro Paese possa svolgere il ruolo di guida nel lusso sostenibile e responsabile, se saprà valorizzare le sue filiere e fare sistema tra gli attori chiave del settore.

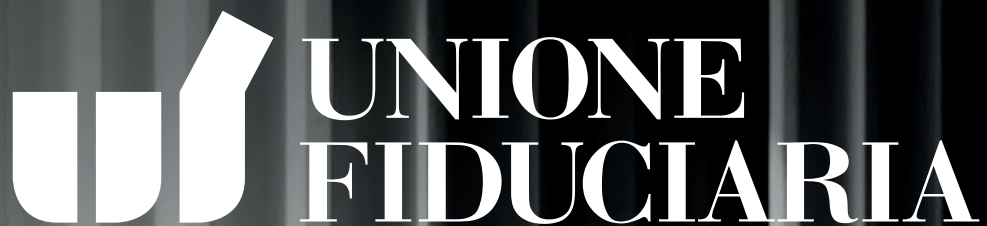
IL LUSO COME LEVA PER IL SISTEMA PAESE

In conclusione, ritengo che il lusso, nella sua forma più evoluta, possa e debba rappresentare una leva di rilancio per il Sistema Paese. Un'Italia che investe nella propria filiera, nella bellezza e nella competenza diffusa è un'Italia che compete nel mondo senza snaturarsi. E questo è un obiettivo che chiama in causa tutti noi.

La comunità dei Cavalieri del Lavoro, con la sua esperienza trasversale e il suo patrimonio di visione industriale, può essere un motore fondamentale di questo processo. Un laboratorio di idee e di pratiche capace di coniugare crescita e responsabilità, produttività e impatto sociale. Da imprenditore e da Cavaliere del Lavoro, sento il dovere di contribuire a questa visione. Perché il vero lusso, oggi, è saper guardare avanti, restando fedeli a ciò che siamo. 



Massimo Perotti è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2017. È presidente esecutivo di Sanlorenzo, gruppo leader mondiale nella produzione di yacht e superyacht fino a 74 metri. Fondata nel 1958, l'azienda conta oltre 1.600 dipendenti, lavora con migliaia di artigiani, con previsioni di fatturato intorno a 1 miliardo di euro per il 2025



**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

unione fiduciaria.it  

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



I nuovi venticinque

CAVALIERI DEL LAVORO





Roberto ANGELINI ROSSI

1948 - CILE
TERZIARIO CHIMICA



È

presidente di Inversiones Angelini, tra i principali gruppi industriali del Sud America con attività che spaziano dal settore energetico e petrolifero alla

produzione di cellulosa, alla lavorazio-

ne del legno e all'industria ittica.

Nato in Italia, negli anni '50 emigra in Cile. Fin da piccolo è testimone dello spirito imprenditoriale della famiglia, che in terra cilena aveva avviato attività nei settori delle costruzioni, delle vernici e della pesca industriale. Dopo un'esperienza lavorativa in Unilever, entra nel Gruppo di famiglia come ingegnere nello stabilimento ittico Eperva. Nel 1982 assume la direzione generale delle società di pesca del Gruppo nei porti di Tocopilla e Angamos, iniziando così un percorso che lo porterà a ricoprire ruoli di crescente responsabilità nelle aziende del Gruppo stesso.

Nel 2007, alla scomparsa dello zio, viene nominato presidente di Inversiones Angelini.

Sotto la sua guida, ha inizio una forte espansione internazionale del Gruppo con il potenziamento delle principali società operative.

Nell'ambito di tale percorso, la compagnia petrolifera Copec estende la propria attività in Colombia, Panama, Perù, Ecuador e Repubblica Dominicana, l'azienda forestale Arauco si espande in Argentina, Brasile, Uruguay, Stati Uniti, Canada, Spagna, Portogallo, Germania e Sudafrica e la società Abastible, attiva nella commercializzazione e distribuzione di gas liquefatto, cresce in Perù, Ecuador, Colombia, Spagna e Portogallo.

Negli anni più recenti mette a punto una partnership con la società Italo-peruviana Brescia e amplia le attività del Gruppo al settore minerario del rame con la realizzazione di Mina Justa, un importante giacimento nel sud del Perù. Parallelamente promuove la presenza di Copec nello sviluppo di progetti di mobilità, fino a trasformarla in società leader nel mercato cileno, e potenzia le capacità di innovazione scientifica di Arauco con la realizzazione del centro di ricerca Bioforest, attivo nello sviluppo di avanzate tecnologie per migliorare la produttività delle risorse forestali.

Oggi Inversiones Angelini è presente nel settore petrolifero e forestale con 150 aziende. Opera, nel complesso, attraverso 297 stabilimenti in 16 paesi e uffici commerciali in oltre 80 nazioni.

Sotto la sua guida l'export è cresciuto da 642 milioni a oltre 12 miliardi di dollari statunitensi e i dipendenti sono aumentati da 14.330 a oltre 43.000.

Nel settore del legno, tramite Arauco, serve quattromila clienti nel mondo ed è tra i maggiori produttori di pannelli a livello globale con una capacità produttiva di oltre quattro milioni e mezzo di tonnellate di cellulosa. Arauco è la prima azienda forestale al mondo certificata carbon neutral.

È inoltre presidente della Fondazione Angelini, attiva nel sostegno di progetti educativi e sociali, ed è fondatore di Fondazione Copec-UC, nata per promuovere l'innovazione e lo sviluppo tecnologico in Cile. 🏆



Rinaldo BALLERIO

1963 - VARESE
TERZIARIO SERVIZI INFORMATICI

È

presidente di Elmec Informatica, azienda da lui fondata per la commercializzazione di personal computer e oggi tra i principali provider italiani di servizi e soluzioni IT per le imprese.

La società affonda le sue radici in Elmec, impresa fondata nel 1971 dal padre Clemente e da Cesare Corti, tra le prime in Italia a occuparsi di elaborazione meccanografica. Nel 1984 Rinaldo Ballerio costituisce Elmec Informatica, uno spin-off focalizzato sullo sviluppo del PcCall, un dispositivo per il trasferimento di file e l'assistenza tecnica da remoto, anticipando di decenni il concetto di "smart support".

Nel 1992 inaugura la prima sede commerciale a Gazzada. Otto anni dopo amplia l'infrastruttura aziendale con la realizzazione della sede tecnica di Brunello, dotata di un nuovo Data Center, e con il potenziamento dei servizi di gestione continua di sistemi e applicativi IT.

Il percorso di ampliamento prosegue nel 2008 con l'inaugurazione del nuovo headquarter a Brunello, che segna la nascita del Campus Tecnologico Elmec. L'evoluzione continua nel 2016 con la realizzazione del Green Data Center, tra le principali infrastrutture d'Italia per sicurezza ed efficientamento energetico, dotata di certificazione TIER IV.

Nell'ambito del processo dell'ampliamento del Campus Tecnologico, nel 2019 nasce al suo interno l'Innovation Center, struttura in cui vengono ospitate attività di ricerca e sviluppo e la business unit CybergON, specializzata in sicurezza informatica.

Nel 2024 il Campus Tecnologico si amplia ulteriormente, raggiungendo un'estensione di oltre 130.000 metri quadrati e inaugurando una nuova sede che accoglie i Centre of Excellence di Elmec.

Allo sviluppo di asset materiali affianca una crescita per linee esterne con le acquisizioni di aziende del settore

informatico, tra cui il 45% di NGI, poi evolutasi in EOLO, contribuendo in tal modo a riportare in Italia un'azienda che ha avuto un ruolo chiave nella riduzione del digital divide nelle aree periferiche del Paese.

Oggi Elmec è partner IT di oltre 1.750 aziende italiane ed estere che operano in tutto il mondo, con un'offerta che spazia dalla sicurezza informatica al cloud, dall'infrastruttura IT alla fornitura e gestione delle postazioni lavoro. Collabora con leader di settore come Apple, Microsoft, HP e Lenovo.

A testimonianza del suo orientamento per la sostenibilità, Elmec Informatica è impegnata in processi di gestione, smaltimento e riciclo dei dispositivi tecnologici e in iniziative di economia circolare.

Nell'ultimo triennio l'azienda ha realizzato investimenti per 95 milioni di euro ed erogato oltre 100.000 ore di formazione. Opera con sette sedi in Italia e una in Svizzera. Occupa 1.000 dipendenti, di cui il 70% rappresentato da tecnici specializzati.

Alpino e alpinista, partecipa attivamente alle iniziative del Gruppo Alpini di Varese. 





Giuseppe BASILE

1968 - CATANIA
INDUSTRIA SIDERURGICA



È

fondatore e amministratore delegato di Basicem, realtà imprenditoriale da lui avviata nel 1997 ad Aci Sant'Antonio con appena quattro dipendenti e una sede di 500 metri quadrati. Oggi

l'azienda è attiva nella lavorazione dell'acciaio tondo per costruzioni civili e grandi opere pubbliche. Grazie a una capacità di stoccaggio di 35.000 tonnellate, ogni prodotto viene trasformato e personalizzato in base alle esigenze dei clienti e alle caratteristiche dei diversi settori di impiego.

Fin dai primi anni guida lo sviluppo di Basicem promuovendo accordi strategici per la fornitura di commesse pubbliche e private, tra cui il porto, la metropolitana e l'interporto di Catania, il parco eolico Terna-Partinico, l'autostrada Olbia-Sassari e i nuovi uffici della ex Ilva di Taranto.

Nel 2001, in linea con una visione imprenditoriale orientata all'integrazione verticale, fonda Adicem, azienda specializzata nella distribuzione all'ingrosso e al dettaglio di prodotti per l'edilizia e la termoidraulica.

Negli anni più recenti consolida la propria presenza imprenditoriale sul territorio siciliano attraverso l'acquisizione di Messider, storica azienda catanese operante nella lavorazione e distribuzione di prodotti siderurgici, allora in stato di difficoltà finanziaria. Alla guida di Messider avvia un processo di riorganizzazione e realizza significativi investimenti negli impianti, incrementando la capacità produttiva da 4.000 a 50.000 tonnellate annue.

In meno di vent'anni dà vita a un gruppo industriale integrato attivo nel settore siderurgico e nella distribuzione di materiali edili. La crescita progressiva consente di realizzare un investimento strategico in un complesso immobiliare di oltre 240.000 metri quadrati nella zona industriale di Catania, attualmente sede di aree produttive, magazzini e uffici.

Nel 2018, nell'ambito di un piano di ampliamento nel settore edile, perfeziona l'acquisizione di Gipsos Raddusa, azienda specializzata nella produzione di materiali edili a base di gesso.

Oggi il Gruppo è presente nella lavorazione dell'acciaio tondo e di prodotti siderurgici attraverso tre stabilimenti tra Aci Sant'Antonio e Catania, su una superficie complessiva di 50.000 metri quadrati coperti, con una capacità di trasformazione di 100.000 tonnellate l'anno. Nel commercio all'ingrosso e al dettaglio di prodotti edili e termoidraulici opera attraverso cinque punti vendita in Sicilia, con un catalogo di 40.000 articoli.

Spinto dalle passioni di famiglia, è inoltre presente nel settore vitivinicolo attraverso la maggioranza della cantina Hauner Carlo sull'isola di Salina, specializzata nella produzione della "Malvasia delle Lipari" Doc, e nel settore ricettivo con la società Taofin, proprietaria del Grand Hotel Villa Itria, situato alle pendici dell'Etna e dotato di 92 camere, una Spa di 1.500 metri quadrati e sei sale congressi, con una capacità ricettiva di 40.000 presenze l'anno. Occupa nel complesso 190 dipendenti. 



Cesare BENEDETTI

1938 - VICENZA
INDUSTRIA FARMACEUTICA

È

dal 1983 presidente di Zeta Farmaceutici, azienda fondata dal padre nel 1947 come laboratorio galenico e oggi specializzata nella ricerca, sviluppo e produzione di farmaci, cosmetici, integratori e dispositivi medici.

Ultimo di otto fratelli, dopo il diploma di perito tecnico industriale e corsi di specializzazione in Elettrotecnica Industriale, inizia il proprio percorso lavorativo come progettista di sistemi informatici presso il Laboratorio di Ricerca Elettronica dell'Olivetti.

A metà degli anni '60 frequenta corsi universitari di Ingegneria informatica in Italia e negli Stati Uniti, continuando a lavorare con l'incarico di esperto informatico per le multinazionali General Electric e Honeywell e collaborando con università italiane ed estere come gli atenei di Padova, Torino, Milano, Pavia, Catania, la Boston University e l'Università di Phoenix.

Nel 1968 viene promosso direttore della filiale padovana di Honeywell e a distanza di pochi anni viene nominato responsabile dell'Area Balcanica con sede a Belgrado. Nel 1975 decide inoltre di assumere la direzione generale dell'azienda di famiglia Officina Galenica Zeta, allora in difficoltà finanziarie.

Fin dai primi anni, insieme alla moglie Ida Filiaci, avvia un piano di rilancio attraverso l'adeguamento delle produzioni alle normative sulla sicurezza e sulla qualità, lo sviluppo del contract manufacturing per aziende farmaceutiche italiane e straniere e il lancio di nuove linee di prodotto supportate da investimenti in marketing. Il piano di risanamento conduce nel 1982 alla nascita di Zeta Farmaceutici, di cui assume la presidenza.

Negli anni successivi ne guida lo sviluppo con la creazione di diversi marchi di successo: Euphidra, linea di cosmetici; Prolife, brand di probiotici; Amido Mio, linea dedicata all'igiene e al trattamento delle pelli sensibili; Massigen, marchio di integratori multivitaminici e sali minerali.

Nel 2001 consolida la presenza dell'azienda nel settore farmaceutico con l'acquisizione di Marco Viti Farmaceutici, storica impresa lombarda.

