

# CIVILTÀ DEL LAVORO

Federazione Nazionale



Cavalieri del Lavoro

numero 2 - marzo • aprile 2024

## LA SOVRANITÀ CHE SERVE ALL'EUROPA

Con uno scritto di Luigi Einaudi

**SICUREZZA, COMPETITIVITÀ  
E BENESSERE. SFIDE DA RINNOVARE**

Interviste a Francesco Giavazzi  
e Fredrik Persson

**TURISMO, EVOLUZIONE  
DI UN'INDUSTRIA**

A colloquio con Mattia Barchetti

**FORMAZIONE D'ECCELLENZA  
LE RETI DEL MERITO**

Intervista a Gian Luca Giovannucci  
I Cavalieri del Lavoro nei Collegi di merito



**VERSO IL CONVEGNO NAZIONALE 2024**

*Le Academy dei Cavalieri del Lavoro  
Interventi di Guido Roberto Grassi Damiani,  
Massimo Perotti e Giovanni Russo*

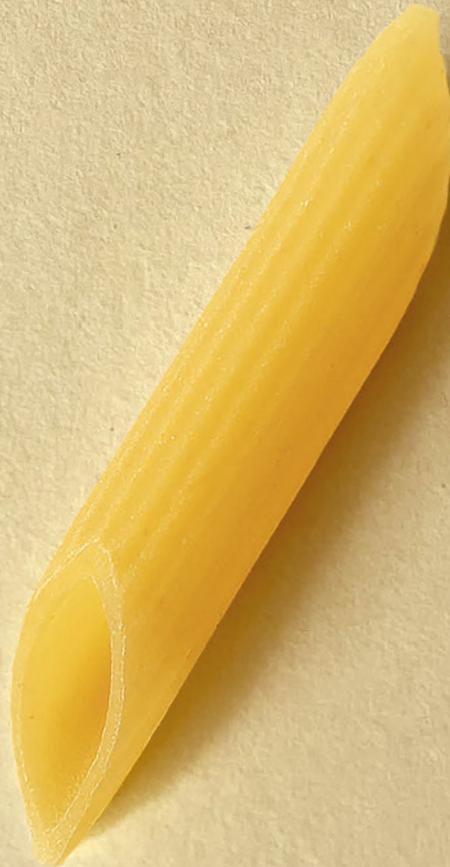


**I CAVALIERI DEL LAVORO  
IN QUESTO NUMERO:**

Alessandro Benetton, Franco Bernabè,  
Bernabò Bocca, Antonio D'Amato,  
Guido Roberto Grassi Damiani, Paola Michelacci,  
Luca Patanè, Antonio Patuelli, Massimo Perotti,  
Carlo Pesenti, Giovanni Russo, Enrico Zobelev



**DE CECCO** *è Marchio Storico.*



*Con questa penna continuiamo a scrivere  
le migliori pagine della nostra storia ma...  
anche con i nostri spaghetti, rigatoni, fusilli, linguine...*



*De Cecco è il primo produttore di pasta secca a fregiarsi  
del logo Marchio di Interesse Storico Nazionale.*

*Questo Marchio è stato istituito con il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 10 gennaio 2020.*

[www.dececco.com](http://www.dececco.com)



## Il mondo cambia.

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

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

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

**INAZ**

AL PASSO COL MONDO



FONDAZIONE CRES

# Devolvi il tuo 5<sup>x1000</sup> alla Ricerca

**Nella dichiarazione dei redditi  
sostieni la Fondazione CRES**

**Colibrì Ricerca e Salute**

Un nuovo Battito  
per la Ricerca Medica

Indica il codice fiscale  
**91462740373**

## **Vuoi fare di più?**

Puoi sostenerci anche facendo  
una donazione diretta al nostro IBAN  
IT 65 B05387 02413 000004058373  
Grazie per il tuo sostegno!

**Fondazione CRES**  
Colibrì Ricerca e Salute  
via Casteldebole 10/7  
40132 - Bologna  
tel. 051 334546  
info@fondazionecres.org  
Iscritto al RUNTS

[fondazionecres.org](http://fondazionecres.org)



Anno LXIX - n. 2

Civiltà del Lavoro

Periodico della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

**Direttore**

Cavaliere del Lavoro Maurizio Sella

**Comitato Editoriale**

Presidente: Cavaliere del Lavoro Francesco Rosario Averna

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

**Hanno collaborato a questo numero i Cavalieri del Lavoro:**

Alessandro Benetton, Franco Bernabè, Bernabò Bocca,  
Antonio D'Amato, Guido Roberto Grassi Damiani,  
Paola Michelacci, Luca Patanè, Antonio Patuelli, Massimo Perotti,  
Carlo Pesenti, Giovanni Russo, 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.sagge.se.con@confindustria.it

**Stampa**

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

**Foto**

123RF, AGF, Stefano Guidoni, Shutterstock

**Gli inserzionisti di questo numero:**

Banca Popolare Sondrio, Birra Forst,  
Consorzio Ospedaliero Colibrì, Costa Edutainment,  
Fontana Finanziaria, Grand Hotel Excelsior Vittoria,  
Gruppo De Nigris, Hotel Villa D'Este, Inaz, Ing. Ferrari,  
Pastificio De Cecco, Save

Autorizzazione Tribunale di Roma

n. 4845 del 28-9-1955

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

Finito di stampare il 10 maggio 2024

civiltadellavoro@cavaliereidellavoro.it

7

EDITORIALE

La sovranità che serve all'Europa

PRIMO PIANO

Ue, benessere e pace  
Valori da rifondare



10

I 150 anni dalla nascita di Luigi Einaudi  
Europa federale, un passo alla volta

16

L'urgenza del debito comune

Intervista a Francesco GIAVAZZI di Paolo Mazzanti

19

Più competitività e meno burocrazia:  
che cosa chiedono le imprese

A colloquio con Fredrik PERSSON di Paolo Mazzanti

22

Transizione energetica  
primo punto in agenda

di Franco BERNABÈ

24

Continente al bivio:  
o leadership o declino

di Antonio D'AMATO

26

Una nuova Costituzione

di Antonio PATUELLI

28

Rispondere alle sfide globali

di Enrico ZOBELE

# FORST 0,0% SPORTIVA PER NATURA

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



@forstbeer  
/BirraForstBier  
www.forst.it



**FOCUS 1** | Turismo  
Evoluzione di un'industria



**32**  
Più dialogo centro-territori  
per far crescere il turismo

A colloquio con Mattia BARCHETTI di Paolo Mazzanti

**34**  
Tecnologia e formazione,  
così il settore cambia pelle

di Bernabò BOCCA

**36**  
Promuovere la cultura dell'ospitalità

di Paola MICHELACCI

**39**  
Sostenibilità, una strada obbligata

di Luca PATANÈ

**FOCUS 2** | Reti del merito  
Le sfide della formazione



**43**  
Collegi europei:  
skills per essere competitivi

Intervista a Gian Luca GIOVANNUCCI di Cristian Fruschetto

**46**  
Università, merito e autonomia accademica

di Pietro e Sebastiano MAFFETTONE

**50**  
Collegio Universitario Lamaro Pozzani.  
Nascita di un'intuizione

di Gianni LETTA

**53**  
I Cavalieri del Lavoro nei Collegi di merito  
Made in Italy: incontri nel segno  
dell'eccellenza

**FOCUS 3** | Verso il Convegno Nazionale 2024  
Le Academy dei Cavalieri del Lavoro

**56**  
La scuola dei gioiellieri del futuro

di Guido Roberto Grassi DAMIANI

**58**  
Formazione a 360 gradi

di Massimo PEROTTI

**60**  
Alta qualità e attenzione all'ambiente

di Giovanni RUSSO

**VITA ASSOCIATIVA**

**62**  
Non solo sport, innovazione  
e tecnologia a gonfie vele

**FONDAZIONI / MOSTRE / LIBRI**

**65**  
Fondazione Pesenti, vent'anni di storia

di Carlo PESENTI

**69**  
21Gallery, Benetton:  
passione per i giovani artisti

**72**  
Ermenegildo Zegna  
Born in Oasi Zegna



# SPORTELLO UNICO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Offriamo soluzioni personalizzate  
a supporto dei processi di espansione sui mercati esteri

- **Prodotti e strumenti bancari  
per il commercio estero**
- **Formazione ed eventi**
- **Sportello Europa**

## SERVIZI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

[businessclass@popso.it](mailto:businessclass@popso.it)  
tel. +39 0342 528 783/553



**SCANSIONA  
IL QR-CODE!**

Trova tutti i dettagli  
sul nostro sito



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

<https://businessschool.popso.it>

**#StayLocalBeGlobal**

**Banca Popolare  
di Sondrio**



LE SFIDE DELLE NUOVE ISTITUZIONI COMUNITARIE

# La sovranità che serve ALL'EUROPA

“**S**uperiores non reconoscentes”: gli storici fanno risalire a questa definizione uscita dalla Pace di Vestfalia del 1648, che pose fine alla Guerra dei Trent'anni, la nascita degli Stati sovrani moderni che non riconoscevano alcuna autorità, né spirituale né temporale, al di sopra di sé.

Oggi, nel nuovo crinale della Storia, di fronte alle sfide geopolitiche delle guerre nel cuore dell'Europa e in Medio Oriente e a quelle economiche della doppia transizione ambientale e digitale, gli Stati europei usciti da Vestfalia debbono decidere se ribadire la propria sovranità “superiores non recognoscens”, oppure accettare di trasferire un'altra parte della propria sovranità all'Europa, proseguendo il cammino avviato nel 1952 con la Comunità del carbone e dell'acciaio (Ceca), proseguito nel 1957 con i Trattati di Roma, che vararono la Comunità europea, e nel 1992 col Trattato di Maastricht, che diede vita all'Unione europea, all'euro e alla Bce.

Tutte evoluzioni che hanno garantito ai cittadini europei e in particolare a noi italiani – basta pensare alla fragilità della nostra vecchia lira, esposta alle ricorrenti svalutazioni – una stabilità e una crescita che senza l'Europa sarebbero state assai più difficili.

Non è stato un percorso lineare. Ci sono state battute d'arresto e cocenti delusioni, come nel 1953 quando la Francia affossò la Comunità europea di difesa (Ced), e nel 2005, quando ancora la Francia e l'Olanda bocciarono nei referendum nazionali la bozza di Costituzione europea. Ma oggi le urgenze sono forse maggiori di allora e riguardano ancora la difesa integrata e l'aumento del bilancio europeo, attraverso il debito comune già sperimentato dopo la crisi del Covid con il Next generation Eu, che sta finanziando i Pnrr nazionali.

Le prossime settimane, con l'insediamento del nuovo Parlamento e la nomina del nuovo presidente del Consiglio e della nuova Commissione, saranno cruciali per capire se l'Europa proseguirà il percorso verso l'integrazione federale, in cui i singoli Stati membri si privano della sovranità relativa alle materie delegate (come avvenuto con la moneta), superando il criterio dell'unanimità e del diritto di veto ed estendendo il voto a maggioranza nel Consiglio europeo, oppure se l'Unione resterà nel limbo delle forme giuridiche ibride e incomplete, con gli Stati nazionali che resisteranno alla cessione di nuovi poteri e alla fine potrebbero anche riappropriarsi di quelli già delegati, sgretolando l'Unione costruita fin qui.

Illuminante e attualissimo, da questo punto di vista, il testo che pubblichiamo di Luigi Einaudi, primo Capo dello Stato eletto con la nuova Costituzione (di cui ricorrono quest'anno i 150 anni dalla nascita), che nel 1952 rifletteva sulle differenze tra integrazione federale e statalismi nazionali e sulla necessità e gli obblighi della difesa comune europea.

In due interviste, l'economista Francesco Giavazzi spiega poi perché senza debito comune l'Europa non riuscirà ad affrontare le sfide che ha di fronte, mentre il presidente delle imprese europee rappresentate da BusinessEurope, lo svedese Fredrik Persson, indica che occorre rilanciare la competitività europea, attraverso massicci investimenti in ricerca, innovazione e formazione, non solo per tener testa a Stati Uniti e Cina, ma anche per realizzare la transizione ambientale, da cui dipendono le sorti del pianeta. I 360 milioni di cittadini europei chiamati a eleggere i 720 nuovi eurodeputati (76 gli italiani) chiedono all'Unione europea di continuare a garantire loro sicurezza e benessere, al di là delle posizioni più o meno federaliste o nazionaliste dei singoli partiti, in un mondo sempre più confuso e turbolento.

Sta dunque alle nuove istituzioni europee tradurre in pratica le aspirazioni e le speranze del popolo europeo, consolidando e proiettando nel futuro la comune sovranità dell'Europa, senza egoismi nazionali e impossibili nostalgie. (P.M.)



PRIMO PIANO

# BENESSERE E PACE

## Valori da rifondare



---

Dal 6 al 9 giugno i 27 paesi dell'Ue vanno al voto e milioni di cittadini sono chiamati ad eleggere i propri rappresentanti al Parlamento europeo. La nuova maggioranza – e la nuova Commissione che ne scaturirà – avrà il compito di guidare il Vecchio Continente nei prossimi cinque anni. La legislatura si annuncia difficile per i numerosi problemi aperti, a cominciare da quello della difesa e della sicurezza di fronte alle guerre in Ucraina e Medio Oriente. Ma ci sono anche la questione industriale, la sfida climatica, l'Intelligenza artificiale. Su questi aspetti abbiamo ragionato con Francesco Giavazzi e Fredrik Persson e con i Cavalieri del Lavoro Franco Bernabè, Antonio D'Amato, Antonio Patuelli ed Enrico Zobebe

---



I 150 ANNI DALLA NASCITA DI LUIGI EINAUDI

# EUROPA FEDERALE, un passo alla volta

Nel 150° anniversario della nascita (24 marzo 1874) ricordiamo Luigi Einaudi, secondo Presidente della Repubblica – dopo il Capo dello Stato provvisorio Enrico de Nicola – e primo eletto secondo la nuova Costituzione repubblicana, con questo suo scritto del giugno 1952.

**F**ederazione e confederazione: le due parole paiono uguali e, volendo, possono essere intese nel medesimo significato; ma è bene, per non cadere in equivoci grossolani, chiarire subito la sostanziale differenza. È vero che la “Confederazione della Germania del nord” era una mezza federazione perché gli stati confederati avevano rinunciato alla sovranità doganale. E quella svizzera si dice “confederazione” sebbene sia una federazione intera, disponendo di un sistema doganale unico, di imposte proprie sul patrimonio e sul reddito, di un unico sistema monetario, di un esercito comune, del diritto esclusivo di rappresentanza all'estero, di poste, telegrafi e ferrovie federali e di molte altre funzioni a poco a poco ad essa attribuite dalle successive variazioni arretrate alla Costituzione del 1848. Gli Stati Uniti d'America, che pur sono, con la Svizzera, il più compiuto tipo di federalismo, non si proclamano, nel loro titolo, né federali né confederali; ma sono “federali” i loro organi supremi: il presidente, il congresso, la corte suprema, l'esercito.

C'è dunque una certa confusione e rilassatezza nell'uso del vocabolario, sicché, per esser chiari, si potrebbe dir così: si professano fautori di una “confederazione” coloro i quali non vogliono niente, né federarsi, né confederarsi. Costoro vogliono che gli stati a cui appartengono restino pienamente sovrani, così come sono stati sinora.

Consentono a mandare rappresentanti attorno ad un tavolo verde, posto a Ginevra (Società delle nazioni), o a New York (Nazioni Unite), o a Parigi (comunità varie europee) dove siedono i rappresentanti degli stati aderenti. Se i rappresentanti si mettono d'accordo, per le questioni minori a maggioranza, semplice o qualificata, e per le questioni maggiori ad unanimità, qualcosa pare si concluda; ma è poco o nulla.

Le deliberazioni devono ancora essere “ratificate” dai singoli stati, i quali hanno conservato la loro piena sovranità; e possono ratificare o non ratificare o traccheggiare senza dir nulla.

Dopo che hanno ratificato, gli stati possono tirar per le lunghe col discutere i criteri per la ripartizione delle spese conseguenti alla decisione presa; e, dopo discusso, col tardare a pagare. La confederazione, priva di mezzi propri, è in balia degli stati che la compongono. È pressappoco qualcosa come una alleanza, che può sempre essere disfatta da alleati tiepidi, assenti o traditori. Anche se nel titolo c'è scritto nazioni unite, o società delle nazioni, non si tratta mai di una unione di nazioni, ma di una unione o società od alleanza di stati, gli uni uguali agli altri e pienamente sovrani.

Va da sé invece che una “federazione” è una cosa seria. La potremmo anche intitolare “confederazione” se così piacesse e così è piaciuto agli svizzeri, per ragionevole ossequio ad antiche tradizioni del loro vocabolario politico. Quel che importa non sono le parole; importa la sostanza. Federazione vera non esiste se gli stati che si uniscono non rinunciano ad una parte della loro sovranità, trasferendola al nuovo ente federale. Possono rinunciare a poca od a molta parte della loro sovranità.