Oggi Zeta Farmaceutici Group, di cui è amministratore delegato la figlia Marta Benedetti, opera sia come partner industriale di gruppi internazionali, sia come produttore e distributore dei prodotti a marchio proprio. Gli stabilimenti di Sandrigo e Mozzate si sviluppano su una superficie complessiva di 25 mila metri quadrati coperti, con una capacità produttiva annuale di oltre 56 milioni di unità. Investe circa il 3% del fatturato in attività di ricerca e sviluppo e attraverso il laboratorio interno è titolare di tre brevetti. È presente in più di dieci paesi nel mondo con un export del 13%. In Italia i prodotti sono presenti in oltre 15.000 farmacie e parafarmacie. Sotto la sua guida, e grazie al contributo di un team qualificato, i livelli occupazionali sono aumentati dagli iniziali otto agli attuali 530 collaboratori.

Sostiene personalmente la Fondazione Studi Universitari di Vicenza e collabora attivamente con associazioni umanitarie vicentine per il trasferimento di farmaci nei paesi in via di sviluppo e nelle nazioni in guerra. 





Patrizio BERTELLI

1946 - AREZZO
INDUSTRIA MODA E ABBIGLIAMENTO



È

presidente e amministratore esecutivo del Gruppo Prada, leader a livello mondiale nel settore del lusso con il disegno e la produzione di abbigliamento, pelletteria, gioielleria e calzature. Il Gruppo è

la prima azienda del settore in Italia per migliore performance di crescita con ricavi netti a 5,4 miliardi di euro al 31 dicembre 2024.

Nel 1968 Patrizio Bertelli crea ad Arezzo la sua prima impresa, una piccola azienda produttrice di cinture e borse che pone le basi per lo sviluppo delle sue future attività imprenditoriali.

Alla fine degli anni '70 conosce Miuccia Prada, che in seguito diventerà sua moglie. Insieme intraprendono un progetto di espansione del marchio Prada, internazionalizzando i processi produttivi degli articoli di pelletteria e introducendo un modello di business innovativo, caratterizzato dal controllo diretto di tutta la filiera e da un'attenzione assoluta per la qualità e la cura dei dettagli, applicata a ogni fase del processo.

Sotto la sua guida, la società conosce una forte fase di sviluppo che conduce nel 1983 alla creazione delle collezioni di calzature donna, nel 1988 al lancio della linea di abbigliamento Prada Donna e nel 1993 alla nascita di Miu Miu e della linea Prada Uomo.

Successivamente perfeziona le acquisizioni di Church's, marchio leader nel settore della calzatura classica di lusso, e di Car Shoe, brand italiano sinonimo di artigianalità e innovazione.

Nel Duemila prosegue il percorso di diversificazione con l'ingresso nel settore dell'occhialeria attraverso il lancio delle collezioni Eyewear Prada e Miu Miu, a cui seguiranno le collezioni di profumi per entrambi i marchi. Parallelamente, definisce un piano di espansione internazionale per lo sviluppo della rete distributiva di tutti i marchi con l'apertura di un numero sempre crescente di negozi direttamente gestiti.

Nell'aprile 2025 il Gruppo annuncia l'acquisizione del marchio Versace dalla multinazionale inglese Capri Holding, riportando così in Italia lo storico brand fondato da Gianni Versace.

Oggi Prada è presente in 70 paesi nel mondo con 609 negozi direttamente gestiti. Occupa oltre 15.200 dipendenti diretti a livello mondiale. Opera con 26 stabilimenti, di cui 23 in Italia tra Toscana, Marche, Umbria, Lombardia e Veneto. Dal 2021 Prada è quotata alla Borsa di Hong Kong.

All'attività imprenditoriale coniuga interessi culturali e sportivi che condivide con Miuccia Prada. Nasce così nel 1993 la Fondazione Prada, con la finalità di organizzare e patrocinare mostre di arte contemporanea, rassegne cinematografiche e altre attività culturali di risonanza internazionale.

Appassionato velista, nel 1997 crea il team Prada Challenge con cui lancia la sua prima sfida all'America's Cup, la più leggendaria competizione velica internazionale. Nel tempo il team velico di Prada partecipa a sei edizioni dell'America's Cup, vincendo le selezioni degli sfidanti nel 2000 e nel 2021 e raggiungendone la finale nel 2007 e nel 2013.

È stato il primo italiano nella storia ad entrare nell'America's Cup Hall of Fame. 🏆



Ezio BRACCO

1947 - SAVONA
INDUSTRIA IMPIANTISTICA ENERGIA

È

fondatore e presidente di Expertise, società specializzata nella progettazione, realizzazione e manutenzione di impianti per i settori chimico, petrolchimico, energetico e oil & gas.

Il suo percorso professionale inizia come docente presso l'Università di Genova, per poi proseguire quale direttore operativo in aziende internazionali del settore impiantistico.

Nel 1984 decide di avviare una attività imprenditoriale in proprio e costituisce Expertise, inizialmente attiva nella fornitura di servizi di commissioning per "Vega", la più grande piattaforma petrolifera fissa off-shore nel Canale di Sicilia.

Negli anni amplia progressivamente la presenza dell'azienda nel settore, trasformandola da realtà focalizzata su servizi tecnici specialistici a partner ingegneristico globale in grado di accompagnare i propri clienti lungo tutte le fasi del ciclo di vita di un impianto industriale: dalla progettazione alla costruzione, dalla messa in servizio alla manutenzione, fino alla gestione della dismissione o del revamping.

Oggi Expertise vanta un portafoglio completo di servizi che spazia dall'ingegneria mono e multidisciplinare alla gestione integrata di progetti complessi (Epcm), dai servizi tecnici di cantiere alla manutenzione di componenti critici, per arrivare alla gestione delle emergenze ambientali. Ambito quest'ultimo in cui l'azienda è intervenuta evitando lo sversamento di circa 400 tonnellate di petrolio nel sottosuolo e salvaguardando al contempo le risorse idriche sotterranee.

Elemento distintivo di Expertise è la costante attenzione all'innovazione tecnologica e alla sostenibilità ambientale, come testimonia fin dal 1995 il deposito di un brevetto per il riutilizzo delle acque reflue a uso domestico. Verso la fine degli anni Novanta avvia una strategia di

espansione in Asia Centrale con la costituzione in Kazakhstan di KIOS LLP, azienda attiva nella manutenzione di impianti per l'estrazione di combustibili fossili, a cui affianca nel tempo altre società operative per la produzione di valvole industriali e per la fornitura di servizi di assistenza tecnica a cantieri di estrazione.

Oggi il Gruppo opera in Italia, Kazakhstan, Congo, Kuwait ed Emirati Arabi Uniti. In Italia conta sei unità tra Vado Ligure, Peschiera Borromeo, Ravenna, Tramutola, Taranto e Gela.

Nel tempo consolida partnership di lungo periodo con alcuni dei principali player del settore energetico e impiantistico a livello mondiale. Tra i suoi clienti figurano gruppi come Eni, Saipem, Total, Chevron, ABB, Kuwait Oil Company. Occupa oltre 2.000 dipendenti.

Orientato alla valorizzazione del know-how dei propri collaboratori, sostiene piani di formazione tecnica continua e percorsi di crescita professionale, come testimoniano le oltre 66 mila ore di formazione erogate nell'ultimo anno. Un impegno che si riflette anche nelle politiche di responsabilità sociale del Gruppo, in particolare nei paesi in cui è attivo da più tempo.





Francesco CALTAGIRONE

1968 - ROMA
INDUSTRIA CEMENTIERA



È

dal 1996 presidente e amministratore delegato di Cementir Holding, azienda leader a livello internazionale nella produzione di cemento bianco, con una quota pari al 20% del mercato globale.

Fondata nel 1947 dall'IRI e acquisita nel 1992 dal Gruppo Caltagirone, sotto la sua guida Cementir si trasforma da realtà nazionale con soli quattro impianti, a multinazionale attiva nella produzione di cemento, calcestruzzo e prodotti correlati, con una presenza diretta in 18 paesi. Nell'ambito di tale percorso di crescita, nel 2001 mette a punto le acquisizioni di Çimentoaş e Cimbeton in Turchia. Dopo soli tre anni perfeziona le acquisizioni strategiche dei due gruppi danesi Aalborg Portland e Unicon, grazie alle quali Cementir raggiunge la leadership mondiale nella produzione del cemento bianco, consolidando una presenza industriale in Danimarca, Norvegia, Svezia, Cina, Malesia, Egitto e Stati Uniti.

Il processo di internalizzazione prosegue nel 2016 con l'acquisizione di Compagnie des Ciments Belges, proprietaria di un impianto di produzione di cemento in Belgio, di 10 impianti di produzione di calcestruzzo e di una delle cave di aggregati più grandi d'Europa. Nel 2018 perfeziona l'acquisizione della maggioranza di Lehigh White Cement Company, società leader nella produzione e distribuzione di cemento bianco negli Stati Uniti.

Oggi il Gruppo Cementir è presente nel mondo con 11 cementerie, 100 impianti di calcestruzzo, 38 cave di aggregati e 65 terminali, ed una capacità produttiva di oltre 13 milioni di tonnellate l'anno. L'export è cresciuto dallo 0% al 20%, con presenza commerciale in 80 paesi. I dipendenti sono aumentati da 600 a oltre 3 mila, con un indotto di altri 4.500.

Testimonianza del costante impegno per l'innovazione di prodotto e per la sostenibilità è la produzione di nuovi cementi a basso impatto ambientale e di altri prodotti sostenibili quali FUTURECEM®, che consente di abbattere le emissioni di CO₂ di circa il 30% durante il processo produttivo, obiettivo raggiunto anche grazie ad investimenti annuali pari a circa il 6% del fatturato.

Cementir Holding è da oltre 20 anni socio ordinario dell'Associazione Amici della Luiss, e ha donato negli anni oltre 500 mila euro. L'Associazione si dedica a raccogliere e distribuire risorse attraverso l'erogazione di borse di studio a studenti meritevoli ma privi di adeguati mezzi economici.

Nel marzo del 2020, nella fase emergenziale dell'epidemia Covid, la famiglia Caltagirone ed il Gruppo Caltagirone hanno erogato una donazione di 500 mila euro a favore del Policlinico Universitario Agostino Gemelli di Roma, ed un'altra donazione di pari importo a favore dell'Istituto Nazionale Malattie Infettive Lazzaro Spallanzani di Roma, al fine di fornire un sostegno all'impegno profuso dagli istituti sanitari italiani. 



Valentino CAMPAGNOLO

1949 - VICENZA
INDUSTRIA COMPONENTISTICA

È

presidente e amministratore delegato di Campagnolo, azienda fondata dal padre nel 1933 specializzata nella progettazione e produzione di gruppi di alta gamma e di ruote per biciclette da corsa.

Nei primi anni '70 entra nell'impresa e nel 1984, alla scomparsa del padre, assume la guida dell'azienda con un organico di 354 unità e una percentuale di export del 65% circa.

Sono gli anni in cui il settore ciclistico è in completa evoluzione a seguito dell'ingresso del marchio nipponico Shimano. Nonostante le difficoltà derivanti dalla crescente concorrenza, l'azienda riesce a consolidare la propria posizione e tra il 1984 e il 1994 conquista 6 campionati mondiali di ciclismo, 10 Tour de France e 9 Giri d'Italia. Fin dai primi anni promuove un'intensa attività di innovazione che porta al lancio di prodotti come Ghibli, la prima ruota a disco, e Shamal, una ruota versatile dalle elevate prestazioni di comfort.

Parallelamente, investe in ricerca sui materiali compositi e avvia la produzione interna di componenti per trasmissione ultraleggeri in fibra di carbonio.

Alla fine degli anni Novanta introduce le ruote Bora, simbolo dell'innovazione ciclistica grazie alle loro prestazioni elevate e alla costruzione in carbonio.

Nel 2004 fonda Fulcrum Wheels, azienda specializzata nella produzione di ruote per biciclette da corsa e per mountain bike non equipaggiate con trasmissioni Campagnolo.

Ad una strategia di crescita centrata sull'innovazione di prodotto e di processo affianca l'ampliamento delle sedi con la costituzione in Romania dell'azienda Mechrom, attiva con due stabilimenti nell'assemblaggio dei prodotti. Sotto la sua guida Campagnolo passa in pochi anni dai

cambi sul telaio agli Ergopower integrati nelle leve dei freni, dalle sette velocità posteriori alle 13 velocità dei gruppi nostri, dall'uso di alluminio e acciaio fino al carbonio, per arrivare ai cambi elettronici.

Tra le innovazioni più iconiche il sistema di raggiatura G3 delle ruote, che assicura perfetto equilibrio di tensione e miglior rigidità.

Oggi Campagnolo è uno dei marchi più prestigiosi al mondo nel campo dei componenti per biciclette da corsa.

L'azienda investe ogni anno circa il 10% del fatturato in ricerca e sviluppo, come dimostrano i 3.500 brevetti internazionali registrati, di cui 150 depositati solo negli ultimi cinque anni.

Dal 1984 al 2024 sono stati depositati più di 3.200 brevetti nel mondo.

Opera con uno stabilimento a Vicenza, dove è localizzato il centro R&D, e due siti in Romania.

È presente all'estero con sei filiali commerciali tra Stati Uniti, Francia, Germania, Spagna, Giappone e Taiwan e un export dell'80%. Occupa 820 dipendenti.





Claudio DESCALZI

1955 - ROMA
INDUSTRIA ENERGIA



È

amministratore delegato di Eni, gruppo energetico presente in 64 paesi con circa 32 mila dipendenti, di cui 22 mila in Italia, dove è capofila nell'approvvigionamento di gas naturale e distribu-

zione di prodotti energetici.

Nel 1981 entra in Eni come ingegnere di giacimento. Negli anni ricopre ruoli di crescente responsabilità fino ad assumere nel 2014 l'incarico di amministratore delegato. Alla guida del Gruppo, avvia un piano di sviluppo delle attività legate alla transizione energetica, con investimenti in tecnologie e con l'inserimento, orientato alle nuove competenze richieste, di 25 mila risorse. Nell'ambito di tale strategia contribuisce alla diffusione di soluzioni innovative, come la cattura e lo stoccaggio di CO₂ e i biocarburanti. In Italia sostiene una politica di investimenti per la riconversione delle raffinerie esistenti in bioraffinerie, rendendo possibile la produzione di biocarburanti da materie prime biogeniche per decarbonizzare i trasporti. Attraverso la tecnologia proprietaria EcofiningTM

vengono trasformate le raffinerie di Venezia e Gela. A supporto della trasformazione di Eni, vara la nuova strategia organizzativa e finanziaria del Gruppo con la creazione di società satellite, focalizzate su specifici segmenti energetici e finanziariamente autonome. Nascono così Plenitude, specializzata in produzione di energia rinnovabile, commercializzazione di energia elettrica e gas e sviluppo di soluzioni per la mobilità elettrica, con oltre dieci milioni di clienti, ed Enilive, dedicata a bioraffinazione e vendita di prodotti e servizi per la mobilità. Nel 2024 avvia il piano di trasformazione e rilancio di Versalis, società petrolchimica del Gruppo, verso prodotti da fonti rinnovabili.

In ambito tecnologico, sostiene l'investimento di Eni nei supercomputer per il calcolo ad alte prestazioni e, nell'innovazione di frontiera, lo sviluppo dell'energia da fusione nucleare.

Nel settore Oil & Gas, consolida il ruolo del Gruppo come leader nell'esplorazione, con scoperte di giacimenti come Zohr in Egitto e Geng North in Indonesia, e guida Eni ad aumentare la produzione di idrocarburi fino a oltre 1,7 milioni di barili al giorno, di cui più della metà gas, cruciale per la sicurezza energetica europea. Il modello satellitare applicato in tale settore porta alla nascita di Vår Energi, Azule Energy e Ithaca Energy, società attive in Norvegia, Angola e Regno Unito.

Sotto la sua guida, il Gruppo deposita 355 nuove domande di brevetto, portando il portafoglio brevettuale a circa 10.000 titoli, e le capacità di bioraffinazione e di rinnovabili crescono rispettivamente da zero a 1,65 milioni di tonnellate l'anno e da zero a 4,1 gigawatt.

Oggi Eni è un'azienda globale dell'energia ad elevato contenuto tecnologico, presente lungo tutta la catena del valore e attiva con più di 100 progetti di sviluppo locale in 21 paesi.



Alfonso DOLCE

1965 - MILANO
INDUSTRIA MODA E ABBIGLIAMENTO

È

amministratore delegato del Gruppo Dolce&Gabbana, tra i leader mondiali nel settore moda e lifestyle.

Dal 1984 ha contribuito, insieme al fratello Domenico e a Stefano Gabbana, alla

crescita dell'azienda fondata sull'identità creativa, sulla qualità e sull'eccellenza manifatturiera italiana.

Il senso della famiglia, inteso come legame autentico, è alla base della cultura aziendale che ha contribuito a creare un luogo dove le persone possano crescere con l'azienda e riconoscersi nei suoi stessi valori.

Al centro della sua visione manageriale pone il capitale umano, considerato non solo risorsa produttiva ma vero elemento identitario. Selezionato con cura, affinché rispecchi il Dna dell'azienda, coltivi l'intelligenza emozionale e la capacità di interpretare i valori aziendali e trasmetterli con autenticità.

Sin dal 1984 ha guidato Dolce&Gabbana verso una crescita continua, sviluppando nuove categorie merceologiche e investendo nell'integrazione verticale delle business unit – dal prodotto allo sviluppo delle sedi industriali e commerciali – valorizzando la filiera produttiva italiana anche attraverso l'internalizzazione di licenze strategiche e l'espansione in settori come Gioielleria e Orologeria, Beauty, Casa e Hospitality.

Il contatto diretto con la realtà – persone, mercati, territori – è per lui parte essenziale del processo decisionale. La verifica sul campo, l'ascolto e l'osservazione sono strumenti imprescindibili per comprendere, prima di ogni decisione, il contesto reale in cui un'idea dovrà tradursi. Nel 2012 ha guidato la scelta più significativa per l'azienda: la dismissione della linea giovane D&G, aprendo la strada ai progetti di Alta Moda, Alta Sartoria, Alta Gioielleria e Alta Orologeria, oggi massima espressione dell'artigianalità e del fatto a mano in Italia.

Oggi Dolce&Gabbana è presente in oltre 170 paesi, tra distribuzione diretta e indiretta di tutte le categorie merceologiche, con più di 350 boutique monomarca. Genera l'85% del fatturato all'estero, impiega 6.172 persone – di cui 3.214 in Italia – e collabora con oltre 400 aziende terziste artigiane di alta gamma nei diversi settori merceologici.

La centralità delle persone attraversa ogni dimensione dell'organizzazione e si riflette nell'impegno per la trasmissione del saper fare e la valorizzazione delle competenze. Con questo intento è nato il progetto "Botteghe di Mestiere", che in oltre dieci anni ha formato più di 300 studenti nei mestieri dell'artigianato e della tradizione italiana, creando così il ricambio generazionale interno. Accanto al percorso aziendale, ha coltivato un interesse profondo per il mondo dell'hospitality e dell'intrattenimento, esplorandone la dimensione culturale, esperienziale e architettonica. Dal Post Garage al The Mode a Legnano, fino alla recente iniziativa della Tiara di Cervo, una collezione di residenze private immerse nella collina di Porto Cervo con vista sulla Costa Smeralda. 





Alberto DOSSI

1952 - MONZA
INDUSTRIA CHIMICA



È

presidente del Gruppo Sapio, azienda di famiglia attiva a livello internazionale nello sviluppo e nella produzione di gas tecnici e medicinali, nell'erogazione di servizi integrati per l'industria, l'assistenza domiciliare e la sanità e nella raccolta e conservazione di campioni biologici.

Il suo percorso imprenditoriale ha inizio negli anni '80 con l'ingresso in Sapio, alla cui crescita contribuisce fin da subito con la costituzione di un'unità di ricerca per lo sviluppo di tecnologie basate sull'impiego di gas tecnici, a supporto della qualità e della sicurezza dei processi produttivi dei clienti.

Negli anni ricopre incarichi di crescente responsabilità, fino a diventare nel 2010 presidente del Gruppo. Sotto la sua guida vengono realizzati investimenti per l'ampliamento della gamma dei servizi e viene rafforzata la presenza di Sapio nel settore della sanità attraverso l'acquisizione di aziende italiane ed estere, quali la fran-

cese Synapse Santé, le italiane Eurotre e Argon, la tedesca Gti Medicare e la spagnola Contse.

Nel 2020 rileva il gruppo francese Homeperf, attivo nell'assistenza domiciliare per la nutrizione artificiale, l'insulinoterapia e la terapia respiratoria. L'operazione consente a Sapio di consolidarsi nel mercato transalpino e di diventare uno dei principali player europei indipendenti a supporto dei sistemi sanitari nazionali.

Negli anni più recenti, con le acquisizioni della francese Synartis e dell'italiana Diagnostica domiciliare, il Gruppo sviluppa ulteriormente la propria presenza nell'ambito delle attività di assistenza domiciliare dove oggi conta 110 mila pazienti in assistenza domiciliare in Italia, per un totale di oltre 200 mila in Europa.

Attraverso partnership strategiche, tra cui quella tra la controllata BioRep e Advice Pharma Group, società specializzata nello sviluppo di software per la ricerca clinica, Sapio entra inoltre nel settore delle terapie digitali e delle tecnologie per la ricerca.

Orientato ai temi della transizione ecologica e della sostenibilità ambientale, ha promosso la partecipazione a progetti per l'utilizzo dell'idrogeno, tra cui la realizzazione in Italia del primo bus alimentato ad idrogeno e la tecnologia brevettata Soilution, per bonificare terreni e acque contaminate da cromo.

Sotto la sua guida, la rete produttiva in Italia è arrivata a 16 stabilimenti e i dipendenti sono aumentati da 1.260 a circa 2.400, di cui 1.537 in Italia. Il Gruppo è inoltre presente in Francia, Germania, Slovenia e Spagna con sei stabilimenti secondari, ciascuno dedicato a fornire il mercato locale.

È consigliere delle Fondazioni Skychildren e Life on Mind, attive rispettivamente nel sostegno di minori in situazione di disagio sociale e nella prevenzione e sensibilizzazione sulle patologie legate ai disturbi alimentari.



Leonardo FERRAGAMO

1953 - FIRENZE
TERZIARIO SETTORE ALBERGHIERO

È

dal 1995 presidente di Lungarno Collection, società della famiglia Ferragamo attiva in Italia nell'hôtellerie di lusso attraverso sei strutture.

Figlio del Cavaliere del Lavoro Wanda Ferragamo, all'età di 20 anni entra nella casa di alta moda fondata dal padre Salvatore.

Nel 1995, con l'intento di trasferire nel settore dell'ospitalità gli stessi principi di stile della casa di moda, perfeziona l'acquisizione di tre hotel a Firenze e dà vita a Lungarno Collection. Alla guida della società, realizza operazioni di acquisizione e di valorizzazione immobiliare per migliorare la qualità dell'offerta.

Nell'ambito di tale percorso, nel 2014 lancia il brand *Portrait*, una collezione di boutique hotel caratterizzata da un'ospitalità sartoriale che si integra con la storia, l'arte e la cultura delle città che li accoglie. Nasce così il primo *Portrait Roma*, a cui seguono *Portrait Firenze* e *Portrait Milano*. Quest'ultimo, inaugurato nel 2022, rappresenta una significativa operazione di rigenerazione urbana: oltre all'hotel, l'intervento ha riportato alla luce il cinquecentesco Seminario Arcivescovile, restituendolo alla città insieme ad una nuova piazza che collega Corso Venezia a via Sant'Andrea. Il progetto di rinnovamento conservativo è stato sviluppato nel corso di nove anni ed ha interessato inoltre caffè, ristoranti e boutique negli spazi adiacenti la piazza.

Oggi Lungarno Collection opera attraverso sei hotel tra Firenze, Roma e Milano.

Oltre alla collezione *Portrait*, fanno parte del Gruppo l'Hotel Lungarno, il Continental e il Gallery Hotel Art a Firenze per un totale di 308 camere che ogni anno accolgono circa 140 mila ospiti.

Sotto la sua guida, il Gruppo ha registrato una crescita costante e oggi conta oltre 360 dipendenti.

L'attenzione ai temi della sostenibilità è testimoniata dall'adozione di elevati standard per la riduzione dei consumi energetici e da scelte ecosostenibili che hanno consentito il riconoscimento di importanti certificazioni. Da aprile 2021 è inoltre presidente di Salvatore Ferragamo, uno dei principali player del settore del lusso a livello internazionale.

Orientato alla valorizzazione del patrimonio culturale italiano, è fondatore e presidente dell'Associazione Partners Palazzo Strozzi, che ha svolto un ruolo determinante nella nascita e nel rilancio della Fondazione Palazzo Strozzi, di cui è presidente onorario.

Dal 2000 al 2009 ha ricoperto la carica di presidente della Fondazione Altagamma, di cui è attualmente presidente onorario.

È dal 2008 Accademico d'Onore dell'Accademia delle Belle Arti di Firenze e Commander of the Order of the Great Lion of Finland.

Nel 2011 la Kent State University gli ha conferito la Laurea honoris causa in Humane Letters.





Anna Beatrice FERRINO

1962 - TORINO
INDUSTRIA SETTORE TESSILE



È

amministratore delegato e direttore generale di Ferrino, azienda di famiglia nata nel 1870 per l'impermeabilizzazione di tessuti e oggi specializzata nella

produzione di attrezzature per alpinismo, escursionismo e outdoor, di abbigliamento tecnico e di equipaggiamenti per la protezione civile e militare. Dopo alcune esperienze lavorative quale responsabile della distribuzione dei marchi Gaillard e Columbia Sportswear Company sul mercato italiano, nel 2005 entra in Ferrino. Negli anni ricopre ruoli di crescente responsabilità nelle aree business development, marketing, comunicazione e relazioni esterne, fino a diventarne dal 2008 amministratore delegato e dal 2024 anche direttore generale.

Alla guida dell'azienda, ne amplia la presenza nel settore della produzione di racchette da neve, attraverso l'acquisizione dello storico marchio francese Baldas, e nel mercato dell'abbigliamento tecnico outdoor, con la creazione della prima collezione HighLab.

Al centro delle strategie di crescita pone la ricerca e l'innovazione. Ne sono testimonianza il rafforzamento del dipartimento interno di R&D e i recenti brevetti *Hikemaster*, una linea di zaini dotata di spallacci realizzati con materiali auxetici per una migliore traspirabilità e *A-Live*, il primo zaino con tecnologia IoT destinato agli operatori del servizio di emergenza medica.

Negli anni più recenti sviluppa l'internazionalizzazione dell'azienda incrementando la rete dei distributori, fino a raggiungere una presenza in 45 paesi.

Orientata alla sostenibilità e alla circolarità delle produzioni, ha realizzato un impianto fotovoltaico per la copertura del 45% del fabbisogno energetico aziendale e avviato iniziative dirette a prolungare il ciclo di vita dei prodotti attraverso un attento servizio post-vendita e la promozione di pratiche di upcycling.

La sua volontà di far vivere e tramandare la storia e il patrimonio documentale del marchio è testimoniata dalla completa digitalizzazione dell'archivio Ferrino, realizzata nel 2020 in occasione del 150° anniversario dell'azienda. Oggi Ferrino opera attraverso la sede di San Mauro Torinese, dove sono localizzate la progettazione, la prototipia e la produzione. Ogni anno investe il 3% del fatturato in attività di ricerca e sviluppo.

Conta sei campi Highlab Ferrino tra Italia, Cile e Turchia, veri e propri laboratori in alta quota per il test dei prodotti nelle reali situazioni di impiego.

L'azienda è inoltre tra i fornitori di enti governativi e umanitari, tra cui Unicef e Croce Rossa Internazionale. Sotto la sua guida, l'export è cresciuto dal 25% al 40% e i livelli occupazionali sono aumentati da 60 a 75 dipendenti, di cui il 15% rappresentato da ricercatori e designer.