*Di solito, quando – ed è il caso della costituenda federazione europea – storicamente esistono prima gli stati sovrani e poi si forma la federazione, resta inteso che la federazione acquista poteri sovrani solo rispetto a quei compiti od oggetti che furono esplicitamente trasferiti alla federazione; e tutti gli altri poteri rimangono di spettanza dei singoli stati, che, rispetto ad essi, rimangono sovrani perfetti. Così, ad esempio, quando la Comunità europea di difesa fosse costituita, l'Italia, alla pari degli altri paesi federati, non potrebbe più legiferare ed amministrare l'esercito comune; ma tutte le altre faccende di cui lo Stato italiano si occupa adesso o vorrà occuparsi in avvenire, continueranno ad essere da esso esclusivamente regolate; anche, per citare un caso tipico, gli affari relativi ai carabinieri, alla polizia e simili. L'ente nuovo chiamato "Comunità europea di difesa" diventa sovrano per quel che riguarda l'esercito comune, e lo Stato italiano resta sovrano per tutto il resto.*

### ***La federazione, un passo alla volta***

*Ci sono tante specie di federazioni vere e proprie, con trasferimento di sovranità. Durante le recenti discussioni sono venuti di moda, da coloro che vogliono fare un passo alla volta, i tipi "funzionali" di federazione. C'è qualcosa di vero nella preferenza e nel far le cose un po' per volta. Ma il vero deve essere veramente tale ed essere innocuo; cosa non facile.*

*Abbiamo da tempo in atto parecchi casi di unioni internazionali funzionanti con buoni risultati. La unione internazionale della Croce Rossa limita la sovranità degli stati belligeranti, imponendo regole comuni per le cure dei feriti, amici e nemici, per il trattamento dei prigionieri, la loro restituzione, vietando offese agli ospedali chiaramente contrassegnati ecc.*

*I vincoli alla sovranità bellica sono stati ritenuti vantaggiosi da tutti gli stati civili, salvo ch , fin dal tempo zarista e per ragioni inesplicabili, dalla Russia; e, pur essendo indubbiamente una limitazione al potere di quegli stati i quali volessero farla finita con i feriti ed i malati, o ridurre in schiavit  i prigionieri, il vincolo fu accettato perch  in realt  qualunque stato si reputa pi  civile e sostanzialmente pi  forte quando si obbliga ad astenersi da atti moralmente riprovevoli ed offensivi della propria umanit , oltrech  atti a provocare crudeli ritorsioni contro i propri connazionali.*

*“Federazione vera non esiste se gli stati che si uniscono non rinunciano ad una parte della loro sovranit ”*

*Del pari, esistono unioni internazionali postali, unioni per la tutela della proprietà industriale, dei marchi di fabbrica, della proprietà letteraria. Gli stati aderenti in queste materie specifiche non possono più fare quel che vogliono, ma devono osservare certe regole comuni. Le unioni di questa fatta sono amministrate da tecnici, che il grande pubblico non conosce, ed attendono al loro mestiere tranquillamente e con vantaggio di tutti. Giornali e parlamenti non si interessano dei modi in cui si regolano i conti tra le diverse amministrazioni postali o ferroviarie; cosicché, sebbene le unioni diminuiscano la assoluta piena sovranità dei governi e dei parlamenti, nessuno si accorge diminutio capiti.*

*Vista la buona esperienza di un certo numero di unioni internazionali tecniche, taluno pensò: perché non fare un passo innanzi ed estendere il principio federativo un po' per volta ad altre materie? E così venne fuori il fondo monetario internazionale; e sta attuandosi l'unione europea del carbone e dell'acciaio e, più grossa di tutte, si potrà attuare la Comunità europea della difesa.*

*Non bisogna dir male di sforzi che sono certo prova di buona volontà. Ad una condizione: che quegli sforzi non stiano a sé, ma suppongano ed implicino a scadenza prefissata e breve il passaggio alla federazione politica. L'oggetto delle vecchie unioni internazionali – Croce Rossa, proprietà industriale o letteraria, poste – era tecnico, non attinente ai compiti fondamentali dello stato; e l'oggetto spesso si alimentava da sé (tasse sui brevetti, sui marchi, ecc.) o richiedeva contributi minimi agli stati federati. Le nuove unioni sono una faccenda ben diversa: costano assai ed entrano nel vivo della vita di ogni nazione ...*

### **La necessità di stare uniti**

*Chi invece sia convinto che gli stati dell'Europa occidentale hanno interesse, anzi necessità di stare uniti per difendere i propri ideali civili, la libertà di pensare, di scrivere, di predicare e di credere, e, con essi, la propria esistenza medesima, è contrario alle mere alleanze provvisorie, comunque mascherate con denominazioni verbalmente federalistiche.*

*Le Comunità del carbone e dell'acciaio, quella degli accordi verdi e soprattutto quella della difesa, sono accettabili provvisoriamente solo come mezzo per attuare il concetto più vasto della federazione politica. È un grossolano errore dire che si comincia dal più facile aspetto economico per passare poi al più difficile risultato politico. È vero il contrario. Bisogna cominciare dal politico, se si vuole l'economico. È vero che un unico mercato economico dell'Europa occidentale sarebbe un incommensurabile vantaggio per tutti. Gli stati europei odierni sono, economicamente, dei pigmei. Il loro territorio è troppo piccolo perché in essi si affermi una vera divisione del lavoro. Ieri un mercato di dieci milioni di consumatori pareva bastevole a consentire la vita ad imprese industriali aventi la dimensione economica più adatta a raggiungere i costi minimi ed a reggere alla concorrenza estera. Oggi, non bastano più, almeno in non pochi casi, i 50 milioni e fa d'uopo arrivare ai 100.*

*Un tale cercava di dimostrare la possibilità di vendere ogni anno centomila vetture automobili di un dato tipo invece delle diecimila messe in programma dal produttore. Sarebbe stato necessario ridurre il prezzo alla metà. Ovvio fu la risposta: i costi si sarebbero, sì, abbassati alquanto con una produzione di centomila unità; ma non abbastanza per reggere alla concorrenza dei paesi dove può concepirsi un impianto adatto a produrre da mezzo a un milione di unità.*

*Dove il mercato interno non consente di assorbire numeri così alti, la scelta è: lasciar morire l'industria automobilistica, ovvero limitare o vietare l'entrata al prodotto straniero e consentire di vendere sul mercato interno a prezzi remunerativi,*

*siffatti da compensare anche la perdita subita nel vendere il sovrappiù all'estero a prezzi rotti.*

*Poiché la prima soluzione non è politicamente possibile, la via d'uscita dal dilemma è solo l'allargamento del mercato. La federazione europea è il solo mezzo per salvare le industrie sane, capaci di progresso ed oggi arrivate dinnanzi al muro insormontabile di un mercato troppo piccolo. Ma all'allargamento del mercato non si arriva senza dolore. Se il problema è posto dal mero punto di vista economico, l'opposizione di coloro che preferiscono conservare il monopolio del piccolo mercato attuale piuttosto che affrontare l'incognita dell'adattamento al grande mercato federale sarà sempre potentissima. Il veto del produttore nazionale prevarrà sull'interesse generale, quando il produttore nazionale possa ricorrere ai sentimenti diffusi che consigliano la resistenza contro l'invasione straniera ...*

“ *La federazione europea è il solo mezzo per salvare le industrie sane, capaci di progresso ed oggi arrivate dinnanzi al muro insormontabile di un mercato troppo piccolo* ”

**La difesa comune (pensando a Machiavelli)**

Oggi gli europei sentono, con angoscia crescente, di non potere difendersi da soli; e si convincono della necessità di mettere in comune i propri mezzi di uomini e di armi se si vuole resistere all'assalto, venga da oriente o da occidente, di agglomerati umani grandiosi. L'angoscia dalla quale a Firenze nel Cinquecento era preso Machiavelli per la impotenza dei minimi stati italiani di fronte a Francia ed a Spagna, è l'angoscia odierna degli italiani, dei francesi, dei tedeschi per la impotenza nostra in confronto ai colossi che ci attorniano. Il superstato europeo non è qualcosa da creare artificialmente. L'Europa esiste già; esiste finché viviamo isolati, nel nostro senso di impotenza, di disperazione; esiste nella speranza crescente di sopravvivere, di tornare ad essere noi, se uniti. Noi già guardiamo ad una bandiera nuova. Che non annullerà le vecchie bandiere; che anzi le salverà. Le bandiere nazionali sono destinate alla scomparsa se ad esse non si aggiungerà, riassumendole, la nuova bandiera europea.

La federazione europea nasce coll'esercito comune; e per ora può vivere assolvendo solo quei compiti che sono necessari per la difesa comune. Nessuna federazione è nata perfetta come Minerva dalla testa del Dio.

Non complichiamo il problema, con la pretesa che la federazione attenda a troppe cose; a tutte quelle cose che gli uomini i quali guardano all'avvenire e traggono il quadro dell'avvenire dallo studio delle esperienze passate, vorrebbero attribuirle. Nessuno sa che cosa l'avvenire contiene nel proprio grembo. Se gli uomini vorranno, la federazione europea crescerà, come sono cresciuti gli Stati Uniti e la Confederazione svizzera, aggiungendo compiti a compiti, soprattutto inventando compiti nuovi ai quali stati e cantoni non avevano mai pensato.

Oggi la federazione europea è una realtà vivente perché la pensiamo in termini di difesa e di indipendenza. Essa nasce dalla necessità fatale di un esercito comune. Ma un esercito comune non vive campato in aria; né vive con mezzi concessi, "contributi", assegnati da enti estranei al nuovo stato che si è creato, formando l'esercito comune, e formandolo in ubbidienza ad una premessa ideale, senza di cui esso non avrebbe ragion d'essere.

Esercito comune e finanza comune sono due termini inscindibili. Per un anno, per un tempo limitatissimo l'esercito comune potrà essere mantenuto con contributi versati dai suoi componenti, dall'Italia, dalla Francia, dalla Germania, dall'Olanda, dal Belgio, dal Lussemburgo. Ma il sistema dei contributi non può durare. Con quel sistema non esiste in verità nulla di comune. Esistono pezzi di eserciti separati tenuti insieme dai quadri; pezzi che tornano a separarsi non appena gli stati singoli cessino di versare i contributi.

L'esercito europeo suppone una finanza europea. Se la esperienza passata vale qualcosa, essa ci dice che le federazioni hanno cominciato a vivere grazie alla rinuncia, da parte degli stati singoli, ai dazi doganali ed alle corrispondenti imposte di fabbricazione (sui tabacchi, sugli spiriti, sullo zucchero, ecc.). Gli uomini, unendosi in federazione e volendo dare a questa i mezzi per mantenere l'esercito comune, hanno visto l'assurdità di conservare, fra stato e stato, barriere doganali, di impedire il libero commercio fra i diversi stati oramai uniti da vincoli comuni.

La Confederazione germanica del nord – da cui nacque l'ex impero tedesco – fu contemporanea alla Lega doganale (Zollverein). La Svizzera, diventando nel 1848 una federazione, al posto della vecchia lega di cantoni pienamente sovrani, creò una unica linea doganale; e così fecero gli Stati Uniti, passando nel 1787 dalla impotente discorde lega del 1776 all'attuale forma federativa.

L'audacia dei grandi uomini di stato i quali, distruggendo le antiche frontiere fra stato e stato, consentirono al nuovo superstato di avere una propria vita indipendente, fu coronato da un grandioso successo di prosperità economica.

**La fonte del potere tra popolo e stati**

La fonte del potere comune è unicamente il popolo. Il popolo visto con due facce. In primo luogo, il popolo di tutta la federazione, il quale elegge, a suffragio universale e diretto, ed oggi a suffragio di uomini e donne, una camera di rappresentanti o deputati. Ma se l'atto federativo prevedesse solo una camera, nessuna federazione mai si potrebbe costi-

“Oggi gli europei sentono, con angoscia crescente, di non potere difendersi da soli. E si convincono della necessità di mettere in comune i propri mezzi di uomini e di armi”

*tuire. Chi potrebbe impedire al popolo sovrano di eleggere una maggioranza di deputati disposto ad attribuire all'ente federale altri compiti, diversi da quelli stabiliti nell'atto costitutivo federale? Chi vieterebbe alla camera di spogliare a poco a poco gli stati componenti di pressoché tutti i loro compiti, riducendoli alla condizione di enti locali subordinati all'autorità centrale? Nessuno stato perciò, finché sia in tempo, sottoscrive al suo suicidio; e nessuna federazione perciò può essere costituita sulla base di una camera unica avente pieni poteri. Di qui le garanzie, poste dappertutto, contro le usurpazioni dello stato federale. Questo avrà solo le funzioni espressamente attribuite ad esso nella costituzione federale; tutti gli altri compiti, vecchi e nuovi, rimanendo riservati agli stati componenti; né la costituzione potrà essere mutata se non osservando condizioni molteplici, assai difficili ad attuarsi.*

*Accanto alla camera dei rappresentanti di tutti gli elettori della federazione, emanazione della maggioranza degli elettori, dovunque essi vivano e di qualunque stato siano cittadini, deve perciò essere costituita una camera degli stati. Elettiva anche questa, a suffragio universale e diretto, di uomini e donne.*

*Ma gli elettori non votano in confuso; bensì raggruppati per stati; ed ogni stato nomina, sia esso grosso o piccolo, un ugual numero di rappresentanti. Il cantone più piccolo della Svizzera, con quindicimila abitanti nomina due deputati alla camera degli stati, come il cantone più grosso, quello di Zurigo, con settecentomila abitanti. Negli Stati Uniti, il Nevada quasi deserto di abitanti elegge due senatori al pari dello stato-impero di New York. Il dottrinario, ubbidiente al dogma della sovranità popolare, potrà non trovare di suo gusto il sistema; ma sta di fatto che le federazioni non si sono potute costituire se non dando ai piccoli una difesa contro il prepotere dei grandi stati. Sopra al potere legislativo deve*

*stare un potere esecutivo. Forse per l'Europa federale non sarà agevole seguire il sistema americano di un presidente, nominato dal popolo, con poteri grandissimi. Specie in un primo momento e forse per lunghi anni, un presidente europeo sarebbe guardato con gelosie e sospetto dai re e presidenti dei singoli stati e soprattutto dai loro popoli. Il sistema svizzero di un consiglio federale di sette o nove membri, eletti dalle camere riunite, può parere meglio accettabile. Nessuno dei consiglieri, di cui uno a turno fungerebbe da presidente, sarebbe un pezzo tanto grosso da eccitare problemi di precedenza con i re ed i presidenti dei singoli stati. Alla lunga, il consiglio federale nel suo insieme diventerebbe un pezzo grossissimo e metterebbe un po' in ombra i capi di stato e di governo attuali; ma alle cose che vengono da sé ed alla lunga ci si adatta più facilmente che non a quelle che vogliono imporsi d'un colpo.*

*La federazione europea, per il solo fatto di essere meglio atta a difendersi dei singoli picco-*

“ *Accanto alla camera dei rappresentanti di tutti gli elettori della federazione, emanazione della maggioranza degli elettori, dovunque essi vivano e di qualunque stato siano cittadini, deve perciò essere costituita una camera degli stati. Elettiva anche questa, a suffragio universale e diretto, di uomini e donne* ”



*li stati che la compongono, è garanzia di pace ... Federazione vuol dire rinuncia al diritto di guerra fra gli stati federati. Con l'esercito comune manca ai singoli stati lo strumento per condurre tra di loro la guerra. In uno stato federale, guerra interna equivale a sedizione, che l'esercito comune deve reprimere. È questo il grande progresso che l'idea della federazione fa compiere alla realtà della pace: la guerra è impensabile in una federazione... La guerra si abolisce sostituendo al dominio della forza l'impero della giustizia. Le vendette (guerre) private furono abolite quando al pugno del forte si sostituì la sentenza del magistrato; le guerre fra Pisa e Firenze, Genova e Venezia furono tolte di mezzo quando si costituì lo stato unitario e questo ebbe tribunali incaricati di risolvere le controversie fra i cittadini di città prima sovrane. Le guerre fra Italia e Francia, tra Germania e Francia diverranno impossibili, quando saranno istituiti tribunali federali incaricati di risolvere le questioni fra cittadini appartenenti a stati diversi e fra i medesimi stati componenti la federazione. Nell'interno di ogni stato continueranno a sussistere ed a giudicare i tribunali statali; ma per le questioni interstatali o relative a più di un territorio statale, decideranno i tribunali federali; e le loro sentenze saranno ubbidite, perché lo stato federale disporrà della forza dell'esercito comune e potrà, in prosieguo di tempo, disporre di una polizia giudiziaria federale.*

*La federazione potrà avere altri compiti? Certamente, col tempo. Nata con l'esercito comune, la federazione europea dovrà subito necessariamente avere un sistema d'imposte suo proprio, sufficiente a coprire il carico della spesa comune. Dopo, si vedrà. ☞*

*Estratto da L. Einaudi, "Lo scrittorio del Presidente (1948-1955)", Einaudi*

# L'URGENZA del debito comune

Intervista a Francesco GIAVAZZI di Paolo Mazzanti

**T**ante e complesse sono le sfide che attendono l'Unione europea nei prossimi anni. Per questo motivo le elezioni del prossimo giugno rappresentano un momento cruciale, in quanto dalla nuova composizione del Parlamento dipenderanno scelte decisive per il futuro del Vecchio Continente. Ne abbiamo parlato con Francesco Giavazzi, professore ordinario di Economia politica presso l'Università Bocconi di Milano e già collaboratore del presidente del Consiglio Mario Draghi negli anni 2021 e 2022.