Nel 2024 è stata insignita dall'Associazione per il Disegno Industriale del Premio Compasso d'Oro alla carriera.



Piero MASTROBERARDINO

1966 - AVELLINO
INDUSTRIA ENOLOGICA

È

dal 1998 presidente del Gruppo Agricolo Mastroberardino, storica azienda vitivinicola di famiglia attiva in Irpinia dal 1700.

Esponente della decima generazione, nel 1990 entra nell'impresa affiancando il padre, Cavaliere del Lavoro Antonio Mastroberardino.

Fin dai primi anni contribuisce allo sviluppo della filiera vitivinicola del territorio promuovendo in prima persona il riconoscimento della DOCG per il Taurasi, per il Fiano di Avellino e per il Greco di Tufo. Nello stesso periodo la Soprintendenza Archeologica di Pompei gli affida un progetto di ricerca sulle tecniche di viticoltura e vinificazione nell'antica Pompei, e incarica l'azienda di impiantare e coltivare vigneti ad Aglianico, Piediroso e Sciascinoso fino alla produzione finale del vino. Il progetto culmina nel pompeiano IGT "Villa dei Misteri", unico esempio di vinificazione contemporaneo nato dalla botanica applicata all'archeologia. Alla guida dell'azienda di famiglia realizza investimenti in viticoltura e acquisizioni di terreni, trasformando la società in una impresa agricola di filiera e sviluppandone il patrimonio terriero fino agli attuali 260 ettari di proprietà nelle aree DOCG del Taurasi, del Greco di Tufo, del Fiano di Avellino e DOC del Sannio.

Al compimento del programma di investimenti, mette a punto la fusione tra l'impresa Mastroberardino, specializzata nella produzione vinicola, e l'azienda agricola Radici, dando vita al Gruppo Agricolo Mastroberardino, attivo nella conduzione dei vigneti, nella produzione di uve e nell'imbottigliamento delle proprie produzioni.

La crescita qualitativa raggiunta attraverso tale programma consente al Gruppo di ottenere numerosi riconoscimenti nazionali e internazionali. A conferma del prestigio sviluppato all'estero, nel 2023 il Radici Taurasi DOCG Riserva, vendemmia 2016, viene premiato dalla rivista

"Wine Spectator" come il quinto miglior vino al mondo nella classifica dei top 100.

Negli anni più recenti amplia la presenza del Gruppo nel settore enoturistico con la realizzazione di "Radici Resort, Golf & Spa", una struttura immersa in una tenuta di oltre 60 ettari composta da due corpi ricettivi, un impianto sportivo con circolo affiliato alla Federazione Italiana Golf, una piscina, un'area wellness e percorsi di trekking in vigna. Nel 2019 inaugura il MIMA - Museo d'Impresa Mastroberardino Atripalda, in cui vengono narrati tre secoli di storia di una delle più antiche famiglie dell'enologia nazionale. Oggi il Gruppo ha una capacità produttiva annuale di circa 2 milioni di bottiglie ed è presente sul mercato con 20 etichette. Esporta circa il 25% della produzione in 50 paesi. Conta un laboratorio di ricerca interno e occupa oltre 100 dipendenti.

Piero Mastroberardino è inoltre presidente dell'Istituto del vino italiano di qualità Grandi Marchi, associazione a cui aderiscono 18 tra le più prestigiose aziende enologiche italiane. È Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Foggia.





Francesco MILLERI

1959 - MILANO
INDUSTRIA OTTICA



È

presidente e amministratore delegato di Luxottica Group, realtà industriale fondata dal Cavaliere del Lavoro Leonardo Del Vecchio e parte di EssilorLuxottica, leader globale nelle soluzioni

avanzate per la cura della vista, nell'eyewear e nelle tecnologie medicali.

La sua carriera professionale inizia nel 1988 come consulente per grandi gruppi industriali italiani e multinazionali, operando in ambiti diversi tra cui meccanica, beni di consumo, istituzioni finanziarie e farmaceutica. Nel 1996 fonda Abstract, società specializzata in servizi digitali, con focus sull'automazione digitale e sulla trasformazione tecnologica dei processi aziendali.

L'attenzione al digitale e all'evoluzione dei modelli industriali lo porta nel 2016 ad avvicinarsi a Luxottica, su impulso di Leonardo Del Vecchio, dove lo affianca nel processo di digitalizzazione del Gruppo. L'anno successivo viene nominato amministratore delegato di Luxottica e guida al contempo il percorso di integrazione con Essilor che dà origine a EssilorLuxottica, unica realtà indu-

striale pienamente integrata lungo l'intera catena del valore dell'ottica.

Nel 2021 viene nominato amministratore delegato di EssilorLuxottica e, in seguito alla scomparsa del fondatore Leonardo Del Vecchio, ne assume anche la presidenza, garantendo in tal modo continuità strategica e visione industriale.

Sotto la sua guida, EssilorLuxottica ha avviato una profonda trasformazione: da leader globale nell'eyewear e nei prodotti per la cura della vista a piattaforma tecnologica integrata, in cui convergono tecnologie oftalmiche d'avanguardia, percorsi completi per la cura della vista, diagnostica avanzata, trattamenti terapeutici, chirurgia oculistica, audiologia, occhiali smart con approcci clinici innovativi e funzionalità di intelligenza artificiale, e soluzioni digitali per una gestione integrata della salute.

Negli ultimi tre anni il Gruppo ha accelerato questa trasformazione con il lancio dei primi AI glasses di successo come Ray-Ban Meta e Oakley Meta, con l'ingresso nel mercato audiologico attraverso Nuance Audio e con l'acquisizione di realtà strategiche nel settore del med-tech e dei servizi clinici, rafforzando al tempo stesso la propria infrastruttura produttiva e distributiva.

Con oltre 200.000 collaboratori in 150 paesi, di cui più di 20.000 in Italia, oltre 600 stabilimenti, una rete di 300.000 partner ottici, 18.000 punti vendita proprietari e oltre 70 piattaforme digitali, EssilorLuxottica ha prodotto e distribuito nel solo 2024 116 milioni di occhiali da vista e da sole e più di 720 milioni di lenti.

Dal 2022 è inoltre presidente di Delfin, con un portafoglio di investimenti industriali – tra cui il 32,3% di EssilorLuxottica – e partecipazioni finanziarie nei settori immobiliare, bancario e assicurativo.

È consigliere della Fondazione Leonardo Del Vecchio e dello IEO – Istituto Europeo di Oncologia.



Federica MINOZZI

1974 - REGGIO EMILIA
INDUSTRIA CERAMICA

È

amministratore delegato di Graniti Fian-dre - Iris Ceramica Group, azienda di famiglia attiva dal 1961 nel design e nella produzione di ceramiche di alta gamma per progetti residenziali, commer-

ciali ed industriali.

Alla fine degli anni '90 entra in Iris Ceramica, ricoprendo fin dal 1999 ruoli di responsabilità nelle società del Gruppo: GranitiFiandre, Porcelaingres e Stonepeak Ceramics. A partire dal 2009, attraverso investimenti in innovazione di prodotto e di processo, promuove lo sviluppo di tecnologie e superfici innovative in grado di migliorare l'interazione tra uomo e ambiente.

Nascono così Active Surfaces®, ceramiche brevettate ecoattive antibatteriche e antivirali, Hypertouch®, superfici smart con sensori domotici integrati, Design Your Slab®, una tecnologia di decorazione digitale per personalizzare le superfici ceramiche e ATTRACT®, un sistema di posa magnetica per l'installazione e la rimozione di lastre ceramiche senza utilizzo di collanti.

Nel 2023 avvia nello stabilimento statunitense investimenti strategici per l'implementazione di tecnologie di produzione avanzate, nuove linee di lucidatura e stampanti digitali all'avanguardia per la realizzazione di grandi lastre di qualità superiore, con una gamma di colori ampliata e finiture lucide ottimizzate. L'anno successivo completa il nuovo stabilimento H2 Factory® di Castellarano, la prima fabbrica di ceramica al mondo alimentata con idrogeno verde autoprodotta. Orientata alla sostenibilità dei processi e delle produzioni, sviluppa l'impegno di Iris Ceramica Group nel ridurre l'uso di materie prime vergini e favorisce pratiche di economia circolare attraverso il riutilizzo degli scarti ceramici come materie prime alternative per il fabbisogno necessario al processo di fabbricazione.

Sotto la sua guida, il Gruppo è stato tra i primi nel settore in Italia ad ottenere la certificazione per la Parità di Genere, secondo la prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022. Collabora con università e scuole di alta formazione, come l'Università degli Studi di Milano Statale, il Politecnico di Milano e la SOS - School of Sustainability di MCA Architects, per l'attivazione di percorsi di apprendistato e la realizzazione di progetti di inserimento lavorativo.

Oggi Iris Ceramica Group opera con sei stabilimenti tra Italia, Germania e Stati Uniti. Produce ogni anno circa 20 milioni di metri quadrati di superfici ceramiche. È presente in oltre 100 paesi con 13 marchi, 50 collezioni e più di 2.500 articoli. Occupa 1.500 dipendenti nel mondo. È presidente della Fondazione Iris Ceramica Group, nata nel 2019 con finalità di promozione della tutela ambientale, dello sviluppo sostenibile e della coesione sociale. Tra i numerosi progetti sostenuti vi è la creazione di una struttura protetta dedicata all'accoglienza di madri vittime di violenza insieme ai propri figli. 🏠





Vittorio MORETTI

1941 - SASSARI
AGRICOLTURA VITI-VINICOLA



È

fondatore e presidente di Holding Terra Moretti, gruppo attivo nei settori delle costruzioni, del vino e dell'ospitalità. L'anima del gruppo è il comparto agro-enologico, con sei cantine distribuite in tre regioni.

A completare la visione dell'ospitalità, tre destinazioni d'eccellenza: L'Albereta Relais & Châteaux in Franciacorta, L'Andana Leading Hotel in Toscana e l'agriturismo Casa Villa Marina in Sardegna.

Nel 1974 acquista i primi ettari in Franciacorta e costruisce accanto alla casa di famiglia una piccola cantina destinata a diventare Bellavista, oggi marchio simbolo del Metodo Classico italiano. Fin dall'inizio introduce soluzioni pionieristiche: lunghi tunnel di affinamento scavati nella roccia, presse all'avanguardia per l'epoca, fino alle tecnologie più attuali con droni e robot in vigna. A restare centrale è l'anima artigianale, con vendemmia manuale e remuage su pupitre.

Nel 1987 fonda Contadi Castaldi, cantina di ricerca tra le prime a valorizzare il Satèn. Negli anni Novanta amplia la

presenza in Toscana con Petra, scenografica cantina immersa in 400 ettari a Suvereto, e Acquagiusta Tenuta La Badiola, ex residenza granducale trasformata in azienda agricola con 500 ettari tra vigneti, uliveti e macchia mediterranea.

Nel 2016 acquisisce Teruzzi, storica realtà di San Gimignano specializzata in Vernaccia, e Sella & Mosca ad Alghero, fondata nel 1899 e oggi tra le più estese d'Italia con oltre 520 ettari a corpo unico. Qui, già a fine Ottocento, la cantina salva il Torbato dall'estinzione causata dalla fillossera: un patrimonio genetico che continua a tutelare e vinificare.

Con oltre 11 milioni di bottiglie l'anno e un export pari al 18%, il Gruppo è leader nazionale nella produzione di Vermentino. La ricchezza varietale è il cuore della visione enologica di Moretti. Dai vigneti di Franciacorta, dove si coltivano Chardonnay, Pinot Nero, Pinot Bianco ed Erbatmat; alla Toscana di Petra, Tenuta La Badiola e Teruzzi, dove spiccano Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah, Sangiovese, Vermentino, Viognier e la Vernaccia di San Gimignano; fino alla Sardegna di Sella & Mosca, dove si lavorano Cannonau, Carignano, Vermentino, Torbato.

Tutto il lavoro in campagna è orientato alla salvaguardia dei vitigni autoctoni e alla resilienza delle piante: si preservano vigne storiche con apparati radicali profondi, si coltivano barbatelle selezionate nel vivaio aziendale, si lavora sui genotipi per favorire risposte virtuose ai cambiamenti climatici. L'obiettivo, mediante il supporto dell'epigenetica, è portare nel futuro i vitigni, custodendone autenticità e memoria attraverso un'agricoltura evolutiva, in armonia con il territorio.

Nel 2018, insieme alla moglie Mariella, ha dato vita alla Fondazione Vittorio e Mariella Moretti per promuovere arte, cultura e memoria della Franciacorta, a partire dal convento del 1449 dell'Annunciata.



Marina NISSIM

1954 - MILANO
COMMERCIO GRANDE DISTRIBUZIONE

È

presidente di Bolton Group, azienda fondata dal padre nel 1949 a Milano e oggi realtà internazionale nella produzione di beni di largo consumo con 60 marchi tra cui Rio Mare, Simmenthal,

Omino Bianco, Winni's, UHU, Bostik, Neutro Roberts, Borotalco, Chilly, Bilboa, Collistar, Saupiquet e Isabel.

Laureata in Medicina e Chirurgia, si dedica alla carriera di *Research Associate* prima di entrare nell'azienda di famiglia negli anni '90. Ricoprendo ruoli di crescente responsabilità, contribuisce sin da subito all'internazionalizzazione e alla crescita responsabile del Gruppo. Sotto la sua guida, la sostenibilità ambientale e sociale diventa un fattore chiave dello sviluppo, dell'innovazione e della qualità di Bolton.

Nel 2015 acquisisce Garavilla, storica azienda di conserve ittiche in Spagna e America Latina, mentre nel 2019 rileva Tri Marine, leader globale nella pesca, trasformazione e commercializzazione del tonno. Il Gruppo assume così il pieno controllo della filiera, migliorando tracciabilità ed efficienza produttiva.

Oggi il 99,7% del tonno di Bolton proviene da una pesca responsabile e più del 98% degli scarti di produzione viene riutilizzato.

La responsabilità si estende a tutti i settori del Gruppo. Negli ultimi anni acquisisce la statunitense Wild Planet Foods, pioniera nelle conserve ittiche sostenibili, la danese Unipak, specializzata in sigillanti a ridotto impatto ambientale, l'italiana Madel, leader di settore nei prodotti sostenibili per la cura della casa, e l'olandese Repair Care, polo d'avanguardia nelle soluzioni sostenibili per la manutenzione del legno.

Nel favorire l'espansione del Gruppo su scala globale, mantiene salde le radici in Italia potenziando la base produt-

tiva: Cermenate diventa uno degli stabilimenti di conserve ittiche tecnologicamente più avanzati al mondo, Nova Milanese raddoppia il volume dei prodotti per la pulizia della casa, lo stabilimento di Manetti & Roberts a Calenzano riattiva il reparto di produzioni farmaceutiche e cosmetiche, il polo di Cotignola apre un centro di R&D accanto allo stabilimento di prodotti per la cura della casa. Grazie alla sua visione, negli ultimi 10 anni il fatturato del Gruppo raddoppia e i dipendenti passano da 3.000 a più di 10.700 nel mondo. Oltre a cinque siti in Italia, Bolton conta 10 stabilimenti tra Europa, Nord Africa, America Latina e Oceania, nonché sette centri di R&D. I prodotti del Gruppo sono presenti in più di 150 paesi, con un export di oltre il 70%.

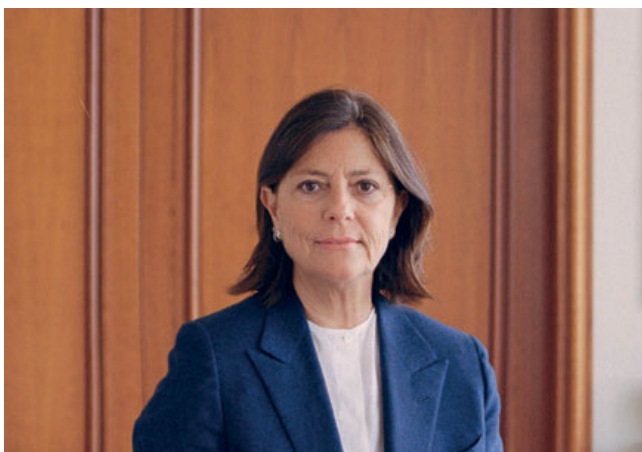
Forte è anche l'impegno nella filantropia: ha fondato Bolton for Education Foundation, impegnata in scuola ed educazione, e Fondazione Elpis, che sostiene le nuove generazioni di artisti e artiste. Da sempre supporta progetti culturali, ricerca scientifica e *diversity*. 🌱





Maria Giovanna PAONE

1967 - NAPOLI
INDUSTRIA ALTA SARTORIA



È

presidente e amministratore delegato di
Ciro Paone, azienda fondata dal padre
nel 1968 per la produzione e commer-
cializzazione di capi di alta sartoria con
i marchi Kiton, Kired e Sartorio Napoli.

Dopo alcune esperienze di studio all'estero, entra nell'im-
presa di famiglia. Inizialmente affianca il padre, Cavaliere
del Lavoro **Ciro Paone**, occupandosi dell'area acquisti e
delle relazioni commerciali internazionali.

Negli anni '90 dà impulso alla nascita della Linea Donna,
di cui è tuttora direttore creativo, introducendo nel mon-
do femminile l'eccellenza sartoriale del marchio Kiton.
Nel 2016 contribuisce al processo di trasformazione tec-
nologica del sistema produttivo, riuscendo a digitalizza-
re una realtà fondata su lavorazioni manuali senza com-
prometterne l'anima artigianale.

Alla modernizzazione dei processi unisce una crescente at-
tenzione ai temi della sostenibilità ambientale attraverso si-
stemi di confezionamento ecologici, investimenti in macchi-
nari a basso impatto energetico e politiche aziendali green.

Nel 2022 inaugura a New York la prima boutique inte-
ramente dedicata alla collezione donna, uno spazio di
design sulla Madison Avenue.

Il percorso di crescita da lei avviato si arricchisce con la
creazione di essenze per uomo e donna, il debutto del-
la collezione *Tailored Gems*, con cui guida la maison ad
ampliare la propria presenza nei settori delle fragranze
e della gioielleria.

Parallelamente, delinea un piano di espansione inter-
nazionale che porta a una crescita del 32% dei negozi a
gestione diretta, oggi 41, e delle boutique monomarca,
che raggiungono le 60 unità.

La sua gestione si distingue per una forte propensione
all'efficientamento industriale, volto a sostenere l'incres-
mento dei volumi, con un'intensità media di investimen-
to annuale del 5-6% del fatturato.

L'azienda opera attraverso cinque siti produttivi in
Italia: alla sede principale di Arzano si affiancano gli
opifici di Marcianise, Collecchio e Fidenza per la pro-
duzione di jeans, giubbotti e maglieria, nonché il la-
nificio di Biella.

Conta uno showroom a Milano e due filiali distributive
estere per servire i mercati nordamericano e asiatico.
Esporta oltre l'85% del fatturato in 70 paesi. Sotto la sua
guida il fatturato è cresciuto del 50% e i dipendenti so-
no aumentati da 730 a oltre 860.

Negli ultimi anni, l'azienda ha rafforzato lo sguardo
verso il futuro. La Scuola di Alta Sartoria, fondata nel
2001 da **Ciro Paone**, si è affermata come centro for-
mativo d'eccellenza, contribuendo alla nascita della
terza generazione di sarti, come dimostra la partner-
ship con la Triennale Milano. Lo stesso spirito guida il
ricambio manageriale: la terza generazione familiare
è oggi parte attiva del percorso aziendale, nel segno
della continuità e dell'eccellenza.



Massimo PAVIN

1964 - PADOVA
INDUSTRIA MATERIALI PLASTICI

È fondatore e presidente di Sirmax Group, leader a livello internazionale nella produzione di granuli termoplastici, biopolimeri e polimeri riciclati con applicazioni che spaziano dall'automotive agli elettrodomestici, dal packaging al settore delle costruzioni, fino al power tools, all'elettronica, all'agricoltura e all'arredamento.

Terminati gli studi in Ingegneria civile, inizia il suo percorso imprenditoriale con la costituzione di Road, società attiva nel settore delle costruzioni civili di cui amplia nel tempo la presenza al ramo delle infrastrutture. Agli inizi degli anni '90 intuisce le potenzialità di sviluppo delle materie plastiche e costituisce Maxplast, una piccola azienda di produzione di granuli termoplastici destinati a numerosi ambiti applicativi e a diverse tipologie di prodotti.

Fin dai primi anni ne guida la crescita con investimenti in ricerca e innovazione e l'ampliamento delle produzioni a settori a più alto contenuto tecnologico, come l'elettrodomestico, l'automotive e l'elettronica.

Nel 1999 acquisisce la vicentina Sirte e, attraverso una fusione per incorporazione, dà vita a Sirmax, di cui assume l'incarico di amministratore delegato, per divenirne nel 2000 presidente.

Dopo l'avvio di un nuovo impianto a Tombolo per la produzione di una gamma diversificata di tecnopolimeri, a partire dal Duemila inizia il processo di internazionalizzazione di Sirmax con la realizzazione di sette stabilimenti tra Polonia, Brasile, Stati Uniti e India e l'apertura di filiali commerciali in Germania, Francia e Spagna. La strategia di crescita prosegue con le acquisizioni di Nord Color, specializzata nella produzione di tecnopolimeri di alta gamma, e delle società Microtec e S.E.R., operazioni queste ultime con cui amplia la presenza di

Sirmax nel settore dei compound compostabili e biodegradabili e nel recycling delle materie plastiche.

Agli investimenti in acquisizioni affianca l'impegno nell'innovazione di prodotto e di processo con la costituzione di centri di ricerca di materiali a base di propilene, tecnopolimeri, materiali riciclati, elastomeri termoplastici e bioplastiche negli stabilimenti italiani di Cittadella, San Vito al Tagliamento, Salsomaggiore e Mellaredo di Pianiga e nella sede produttiva polacca di Kutno. Nell'ambito di tale strategia nasce inoltre Smart Mold, uno spin-off dell'Università di Padova partecipato al 50% da Sirmax, diretto ad assistere i clienti nella progettazione di componenti. Oggi Sirmax è il primo produttore europeo e quinto nel mondo di resine termoplastiche. Opera attraverso 13 stabilimenti tra Italia, Polonia, Stati Uniti, Brasile e India, con una capacità produttiva di 250.000 tonnellate di materiale plastico l'anno. Conta un export di circa il 70%.

Il Gruppo è fornitore di marchi leader del settore, tra cui Bosch-Siemens, Whirlpool, Philips, Technogym, Volkswagen Group, Mercedes-Benz Group e Stellantis. Occupa 850 dipendenti, di cui 350 in Italia.





Luisa QUADALTI SENZANI

1955 - RAVENNA
INDUSTRIA MECCANICA



È

presidente di Senzani Brevetti, azienda fondata dal nonno nel 1953 per la realizzazione di macchine automatiche per la pasta e oggi attiva nella progettazione e produzione di macchinari automati-

ci e tecnologie per l'imballaggio destinati ai settori alimentare, chimico e tabacco.

Negli anni '80 entra nell'azienda, per diventarne nel 2003 vicepresidente e consigliere delegato e nel 2018 presidente.

Alla guida di Senzani Brevetti, avvia una strategia di crescita centrata su investimenti in ricerca e sviluppo che consentono all'azienda di arrivare a detenere oltre 70 brevetti a livello globale, di cui più del 60% depositati negli ultimi venti anni. Parallelamente ne sviluppa la presenza sui mercati esteri attraverso la nascita di relazioni commerciali e l'ampliamento della rete dei distributori.

Nell'ultimo decennio consolida i rapporti di collaborazione con multinazionali quali Barilla, Nestlé, Procter & Gamble, Unilever, Henkel e Philip Morris, rafforzando la presenza di Senzani Brevetti nel settore delle macchine per l'imballaggio automatico.

Nel 2020, in risposta alla mobilità ridotta imposta dall'emergenza sanitaria globale, conduce l'azienda a realizzare nuovi sistemi di installazione assistita da remoto, consentendo alle imprese clienti di avviare la produzione senza ritardi.

Forte di una visione imprenditoriale orientata ai temi della sostenibilità, mette a punto nuovi impianti e tecnologie ad alto efficientamento energetico per la realizzazione di imballaggi *plastic free*, completamente riciclabili e con forme innovative.

Nel 2025 lancia sul mercato la nuova tecnologia brevettata di saldatura a freddo *U-Seal*, che ridefinisce il concetto di packaging dei prodotti industriali consentendo di formare e chiudere ermeticamente pack in cartoncino in molteplici forme.

Oggi Senzani Brevetti investe ogni anno circa il 6% di fatturato in ricerca e sviluppo ed è riconosciuta come un punto di riferimento internazionale nella realizzazione di soluzioni su misura, come testimoniano le oltre 2.000 installazioni nel mondo.

L'azienda realizza l'intero ciclo produttivo nello stabilimento di Faenza.

Sotto la sua guida l'export è cresciuto dal 65% al 90% e i livelli occupazionali sono aumentati da 52 a 100. 🏠



Giovanni RUBINI

1957 - PESARO E URBINO
INGEGNERISTICA COSTRUZIONI

È

amministratore delegato di Renco, azienda fondata nel 1979 da Rinaldo Gasparini come impresa generale di costruzioni e di ingegneria civile e oggi specializzata in servizi di ingegneria e costruzione

per i settori dell'energia, del petrolio e del gas e delle infrastrutture civili, nel project financing e nella fornitura di personale tecnico altamente specializzato.

Nel 2004 entra nella società in qualità di direttore generale, per diventarne nel 2012 amministratore delegato. Alla guida di Renco, e in linea con l'originaria strategia di espansione sui mercati esteri avviata dal fondatore, realizza immobili a supporto della logistica di compagnie del settore oil & gas in paesi in cui l'azienda era già presente, tra cui Kazakistan, Armenia e Repubblica del Congo. Nel tempo avvia un percorso di crescita del Gruppo focalizzato sulla realizzazione di progetti sostenibili, sviluppati dall'azienda stessa, affiancati da servizi di ingegneria, project finance, soluzioni tecnologiche, realizzazione e gestione delle opere stesse. La nuova strategia, scaturita dall'abbandono delle attività legate al petrolio, si concretizza in molteplici interventi, come la costruzione e la gestione di una centrale a gas a ciclo combinato da 250 MW in Armenia, la realizzazione e gestione del polo logistico portuale di Pemba in Mozambico e il progetto di riforestazione di 42.000 ettari in concessione nella Repubblica del Congo.

Negli anni più recenti, dopo aver sviluppato l'attività all'estero, consolida la presenza di Renco in Italia con progetti nel settore delle energie rinnovabili in Calabria, Romagna, Marche e Veneto, tra cui la realizzazione del nuovo parco eolico di Salinella, l'impianto per il trattamento dei fanghi per l'Autorità Portuale di Ravenna, il progetto per la produzione di idrogeno e energia rinnovabile a Falconara Marittima e l'intervento di riqualificazione urbana

della vecchia stazione ferroviaria di Cortina d'Ampezzo. Nel 2023 amplia la presenza di Renco nel mercato libico attraverso l'acquisizione di Pascucci&Vannucci International, società operante nei settori ospedaliero e delle costruzioni civili in Libia.

Oggi il 60% del portafoglio ordini è costituito da progetti sviluppati da Renco, che superano la logica del general contractor, implicando attività di gestione post realizzazione dell'opera con ricavi ricorrenti.

Il Gruppo è presente in Africa, Asia e Medio Oriente con 70 società affiliate e più di mille progetti realizzati in 50 paesi. In Italia opera con una sede a Pesaro. Sotto la sua guida, i livelli occupazionali sono aumentati dagli iniziali 1.700 agli attuali 4.500, di cui l'80% rappresentato da laureati, e il portafoglio ordini è cresciuto da 300 milioni di euro agli attuali tre miliardi di euro.