Francesco Giavazzi

**Professore, lei ha auspicato per la Ue un “momento Hamilton” ricordando il ministro del Tesoro dei neonati Stati Uniti, il quale convinse i primi 13 Stati federati ad adottare, dopo la banca centrale, anche un debito comune. Perché sarebbe utile per l'Unione europea? Nel 1790 Hamilton comprese che per le colonie america-**

ne che volevano unirsi occorreva un salto di qualità, un bilancio e un debito comune. Allo stesso modo, oggi l'Europa deve realizzare un salto di qualità, deve affrontare impegni che senza debito comune sarebbero impossibili. Il primo impegno è la difesa comune, non tanto e non solo per le posizioni di Trump, ma perché dai tempi di Obama gli Stati Uniti prestano più attenzione all'Oriente, al Pacifico, al confronto con la Cina e a Taiwan, rispetto all'Europa. Da noi molti vivono nell'illusione che si possa andare avanti come negli ultimi 70 anni, che l'ombrello difensivo americano non verrà mai meno, ma temo che si sbagliano. In ogni caso, è indispensabile un maggiore coordinamento europeo nella difesa, sia sul campo che negli acquisti.

Oggi ogni stato membro compra quel che vuole e dove vuole, acquistando sistemi spesso incompatibili e inefficienti. Ci vuole un unico acquirente europeo di sistemi di difesa compatibili e interoperabili. Questo è molto costoso. Ci ha provato la Germania, che aveva stanziato 100 miliardi di euro, ma con fondi fuori bilancio che sono stati bocciati dalla Corte Suprema. Così anche il programma tedesco ha subito un blocco.

La Ue, invece, ha grandi capacità di indebitamento: lo abbiamo visto con il Next Generation Eu, che dopo il Covid-19 ha stanziato senza problemi 750 miliardi di euro per i Pnrr nazionali. Poi se pensiamo che Putin sia una brava persona e non invaderà mai l'Estonia, possiamo continuare ad andare a dormire tranquilli...

**Quali sono le altre esigenze che richiederebbero debito comune?**

Il secondo impegno è quello della transizione verde, che oggi pare un po' attenuato ma prima o poi andrà realizzato e richiederà una montagna di soldi. Non tanto e non solo per la riconversione dell'apparato produttivo, ma soprattutto per la riallocazione e la formazione del

lavoro. Si stima, per esempio, che il 50% dei lavoratori della Motor Valley che dall'Emilia sale fino a Milano operino nella sub-fornitura per i motori termici delle case automobilistiche tedesche. Il superamento dei motori termici richiederà un enorme impegno di riqualificazione di questi lavoratori. Sarà difficile per i singoli paesi affrontare i costi di questa transizione del lavoro senza il ricorso al debito comune.

**Non abbiamo anche un problema di coordinamento del settore energetico? Anche qui sembra che ogni paese vada per conto suo. Noi produciamo energia elettrica col gas e con le rinnovabili e ripensiamo al nucleare; la Germania ha detto no al nucleare; la Francia va a nucleare e la Spagna ha puntato sui rigassificatori. Nell'energia il "game changer" sarà la tecnologia del nucleare a fusione, il nucleare pulito, che non è molto lontano. In California ci sono già aziende energetiche private che hanno raggiunto una produzione netta positiva di energia elettrica da fusione.**

**Il presidente Prodi sostiene che per arrivare a una difesa europea occorre convincere la Francia a mettere in comune le sue bombe atomiche e il seggio permanente nel Consiglio di Sicurezza dell'Onu. Ci riusciremo? Certo sono problemi complessi di politica internazionale. Ma il punto fondamentale è capire se l'indebolirsi dell'impegno americano e la nuova aggressività russa ci fanno paura o no. Se non scatta la molla della paura, non accadrà nulla.**

**Il punto fondamentale è capire se l'indebolirsi dell'impegno americano e la nuova aggressività russa ci fanno paura o no. Se non scatta la molla della paura, non accadrà nulla**

**Lei ha ricordato che Hamilton convinse gli Stati del sud meno indebitati ad accettare il debito comune in cambio del trasferimento della capitale da New York a Washington. Che cosa bisognerebbe concedere oggi agli stati europei "frugali" per accettare il debito comune? Alcuni paesi frugali come la Finlandia che hanno un lungo confine con la Russia e sono appena entrati nella Nato dovrebbero essere molto interessati alla difesa comune. Altri, come la Germania, dove i verdi sono molto influenti, capiranno che senza il debito comune non riusciranno ad affrontare i problemi sociali posti dalla transizione verde.**

**Quali saranno le prime decisioni che il nuovo Parlamento europeo e la nuova Commissione dovranno prendere per aprire la nuova fase?**

Credo che si dovrà continuare ad agire pragmaticamente, affrontando i problemi a mano a mano che si presentano, come abbiamo fatto col Covid-19, con l'acquisto comune dei vaccini e col Next Generation Eu.





## Oggi la nostra priorità è convincere i partner europei che siamo in grado di spendere bene i 194 miliardi di euro del Pnrr e di fare le riforme necessarie per aumentare la nostra crescita potenziale

Penso che il primo problema da affrontare sarà quello della difesa comune: sarà necessario varare un nuovo Ngeu per la difesa. Poi sarà la volta della transizione verde. Solo così, affrontando i problemi che si presentano volta per volta, l'Europa potrà fare passi avanti

**C'è chi sostiene che il vero ostacolo al debito comune Ue sia il nostro enorme debito pubblico, che i paesi "frugali" temono di dover ripagare. Che cosa dovremmo fare noi italiani per rassicurarli?**

Oggi la nostra priorità è convincere i partner europei che siamo in grado di spendere bene i 194 miliardi di euro del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) e di fare le riforme necessarie per aumentare la nostra crescita potenziale.

Io sono abbastanza ottimista e penso che alcune cose importanti stiano accadendo. Sto per esempio studiando la riforma della giustizia, che è una delle riforme fondamentali del Pnrr. Ebbene, sui tempi dei processi stiamo facendo progressi importanti: in due anni si sono ridotti del 50% e al 2026 mancano altri due anni.

**Lei aveva elogiato la proposta di nuovo Patto di stabilità proposto dalla Commissione perché superava i parametri fissi pro-ciclici di riduzione di deficit e debito, che però sono stati parzialmente reintrodotti su richiesta della Germania. A questo punto funzionerà il nuovo Patto?**

La proposta di nuovo Patto della Commissione del novembre scorso era un sogno. Poi il compromesso con la Germania ha peggiorato le cose, con la reintroduzione di una serie di parametri fissi, ma il nuovo Patto è comunque migliore del precedente ed è importante che al Consiglio europeo sia passato all'unanimità.

Ora sarà importante vedere come si costruiranno i piani di rientro dal deficit e debito dei diversi paesi. L'importante è comprendere che non ha senso legarsi a parametri rigidi per paesi come i nostri, che sono molto diversi l'uno dall'altro. Occorre stabilire per ciascun quale sia il livello di debito sostenibile di fronte a eventi economici estremi. Questo è, del resto, il metodo che utilizza il Fondo monetario internazionale.

**Lei ha anche sostenuto l'opportunità di dare vita a un'agenzia europea del debito per liberare la Bce dei titoli dei vari Stati acquistati negli ultimi anni.**

Basterebbe trasferire i titoli pubblici detenuti dalla Bce all'Esm, l'European Stability Mechanism, che si trasformerebbe in Agenzia del debito e potrebbe pagarli emettendo debito comune. Poi ovviamente ogni paese dovrebbe pagare gli interessi sui suoi titoli, che a quel punto saranno stati trasferiti all'Esm. Il vantaggio sarebbe quello di liberare la Bce da un onere improprio.

**A suo giudizio che cosa dovrebbero chiedere le imprese europee e italiane al prossimo Parlamento e alla prossima Commissione per tutelare la competitività europea nei confronti di Stati Uniti e Cina?**

Occorre trovare un punto di equilibrio intermedio tra l'*Inflation reduction act* (Ira) di Biden, che sta inondando di dollari il sistema produttivo americano, e l'eccesso di regolazione europea della commissaria Vestager. Per ora abbiamo allentato i vincoli agli aiuti di Stato per i singoli paesi, ma questo rischia di avvantaggiare le imprese dei paesi che hanno più spazio fiscale rispetto a quelle che ne hanno meno, tra cui l'Italia. E anche qui sarebbe necessario il debito comune per finanziare massicci programmi europei di ricerca e innovazione a vantaggio di tutte le imprese europee. 🇪🇺

# Più competitività e meno burocrazia: CHE COSA CHIEDONO LE IMPRESE

A colloquio con Fredrik PERSSON di Paolo Mazzanti

**A**ffiancare al Green Deal un Industrial Deal perché solo con aziende più competitive si riuscirà a realizzare la transizione ecologica. È questo il *fil rouge* che emerge dal confronto con il presidente di BusinessEurope, lo svedese Fredrik Persson. Con lui abbiamo fatto il punto sulle principali questioni industriali ed economiche con cui si misureranno il prossimo Parlamento e la futura Commissione. Tra questi, ad esempio, il problema dell'approvvigionamento energetico, con l'obiettivo di ridurre il differenziale che il continente paga, dopo il periodo pre-Covid-19, rispetto agli Stati Uniti. Ma procediamo con ordine.



Fredrik Persson

Di fronte ai rischi geopolitici e alle incertezze economiche, la Ue deve considerare la competitività come una priorità della nuova fase della politica europea

Di fronte ai rischi geopolitici e alle incertezze economiche, la Ue deve considerare la competitività come una priorità della nuova fase della politica europea. Per raggiungere questo obiettivo la Ue deve ridurre il peso della regolamentazione che grava sulle imprese europee e spingere sull'innovazione, oltre a garantire energia a prezzi competitivi. La Ue deve anche completare la strategia del Mercato Unico per assicurare parità di condizioni alle imprese, rimuovere gli ostacoli al business attraverso le frontiere nazionali in tutti i settori e creare le condizioni per consentire la crescita delle startup europee. Occorre inoltre un'ambiziosa politica commerciale: con il 6% della popolazione mondiale, l'Europa sviluppa il 16,2% del commercio mondiale ed è il primo partner commerciale di 80 paesi del mondo, ma la sua quota di commercio mondiale si sta riducendo.

Presidente Persson, quali sono le principali richieste di BusinessEurope, che rappresenta le imprese europee, al nuovo Parlamento europeo e alla futura Commissione? BusinessEurope ha lanciato recentemente la sua iniziativa per un cambiamento delle politiche europee nella nuova legislatura Ue con lo slogan "Reboot Europe" ("Rimettere in moto l'Europa", ndr).

L'Ue deve anche ridare slancio alle transizioni ambientale e digitale. Per decarbonizzare senza deindustrializzare, il Green Deal deve essere affiancato da un Industrial Deal. E per digitalizzare mantenendo l'uomo al centro, la Ue deve incentivare l'innovazione e lo sviluppo dei talenti e delle competenze.

Infine, dobbiamo uscire da un approccio puramente regolatorio delle politiche sociali, promuovendo la mobilità, affrontando la carenza di lavoratori e il mismatch tra domanda e offerta di competenze, favorendo la sussidiarietà e il dialogo sociale in tutta Europa.

#### Quali sono le maggiori sfide competitive globali che il sistema produttivo europeo deve affrontare?

BusinessEurope ha pubblicato recentemente il suo *Reform Barometer 2024*, che misura la competitività globale dell'Europa e valuta le relative riforme.

Il risultato principale è il fatto che l'88% delle nostre associazioni imprenditoriali federate ritiene che, dopo il declino significativo tra il 2020 e il 2023, non c'è stato alcun miglioramento nell'attrattività dell'ambiente economico europeo negli ultimi 12 mesi rispetto ai nostri maggiori competitori.

Ci sono alcune cause principali per questa preoccupante situazione. In primo luogo, più della metà (54%) dei nostri associati ritiene che il peso della regolamentazione sia aumentato in Europa nel 2023. Questa inflazione burocratica comporta un forte aumento di costi ammi-

Nel 2022 le regole relative al Green Deal hanno rappresentato per le imprese un costo amministrativo aggiuntivo di circa 2 miliardi di euro. Nella prossima legislatura, la Ue dovrebbe porsi l'obiettivo di ridurre almeno del 25% gli obblighi amministrativi e burocratici

nistrativi per le imprese europee ed è particolarmente dannoso per le Pmi. Nel 2022 le regole relative al Green Deal hanno rappresentato per le imprese un costo amministrativo aggiuntivo di circa 2 miliardi di euro. Nella prossima legislatura, la Ue dovrebbe porsi l'obiettivo di ridurre almeno del 25% gli obblighi amministrativi per le imprese, mettere al centro dell'agenda la facilitazione delle attività imprenditoriali ed eliminare le contraddizioni e le complessità non necessarie della legislazione europea.



Un'altra sfida importante riguarda il costo dell'energia, che negli ultimi anni è aumentato in Europa molto più che negli Stati Uniti: gli ultimi dati ufficiali mostrano che i costi dell'elettricità e del gas sono tuttora il doppio in Europa rispetto al periodo pre-Covid, mentre negli Stati Uniti i prezzi medi sono aumentati del 30%.

Ora la Ue deve superare l'approccio del Mercato europeo dell'elettricità e affrontare con decisione il tema dei differenziali di costo dell'energia tra l'Europa e i suoi maggiori competitori.

### **Come sarà possibile difendere la competitività del continente e allo stesso tempo affrontare il cambiamento climatico?**

Le imprese europee sostengono fermamente gli obiettivi ambientali della Ue. Ma saremo in grado di raggiungerli solo se l'Europa migliorerà la sua competitività.

Per questo, per far sì che il Green Deal diventi una strategia di crescita dobbiamo affiancargli un Industrial Deal. E ora, dopo aver approvato un gran numero di regole all'interno del Green Deal, dobbiamo puntare sull'attuazione e sulla semplificazione, a cominciare dall'aumento delle fonti energetiche a basso tasso di carbonio, in un quadro di neutralità tecnologica, sia di produzione interna che d'importazione. E dobbiamo anche adeguare le misure di protezione contro la "concorrenza carbonica" dei paesi meno regolati, nel momento in cui si sta ampliando il differenziale di prezzo causato dalla crisi energetica. Come ho già detto, i prezzi europei di elettricità e gas da noi sono il doppio del periodo pre-Covid, mentre negli Stati Uniti i prezzi medi sono aumentati del 30%. Senza affrontare questo differenziale di prezzo non riusciremo a raggiungere gli obiettivi ambientali proteggendo al contempo la competitività dell'Europa.

### **Pensa che sarà necessario aumentare il debito comune europeo per finanziare gli investimenti europei in difesa, digitale, infrastrutture e welfare, sull'esempio di Sure?**

Finanziare questi investimenti comuni metterà pressione sul bilancio europeo. Dobbiamo quindi fare sì che il bilancio europeo raggiunga la dimensione adeguata a sostenere le sfide comuni, ma non tale da appesantire con un carico fiscale eccessivo le imprese e le famiglie. La chiave dovrebbero essere gli investimenti in competitività per aumentare il tasso di crescita potenziale di lungo termine dell'Europa, il che consentirà l'aumento del bilancio europeo senza aggravare la pressione fiscale di cui parlavo.

## **Dobbiamo fare sì che il bilancio europeo raggiunga la dimensione adeguata a sostenere le sfide comuni, ma non tale da appesantire con un carico fiscale eccessivo le imprese e le famiglie**

Allo stesso tempo si dovrà migliorare l'efficienza della spesa europea, anche con l'uso di strumenti innovativi come il Programma InvestEu, che utilizza fondi e garanzie europee per promuovere investimenti privati aggiuntivi. In questo quadro siamo del tutto favorevoli al nuovo Patto di stabilità e crescita, che incoraggia gli Stati membri a varare riforme favorevoli alla crescita e agli investimenti pubblici all'interno di un percorso di aggiustamento fiscale pluriennale. Le riforme strutturali possono migliorare ulteriormente gli effetti degli investimenti pubblici finanziati dall'Europa.

Le nuove regole dovranno essere attuate con flessibilità, a patto che gli Stati membri attuino riforme credibili e programmi d'investimento in grado di favorire la crescita sostenibile e la sostenibilità del debito.

### **Che cosa suggerirebbe al governo e alle imprese italiane per aumentare la propria influenza in Europa?**

L'Italia, Stato fondatore e uno dei maggiori paesi dell'Ue, ha una presenza e un'influenza molto forti nella vita politica europea. Le imprese italiane hanno una forte presenza a Bruxelles: il nostro associato Confindustria è stata una delle prime associazioni ad aprire una propria Delegazione presso la Ue sin dal 1959. Oltre a rappresentare gli interessi delle imprese italiane alle istituzioni comunitarie, Confindustria è anche molto attiva all'interno di BusinessEurope e partecipa alla definizione delle nostre posizioni sui principali temi europei.

Suggerirei alle nostre imprese di mantenere stretti contatti con i parlamentari europei sui temi rilevanti per le imprese italiane e dunque europee. Ciò sarà particolarmente importante nei confronti dei nuovi europarlamentari che arriveranno a Bruxelles. E ovviamente spero che gli imprenditori italiani useranno al meglio i loro voti nelle imminenti elezioni europee. 🇮🇹

# TRANSIZIONE ENERGETICA primo punto in agenda



di Franco BERNABÈ

I principale dossier che la prossima Commissione europea si troverà ad affrontare sarà quello degli interventi per la transizione energetica sui quali si era fortemente impegnata la Commissione guidata da Ursula von der Leyen.

Alcuni interventi, tra i quali quelli relativi al settore agricolo, ma non solo quelli, hanno suscitato vivaci proteste e manifestazioni in molti paesi europei. C'è molta attesa, dunque, per vedere se la nuova Commissione confermerà gli indirizzi seguiti finora oppure se verranno introdotte delle modifiche per tenere conto delle reazioni che ci sono state.

Per comprendere il contesto nel quale si collocano gli interventi europei è utile ricordare alcuni dati. Le emissioni di gas climalteranti sono aumentate a livello mondiale di circa il 68% tra il 1990 e il 2020, mentre nello stesso periodo in Europa sono diminuite del 34%, con una progressione di poco più dell'1% all'anno. Circa metà delle emissioni mondiali di CO<sub>2</sub> sono in Asia e la Cina da sola ne genera circa un terzo.

Gli Stati Uniti per parte loro contribuiscono per circa il 15%. I grandi paesi europei contribuiscono invece in misura marginale alle emissioni globali di CO<sub>2</sub>. La Germania produce il 2% delle emissioni globali, Francia, Italia, Regno Unito e Polonia circa l'1% ciascuno. La Spagna lo 0,7%.

È evidente da questi dati che famiglie e imprese in Europa hanno dato un contributo rilevante alla mitigazione del problema a livello mondiale ed è altrettanto evidente che qualunque

sforzo faccia l'Europa ha un impatto limitato.

Nonostante questo, il pacchetto di norme che è stato presentato dalla Commissione nel 2021 denominato "Fit for 55" impone a imprese e famiglie di fare ogni anno il triplo di quanto fatto negli anni precedenti. Un obiettivo che non può essere raggiunto se non attraverso uno straordinario sforzo industriale e finanziario che richiede rilevanti contributi pubblici e deve vedere protagonisti innanzitutto i governi e le istituzioni europee. Mentre nella fissazione degli obiettivi l'Europa si è mossa velocemente, nell'individuazione degli strumenti l'azione europea è stata caratterizzata da una sistematica mancanza di tempestività. Mentre l'Europa produceva studi, leggi e regolamenti, la Cina e gli Stati Uniti si sono mossi con mas-



Franco Bernabè

sicci interventi di sostegno finanziario alle imprese che producevano tecnologie per la transizione energetica. Si è così creato un differenziale di capacità produttiva, di competenze e di posizione competitiva che difficilmente consentirà all'Europa di recuperare in tempi ragionevoli i ritardi accumulati.

Il Paese che si è mosso con più determinazione nel promuovere gli investimenti nelle tecnologie rinnovabili incluso il solare, l'eolico, l'idrogeno verde i progetti geotermici è stata la Cina. È stato infatti intorno agli anni Dieci che la Cina ha incominciato a sviluppare una politica di sostegno attivo allo sviluppo del settore che le ha consentito nel 2023 di avere poco più della metà del parco installato mondiale di energie rinnovabili. Grazie a questi formidabili investimenti, il settore delle energie industriali in Cina ha acquisito un vantaggio competitivo in termini di dimensioni e di costi difficilmente raggiungibile.



## L'Europa ha accumulato quasi dieci anni di ritardo rispetto alla Cina e solo ora ha riconosciuto la necessità di sostenere l'industria per realizzare gli investimenti necessari alla transizione energetica

Gli Stati Uniti sono partiti in ritardo rispetto alla Cina, ma hanno cercato di recuperare attraverso la dimensione finanziaria degli interventi. L'*Inflation Reduction Act* promosso dal presidente Biden è stato approvato nell'agosto del 2022, mettendo a disposizione del sistema economico per accelerare il processo di transizione, 783 miliardi di dollari. In Europa è scattato l'allarme solo dopo avere visto i provvedimenti adottati negli Stati Uniti. La Commissione ha cercato di recuperare con l'approvazione del *Net Zero Industry Act* nel marzo del 2023. Di lì è partito il processo di concertazione con il Consiglio europeo e il Parlamento che si dovrebbe concludere a breve. L'Europa ha dunque accumulato quasi dieci anni di ritardo rispetto alla Cina e solo ora ha riconosciuto la necessità di sostenere l'industria per realizzare gli investimenti necessari alla transizione energetica.

Purtroppo la Commissione europea non dispone di grandi risorse finanziarie da mettere a disposizione dell'industria per compensare il gap competitivo e quindi ha cercato soprattutto di alleggerire i processi autorizzati e quelli relativi alla concessione di aiuti di Stato ai settori delle rinnovabili, creando così una forte disparità di trattamento tra i paesi che hanno spazio fiscale per gli aiuti, come la Germania, e paesi che invece questo spazio non ce l'hanno.

Tutto questo indurrebbe al pessimismo se non fosse che i risultati raggiunti in Europa nel contenimento delle emissioni negli ultimi trenta anni testimoniano una straordinaria e diffusa capacità dell'industria di rispondere alla sfida della transizione verde. Bisogna, però, che sia consentito all'industria stessa di trovare le soluzioni più efficaci in un dialogo con le istituzioni europee basato sul rispetto dei meccanismi di mercato e senza imporre scelte tecnologiche che potrebbero risultare inefficaci rispetto agli ambiziosi obiettivi della transizione. 

**Franco Bernabè** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2011. È presidente di *FB Group*, società di investimenti e di *Techvisory*, che si occupa dello sviluppo, produzione e commercializzazione di prodotti e servizi innovativi ad alto valore tecnologico. È presidente di *Acciaierie d'Italia* ed è stato presidente e amministratore delegato di *Telecom Italia* e amministratore delegato dell'*Eni*, della quale ha gestito la trasformazione da ente di Stato in SpA 

# CONTINENTE AL BIVIO: o leadership o declino



di Antonio D'AMATO

**V**iviamo una delle fasi più drammatiche dalla fine della Seconda guerra mondiale. Per la prima volta, la pace che davamo per un valore acquisito è minacciata in maniera sempre più grave. Abbiamo la guerra in casa nel nostro Continente e, alle porte di casa, nel Sud dell'Europa e nel Mediterraneo. Di fronte alle crescenti tensioni militari, geopolitiche ed economiche che caratterizzano lo scenario internazionale, abbiamo oggi bisogno di più Europa, ma di un'Europa diversa, che sappia essere più forte sul piano politico, più efficace e salda sul piano istituzionale, più competitiva sul piano economico e più equa sul piano sociale. Abbiamo cioè bisogno di un'Europa che possa contribuire a creare una governance globale più equilibrata, indispensabile per garantire pace e progresso.

Per raggiungere questo obiettivo occorre ripensare radicalmente strategie e percorsi. Negli ultimi quindici anni ma, in particolare, nel corso della legislatura che si sta adesso chiudendo, si è andato sempre più rafforzando un vero e proprio processo di deindustrializzazione dell'Europa. Ci siamo illusi di poter essere i detentori dell'innovazione tecnologica, dell'intelligenza, di poter godere di livelli di welfare e di qualità della vita molto elevati senza dover produrre, anzi delocalizzando le nostre fabbriche nelle aree a più basso del costo del pianeta. Dimenticando, così, la più elementare delle regole dalla prima rivoluzione industriale ad oggi, e che cioè manifattura, sviluppo, ricerca e innovazione camminano di pari passo. E ci siamo così sempre più impoveriti di posti di lavoro, di intelligenza, di capacità di innovare e sviluppare. Negli ultimi cinque anni l'ideologia del Green deal ha fortemente accentuato questa deriva, perseguendo il mito della cosiddetta decrescita felice, minando la competitività del sistema economico e industriale europeo e mettendo a serio rischio sia la tenuta sociale sia la stessa sostenibilità ambientale.

## FILIERE INDUSTRIALI A RISCHIO

Sono state portate avanti una vera e propria messe di iniziative legislative che, in assenza di ogni neutralità tecnologica e soprattutto prive di ogni validazione scientifica del loro im-



*Antonio D'Amato*

patto ambientale, hanno fortemente compromesso intere filiere industriali, da quelle di base all'automotive, dall'agrolimentare al packaging e al farmaceutico, dalla chimica al tessile, senza dimenticare la tassonomia e l'energia. La quantità di iper-regolazione e la contraddittorietà ed erraticità delle legislazioni europee hanno creato un clima di incertezza che ha sempre più paralizzato, se non addirittura disincentivato, gli investimenti produttivi. Nel frattempo, le altre grandi potenze economiche del pianeta, hanno portato avanti una forte politica di rafforzamento del loro tessuto industriale e della loro competitività. In particolare, oggi, assistiamo ad una guerra economica, a cui noi europei siamo esposti in maniera significativa e rispetto alla quale dobbiamo saperci immediatamente attrezzare, recuperando una nuova strategia di sviluppo industriale e competitivo. Naturalmente, facendo leva su industrie di qualità, sostenibili e innovative, come sappiamo di poter fare.

Si tratta di uno scenario che ha messo in evidenza di recente anche Mario Draghi in occasione della Conferenza di alto livello sul pilastro europeo dei diritti sociali, sottolineando come negli ultimi anni le altre grandi potenze economiche del pianeta abbiano portato avanti una forte politica di rafforzamento del loro tessuto industriale e della loro competitività, spesso attraverso politiche tese a renderci strutturalmente dipendenti da loro. Tutto ciò indebolisce il nostro tessuto economico e sociale e, in particolare, indebolisce i ceti medi. La storia ci insegna che quando il ceto medio viene a soffrire o viene compresso, e purtroppo questo è quanto sta accadendo in tutte le democrazie occidentali negli ultimi anni, nascono poi intolleranze, razzismi, sentimenti che hanno proiettato nel secolo scorso ombre terribili e che noi dobbiamo saper combattere, saper contrastare, riaffermando i valori e le opportunità della nostra civiltà e della nostra storia.

#### CAMBIARE PASSO PER UN'EUROPA DIVERSA

È per contrastare questi rischi e le derive del regresso e dei populismi che, come dicevo, abbiamo bisogno di Europa. Ne abbiamo bisogno oggi più che mai. Abbiamo bisogno però di un'Europa, come sottolineavo, diversa. Meno autoreferenziale. Ne abbiamo bisogno per garantire la pace, ne abbiamo bisogno per governare la sostenibilità del pianeta, ne abbiamo bisogno soprattutto per garantire quel benessere, quella difesa delle conquiste sociali che sono un patrimonio della nostra storia e della nostra civiltà e che sono anche indispensabili perché la stabilità e l'equità sociale.

L'Europa concepita dai padri fondatori, nell'era post-bel-

## Abbiamo bisogno di più Europa, ma di un'Europa diversa: meno autoreferenziale. Ne abbiamo bisogno per garantire la pace e governare la sostenibilità del pianeta

lica, prometteva sicurezza, crescita e prosperità, ma queste promesse si ancoravano principalmente al potenziamento dell'economia e dell'industria, vitali per il benessere e la coesione sociale di popolazioni che avevano subito le atrocità della guerra. Il visionario progetto di Jacques Delors nel 1992 proponeva la creazione di un vasto mercato unico come strumento principale per assicurare libertà, crescita e stabilità. Tuttavia, questo periodo di costruzione si è trovato a naufragare con l'ampliamento dell'Europa nel 2004, un processo affrettato e carente in termini di governance decisionale. Altrettanto critico, se non di più, è stato il fallimento del progetto di una Costituzione europea, e in particolare la difficoltà nel condividere i valori e gli ideali fondamentali che formano la nostra identità europea. Mai come ora abbiamo bisogno di più Europa, ma di un'Europa più unita nei suoi valori, più competitiva dal punto di vista economico, più forte dal punto di vista istituzionale e quindi più rilevante dal punto di vista politico.

Per questo le prossime elezioni europee sono le più importanti della nostra storia. Oggi l'Europa è al bivio, o siamo pronti a ricostruirla o rischiamo l'implosione. 

**Antonio D'Amato** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2005. È presidente del Gruppo Seda, azienda di famiglia fondata nel 1964, leader mondiale nel settore del packaging per alimenti. Oggi il gruppo Seda conta 13 stabilimenti e produce in Italia, Germania, UK, Portogallo e Stati Uniti. Ha oltre 3.500 dipendenti e tra i suoi clienti annovera i più grandi marchi dell'industria alimentare del mondo. Il 50% del fatturato è prodotto in Italia e, di questo, il 70% è esportato all'estero 

# UNA NUOVA COSTITUZIONE



di Antonio PATUELLI

**D**opo le elezioni europee dell'8 e 9 giugno prossimi, inevitabilmente inizierà una nuova fase della complessa vita dell'Unione europea, dinanzi alle tante, attuali e dure problematiche cui essa e gli Stati membri si trovano ora di fronte. Infatti, tutti i giorni l'Unione europea viene sollecitata ad assumere nuove iniziative e spesso viene anche criticata perché non prende adeguate posizioni e iniziative politiche internazionali, perché non è protagonista mondiale al pari di Stati Uniti, Russia e Cina.

Si tratta di sollecitazioni e critiche che, però, sottovalutano l'attuale natura giuridica della Ue, che continua ad essere un originale organismo internazionale, non federale, né confederale e soprattutto impegnato in economia come evoluzione dell'originario Mercato Comune Europeo, poi divenuto Cee, quindi Ue.

Manca, infatti, innanzitutto una Costituzione europea che superi finalmente questi limiti e contraddizioni e definisca una nuova e più matura configurazione della Ue, che negli ultimi anni è molto cresciuta soprattutto in numero di Stati membri, ma è ancora rimasta frutto di una somma di trattati, che ne hanno definito in particolare le caratteristiche economiche, col mercato unico, la libera circolazione di denaro, merci e persone e con l'Unione bancaria come più avanzata, anche se incompleta, cooperazione rafforzata. E con l'euro, la moneta comune, che si è dimostrata quanto mai solida ed essa si è protagonista nei mercati internazionali.

Ma per rendere più protagonista la Ue nel mondo occorre rapidamente fare decisi e paralleli passi in avanti, sia in ambito economico che istituzionale. In ambito economico occorre rapidamente sviluppare senza pregiudizi un nuovo spirito critico costruttivo per correggere, con realismo, dove necessario, le originarie impostazioni del progetto di Unione bancaria per quanto non completato, come la garanzia unica europea dei depositi e per taluni istituti previsti nelle procedure dei salvataggi bancari, come il "bail in" che è andato in desuetudine. Occorre, nel frattempo, completare l'Unione del mercato dei capitali, che deve essere intrinsecamente connessa col mercato unico europeo e con la libera circolazione dei capitali, delle persone e delle merci.



*Antonio Patuelli*

Ma per rendere più protagonista la Ue nel mondo occorre rapidamente fare decisi e paralleli passi in avanti, sia in ambito economico che istituzionale.

In ambito economico occorre rapidamente sviluppare senza pregiudizi un nuovo spirito critico costruttivo per correggere, con realismo, dove necessario, le originarie impostazioni del progetto di Unione bancaria per quanto non completato, come la garanzia unica europea dei depositi e per taluni istituti previsti nelle procedure dei salvataggi bancari, come il "bail in" che è andato in desuetudine.

Occorre, nel frattempo, completare l'Unione del mercato dei capitali, che deve essere intrinsecamente connessa col mercato unico europeo e con la libera circolazione dei capitali, delle persone e delle merci.