Attraverso la Fondazione Renco Ets, l'azienda è attiva nel sostegno di progetti di responsabilità sociali, in Italia ed all'estero, prevalentemente a favore di bambini e donne in situazioni di difficoltà. 





Laura RUGGIERO

1956 - BARI
INDUSTRIA METALMECCANICA



È

dal 2020 presidente e amministratore delegato di Faver, azienda di famiglia attiva a livello nazionale nel settore delle costruzioni generali non residenziali, con specializzazione nella realizzazione

di opere idrauliche, marittime, meccaniche, elettriche ed energetiche.

Il suo percorso imprenditoriale inizia negli anni '70, con la responsabilità della gestione contabile, amministrativa e del personale di diverse imprese familiari – Lirpem, Immi, Comain, Idro Impianti e SAGE – operanti nei settori delle manutenzioni industriali e dell'installazione e configurazione di impianti per i comparti idrico, elettrico e meccanico.

Negli anni ricopre incarichi di crescente responsabilità, per diventare nel 1988 amministratore unico della società Ser.Fin., holding di famiglia di cui è attualmente presidente. A titolo benefico l'azienda provvede alla riqualificazione e consolidamento del Castello di Toritto che viene restituito alla fruizione della cittadina.

Nel 1990 perfeziona l'acquisizione di S.G.M., un opificio specializzato nella produzione di componenti per dighe,

di strutture metalliche pesanti, di torri eoliche e di valvole per l'industria siderurgica. Nel 1998 mette a punto la fusione per incorporazione di alcune società del Gruppo in Faver, razionalizzando così l'assetto operativo e societario.

Nel corso degli anni sostiene lo sviluppo dell'azienda realizzando investimenti mirati all'innovazione dei processi produttivi, all'ampliamento delle certificazioni e all'estensione dell'ambito di intervento nel settore delle infrastrutture idrauliche strategiche, con particolare riferimento alla realizzazione di grandi adduttori potabili e di impianti idroelettrici sulle reti pugliesi di acquedotto.

Oggi l'azienda annovera tra i propri clienti sia grandi gruppi industriali, tra cui Rete Ferroviaria Italiana, Acciaierie d'Italia e Isotta Fraschini, sia gestori di sistemi idrici su scala nazionale. Tra questi ultimi vanta una storica e consolidata collaborazione con l'Acquedotto Pugliese, nell'ambito della quale sono state realizzate, tra le altre, la centrale idroelettrica di Barletta sull'acquedotto del Locone e lo stesso adduttore potabile, il potenziamento dell'impianto di depurazione di Martina Franca, che ne prevede il riuso irriguo, oltre a numerosi interventi di consolidamento di storiche gallerie idrauliche. Diversi accordi-quadro regolano gli interventi di manutenzione straordinaria sulle principali opere idrauliche pugliesi. Sul territorio nazionale Faver ha realizzato oltre 500 km di condotte, ventisei serbatoi di acque potabili con capacità unitaria fino a centomila metri cubi, venti interventi di adeguamento di depuratori di reflui civili e condotte sottomarine per complessivi 6 km.

Opera con una sede direttiva a Bari e uno stabilimento produttivo a Modugno.

Sotto la sua guida, la forza lavoro è cresciuta del 40%, raggiungendo le attuali 136 unità.

È presidente del Consiglio di Reggenza della Banca d'Italia per la sede di Bari e vicepresidente di ANCE Bari-BAT. 



Fulvio SCANNAPIECO

1952 - NAPOLI
INDUSTRIA LOGISTICA AEROSPAZIO

È

fondatore e presidente di Ala, azienda attiva a livello globale nella distribuzione di componentistica e nella logistica integrata per l'industria aeronautica e aerospaziale.

Dopo alcune esperienze lavorative nel Gruppo IRI/Italtat, nel 1995 fonda Aip Italia, specializzata nella distribuzione di elementi di fissaggio e di altri componenti in campo aeronautico. Nel 2009 guida la fusione di Aip con un'azienda concorrente, dando vita ad Ala. Fin dai primi anni promuove un forte processo di internazionalizzazione, avviato attraverso acquisizioni strategiche nel medesimo segmento di mercato.

Il primo passo è negli Stati Uniti, tra il 2010 e il 2012, con le acquisizioni di Aerolyusa e Westbury. Nel 2016 prosegue l'espansione in Europa con l'acquisizione del gruppo anglo-francese Stag, seguita nel 2020 dalla costituzione di Ala Germany.

Nel 2021 Ala si quota sul segmento Euronext Growth Milan (EGM) della Borsa di Milano, diventando una delle aziende a maggiore capitalizzazione del comparto.

L'anno successivo acquisisce il gruppo iberico Scp Sintersa, specializzato nella progettazione, produzione e assemblaggio di sistemi di interconnessione elettrica per i settori aerospaziale, difesa e ferroviario. L'operazione consente ad Ala di diversificare la propria offerta, ampliando il portafoglio dei prodotti e dei servizi forniti, agendo da moltiplicatore di opportunità.

Alla crescita per linee esterne affianca investimenti nell'innovazione dei sistemi e dei servizi di supply chain e l'apertura di uffici commerciali, potenziando la capacità logistiche dell'azienda: oggi Ala è fornitrice dei principali player globali del settore aeronautico e aerospaziale. L'azienda è stata una delle prime realtà italiane ad offrire un servizio di esternalizzazione della gestione degli approvvigionamenti e della logistica con focus sull'indu-

stria aerospaziale. Il modello organizzativo spazia dalla pianificazione delle necessità di approvvigionamento dei singoli clienti fino alla consegna finale dei componenti, passando per la gestione di tutta la fase di export compliance e del controllo qualità dei componenti gestiti per conto dei clienti.

Ala attualmente è presente con 20 sedi – tra uffici commerciali e magazzini – in Italia, Spagna, Portogallo, Regno Unito, Francia, Germania, Israele, EAU, Messico e Stati Uniti. Occupa 700 dipendenti.

Attraverso l'azienda sostiene molteplici progetti volti alla condivisione del valore generato, tra cui il restauro dello scalone monumentale della Chiesa Immacolata Concezione a Pizzofalcone. Ala è inoltre tra le imprese fondatrici del progetto "Concerto d'Imprese" del Teatro di San Carlo di Napoli.

Nel 2021 ha promosso Ala for ART, una pluralità di iniziative legate al sostegno e alla valorizzazione del mondo dell'arte. L'azienda ha attivato con Treedom un progetto di piantumazione di 1.800 alberi, di cui 50 sono stati piantati alla Masseria Antonio Esposito Ferraioli di Afragola, uno dei più grandi beni confiscati della Campania.





Giuliano TOSTI

1962 - ASCOLI PICENO
COMMERCIO PRODOTTI VETERINARI



È

amministratore delegato di Ciam, azienda attiva nella commercializzazione al dettaglio e all'ingrosso di farmaci e prodotti per uso veterinario e zootecnico e nella produzione di ali-

menti per animali.

La sua storia imprenditoriale affonda le radici in un piccolo negozio agrario inaugurato nel 1967 ad Ascoli Piceno. Ancora studente, inizia a lavorare come dipendente tra scaffali, magazzini e prodotti veterinari.

A metà degli anni '90 intuisce l'emergere di nuovi scenari nel settore della salute e del benessere animale e decide di mettersi in proprio, rilevando l'attività. Fin dai primi anni ne avvia un percorso di ristrutturazione e sviluppo che porta all'ampliamento dell'offerta commerciale e alla realizzazione di investimenti in logistica, con magazzini dedicati alla distribuzione di farmaci veterinari e petfood, e alla costruzione di una rete distributiva capillare rivolta a farmacie, ambulatori veterinari e pet shop. Nel 2005 porta a termine la realizzazione di un'unica se-

de ad Ascoli Piceno, per garantire il coordinamento delle attività operative e logistiche.

In linea con una strategia orientata all'innovazione, nel 2014 inaugura il NIL – Nutraceutical Interdisciplinary Laboratory, un polo di R&D al servizio di imprese dei settori farmaceutico e veterinario, unico in Europa ed essere dotato di un modello in vitro del tratto gastrointestinale canino.

Nel 2021 guida l'espansione di Ciam nel settore della produzione di alimenti per animali con l'acquisizione di Chemi-Vit, azienda emiliano-romagnola specializzata in prodotti ornitologici e per piccoli animali. Segue la nascita di Welly, brand focalizzato sul benessere e la cura di cani e gatti con elevati standard qualitativi improntati a una visione sostenibile. Negli anni più recenti rafforza la presenza di Ciam nel commercio e nella distribuzione al dettaglio e all'ingrosso con l'apertura ad Ascoli Piceno di un nuovo pet store da 2.400 metri quadrati e la realizzazione di un hub logistico da 25.000 metri per servire l'intero territorio nazionale. Nel 2023 finalizza l'acquisizione di Petreet, storico marchio dell'alimentazione per felini, a cui segue l'anno successivo l'acquisizione di PetMod, brand specializzato in mangimi complementari.

Oggi Ciam opera nella distribuzione con due sedi logistiche ad Ascoli Piceno, per un totale di 62.500 metri quadrati, e una rete distributiva capace di coprire l'intero territorio nazionale. Serve oltre 1.200 punti vendita e dispone di un catalogo con oltre 26.000 articoli.

La produzione di alimenti per animali è localizzata in parte nello stabilimento a Reggio Emilia e in parte all'estero, con una capacità produttiva complessiva di oltre due mila tonnellate l'anno.

L'azienda è presente sul mercato con i marchi di proprietà Petreet, Welly, Ancaria, Cliffi, Essential, Physiologic e Major. È titolare di sei brevetti e occupa 105 dipendenti.



SPORTELLO UNICO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Soluzioni personalizzate
a supporto dell'espansione
della nostra clientela
sui mercati esteri

- **SISTEMI DI PAGAMENTO
E GESTIONE LIQUIDITÀ**
- **TRADE FINANCE**
- **COPERTURA RISCHI FINANZIARI**
- **SERVIZI
PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE**



Scopri
**BUSINESS
SCHOOL**

la piattaforma
di apprendimento per il
**COMMERCIO
ESTERO**

Inquadra
il QR Code



| foto: Adobe Stock

**Servizio
Internazionale**
businessclass@popso.it
popso.it



#StayLocalBeGlobal

Fondazione Marco Fileni

Risorse per il talento DEI GIOVANI

Trenta borse di studio e un nuovo spazio per coltivare passioni e relazioni. Così la Fondazione Marco Fileni ha celebrato la nona edizione del progetto “Crediamo nei giovani”, l’iniziativa nata per valorizzare e sostenere i giovani nel loro percorso di studio.

Fondata nel 2016 in memoria di Marco Fileni, la onlus ha premiato anche quest’anno 15 studentesse e studenti delle superiori e 15 universitari, con assegni da 500 euro e 2.500 euro, per un totale di 45mila euro. Obiettivo della fondazione è coinvolgere i ragazzi per facilitare la scoperta della loro unicità, praticando l’ascolto, facendo orientamento e formazione e offrendo spazi per stare insieme. “Da quasi dieci anni sosteniamo il talento dei nostri giovani attraverso la Fondazione Marco Fileni – spiega il Cavaliere del Lavoro Giovanni Fileni, presidente e fondatore del gruppo avicolo Fileni, nonché promotore della fondazione in memoria del figlio -. Questa iniziativa è motivo di grande orgoglio, poiché crediamo fermamente che la formazione sia fondamentale per il futuro della nostra società e dei nostri territori. I riconoscimenti annuali premiano le capacità e la dedizione dei ragazzi, supportando le loro aspirazioni per un futuro ricco di opportunità, ispirato dall’entusiasmo di Marco”.



Consegna a Jesi delle borse di studio a 30 giovani da parte della Fondazione Fileni





NEL RISPETTARE IL MONDO, FACCIAMO LA NOSTRA PARTE

Essere sostenibile è la condizione naturale della ceramica, ma produrla in modo sostenibile è una scelta: la nostra.

Casalgrande Padana interpreta il ruolo di player internazionale nel mercato della produzione ceramica facendosi carico della responsabilità che da questo ruolo deriva.

Con un processo produttivo a ciclo chiuso, certificazioni di settore, politiche energetiche e innovazioni di prodotto, le ceramiche Casalgrande Padana sono il perfetto punto di incontro tra estetica, qualità della vita e rispetto.

casalgrandepadana.com



**CASALGRANDE
PADANA**
THE GREEN WAY TO PAVE



In nove anni di attività sono stati oltre 250 i ragazzi premiati e più di 300mila gli euro investiti nel progetto. E l'iniziativa continua a crescere

In nove anni di attività sono stati oltre 250 i ragazzi premiati e più di 300mila gli euro investiti nel progetto. L'iniziativa continua a crescere, come dimostrano le 957 domande ricevute per l'edizione 2024/25, con un aumento del 17,5% rispetto all'anno precedente.

Numerose le attività che la Fondazione Marco Fileni ha portato avanti nel corso dell'ultimo anno, pensate per valorizzare il merito e sostenere i giovani. A partire dall'organizzazione di due workshop per trasformare le proposte in strategie concrete.

Il primo ha coinvolto 15 giovani fra i vincitori delle borse di studio, con l'obiettivo di sviluppare insieme idee e iniziative che potrebbero contribuire a migliorare le condizioni dei giovani sul territorio; il secondo workshop ha coinvolto, invece, enti del territorio (imprese, istituzioni e associazioni) in un confronto costruttivo sui cluster tematici emersi dal primo incontro con i ragazzi, con l'obiettivo di sviluppare strategie concrete e sostenibili per affrontare in modo efficace la condizione dei Neet.

In merito a questi ultimi, l'osservatorio dedicato della Fondazione Marco Fileni ha pubblicato la prima ricerca sociale sui giovani. Lo studio quali-quantitativo getta luce sulla condizione di ragazzi e ragazze che non studiano e non lavorano, andando oltre la sigla "Neet" e gli stereotipi connessi, per individuare dall'ascolto dei ragazzi i loro sogni, blocchi ed esigenze.

C'è poi il progetto annuale "Storie di Successo", che racconta attraverso video interviste storie di giovani under 30 che hanno intrapreso percorsi professionali alternativi, spesso manuali o non convenzionali, seguendo le proprie passioni. Le testimonianze promuovono fiducia, empatia e ispirazione, rafforzando il legame tra giovani e territorio. Nell'ultima edizione sono stati coinvolti quattro giovani imprenditori di successo, che si aggiungono alle quattro storie del 2024.

Un'importante novità, inoltre, è l'inaugurazione di un innovativo spazio polifunzionale dedicato alle esigenze e alla creatività delle nuove generazioni, frutto della collaborazione tra la Fondazione Marco Fileni e la Fondazione Gabriele Cardinale.

Questo ambiente, che ospiterà attività artistiche e culturali come pittura, musica, cinema e lettura, risponde alle istanze emerse dai workshop condotti nell'ultimo anno. (B.G.)



Giovanni Fileni è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2017. È presidente del Gruppo Fileni, oggi terzo operatore nazionale nel settore delle carni avicole e primo produttore di carni bianche da agricoltura biologica, presente nella grande distribuzione e nei canali della ristorazione. Figlio di mezzadri tra il 1966 e il 1968 realizza il primo capannone per l'allevamento di 5.000 polli, un impianto di macellazione e apre il primo negozio per la vendita diretta. Da allora, attraverso anche a importanti acquisizioni, realizza l'integrazione verticale della produzione controllando tutta la filiera. Nei 280 centri di allevamento, 2 stabilimenti per macellazione e trasformazione, 2 mangimifici e 1 incubatoio, il gruppo impiega 3.000 lavoratori compreso l'indotto (1.900 dipendenti diretti) di 45 nazionalità diverse

LAURA COLNAGHI CALISSONI: “LA SOSTENIBILITÀ È LA NOSTRA RESPONSABILITÀ QUOTIDIANA”



Cavaliere del Lavoro Laura Colnaghi Calissoni
Presidente del Gruppo Carvico

CARVICO

Via Don Pedrinelli 96
24030 Carvico (Bg)
carvico.com

Carvico, eccellenza nel mondo dei tessuti indemagliabili per sport, beachwear e abbigliamento tecnico, ha recentemente ottenuto la prestigiosa certificazione “Made Green in Italy”, promossa dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica. Un traguardo che rappresenta il risultato di un percorso lungo e coerente. A guidare l'azienda, con passione e visione, è Laura Colnaghi Calissoni, Cavaliere del Lavoro e Presidente del gruppo.

Presidente Colnaghi Calissoni, cosa rappresenta per voi il riconoscimento “Made Green in Italy”?

È molto più di una certificazione. È la conferma ufficiale che la strada intrapresa è quella giusta. Siamo orgogliosi che il nostro impegno concreto per la sostenibilità sia stato validato attraverso lo studio PEF (Product Environmental Footprint) e riconosciuto con l'inserimento dei nostri tessuti nella Classe A. Significa che stiamo contribuendo, con azioni misurabili e trasparenti, alla salvaguardia dell'ambiente.

Carvico è da anni attiva su questi temi. In cosa si traduce concretamente il vostro impegno ambientale?

Lavoriamo su tutti i fronti: riduzione del consumo di acqua ed energia, uso responsabile delle sostanze chimiche, gestione intelligente dei rifiuti. Investiamo costantemente in tecnologie all'avanguardia per rendere più efficiente ogni processo produttivo. Le nostre collezioni nascono da materiali rigenerati, come le linee Vita e Revolutionary™, realizzate con almeno il 70% di scarti pre e post-consumo. Non è solo un progetto industriale, è una scelta etica.

Qual è il ruolo dell'innovazione in questo percorso?

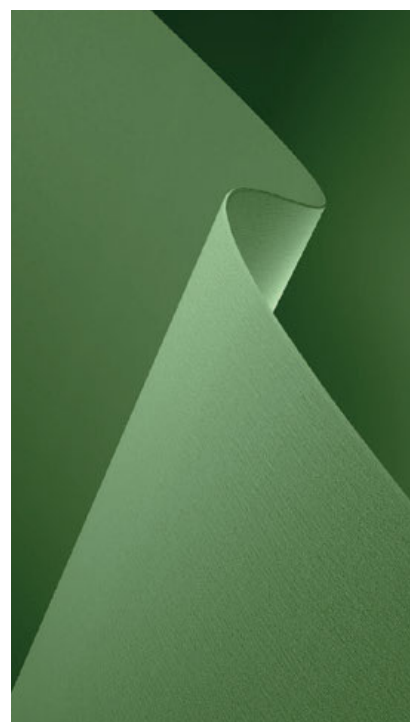
Fondamentale. La sostenibilità richiede ricerca continua e capacità di visione. Abbiamo introdotto soluzioni che ci permettono di ridurre significativamente l'impronta di carbonio dei nostri prodotti, come testimoniato anche dalla certificazione ISO 14067:2018. La tecnologia è la nostra alleata per raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi, senza mai compromettere la qualità.

Il settore tessile è spesso sotto osservazione per l'impatto ambientale. Che messaggio vuole lanciare Carvico?

Che è possibile fare impresa rispettando l'ambiente. Serve coerenza, determinazione e trasparenza. Ogni giorno dimostriamo che una moda più responsabile non è solo necessaria, ma anche possibile. L'Italia ha tutte le carte in regola per guidare questa transizione, e noi vogliamo esserne protagonisti.

Cosa significa, per lei, essere Cavaliere del Lavoro oggi?

Un onore, ma anche un impegno. Significa promuovere un modello di sviluppo che metta al centro l'etica, il lavoro e il rispetto per le generazioni future. In Carvico ci crediamo profondamente, e continueremo a lavorare ogni giorno con questa responsabilità ben chiara.



I VALORI DI ERNESTO ILLY a cento anni dalla nascita

CULTURA



Il Cavaliere del Lavoro Andrea Illy nel corso dell'evento di celebrazione dei 100 anni dalla nascita di Ernesto Illy

“S

di Bruella
GIUGLIANO

ono un cocktail di scienza e business.” Così amava definirsi Ernesto Illy, personalità magnetica, scienziato e umanista, imprenditore illuminato noto per il suo contributo fondamentale allo sviluppo della cultura del caffè di alta qualità a livello mondiale. Una frase

semplice, come lui, che però rivela – letta in controluce – tutta la complessità della sua storia e, al tempo stesso, la sua smisurata voglia di innovare e di sperimentare. A cent’anni dalla nascita la Fondazione Ernesto Illy ETS, presieduta da Anna Illy e che ha come presidente onoraria il Cavaliere del Lavoro Anna Rossi Illy, lo ha ricordato

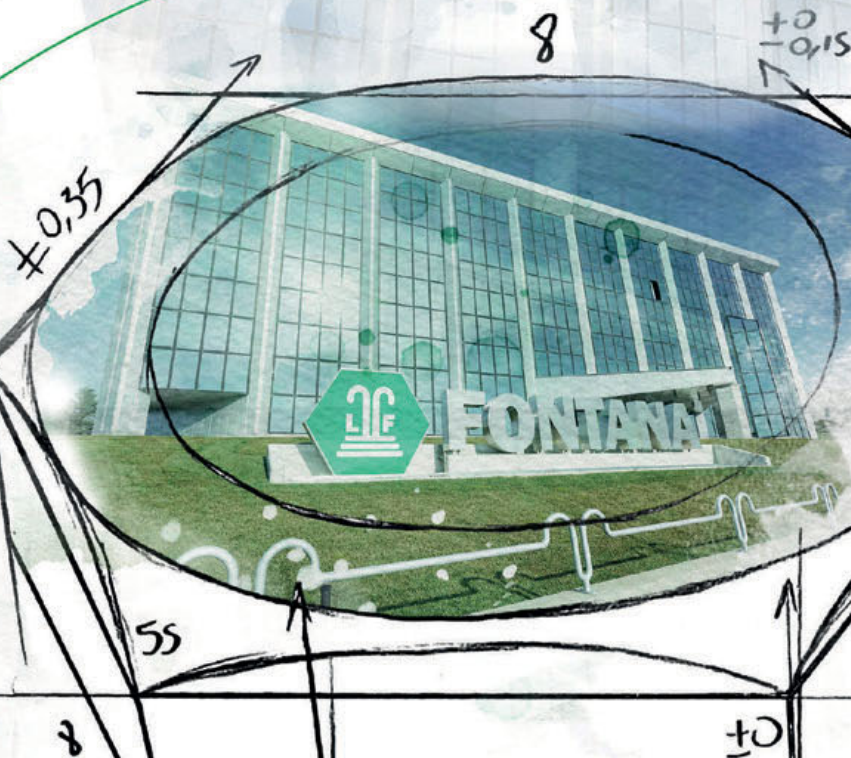
con un evento speciale a lui dedicato, tenutosi il 18 luglio. Ricordi, aneddoti e contributi hanno celebrato Ernesto Illy uomo e imprenditore, ma anche fatto emergere principi e buone pratiche che possono, ancora oggi, orientare l’attività imprenditoriale e la vita della società civile per creare valore e benessere condivisi.

In un messaggio, il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella ha scritto: “L’innovazione, la ricerca, la formazione, sono state gli altri elementi caratterizzanti che contribuirono alla sua nomina a Cavaliere del Lavoro. La sua lezione si è nutrita di una acuta sensibilità verso i temi dello sviluppo legati alla sostenibilità ambientale e all’equità sociale, particolarmente significativi nelle terre del caffè”.



FONTANA GRUPPO

FASTENING THE FUTURE



SINCE 1952

A story of excellence in fasteners

Plants and branches in 32 locations
in Europe, the Americas, and India,
27 manufacturing plants, over 6.000
employees worldwide, more than
200 international patents, and over
70 years of history... ONE COMPANY.



www.gruppofontana.it

LA STORIA

Figlio di Francesco Illy, fondatore della illycaffè, Ernesto proseguì e ampliò l'attività familiare, trasformandola in un punto di riferimento internazionale nel settore del caffè espresso. Dopo la laurea in chimica all'Università di Bologna nel 1947, entrò subito nell'azienda di famiglia, dove unì la sua formazione scientifica alla passione per l'innovazione e la qualità. Diede impulso alla ricerca scientifica e tecnologica, creando un laboratorio chimico interno. Negli anni '50 contribuì allo sviluppo di tecnologie all'avanguardia per la lavorazione e la conservazione del caffè, concentrandosi in particolare sull'automazione dei processi industriali e sulla standardizzazione del gusto.

Sotto la sua guida, l'azienda si espanse e iniziò a vendere anche confezioni di caffè macinato per il consumo domestico. Nel 1974 propose il caffè in cialde, permettendo di preparare un espresso come al bar anche in ufficio o a casa. Nel 1982 fu depositato un brevetto per la selezione digitale dei chicchi, che consentiva di scegliere, uno a uno, solo quelli perfetti.

Ernesto Illy ha rivoluzionato e valorizzato la coltura del Brasile e del mondo: nella sua instancabile ricerca dell'espresso perfetto, ha incentivato la produzione di caffè di qualità eccellente e investito costantemente nell'innovazione. Conosciuto come l'Ambasciatore del Caffè, nel 1991 fondò il *Prêmio Brasil de Qualidade do Café para Espresso*. La sua dedizione alla qualità, alla sostenibilità e alla responsabilità sociale lo rese una figura autorevole e rispettata sia nel mondo imprenditoriale che in quello accademico. Fu insignito di numerosi riconoscimenti, tra cui il titolo di Cavaliere del Lavoro nel 1994 e una laurea honoris causa in Scienze alimentari conferita dall'Università di Udine nel 2005.

Ernesto Illy è ricordato, quindi, non solo come un pioniere dell'eccellenza nel caffè, ma anche come un uomo di scienza, cultura e visione, capace di coniugare innovazione e umanità, impresa e conoscenza.

L'EVENTO

Tutte caratteristiche celebrate nel corso dell'evento "I valori di Ernesto Illy: riflessioni a cent'anni dalla nascita", dove accademici, scienziati, imprenditori e persone che lo hanno conosciuto si sono confrontati sui principi chiave che animavano l'uomo e l'imprenditore. Da un lato, l'etica, praticata attraverso un concetto di marca attenta al rispetto della promessa fatta al consumatore e alla tutela di una dimensione responsabile degli affari; dall'altro, la scienza, pilastro dell'attività di ricerca e innovazione che ha caratterizzato la storia dell'azienda e terreno naturale per l'insaziabile curiosità e propensione al futuro dell'imprenditore triestino. I relatori hanno discusso il pensiero etico di Ernesto Illy, fon-

dato su un principio cardine: l'etica come valore fondamentale e guida di ogni azione, sia umana che imprenditoriale. Per l'imprenditore, l'etica non era un concetto astratto, ma una pratica concreta e quotidiana, che si traduceva in un profondo rispetto per l'uomo e per l'ambiente. Al centro della sua visione vi era la convinzione che l'attività economica non potesse prescindere da una responsabilità morale, attenta non solo al profitto immediato ma anche all'impatto a lungo termine sul pianeta e sulle persone.

Ogni scelta, ogni innovazione, ogni processo produttivo dovevano rispondere a criteri di equità, trasparenza, sostenibilità e giustizia. Ernesto Illy concepiva l'impresa come una comunità orientata al bene comune, in cui il rispetto per la dignità umana e la valorizzazione del talento individuale fossero elementi centrali. Anche il rispetto per l'ambiente, per lui, non era un semplice obbligo normativo, ma un dovere morale: una forma di gratitudine verso la natura e una promessa di custodia nei confronti delle generazioni future.

LA FONDAZIONE

Di questo bagaglio di conoscenze e valori fa tesoro la Fondazione Ernesto Illy, la *corporate foundation*, espressione della famiglia imprenditoriale, fondata per coltivare e sviluppare la conoscenza, l'etica e la sostenibilità.