Le nuove codificazioni europee sono riforme che non costano, che non gravano sui bilanci, che implicano principalmente volontà, impegno e determinazione senza le quali la Ue rimarrebbe inevitabilmente con gli attuali limiti e lacune

Tutto ciò è indispensabile e urgente, ma non ancora sufficiente a dare nuova vitalità e iniziativa alla Ue e per rispondere alle tante richieste e anche alle critiche. Occorre, infatti, anche, ma non ultima, una nuova e assai importante fase di nuova codificazione europea. Necessita finalmente una nuova Costituzione europea che, una volta per tutte, sia una chiara norma comune e fondamentale, indispensabile per definire doveri e diritti di ciascuno, per rispondere ai tanti nuovi compiti che vengono richiesti alla Ue e che non possono essere affrontati appieno senza una legge fondamentale come una Costituzione. Parallelamente occorre che vengano elaborati veri e propri codici giuridici che completino innanzitutto l'Unione bancaria con identiche normative soprattutto in

diritto bancario, finanziario e penale dell'economia. Le nuove codificazioni europee sono peraltro riforme che non costano, che non gravano sui bilanci, che implicano principalmente volontà, impegno e determinazione senza le quali la Ue rimarrebbe inevitabilmente con gli attuali limiti e lacune.

Questo 2024 è l'anno decisivo per affrontare con maggior spinta queste fondamentali tematiche, col rinnovo del Parlamento europeo e della Commissione europea, organi che quotidianamente, da anni, hanno accresciuto le loro più ridotte originarie competenze, pur, ancora, senza l'indispensabile Costituzione.

Comunque, a trattati invariati e senza una Costituzione, non si può realisticamente pensare che la Ue possa fare tutto ciò che le è ora richiesto anche di fronte a una situazione internazionale quanto mai tesa, che necessita di un salto di qualità, di ben maggiori responsabilità giuridiche nelle istituzioni dell'Unione europea. ☞

**Antonio Patuelli** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2009. È presidente del Gruppo Bancario La Cassa di Ravenna presente a livello nazionale in 7 Regioni e 20 Province, sia attraverso 133 filiali bancarie, sia attraverso gli sportelli delle società controllate. Dal 2013 è presidente dell'Associazione Bancaria Italiana

# Rispondere ALLE SFIDE GLOBALI



di Enrico ZOBELE

Europa è il nostro mercato di riferimento e l'Unione europea la dimensione naturale nella quale sviluppare le nostre strategie per la crescita e il benessere di cittadini e imprese. Infatti, oltre il 50% dell'export italiano è rivolto a paesi membri dell'Ue e le normative europee condizionano – direttamente o indirettamente – oltre il 70% della normativa di riferimento per le imprese.

Pertanto, non è solo una questione di essere o non essere europeisti. Volenti o nolenti, la dimensione europea impatta significativamente e quotidianamente la vita di tutti noi in qualità di cittadini, imprenditori o lavoratori. Le sfide degli ultimi anni hanno messo a dura prova le imprese e stanno causando una trasformazione del sistema produttivo europeo: dalle guerre alla crisi energetica, dall'inflazione alla carenza di materie prime, dal calo demografico all'accelerazione dell'intelligenza artificiale. Le sfide sono globali, le risposte devono essere quantomeno europee. È impensabile che ogni Stato membro adotti una propria strategia in maniera autonoma. Vorrei richiamare l'attenzione in particolare su tre temi che ritengo cruciali per il futuro delle nostre imprese e dello stesso progetto europeo: doppia transizione, energia e formazione.

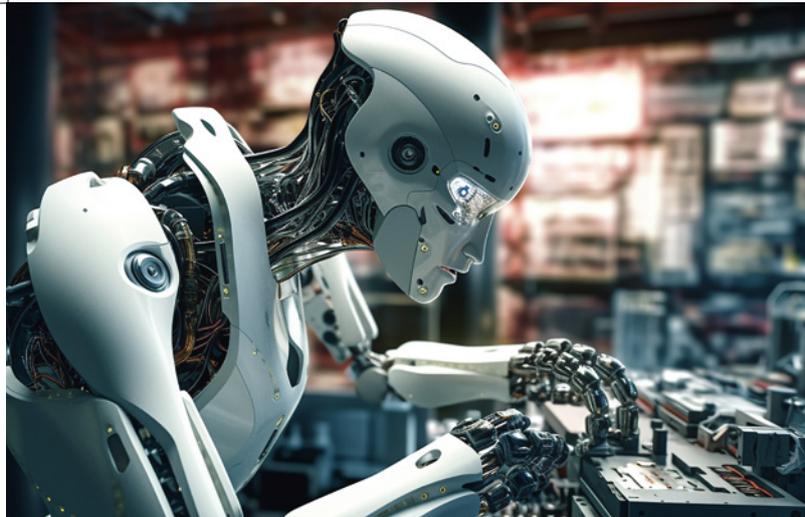
Rispetto alla doppia transizione (cosiddetta “twin transition”) digitale e sostenibile, auspico innanzitutto un approccio più “business friendly” da parte della prossima Commissione europea. Negli ultimi anni gli interventi normativi, pur orientati a finalità nobili come la riduzione delle emissioni nocive e dei rifiuti, non hanno tenuto conto dei principi di neutralità tecnologica e di gradualità che sono indispensabili per non danneggiare l'industria europea, che è già alle prese con la concorrenza asiatica e con la rivoluzione tecnologica. Proposte normative come quella sui motori termici o sugli imballaggi, se portate avanti con un approccio ideologico, rischiano allo stesso tempo di non raggiungere gli obiettivi e di indebolire l'industria europea a vantaggio della concorrenza oltreoceano.

La “twin transition”, invece, se impostata assecondando le vocazioni e le competenze del manifatturiero Ue, può contribuire a rilanciare l'economia del Vecchio Continente. Molte aziende stanno già affrontando con successo l'introduzione della digitalizzazione, che consente una maggiore efficienza dei processi produttivi, e della sostenibilità, indispensabile ridurre l'impatto delle produzioni sul pianeta.



Enrico Zobeles

L'Intelligenza artificiale generativa ha messo a nudo un tema che è rimasto sullo sfondo troppo a lungo. Le nuove tecnologie stanno entrando di prepotenza nel mondo del lavoro bypassando il sistema scolastico, più lento ad adeguarsi ai cambiamenti, che rischia di restare indietro e di non formare in maniera adeguata i lavoratori di domani



Ma desidero ricordare che la sostenibilità ha tre dimensioni: ambientale, sociale ed economica. Non dobbiamo dimenticare le ultime due. Qualsiasi trasformazione deve tenere conto della sostenibilità economica dell'azienda, senza la quale le altre dimensioni non sono possibili. E anche la dimensione sociale va tenuta nella giusta considerazione, soprattutto alla luce delle sfide demografiche e del cambiamento degli stili di vita e di lavoro in atto soprattutto nelle giovani generazioni.

C'è poi la questione energetica, che abbiamo tutti toccato con mano in seguito all'invasione russa dell'Ucraina. L'Unione europea deve sviluppare una politica energetica comune, per regolarizzare gli scambi di gas tra paesi membri, arrivando alla creazione di un mercato unico del gas naturale e delle rinnovabili. Questo è un tema legato a doppio filo a quello della sostenibilità, dal momento che un minor consumo di energia e un maggior ricorso a fonti rinnovabili ha riflessi sia ambientali che economici. Ma è anche una questione di sicurezza sul piano geopolitico. L'Ue deve garantire la sicurezza degli approvvigionamenti ai propri cittadini e alle proprie imprese, senza dipendere da paesi terzi. Gli sviluppi della tecnologia, poi, resi possibili dai livelli di eccellenza raggiunti dai centri di ricerca e dalle università europee, devono essere utilizzati per sviluppare l'utilizzo dell'idrogeno verde per la produzione industriale nei settori difficili da decarbonizzare.

Infine, c'è il tema cruciale della formazione. L'Intelligenza artificiale generativa ha messo a nudo un tema che è ri-

masto sullo sfondo troppo a lungo. Le nuove tecnologie stanno entrando di prepotenza nel mondo del lavoro bypassando il sistema scolastico, più lento ad adeguarsi ai cambiamenti, che rischia di restare indietro e di non formare in maniera adeguata i lavoratori di domani. Il sistema scolastico e della formazione deve cercare un collegamento più stretto con il mondo produttivo. Per questo servono politiche, coordinate a livello europeo, per dotare tutta la forza lavoro di competenze e conoscenze professionali richieste dalle aziende, coinvolgendo anche i Neet e i migranti, soprattutto in quei settori in cui è maggiore la carenza di manodopera.

Sono convinto che, se i paesi membri decideranno di affrontare assieme queste sfide, quel progetto europeo che ultimamente ha vacillato potrà essere rilanciato. Auspico pertanto che il dibattito per le prossime elezioni europee si concentri più su questi temi e meno sulle beghe tra i partiti nazionali. ☺



**Enrico Zobe** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2000. È presidente onorario dell'omonimo Gruppo, leader mondiale nella produzione di insetticidi, profumatori per la casa e per l'automobile e coadiuvanti del bucato. Sotto la sua guida l'azienda passa da una dimensione nazionale ad una dimensione mondiale, diventando partner strategico delle principali multinazionali del settore. Nel 2010 acquisisce il controllo di Everel Group, produttore di componenti elettronici ed elettromeccanici per elettrodomestici e per l'automotive, con 600 dipendenti e sede in provincia di Verona e filiali produttive in Germania e Romania



VILLA D'ESTE  
LAGO DI COMO



THE LEADING HOTELS  
OF THE WORLD®

<https://www.villadeste.com>  
e-mail: [info@villadeste.it](mailto:info@villadeste.it)

## “LA GRANDE STAGIONE DI VILLA D'ESTE”

In programma eventi e novità. Confermata l'apertura invernale

Il calendario della 152esima stagione di **Villa d'Este** è ricco di tante novità e di grandi appuntamenti con professionisti riconosciuti a livello internazionale. Gli ospiti potranno vivere momenti esclusivi e di grande valore, portando con sé emozioni e ricordi che dureranno per sempre nel tempo.

La ristorazione vede molti rinnovamenti, come il pop up del Ristorante **Il Platano** che propone una cucina mediterranea e giapponese, fondendosi a sentori e influenze dal mondo. Il **Bar Canova** punta ad un'esperienza di mixologia senza precedenti, con una carta rinnovata, interpretazioni di grandi classici e un'ampia selezione di distillati.

**Dal 24 al 26 Maggio** tornerà l'atteso **Concorso d'Eleganza**, una vera istituzione nel mondo dell'*automotive*. Immaneabile sarà la straordinaria performance live di **Mario Biondi**, uno dei maggiori esponenti internazionali del soul e del jazz, nel meraviglioso giardino del Mosaico di Villa d'Este il **21 Giugno**. L'evento, unico e irripetibile, culminerà con una cena conviviale, ideata dal Group Executive Chef Michele Zambanini.

Il ricco palinsesto delle Feste d'Este sarà caratterizzato da alta cucina, intrattenimenti e performance live realizzati da artisti internazionali, allestimenti floreali a tema e spettacolari fuochi d'artificio.

Il 4 Luglio, per il Giorno dell'Indipendenza degli Stati Uniti d'Ame-

rica, l'Hotel porterà i propri ospiti internazionali e non in un viaggio all'insegna della bellezza. Il 14 Luglio, in occasione delle celebrazioni della Presa della Bastiglia, gli ospiti saranno accolti in meravigliosi allestimenti e spettacoli ispirati all'eleganza senza tempo dello stile di Maria Antonietta, al romantico rococò e al fascino decadente dell'haute couture. Infine, il 15 Agosto, sarà la volta di un grande classico, la “dolce Vita”, con allestimenti e performance uniche che ricordano una vera e propria festa italiana.

In vista della bella stagione, Villa d'Este riconferma inoltre gli appuntamenti Villa d'Este Style. Si inizia il **1° Giugno con One Lake One Car** un'opportunità per ammirare da vicino le leggendarie auto d'epoca Alfa Romeo 6C 2500 SS “COUPE” VILLA D'ESTE”. Il **21 Luglio** sarà

la volta poi del **Vintage Yachting**, un'esperienza che porterà ospiti e appassionati a bordo di yacht d'epoca per un tour esclusivo sul lago di Como.

**Villa d'Este rimarrà aperta anche nel periodo invernale di quest'anno**: un progetto fortemente voluto dalla Proprietà e dalla Direzione per dare voce e valorizzare tutto l'anno un territorio unico al mondo. Non mancheranno le Wine Dinners, esperienze enogastronomiche d'eccellenza, la **Greenhouse**, già dal mese di Novembre e la **Chocolate Room** nella bellissima Sala Colonne trasformata in una cioccolateria che si amplierà con una seconda Greenhouse.

La nuova stagione di ospitalità di Villa d'Este è un canto d'amore alla bellezza, un'ode alla dolcezza della vita e al lusso autentico.





FOCUS 1

TURISMO

# EVOLUZIONE DI UN'INDUSTRIA

Nel 2023 l'industria dell'ospitalità ha generato circa 215 miliardi di euro, rappresentando circa il 12% del Pil. E il 2024 si preannuncia, secondo le stime del World Travel & Tourism Council, ancora più roseo. Il giro d'affari arriverà a 223,1 miliardi con un +3,8% sul 2023. Serviranno altri 100mila addetti, per complessivi 3,1 milioni di occupati. Come rendere più efficiente il settore e “proteggere” il Belpaese dagli effetti dell'*overtourism*? Ne parliamo con Mattia Barchetti, Head of Marketing Intelligence di Nomisma e curatore dell'Osservatorio sul turismo e i Cavalieri del Lavoro Bernabò Bocca, Paola Michelacci e Luca Patanè

# Più dialogo centro-territori per FAR CRESCERE IL TURISMO

A colloquio con Mattia BARCHETTI di Paolo Mazzanti

**D**opo lo stop forzato degli anni della pandemia il turismo ha ripreso a pieno ritmo e nel nostro Paese rappresenta una delle voci più importanti per l'economia. La crescente attenzione alla sostenibilità ambientale stimola operatori e visitatori ad intraprendere azioni per ridurre l'impatto dei flussi su luoghi e comunità. Di questo e altro abbiamo parlato con Mattia Barchetti, Head of Marketing Intelligence di Nomisma e curatore dell'Osservatorio sul turismo.

## Quali sono stati i risultati dell'ultimo Osservatorio sul turismo di Nomisma?

L'Osservatorio evidenzia chiaramente le molteplici sfide che i protagonisti della filiera turistica italiana stanno affrontando attualmente, ma allo stesso tempo presenta nuove opportunità da cogliere. Il turista adotta sempre più strategie di risparmio nella definizione delle politiche della vacanza, senza però rinunciare a viaggiare. In uno scenario macroeconomico incerto, gli operatori del settore si dimostrano consapevoli e proattivi nel definire le proprie strategie di business in un contesto in cui l'aumento generalizzato dei costi e la difficoltà nella ricerca di personale rappresentano le principali difficoltà da affrontare nel prossimo futuro. Continuano ad investire per potenziare la propria attrattività e adattarsi ai cambiamenti richiesti da un turista sempre più esigente.

Si delinea quindi un futuro che anche nel settore turistico si concentrerà su digitalizzazione, sostenibilità e un turismo completamente integrato con il territorio.

**Il turismo vale il 12-13% del Pil ma è un settore ancora poco "industrializzato". Come organizzarlo meglio, senza perdere la creatività che lo caratterizza?**

Per dare al turismo la centralità nell'industria del Paese



Mattia Barchetti

che dovrebbe avere è necessario rafforzare la competitività dell'offerta turistica italiana. L'Italia sconta ancora alcune debolezze dal punto di vista dell'organizzazione e della gestione efficiente dei servizi atti alla fruizione turistica. È importante intervenire con investimenti mirati per un potenziamento organico dell'intero comparto. Il turismo straniero rappresenta, ad esempio, per l'Italia un segmento fondamentale su cui è necessario puntare valorizzando al massimo il nostro patrimonio. Nella gran parte delle indagini Nomisma riscontriamo molto spesso il riconoscimento di un ruolo importante per l'Italia come ambasciatrice di aspetti quali la cultura, la tradizione, la creatività e il benessere.

Il potenziamento di un modello condiviso di governance tra Regioni e governo faciliterebbe sicuramente un'azione strategica coesa e unitaria, che punti sulla valorizzazione del territorio e sugli aspetti che più ci contraddistinguono all'estero.

### Come si dovrebbe organizzare meglio questo rapporto tra centro e territorio?

Ci sono alcuni aspetti su cui è imprescindibile la strategia territoriale, altri invece su cui il contributo di un'istituzione centrale può fare la differenza. Mi riferisco ad esempio ad investimenti per potenziare la rete di infrastrutture e trasporti che consentano la visita di località e borghi più difficili da raggiungere, piuttosto che allo stanziamento di risorse economiche per supportare le aziende che decidono di investire in questo settore. Anche il ruolo giocato dagli istituti di credito, in questo senso, sarà determinante nel sostenere le aziende della filiera turistica con progetti che siano in grado da un lato di premiare i più abili e dall'altro di aiutare coloro che, seppur con difficoltà, saranno in grado di superare questo momento di incertezza.

### Quali sono le forme di turismo più promettenti per il futuro?

Il turismo culturale rappresenta l'emblema dell'attrattività turistica dell'Italia ed è uno dei principali fattori trainanti soprattutto per il turista straniero. È evidente però, come emerge anche dall'osservatorio sul turismo di Nomisma, che le abitudini e le esigenze del turista, sia italiano che straniero, stanno mutando e in questo scenario le mete e i viaggi sostenibili rappresentano uno dei trend futuri.

La sostenibilità è ora uno dei principali driver a cui i turisti guardano nella scelta della meta, dalla scelta di strutture ecosostenibili in cui pernottare fino allo svolgimento di attività a basso impatto ambientale. L'Italia vanta un'enorme ricchezza territoriale dovuta alla presenza di mare, montagna, città d'arte, borghi, cammini e tanto altro potenziale ancora inespresso.

Il turismo inclusivo e accessibile a tutti con un'offerta che tenga in considerazione le diverse finalità del viaggio sarà essenziale: enoturismo, lavoro, formazione, sport, religioso per citarne alcuni.

Le abitudini e le esigenze del turista, sia italiano che straniero, stanno mutando e in questo scenario le mete e i viaggi sostenibili rappresentano uno dei trend futuri



Venezia: primo giorno del contributo di accesso per visitare la città

### Il successo dei luoghi iconici del turismo rischia di provocare effetti di congestione: Venezia sta per questo sperimentando l'ingresso in città col ticket. Che ne pensa? Ci possono essere altre soluzioni per evitare il congestionamento?

L'*overtourism* è un problema abbastanza diffuso nel nostro Paese. La conformazione del nostro territorio, soprattutto di alcune zone, fa trovare terreno fertile a questo fenomeno. Sicuramente Venezia è il caso più eclatante in Italia, ma ci sono altri territori che in particolari periodi dell'anno vivono lo stesso problema; penso ad esempio alle principali mete turistiche nelle isole. L'implementazione del pagamento del ticket per l'ingresso giornaliero a Venezia è attualmente in fase sperimentale con l'obiettivo di valutare se possa effettivamente ridurre l'afflusso turistico nella città lagunare. Sicuramente è una delle azioni che possono essere introdotte per mitigare i problemi di congestione in particolari periodi dell'anno. Tuttavia, a mio avviso non è sufficiente; è necessario invece affiancare azioni per una redistribuzione organizzata dei turisti durante tutti i periodi dell'anno, con politiche di controllo, ad esempio, rispetto agli itinerari di viaggio o alla regolamentazione degli affitti a breve termine, che in questo senso, negli ultimi anni hanno dato una forte spinta in termini di disponibilità di offerta di strutture ricettive. In questo, l'estero ci mette a disposizione modelli rodati che stanno ormai ultimando la fase di sperimentazione. 🏠

# TECNOLOGIA E FORMAZIONE, così il settore cambia pelle



di Bernabò BOCCA

**Q**uando si affronta il tema del turismo in Italia la suggestione che in primis si avverte è sempre quella della bellezza. Forse perché ci troviamo in un Paese come il nostro che, con tutta onestà, non credo abbia eguali nel mondo. Malgrado questa consapevolezza, chi opera nel settore avverte ogni giorno di più la necessità di trovare le giuste leve per mantenere viva tale suggestione nell'immaginario collettivo, tanto dei visitatori italiani quanto dei turisti stranieri. Si tratta di una responsabilità che ogni imprenditore del comparto sente profondamente come propria. L'ultima stima preliminare Istat sul Pil italiano è incoraggiante: si rivela una crescita nel primo trimestre 2024, con un aumento dello 0,3% rispetto al trimestre precedente e dello 0,6% rispetto al 2023. Si tratta di cifre che stanno a dimostrare una indubbia vitalità della nostra economia. Mi sento di poter dire che questa crescita sia stata generata anche e soprattutto dall'andamento del turismo, un comparto che diventa sempre più incisivo per la bilancia economica del Paese. Con questi presupposti lo scenario che si prospetta induce ad una certa dose di ottimismo. In termini di movimento turistico interno, tra le festività pasquali e i ponti di primavera, le aspettative sono state rispettate e tutto lascia pensare che l'estate 2024 produrrà un'ottima performance. Ci si dovrebbe sentire al sicuro, ma alcune criticità persistono. Tra queste, l'incertezza che i conflitti internazionali possono generare nella progettazione di un viaggio. La sicurezza è un tema centrale per il turismo interno quanto per i visitatori stranieri, in particolare gli americani,

che rappresentano per così dire il nostro mercato principale: amano l'Italia, progettano vacanze con largo anticipo nel nostro Paese, ma sono estremamente sensibili ad ogni minima eventualità di rischio. Inoltre, vi sono problematiche legate alla carenza di personale: è sempre più difficile per il nostro settore pianificare la funzionalità della propria impresa alberghiera con la certezza di avere garantite le forze necessarie.

Una cosa va detta: nel post Covid siamo entrati in un'altra era. Molte cose sono cambiate, in particolare nel turismo dove, durante il periodo più buio della pandemia, vi è stato un blocco assoluto delle attività. Impossibile per noi dimenticarlo. Molti professionisti dediti al comparto, spa-



Bernabò Bocca



Sina Bernini Bristol, Roma

ventati dalla precarietà della situazione e dalla continua incertezza, hanno optato per altre occupazioni. Indubbiamente su questo tema andrebbe fatta una profonda riflessione. Da una parte per invogliare i giovani ad un mestiere da considerare affascinante e non soltanto caratterizzato dal grande sacrificio, dall'altra per alleggerire i nostri imprenditori da eccessivi orpelli dal punto di vista fiscale. Bisogna invertire la tendenza, smetterla con i populismi secondo cui non si troverebbe personale a causa di salari non adeguati e facilitare piuttosto chi, per scelta di vita, si assume il rischio di impresa e sa di dover contare sui propri collaboratori tanto quanto su sé stesso.

Oggi siamo alle porte del futuro. L'Intelligenza artificiale incalza e sembra dettare le regole del nostro lavoro da qui in avanti. C'è chi ne subisce il fascino, chi ne ha paura. Ma l'ia è stata creata dall'uomo, dunque è amica dell'uomo e va sperimentata in tutte le sue declinazioni. Va però tenuto presente che si tratta di uno strumento, sempre più prezioso per la produttività delle nostre aziende, ma mai sostitutivo della persona. L'ospitalità italiana è connotata dal tocco personale di ciascuno dei nostri albergatori, testimonial in prima linea dell'eccellenza del Belpaese. Non si può prescindere dall'evolvere delle tecnologie, cosa che diventa essenziale per il turismo. Una volta che ci si appropria delle procedure è sorprendente scoprire quante potenzialità esse offrono nel processo di realizzazione del nostro prodotto.

Ultimamente il nostro Gruppo, Sina Hotels, ha celebrato due anniversari importanti: i 150 anni dell'hotel Sina Bernini Bristol a Roma e il 140° del Sina Brufani di Perugia. È

stato un momento straordinario, in cui passato, presente e futuro si sono incontrati: tra gli hotel che hanno la loro storia e tutta la preparazione avveniristica che abbiamo gestito con le giovani generazioni. È stato bellissimo poter vivere momenti così intensi, accompagnati dalla modernità ma ben ancorati ai valori di sempre.

Un'esperienza che mi ha dato una nuova consapevolezza: le celebrazioni, così come i grandi eventi, sono un elemento su cui fare leva anche nell'intento di diventare turisticamente più attrattivi. Nei paesi nostri competitor ogni piccola ricorrenza diventa un avvenimento siderale. Noi, che siamo pieni di storia e di luoghi meravigliosi in cui celebrarla, a volte sembriamo dimenticarcela.

Gestendo un patrimonio così prezioso come l'Italia, per noi la strada è aperta. Si tratta solo di percorrerla nel verso giusto, ben sapendo che la condivisione degli obiettivi sia il primo passo verso la stabilità e la crescita di tutto il comparto. 🏠



**Bernabò Bocca** è stato nominato *Cavaliere del Lavoro* nel 2005. È a capo del Gruppo S.I.N.A. Hotels, azienda di famiglia, cui fanno capo 11 alberghi di lusso. Il Gruppo oggi dà lavoro a 400 dipendenti. Bocca è presidente di *Federalberghi* e della *Fondazione CR di Firenze* ed è stato *Senatore della Repubblica* nella *XVII Legislatura*

# PROMUOVERE la cultura dell'ospitalità



di Paola MICHELACCI

**M**algrado le incertezze geopolitiche, l'aumento dei viaggiatori a livello globale è in continua crescita. Nuovi giovani e altre realtà sono destinati già nell'immediato futuro ad alimentare enormi flussi turistici. L'Italia è al centro di questo cambiamento in un quadro di opportunità crescenti.

In questi ultimi due anni si parla molto di "resilienza", termine con il quale si indica in generale la capacità di un individuo di affrontare e superare un evento traumatico o un periodo di difficoltà. Resilienza è anche la capacità di adattarsi al presente e a tutta una varietà di situazioni nuove e inaspettate.

Questo concetto, declinato sul turismo, significa avere grande flessibilità e grande capacità di apertura verso necessità sempre nuove e questo deve avvenire nell'immediato. Ciò non significa improvvisazione o approssimazione, tutt'altro. Significa sensibilità e studio, significa avere cultura dell'ospite e studiare ciò che occorre e concorre a fare del suo soggiorno un'esperienza unica e che desidera ripetere.

Noi dobbiamo sempre anteporre a tutto l'orgoglio di appartenere all'Italia e ciò vuol dire non soltanto valorizzare tutte le bellezze naturali e artistiche che abbiamo ma anche sottolineare la nostra unicità, che consiste nel made in Italy. La creatività dell'Italia si mostra nella cucina, nella moda, nella cultura, nello sport e nell'arte. Ed è da qui che nascono i turismi dell'accoglienza.

In questa ricchezza di tesori artistici e di bellezze naturali, i borghi, il mare, le montagne non si finiscono mai di scoprire e tutto si apprezza maggiormente se si soggiorna in alberghi accoglienti, dove la professionalità della gestione porta il turista a ricercare esperienze di viaggio piene di emozioni e indimenticabili.

Non esiste più l'albergo che può offrire il soggiorno desiderato a un solo tipo di turista ed è qui che intervengono la cultura, la capacità, la storia, di chi dirige, per offrire la "location" adatta al fruitore del momento, la cucina con le aspettative di cibo desiderate, i programmi che non lasciano spazi vuoti e che, oltre alla dinamicità, danno spazio alla fantasia e al ricordo, una volta tornati a casa.



Paola Michelacci

Non esiste più l'albergo che può offrire il soggiorno desiderato a un solo tipo di turista ed è qui che intervengono la cultura, la capacità, la storia, di chi dirige, per offrire la "location" adatta al fruitore del momento, la cucina con le aspettative di cibo desiderate, i programmi che non lasciano spazi vuoti e che, oltre alla dinamicità, danno spazio alla fantasia e al ricordo, una volta tornati a casa.



Noi operatori turistici partiamo con una marcia in più rispetto agli altri paesi e quindi dobbiamo essere consapevoli della nostra unicità e sfruttare con intelligenza, professionalità e cultura ciò che il nostro Paese offre ad ogni livello

Ecco perché ogni luogo può essere giusto per i soggiorni più disparati. Ecco perché l'Italia è il luogo ideale di soggiorno. Noi operatori turistici partiamo con una marcia in più rispetto agli altri paesi e quindi dobbiamo essere consapevoli della nostra unicità e sfruttare con intelligenza, professionalità e cultura ciò che il nostro Paese offre ad ogni livello.

Personalmente penso di aver messo in atto nelle mie strutture ciò in cui credo. Pur provenendo infatti da un mondo totalmente diverso dal turismo, ho coniugato la cultura data da tre lauree e due master in America con l'attività che oggi svolgo assieme a mia figlia, che condivide l'evoluzione aziendale delle nostre strutture. Insieme programiamo nuove vie di innovazione con obiettivi sempre più arditi e che comunque ci ripagano per i sacrifici e l'impegno che vi mettiamo.

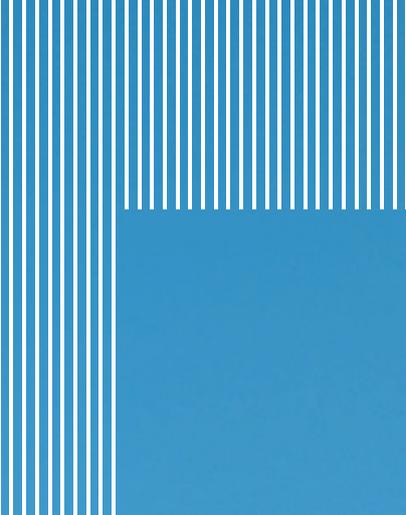
*Grand Hotel Michelacci, Gabicce Mare (Rn)*

L'hotel è come un teatro, è un palcoscenico che cambia a seconda delle situazioni. L'importante è emozionare. Oggi l'industria globale minaccia la creatività individuale. L'importante è trovare l'equilibrio tra il gusto contemporaneo e il rispetto del passato ed è allora che un'antica fattoria, una masseria oppure un maniero d'altri tempi evolvono trasformandosi in accurati spazi ricettivi o in piccole *maison d'hotel*.

Concludendo, come in ogni industria, il turismo più che mai vuole innovazione, formazione e cultura, attenzione e sensibilità all'innovazione e al concetto di lusso e di eleganza. 🏨

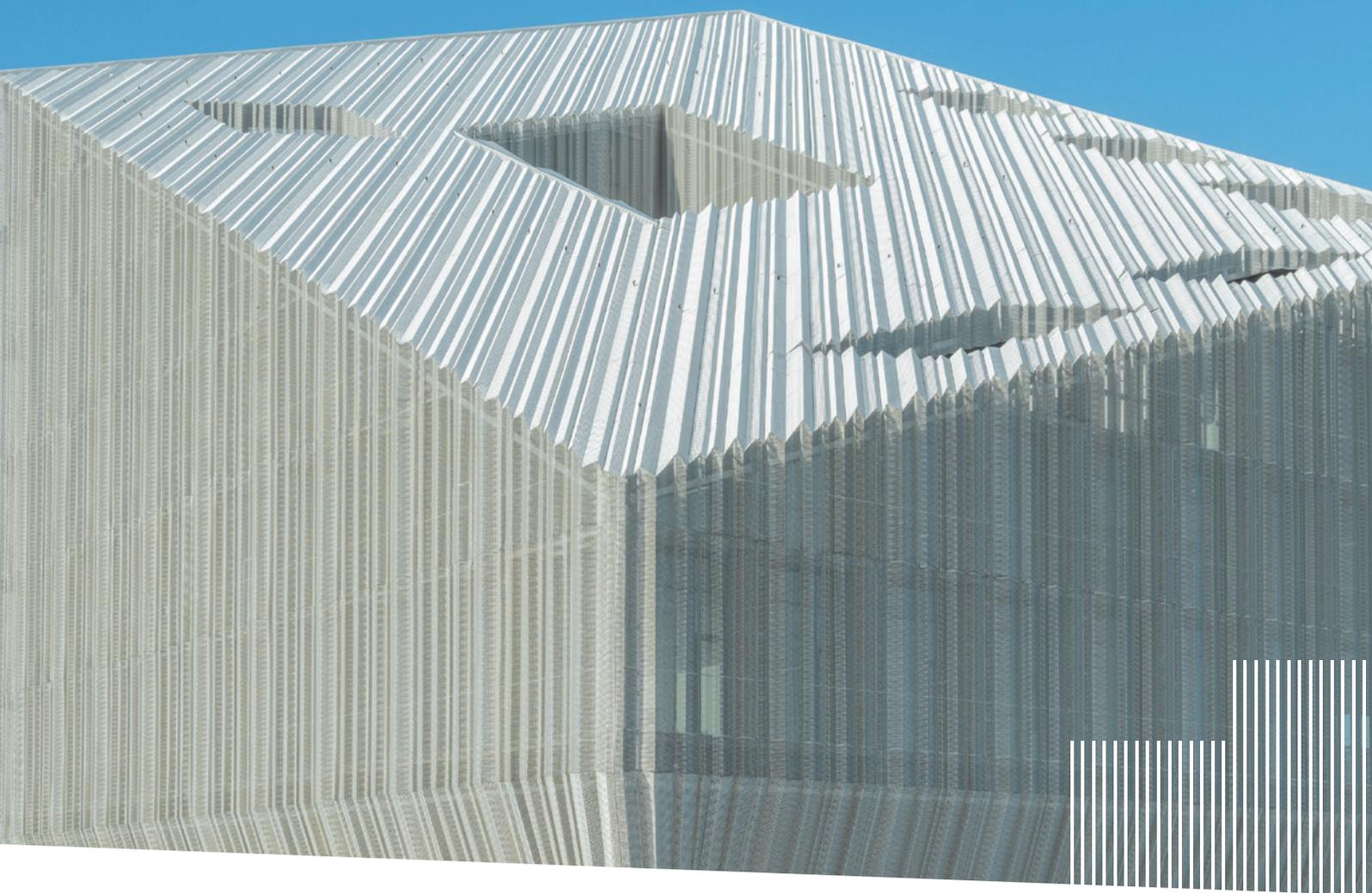
**Paola Michelacci è stata nominata Cavaliere del Lavoro nel 2008. Imprenditrice di prima generazione, inizia la sua attività nel 1975 con l'acquisto e, poi, la gestione di un residence. Attualmente, è proprietaria e gestisce 14 strutture alberghiere, 10 hotel e 4 residence, situati nelle Marche, in Emilia-Romagna e Trentino-Alto Adige. La sua catena alberghiera conta 1.000 posti letto, 288 dipendenti e 450 occupati nell'indotto. A Santa Sofia, in provincia di Forlì, ha costruito il primo complesso turistico per non vedenti in Europa**





# lead the future.

Bonfiglioli S.p.A. Headquarters | Calderara di Reno (Bo)



Diamo vita a nuovi spazi  
realizzando opere straordinarie  
per complessità e bellezza.  
Luoghi dove vivere bene  
e lavorare nel miglior comfort.