Obiettivo principale della fondazione è quello di ideare e implementare una serie di progetti globali in ambito scientifico, educativo/formativo, cultural/creativo che diano impulso ai 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (SDGs). La strategia per perseguirlo prevede un modello operativo, che include partnership con altre fondazioni e organizzazioni, nonché la raccolta di fondi a sostegno di idee e progetti proposti dalla Fondazione Ernesto Illy stessa. La Fondazione Ernesto Illy ETS organizza eventi, congressi di studio, seminari e workshop. Svolge attività editoriali e multimediali e coltiva collaborazioni globali con università, istituzioni ed enti d'eccellenza. I campi di attività sono l'etica, la sostenibilità, la ricerca scientifica, la cultura del caffè e del sistema agroalimentare, la valorizzazione della figura di Ernesto Illy. 



Andrea Illy è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2018. È presidente di illycaffè, azienda di famiglia fondata nel 1933 e oggi leader globale nel segmento del caffè di alta qualità. illycaffè esporta il 65% del fatturato ed è presente in più di 140 paesi con il suo prodotto, con 159 punti vendita monomarca. Occupa 1.188 dipendenti



Agricoltori della Filiera Armando



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

DE MATTEIS AGROALIMENTARE

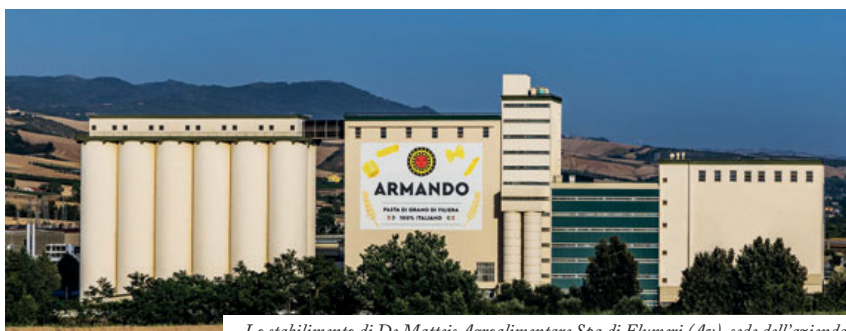
L'evoluzione di un modello industriale virtuoso, ora Società Benefit

L'impegno per una filiera agricola sostenibile e la valorizzazione delle persone sono da sempre pilastri fondamentali per De Matteis Agroalimentare, che dal 2023 ha acquisito lo status di Società Benefit.

La Filiera Armando, in particolare, creata nel 2010 su intuizione del Presidente e Cavaliere del Lavoro Armando Enzo De Matteis, è centrale nell'attività dell'azienda e ha permesso al pastificio irpino di dare vita al suo marchio di pasta premium, Armando, realizzato solo con il suo grano 100% italiano. Ha inoltre aperto a un nuovo modo di intendere il rapporto tra industria e agricoltura, che si fonda su principi comuni e valori condivisi, tesi a garantire lo sviluppo del territorio e la salvaguardia dell'equilibrio tra uomo e natura.

Per raggiungere l'obiettivo di diventare Società Benefit, gli azionisti hanno modificato lo Statuto, inserendo proprio lo sviluppo della Filiera Agricola fra gli impegni dell'azienda. Le altre priorità riguardano lo sviluppo del territorio e la salvaguardia dell'ambiente, ma anche le persone, a partire dai dipendenti: il loro benessere, il riconoscimento dell'impegno lavorativo, la difesa dei valori del rispetto e del supporto reciproco.

"Il nostro fare impresa, da sempre, lo



Lo stabilimento di De Matteis Agroalimentare Spa di Flumeri (Av), sede dell'azienda

intendiamo al servizio delle Comunità. Ed è proprio per questo che siamo particolarmente orgogliosi di questo traguardo: divenire una Società Benefit per De Matteis Agroalimentare significa sancire formalmente e rafforzare in maniera ancora più concreta il ruolo sociale della nostra Azienda. Un impegno che si traduce nell'attenzione al territorio, al benessere delle persone che collaborano con noi, alla riduzione dell'impatto ambientale e, ancor più, alla Filiera Agricola, cuore del progetto Pasta Armando da 15 anni." - afferma il Presidente Cavaliere del Lavoro Armando Enzo De Matteis.

La Filiera Armando prevede un Patto diretto con gli agricoltori per la produzione di Pasta Armando, con l'obiettivo di garantire una fornitura di grano dall'alto contenuto proteico (fissato al 14,5%). Tale patto implica l'applicazione di un rigoroso disciplinare di coltivazione, a tutela del prodotto, del consumatore finale e del territorio. Grazie alla cura che gli agricoltori mettono nei campi, alla disponibilità di un impianto di molitura integrato al pastificio e ad un sofisticato sistema di controlli che rende tracciabile il grano in tutto il suo percorso, Pasta Armando

è la prima pasta da agricoltura convenzionale ad aver ottenuto la certificazione di "Metodo zero residui di pesticidi e glifosato".

Nata nel 1993 a Flumeri (AV) ad opera delle due famiglie fondatrici, De Matteis e Grillo, De Matteis Agroalimentare è oggi uno dei principali player nel mercato della pasta secca in Italia e nel mondo, con esportazioni in oltre 50 Paesi, una filiale commerciale negli Stati Uniti ed un fatturato complessivo di oltre 240 milioni del 2024.

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

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



Il Presidente Cavaliere del Lavoro
Armando Enzo De Matteis

COLLEZIONE D'ARTE MENARINI, viaggio fra scienza e cultura

ARTE



Da sinistra: Alberto Giovanni Aleotti, Miriam Fileti Mazza, Liletta Fornasari, Lucia Aleotti

U

di Brunella
GIUGLIANO

Un precursore eccelso, un innovatore silenzioso, un maestro capace di aprire le porte a una nuova visione del sacro: Cimabue è il protagonista del nuovo Volume d'Arte Menarini, un viaggio tra innovazione artistica, nuova umanità e spiritualità nella pittura di uno

dei precursori del Rinascimento. Con questo omaggio il Gruppo Menarini prosegue una straordinaria tradizione editoriale, che dal 1956 racconta i grandi protagonisti dell'arte italiana, rendendoli accessibili anche a un pubblico non specialista.

Il primo volume d'arte
fu pubblicato
dal Gruppo Menarini
nel 1956. Da allora la collana
è stata arricchita con
i protagonisti della pittura
e della scultura
dell'arte moderna

La monografia si distingue
per la ricchezza visiva:
il racconto di Cimabue
è impregiato
da riproduzioni fotografiche
ad alta definizione,
che permettono di apprezzare
ogni minimo dettaglio delle opere



A firmare l'ultima monografia, edita da Pacini Editore, è la storica dell'arte Miriam Fileti Mazza, per quarant'anni docente alla Scuola Normale Superiore di Pisa. Il suo lavoro restituisce la figura dell'artista nella sua piena grandezza.

Cimabue, al secolo Cenni di Pepo, rappresenta uno degli snodi fondamentali nella storia dell'arte occidentale. Definito dai critici come il ponte ideale tra la tradizione bizantina e le prime avvisaglie del Rinascimento, ha saputo imprimere nelle sue opere un profondo senso di innovazione e umanità, anticipando quel percorso che avrebbe rivoluzionato per sempre la rappresentazione del sacro.

La sua pittura – così come descritta nel nuovo Volume d'Arte Menarini – va “oltre la fede”, abbracciando il racconto umano del divino. La fede, così, non resta solo una questione di dogma ma diventa esperienza espressiva e partecipativa, costruita attraverso sguardi, gesti e colori inediti per quell'epoca.

Questa monografia, in particolare, si distingue per la ricchezza visiva: il racconto di Cimabue è impregiato da riproduzioni fotografiche ad alta definizione, che permettono di apprezzare ogni minimo dettaglio delle opere esaminate. Un valore aggiunto che offre al lettore la sensazione di trovarsi a diretto contatto con il capolavoro, annullando la distanza tra osservatore e artista. La scelta di Cimabue si inserisce in una linea editoriale precisa, che nel tempo ha toccato giganti come Botticelli, Leonardo, Raffaello e Caravaggio. Sono trascorsi quasi 70 anni, infatti, da quando Menarini pubblicò il suo primo volume d'arte. Il titolo era “Il Testimone d'Egitto” e si trattava di un reportage, nella terra delle Piramidi, alla scoperta dei tesori dei Faraoni. Fu così tanto apprezzato dai lettori che l'azienda decise di continuare, anno dopo anno, a pubblicare altri volumi d'arte.

La linea e lo stile, nel corso del tempo, cambiarono. Da racconti e reportage, si passò alla realizzazione di monografie inedite dei grandi pittori e scultori del Rinascimento. A firmare questi libri, alcuni dei più grandi storici dell'arte italiani: Rossella Vodret ha curato il volume su Caravaggio nel 2009, Claudio Strinati è stato l'autore della monografia di Bronzino nel 2010, Antonio Natali ha firmato il volume dedicato a Rosso Fiorentino nel 2006, Marco Versiero ha curato il volume su Leonardo del 2015, Francesco Mancini ha firmato la monografia di Pintoricchio nel 2007, Marco Grassi ha raccontato la vita e le opere di Artemisia Gentileschi nel 2017 e Renzo e Giovanni Villa sono stati gli autori di numerosi vo-



Ogni volume della collana ripercorre un periodo particolare di un artista, o un'opera specifica

lumi, tra i quali si ricordano in particolare Lorenzo Lotto, Tintoretto e Tiepolo.

E così da allora, ogni anno, Menarini seleziona un artista emblematico per offrire un nuovo tassello nella narrazione dell'identità culturale italiana, esprimendo un'idea di bellezza che abbraccia tanto la scienza quanto l'arte. "Portare avanti la tradizione dei Volumi d'Arte Menarini significa coltivare la bellezza come parte della vita quotidiana", afferma il Cavaliere del Lavoro Lucia Aleotti, presidente di Pharmafin, holding del Gruppo Menarini. Una missione che rispecchia il valore dell'arte non solo come patrimonio, ma come linguaggio condiviso e inclusivo. "Da più di mezzo secolo – continua Aleotti – queste monografie, che si contraddistinguono per il loro linguaggio semplice, avvicinano all'arte anche chi non pensava di potersene innamorare".

Un progetto, quindi, che non è solo editoriale, ma profondamente culturale e, in un certo senso, civile: perché

Un progetto
non solo editoriale,
ma in un certo senso civile:
perché raccontare l'arte significa
anche stimolare senso critico
ed educare alla bellezza

raccontare l'arte, oggi, significa anche custodire la memoria, stimolare il senso critico, educare alla bellezza. Nel tempo questa vocazione si è arricchita di nuovi linguaggi. Il connubio fra il mondo dell'innovazione e quello dell'arte, entrambi alla base della filosofia aziendale di Menarini, ha dato vita ad un progetto che ormai è conosciuto e apprezzato a livello mondiale: le Menarini Pills of Art di Menarini. Le cosiddette "pillole di arte" sono una serie di brevi video, disponibili in otto lingue, che ripercorrono la storia delle pubblicazioni artistiche di Menarini attraverso uno stile narrativo semplice e coinvolgente. All'interno delle clip si trovano aneddoti su alcune delle opere più famose raccontate nelle monografie. Le telecamere entrano nei musei per rivelare alcuni dei fatti curiosi sulle opere dei più noti pittori rinascimentali, raccontate da storici, curatori o esperti del settore.

Un'iniziativa che conferma il legame indissolubile fra l'azienda e il patrimonio artistico italiano. Un ponte tra passato e presente, che unisce la fruizione digitale alla profondità della ricerca storica, senza mai rinunciare al rigore scientifico, né alla passione per il racconto. 

Lucia Aleotti è stata nominata Cavaliere del Lavoro nel 2024. È presidente di Pharmafin, holding di controllo del Gruppo Menarini attivo a livello internazionale nei settori farmaceutico e diagnostico. Nell'ultimo decennio il gruppo ha registrato un incremento dei livelli occupazionali che sono passati da 16.450 a 17.800 dipendenti, di cui il 91% costituito da laureati e tecnici. Il Gruppo Menarini è presente in 140 paesi e realizza all'estero l'80% del fatturato. Opera attraverso 18 stabilimenti, di cui otto in Italia, per la produzione di principi attivi, sia chimici che biotech, per la formulazione e il confezionamento di prodotti farmaceutici. Realizza ogni anno oltre 600 milioni di confezioni di farmaci



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



ANNI
DI IDEE
PER IL FUTURO

Soluzioni intelligenti per un futuro sostenibile

Pionieri della digitalizzazione, abbiamo verticalizzato le nostre competenze tecnologiche nel settore dell'industria e della sanità prima, per poi diversificare nell'automazione industriale, nella robotica da giardinaggio e nelle energie rinnovabili. Dal software in cloud all'intelligenza artificiale, dall'ecosostenibilità dei sistemi fotovoltaici ibridi ai sistemi di tracciabilità e monitoraggio dati, dalle piattaforme energetiche ai nuovi sistemi di navigazione satellitare dei robot rasaerba, eleviamo il valore della nostra offerta tecnologica con servizi qualificati di assistenza pre- e post-vendita.

Da **40 anni ZCS** è al fianco delle imprese guidandole nel futuro con soluzioni innovative e sostenibili orientate alla transizione digitale ed energetica, consapevole che la differenza la fanno le persone.



IMMAGINA IL TUO FUTURO CON NOI

In Fainplast esploriamo ogni giorno i confini dell'universo del compound e definiamo nuovi standard che permettono all'industria delle materie plastiche di evolvere.



IDEE IN PLASTICA

Lavoriamo ogni giorno al fianco dei nostri clienti per capire le loro esigenze e trasformare le loro idee in un prodotto finito che sia bello e funzionale



RICERCA E SVILUPPO

Crediamo che un'efficace attività di ricerca sia l'unica strada per offrire prodotti innovativi, sempre più performanti e competitivi



PRODUZIONE

Impianti all'avanguardia combinati con una notevole flessibilità produttiva ci permettono di servire i nostri clienti con rapidità e costanza qualitativa.

POLYOLEFIN AND PVC
COMPOUNDS