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



**INGFERRARI**<sup>®</sup> SPA

General Contractor | Impianti | Service

# SOSTENIBILITÀ, una strada obbligata



di Luca PATANÈ

In origine il viaggio è stato sempre legato a una condizione biologica e sociale dell'uomo. Intorno ad esso si è costruita la storia umana, diventando un grande elemento dell'immaginario, agente e modello di trasformazione e di evoluzione. La mente del viaggiatore, aperta ai mutamenti, lo rende luogo privilegiato dell'esperienza, di condivisione e di trasformazione del senso di tempo.

Oggi il turismo mondiale è un settore dinamico, che ha subito un profondo impatto a causa degli eventi globali, dalle pandemie alle tensioni geopolitiche, e delle conseguenti sfide che deve affrontare. Tutto ciò diventa dunque opportunità di cambiamento e innovazione.

Nello specifico, lo scorso anno il turismo italiano ha definitivamente recuperato i livelli pre-pandemia, chiudendo con circa 445 milioni di presenze nelle strutture ricettive, in aumento dell'8,1% rispetto all'anno precedente.

A trainare in maniera determinante l'intero comparto e la ripresa è stato soprattutto il forte incremento della domanda estera – americana in testa – con presenze che hanno segnato +13,7% sul 2022 e che in valori assoluti si sono attestate a oltre 228,5 milioni (nel 2019 erano state 220,6 milioni).

Superiore alle aspettative è stata anche la performance del *business travel*. Si conferma, invece, il passo decisamente più lento del mercato *leisure* italiano, che ha segnato nel 2023 un aumento del 2,8% sull'anno precedente, per un totale di 216,8 milioni di pernottamenti (216 milioni nel 2019).

## LE TENDENZE EMERGENTI E LE CRITICITÀ

Le maggiori tendenze emergenti nel settore riguardano prevalentemente il turismo sostenibile: la crescente consapevolezza dell'impatto ambientale e sociale del turismo spinge i viaggiatori a scegliere destinazioni e strutture *eco-friendly*, nonché attività che promuovano la conservazione ambientale e il coinvolgimento delle comunità locali. In questo modo



Luca Patanè

A fine 2023 circa il 50% delle posizioni aperte nel settore è rimasto inevaso, nonostante un incremento del 35% nella richiesta di professionisti rispetto all'anno precedente.

Continuano a mancare soprattutto receptionist, cuochi, camerieri, baristi. Ed è da qui, soprattutto, che gli albergatori dovranno ripartire nel 2024

i viaggiatori sono sempre più interessati a esperienze autentiche e significative cercando di immergersi nella cultura del luogo.

Anche la tecnologia continua a trasformare il modo in cui pianifichiamo e viviamo i viaggi, creando un vero e proprio turismo digitale, grazie al quale i viaggiatori semplificano ma al tempo stesso arricchiscono le loro esperienze di viaggio.

Permangono tuttavia diverse criticità, che devono essere prese in considerazione e affrontate per garantire uno sviluppo sostenibile e responsabile del settore. Oltre a quella più innegabile dell'impatto ambientale, un turismo non sostenibile può portare al degrado del patrimonio culturale e artistico delle destinazioni, causato da un'occupazione di territorio smodata e dall'eccessiva commercializzazione e banalizzazione dei siti culturali e storici. Inoltre, in molte destinazioni turistiche popolari, il flus-

so eccessivo di visitatori può provocare sovraffollamento, congestionamento del traffico, deterioramento delle infrastrutture locali e aumento dei prezzi, compromettendo la qualità della vita per i residenti locali e danneggiando l'esperienza dei visitatori. Il risultato è quello di generare tensioni sociali tra residenti e visitatori, cosa che diventa un pericoloso boomerang di ritorno sì, ma negativo. A questo si aggiunge il fatto che vi è una distribuzione diseguale dei benefici economici del turismo, con alcuni settori della popolazione che restano esclusi dalle opportunità di lavoro e di sviluppo economico, con un conseguente aumento delle disuguaglianze sociali. La criticità più emergente è la difficoltà di reperimento del personale: a fine 2023 circa il 50% delle posizioni aperte nel settore è rimasto inevaso, nonostante un incremento del 35% nella richiesta di professionisti rispetto all'anno precedente. Continuano a mancare soprattutto receptionist, cuochi, camerieri, baristi. Ed è da qui, soprattutto, che gli albergatori dovranno ripartire nel 2024. Affrontare queste criticità richiede un approccio olistico e collaborativo che coinvolga le autorità e le comunità locali, le imprese turistiche e i viaggiatori stessi.

#### LE SFIDE PER IL FUTURO

Non solo per risolvere le criticità ma anche per affrontare le sfide future, è necessaria una collaborazione senza precedenti tra tutte le parti interessate lavorando insieme per sviluppare soluzioni innovative e sostenibili. Guardando avanti, il World Travel & Tourism Council (Wttc) prevede un futuro promettente per il prossimo decennio, caratterizzato da una crescita robusta. Entro il 2034, il settore potenzierà l'economia globale con la cifra di 16 trilioni di dollari, pari all'11,4% dell'intero panorama economico.

Ma che tipo di turismo vogliamo? Come detto precedentemente, il turismo deve portare con sé una forza costruttiva e benefica per il territorio coinvolto, non deve essere una guerra impossibile tra numeri e realtà ricettiva. Questo porta inevitabilmente alla necessità di segmentare i prezzi verso l'alto. Non si può pensare di essere ricettivi oltre quello che la realtà effettiva permette. Le strutture e le infrastrutture devono essere adeguate, l'offerta di servizi deve nel caso dell'Italia rivelare e contenere quella caratteristica di accoglienza firmata "made in Italy", quel calore insieme mediterraneo e al contempo raffinato e creativo: occorre, insomma, mantenere uno standard di eccellenza che è dato dallo spirito italiano e dalla bellezza paesaggistica e culturale del Paese, unico al mondo.





*Gangehi Resort, Maldive*

Il settore, in forte espansione, è destinato a diventare un colosso nella creazione di posti di lavoro, fornendone a 449 milioni di persone in tutto il mondo. Quasi il 12,2% della forza lavoro alimenterà il settore, dimostrando il ruolo fondamentale dei viaggi e del turismo nell'occupazione globale. Oltre tre quarti dei paesi analizzati dovrebbe superare il punto più alto del 2019, in termini di contributo al Pil relativo a viaggi e turismo, promettendo prosperità, innovazione e connessione.

#### IL NOSTRO CONTRIBUTO

Uvet, leader nel mondo del business travel, turismo, *mobility* ed eventi, si dedica già da diversi anni attivamente alla risoluzione di alcune delle criticità individuate, comprendendo l'impegno in prima linea nel sociale nonché applicando condotte e scelte di politica aziendale attenta alla sostenibilità.

Attraverso la Fondazione Atlante, Uvet si occupa della salvaguardia del patrimonio artistico e culturale con interventi di recupero e restauro di beni, oltre ad attività di responsabilità sociale supportando interventi economici, educativi e ricreativi per le comunità locali di destinazioni turistiche.

Riguardo all'emergenza dell'occupazione, dal 2012 il Gruppo Uvet in collaborazione con Università Milano Bicocca, contribuisce, attraverso il master in Tourism Strategy & Management, allo sviluppo della formazione dei

futuri professionisti nella filiera del turismo organizzato. Ma non solo, da quest'anno abbiamo avviato un progetto sociale insieme alla casa di detenzione di Bollate per l'inserimento lavorativo di persone in regime di detenzione all'interno del nostro gruppo. Crediamo infatti nella formazione professionale della manodopera, nella dignità del lavoro come opportunità di riscatto e affermazione sociale.

Analogamente il Paese, per superare la criticità legata alla carenza di risorse umane, deve imparare a formare adeguatamente e a impiegare correttamente la manodopera che i grandi flussi migratori potenzialmente offrono a questa industria.

Non manca, infine, l'attenzione all'innovazione tecnologica, di cui siamo stati pionieri già dagli anni passati attraverso piattaforme e servizi digitali che rispondono puntualmente alle esigenze dinamiche dei viaggiatori sia business che *leisure*. 🌐

**Luca Patanè** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2016. È presidente del Gruppo Uvet, leader nella fornitura di servizi e soluzioni innovative per viaggi *leisure*, *mobility management*, eventi, *mice* e *pharma*. Conta mille dipendenti ed è anche presente in alcuni mercati europei come la Francia, l'Inghilterra e la Turchia





FOCUS 2

RETI DEL MERITO

# LE SFIDE DELLA FORMAZIONE

La scelta di percorsi formativi “richiesti” dal mercato è solo un primo passo. A essere ricercate sono spesso abilità trasversali, le soft o life skills. Come preparare le nuove generazioni alle sfide della complessità?

E come interpretare oggi la nozione di “merito”? Ne parliamo con il presidente dell’European University College Association, Gian Luca Giovannucci. Segue un intervento di Pietro e Sebastiano Maffettone, un estratto dell’intervento di Gianni Letta tenuto in occasione del 100° anniversario della nascita di Gianni Cavina e un articolo sugli interventi tenuti dai Cavalieri del Lavoro nei Collegi di merito in occasione della Giornata Nazionale del Made in Italy

# COLLEGI EUROPEI: skills per essere competitivi

Intervista a Gian Luca GIOVANNUCCI di Cristian Fruschetto

**S**viluppare life skills che aiutino gli studenti ad affrontare i rapidi cambiamenti del mondo del lavoro. In concreto: capacità di adattamento, resilienza, creatività. In un contesto universitario in rapida evoluzione, il presidente di EucA - European University College Association, Gian Luca Giovannucci, illustra l'importanza crescente della formazione integrale e delle life skills nel panorama educativo europeo. Attiva dal 2008, EucA è impegnata nella promozione di attività internazionali per lo sviluppo delle competenze degli studenti, contribuendo significativamente all'internazionalizzazione dell'istruzione superiore europea. Giovannucci esplora i vari aspetti dell'offerta educativa di EucA, evidenziando l'impiego di metodologie innovative per preparare gli studenti a una formazione di eccellenza.

## **Presidente, quali sono gli obiettivi di EucA?**

EucA organizza e promuove una grande varietà di attività internazionali per arricchire la formazione degli studenti e promuovere la formazione professionale dei professionisti che lavorano per loro (nel mondo definiti professionisti degli Student Affairs and Services-SAS): scambi di best practices, formazione a carattere internazionale di alto profilo, eventi, advocacy presso le Istituzioni internazionali per dare maggior visibilità al lavoro di SAS. La vision è di rendere l'internazionalizzazione parte del lavoro quotidiano nella European Higher Education. Le aree di azione sono: cittadinanza attiva, Student Affairs and services, mobilità internazionale, sviluppo delle competenze (skills) per essere competitivi nel mondo del lavoro.

## **Cosa si intende per formazione di "eccellenza"?**

Una formazione che promuova la crescita integrale, olistica si dice talvolta: cioè non solo dal punto di vista ac-



*Gian Luca Giovannucci*

cademico, ma anche psicologico, relazionale, sociale, degli studenti, aiutando ciascuno a sviluppare i propri talenti: far crescere quelli già posseduti, acquistarne di nuovi. Una formazione focalizzata non sull'acquisizione delle cosiddette hard skills, le competenze professionali insegnate in Università, quanto piuttosto delle life (o soft) skills: specialmente quelle relative agli aspetti relazionali e di problem solving. Nell'ottica di maggiori possibilità di trovare più facilmente e rapidamente il proprio ruolo nel mondo del lavoro.

## **Qual è il Paese europeo che mostra più attenzione al modello dei Collegi e qual è la situazione in Italia?**

EucA è nata nel 2008 e, in questi anni, abbiamo lavorato in 17 Paesi europei. Da questo punto di osservazione privilegiato, mi sembra di poter affermare che almeno negli ultimi dieci anni in molti luoghi è cresciuta l'attenzione per residenze universitarie che non offrano solo vitto e

alloggio, ma una formazione complementare indirizzata allo sviluppo delle life skills. Italia e Spagna vantano forse la tradizione più antica (i Collegi di merito in Italia e i Collegios Mayores in Spagna), ma in molti altri Paesi si stanno sviluppando progetti di residenzialità di eccellenza. Secondo l'ultimo report "Future of jobs report 2023", condotto dal World Economic Forum, il 44% dei lavoratori dovrà cambiare le sue competenze, per la crescente importanza della risoluzione di problemi complessi sul posto di lavoro, con forte impatto ovviamente sulla formazione. Nei prossimi 5 anni, è previsto che il 23% dei posti di lavoro subisca cambiamenti. Qual è la risposta dei collegi europei a questo cambiamento così radicale? Come già accennato, i Collegi europei da sempre hanno a cuore la formazione di life skills che aiutino gli studenti ad affrontare i rapidi cambiamenti cui si fa riferimento nel Rapporto del Wef. Ogni Collegio decide quali life skills promuovere e in che modo, ma i risultati, anche di indagini fatte da terze parti, ad esempio, sui Collegi di merito italiani, sono molto confortanti.

#### **In che modo EucA favorisce lo scambio di esperienze e di modelli tra i collegi universitari europei?**

Attraverso eventi internazionali rivolti a senior student leaders: abbiamo promosso negli ultimi due anni un Bootcamp nel quale i partecipanti hanno potuto conoscere e confrontarsi su tradizioni, modelli organizzativi e pratiche di coinvolgimento nella vita collegiale. Nonché a professionisti degli SAS: la più importante è la European Conference for Student Affairs and Services-Ecsas,

in collaborazione con Naspas, la più grande rete di SAS al mondo. Nel 2024 si terrà a Malta la sesta edizione.

#### **Quali soft skills ritiene essenziali per gli studenti universitari oggi e come EucA incorpora l'acquisizione di queste competenze nei suoi programmi?**

Quelle che consentono agli studenti di affrontare al meglio la transizione nel mondo del lavoro. Obiettivamente rispetto al 2013, quando uscì un famoso Report di McKinsey sul divario in Europa tra l'insegnamento universitario e ciò che il mondo reale del lavoro richiede, sono stati fatti alcuni passi in avanti; ma la distanza da colmare è ancora forte. Posso affermare che tutte le attività di EucA per studenti hanno l'obiettivo esplicito di far acquisire o almeno progredire in qualcuna delle life skills oggi più richieste. Il "come" dipende dal tipo di attività e

**EucA prevede in ogni attività qualche persona del proprio staff esperta e programma, dunque, un lavoro per lo sviluppo di almeno una life skill, quali leadership, team working, public speaking, networking, curiosità, adattabilità ed emotional intelligence**



dall'età dei partecipanti. Ma EucA prevede in ogni attività qualche persona del proprio staff esperta e programma, dunque, un lavoro per lo sviluppo di almeno una life skill, quali leadership, team working, public speaking, networking. E ancora, capacità di analizzare i dati a disposizione, curiosità, adattabilità ed emotional intelligence. Secondo un recente rapporto dell'Area studi di Mediobanca, l'investimento del nostro Paese nell'educazione terziaria è pari solo all'1% del Pil, contro l'1,3% della media Ue e l'1,5% della media Ocse.

#### **Dal suo punto di vista c'è un'emergenza da risolvere sul tema della formazione universitaria?**

Certamente! Tranne rare eccezioni, prevalentemente in Università private, lo studente di fatto è lasciato solo. Ciò, soprattutto all'inizio del percorso universitario, per molti può



costituire un ostacolo molto difficile da affrontare. Avevamo accolto con grande interesse la proposta che ci fossero “tutor” a disposizione degli studenti, ma non esiste ancora quasi da nessuna parte. Così come non esistono o quasi sportelli di aiuto per i problemi di mental health che, come è noto, stanno crescendo rapidamente nella popolazione giovanile della Generazione Z, anche come conseguenza della pandemia di Covid-19. Negli Usa, ma anche in altri Continenti, invece, questi servizi sono molto presenti e ben curati. Infine, anche l’orientamento al mondo del lavoro è poco sviluppato nelle maggior parte delle Università. Sono consapevole che si tratta di temi che hanno bisogno di investimenti economici cospicui per essere risolti, ma se non si investe sulla formazione dei giovani, si rischia di assistere alla fuga dei migliori verso altri Paesi, fenomeno sempre più in aumento, e il conseguente impoverimento del capitale umano del Paese.

#### **Quali feedback ha ricevuto dagli studenti riguardo la formazione complementare offerta nei collegi di EucA?**

Sempre molto positivi: agli studenti interessano moltissimo le attività internazionali, perché li aiutano a maturare più in fretta, a creare un network internazionale di contatti che serviranno per il futuro, a prepararsi meglio per entrare nel mondo del lavoro. Sono ulteriori ore dedicate alla loro formazione, ma le apprezzano molto e non si dispiacciono di sacrificare tempo libero da dedicare ad altro.

#### **Ci sono progetti o iniziative che EucA sta pianificando per il prossimo anno?**

Come ogni anno EucA pianifica attività ricorrenti: study visit in grandi città europee per visitare le grandi aziende (Microsoft, LinkedIn, P&G, Kpmg), visite alle istituzioni europee (Parlamento, Commissione) e alle città sedi delle principali Istituzioni internazionali (Oms a Ginevra, Bce a Francoforte, Bei in Lussemburgo).

#### **Da un’indagine svolta sui destini professionali dei laureati del Collegio Lamaro Pozzani, i tempi di inserimento sono risultati straordinariamente brevi: in meno di un mese, 6 neolaureati del Collegio su 10 hanno già un lavoro. Sono dati in linea con quelli degli altri Collegi Europei?**

Non abbiamo dati così accurati su tutti i nostri membri. Ma la media dei Collegi italiani di Merito, dei quali il 90% è membro di EucA, è in linea con il dato riportato. Secondo l’indagine realizzata tre anni fa da European House of Ambrosetti per la rete italiana dei Collegi di Merito-Ccum, il 97,5% degli studenti trova lavoro entro un anno e di questi un’alta percentuale entro 3 mesi, oltretutto proprio nel campo relativo agli studi realizzati. Questi ultimi, va anche evidenziato, sono completati da oltre il 90% degli studenti nei tempi previsti (la media nazionale è del 30%).

# UNIVERSITÀ, MERITO e autonomia accademica

di Pietro e Sebastiano MAFFETTONI

**S**ia in Italia che nel resto del mondo si torna a parlare di Università. Viviamo tempi difficili, che evidentemente impongono una riflessione sui processi di formazione della gioventù. Spesso, il discorso sull'Università è in negativo, insiste cioè sui difetti dell'istituzione più che proporre una via promettente da percorrere. Non è detto, però, che le critiche non possano suggerire indirettamente delle proposte. Il punto centrale che accomuna nel seguito critiche diverse tra loro è costituito dal ritenere che l'alta formazione dovrebbe essere basata sul merito scientifico e il rigore culturale, e che questi debbano contribuire alla formazione di un pensiero critico, mentre invece spesso così non è. In particolare, le critiche che prenderemo in considerazione, di fondo, pongono la questione dell'autonomia della sfera accademica, e delle storture che tendono a prodursi quando questa autonomia viene compressa da logiche e metodi che provengono da altri ambiti.

## TROPPIA IDEOLOGIA CANCELLA IL MERITO

Partiamo quindi dagli argomenti critici sull'Università. Il primo lo possiamo trovare in un intervento di un famoso storico, Niall Ferguson, intervento dedicato al tradimento degli intellettuali. Questo tradimento è quello che ha dato la stura alla "cancel culture" e agli atteggiamenti "woke"

nelle maggiori Università degli Stati Uniti. Come sappiamo, questi sono cultura e atteggiamenti anti-Occidentali, in nome dell'antirazzismo, dell'antisessismo, dell'anticolonialismo e via di seguito. L'aspetto apparentemente peggiore del wokismo in questione è costituito dalla sua indole censoria. Tutto ciò contribuisce a creare un clima di intimidazione e timore che di certo non favorisce la vita accademica.

Ma – sostiene Ferguson – c'è molto di più da stigmatizzare. Il vero tradimento degli intellettuali, ai suoi occhi, consiste nel fatto di sostituire il merito scientifico con altri criteri – come quelli legati a genere, razza e sostanzialmente identità – nella selezione del personale accademico (i professori) e nel contenuto didattico. Proprio quegli intellettuali che dovrebbero avere più caro di tutti il valore e il significato del sapere finiscono così con ci-vettare con criteri diversi. Con la conseguenza di peggiorare la qualità dell'offerta formativa, del corpo docente, del materiale didattico e alla fine degli studenti. Ma la vis polemica di Ferguson non si arresta qui. Perché, sempre a parer suo, la tendenza attuale è foriera di conseguenze politiche potenzialmente disastrose. Cancel culture e atteggiamenti woke, con i loro effetti politici, somiglierebbero infatti in maniera notevole a quanto successo nelle Università tedesche prima del Nazismo (erano allora le migliori del mondo come probabilmente ora lo sono Harvard, Princeton, Yale di cui parla Ferguson). La critica di Ferguson è rivolta principalmente alle grandi università anglosassoni, ma non è affatto priva di presa sull'università italiana. I recenti episodi di eventi accademici sulla guerra in Medio Oriente "cancellati" a causa delle proteste, a prescindere da cosa si pensi nel merito sulla questione, ne sono un segno evidente.

Anche se il parallelo con la Germania degli anni Trenta appare assai discutibile, tuttavia le osservazioni di Ferguson, nel loro complesso, non sono prive di fondamento. La formazione di una coscienza critica non può avvenire in un clima di censura reale o di auto-censura preventiva



Se l'intervento dei pubblici poteri è essenziale per mantenere viva la missione propria delle università, ci si deve certamente interrogare sul modo in cui ciò debba avvenire



Da sinistra Pietro Maffettone, docente di Filosofia Politica presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II e Sebastiano Maffettone, direttore Osservatorio Ethos LUISS Business School

delle idee di professori e studenti. Il rispetto reciproco, la non-violenza, e la massima libertà di espressione sono presupposti indispensabili per il funzionamento di un sistema di formazione terziaria. Nelle università si deve poter pensare liberamente anche a costo di “offendere” le sensibilità di alcuni. Allo stesso tempo va fatto notare che, sempre in ragione della loro natura progettuale, nelle università, l'intervento massivo delle forze dell'ordine per combattere fenomeni di protesta da parte degli studenti ideologicamente impegnati andrebbe fortemente limitato, se non del tutto evitato. Detto altrimenti, la logica della contrapposizione identitaria e sanzionatoria adottata da alcuni e le risposte repressive messe in campo da altri per porvi rimedio costituiscono una politicizzazione delle università nel senso deterioro del termine. In questo modo, società civili sempre più polarizzate trovano un altro luogo dove esprimere le loro divisioni politiche comprimendo di fatto l'autonomia della sfera accademica.

#### UNA DISCUTIBILE BUROCRATIZZAZIONE COMPETITIVA

Una seconda critica origina invece dal modo in cui è stata progressivamente interpretata l'idea di accountability pubblica (la capacità de rendere conto) nel contesto universitario. Detto altrimenti, se l'intervento dei pubblici poteri è essenziale per mantenere viva la missione propria delle università, ci si deve certamente interrogare sul modo in cui ciò debba avvenire.

Il modello prevalente di accountability pubblica attualmente in voga è ispirato al New Public Management in Higher Education (Npm) di matrice britannica (dai tempi di Mrs. Thatcher). Lo si constata seguendo l'andamento del cosiddetto Bologna Process (dal 1999) e la creazione della European Higher Education Area (Ehea). In entrambi i casi, prevale l'apertura dell'Università alla società civile e al mercato come era stato del resto anticipato dalla Ma-

gna Charta Universitatum (1988) e dalla Lisbon Recognition Convention (1997).

Questo modello di accountability, come vedremo, pone però dei problemi sia dal punto di vista degli scopi che dei mezzi adoperati (in Italia sono note le critiche degli animatori del sito Roars). In termini generali, NPM tende a ridurre l'autonomia accademica e scientifica delle università – quella tipica dell'approccio di sociologia della cultura alla Merton – e a rendere il mondo universitario più omogeneo a quello di altri settori oggetto di politiche pubbliche come, per esempio, la sanità. Questa riduzione della specificità accademica dovrebbe avvenire attraverso l'introduzione di standard di misura quantitativi e qualitativi omogenei e sempre più indipendenti dalle valutazioni scientifiche dei professori. L'esito consiste nel trasformare un'attività formativa e culturale in un coacervo di misure, attentamente monitorate da esterni. Una conseguenza diretta di questa scelta consiste nella creazione di comitati e strutture – del tipo dell'italiana Anvur (agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca) – di solito nominati dallo Stato (tramite il Ministero) con il compito di uniformare e orientare il lavoro delle istituzioni accademiche.

Il funzionamento del sistema universitario britannico prima e dopo gli anni 1970, quelli in cui fu introdotto Npm, illustra bene la differenza tra il metodo precedente, basato sull'autonomia universitaria e sul monopolio degli esperti, e quello dopo l'avvento di Npm. Prima degli anni 1970, lo Stato erogava un bilancio pubblico globale che destinava allo Ugc (University Grant Committee), un comitato di professori che distribuiva le risorse in base a criteri scientifici e culturali interni al mondo accademico tradizional-

## L'oggetto principale dell'alta formazione consiste nel mettere il merito scientifico e la capacità culturale al centro del progetto generale

mente inteso. Come si potrebbe dire, in questa versione il processo di selezione e finanziamento è tutto endogeno all'universo accademico. Dalla nascita di Npm, invece, lo stato e la politica entrano direttamente nella gestione della vicenda, con l'intenzione di dirigere e influenzare la ricerca e la didattica delle Università. Il sospetto viene gettato sui professori, e il sistema dell'alta formazione diventa più simile a quello degli altri comparti della pubblica amministrazione. In questa ottica, all'Università viene richiesto un supplemento di capacità manageriale e nel complesso un aumento di produttività. Richieste che si accompagnano alla ricerca di forme ulteriori di finanziamenti sul mercato. L'appello alla società civile, così generato, rende più ampio il numero degli stakeholder significativi nei processi di formazione della volontà accademica e meno indipendente il sistema dell'alta formazione nel suo complesso.

Da questo punto di vista, due questioni aperte sono evidenti nel sistema accademico. Si tratta, in primo luogo, della controversia che verte sulla natura della Università che oscilla sempre tra una concezione idealistica e culturalistica da una parte e una meramente strumentale (formare lavoratori immediatamente occupabili, rendere soddisfatti gli studenti-clienti, raccogliere fondi privati, ecc.) dall'altra. In secondo luogo, c'è una tensione che caratterizza il modello organizzativo in rapporto alle due concezioni di cui sopra. In questo caso, la tensione è quella tra un modello di gestione amministrativo-burocratico da una parte e un modello basato maggiormente sull'autonomia della ricerca e dell'insegnamento dall'altra.

In questa prospettiva, la colpa attribuita al modello NPM è di solito quella di privilegiare eccessivamente la visione strumentale delle istituzioni accademiche, di imporre un primato dell'amministrazione sulla cultura e la ricerca all'interno delle università, e così facendo di costituire un altro importante tassello nella limitazione dell'autonomia accademica. In Italia, così la vita universitaria è costituita – come esperito da ogni professore – da un numero infinito di verbali, monitoraggi e stime, indici, relazioni astruse, linee-guida non si sa a che, ma anche di numerosissime riu-

nioni per formulare fantomatici piani didattici, e cercare di seguire il ritmo bizzarro delle modifiche normative del Ministero, oppure a redigere “Piani strategici”, “Piani di sviluppo”, e simili più o meno incomprensibili documenti destinati a convincere le autorità istituzionali e eventuali sponsor aziendali. In altre parole, la ragionevole richiesta di accountability da parte del pubblico rischia di impedire lo scopo principale dell'Università, che è legato al riconoscimento del merito scientifico e al perseguimento degli obiettivi culturali che gli sono propri.

Lo strumento di controllo pubblico, in sostanza, finisce troppo spesso per essere a danno della qualità della docenza e dei programmi di studio, e per conseguenza della formazione dello studente. Il formalismo strumentale – favorito dal modello Npm – collocherebbe il sistema universitario nell'ambito di una burocratizzazione competitiva, ossia di una fusione fra i valori della competizione di mercato e i metodi della pubblica amministrazione. Con il menzionato Anvur che contribuisce coi suoi controlli non alla qualità della ricerca ma a mettere in competizione gli Atenei e i Dipartimenti tra di loro, il tutto basandosi su criteri quantitativi e/o qualitativi di dubbia utilità che servirebbero a pesare le pubblicazioni (col risultato che nessuno è invitato a leggerle), e a migliorare la qualità dell'offerta formativa, per poter aspirare a quote premiali crescenti (in termini relativi) ma sempre esigue (in termini assoluti) di risorse pubbliche. Questa burocratizzazione competitiva ignora i problemi di fondo dell'Università, come il sottofinanziamento della ricerca (di recente evidenziato dalla Presidente Della Crui Iannantuoni in un'intervista a Repubblica), la percentuale troppo bassa di laureati nel Paese, la questione delle aule e strutture spesso inadeguate se non fatiscenti, la scarsità delle risorse dedicate al diritto allo studio. Ma quello che è peggio in questo modo si sacrifica la cosa più importante, sarebbe a dire la formazione di un autentico pensiero critico.

In tutti i casi, sembra impossibile non interpretare alcuni degli eccessi burocratici degli ultimi quindici anni come il risultato di una forte perdita di fiducia nei confronti della serietà della classe docente e ricercatrice. In questa ottica, i professori, alla stregua di molte altre categorie del pubblico impiego, vengono delegittimati come nullafacenti ai quali viene concessa eccessiva libertà. Si aumentano quindi i controlli. Il risultato di questo atteggiamento finisce con l'essere paradossale. Coloro che hanno abusato della loro libertà accademica troveranno certamente un modo di continuare a farlo, mentre coloro che, e sono la maggioranza, l'hanno usata responsabilmente, si sotto-

porranno con altrettanto senso del dovere ai nuovi adempimenti che gli vengono richiesti. Il risultato complessivo è che i primi continuano a comportarsi come prima, mentre i secondi hanno meno tempo per fare quello che hanno sempre fatto e che devono fare, e cioè studiare, pensare, scrivere, insegnare. Anche se non è esattamente un teorema, ci pare giusto ricordare che, sovente, normare un ambito della società civile partendo dall'assunto che coloro che ne fanno parte siano dei malintenzionati ha come prevedibile risultato quello di punire o quantomeno penalizzare sistematicamente solo coloro che al suo interno non lo sono.

### PER CONCLUDERE

Abbiamo detto all'inizio che il rinnovato e benvenuto interesse per l'Università prende spesso lo spunto da critiche a questo o quell'aspetto del sistema accademico. Anche perciò, per dirla con Montale, dobbiamo partire da ciò che non siamo, da ciò che non vogliamo. Non vogliamo un'Università troppo ideologica che limiti la libertà di espressione e che non consideri il merito accademico e scientifico come il punto di partenza per qualsiasi visione della alta formazione. Non siamo pronti ad accettare una visione economicistica e puramente strumentale dell'Università, in cui lo studente è considerato solo ed esclusivamente cliente e futuro lavoratore.

Nelle società contemporanee, le persone occupano più ruoli. Sono in primo luogo individui che portano con sé un bagaglio di esperienze, non ultime fra di esse, esperienze culturali. Sono poi cittadini che debbono partecipare alla vita politica del Paese. Sono certamente anche lavoratori che avranno bisogno di trovare una collocazione all'interno di un sistema produttivo. La formazione terziaria non deve rinunciare al tentativo di contribuire allo sviluppo delle capacità di ognuno di occupare questi ruoli in maniera consapevole. Lo sviluppo di una coscienza critica, in questo senso, non fa tanto riferimento a un contenuto quanto piuttosto a un metodo. La sfida non consiste nello scegliere quale "parte" delle persone si voglia coltivare all'inter-

no delle università, ma nel far crescere in maniera bilanciata l'autonomia di individui che occupano ruoli diversi. Per ottenere questi scopi, è importante che la sfera pubblica stabilisca delle regole da rispettare. Tuttavia, queste regole pubbliche non devono trasformarsi in una gabbia iper-burocratica, che nasconda i problemi reali dell'Università, primo tra tutti quello di mantenere al centro del progetto istituzionale lo studio e la riflessione. Tenere assieme accountability pubblica e indipendenza delle università è certamente un compito complesso. Il tentativo – magari astratto ma non privo di significato – dovrebbe essere quello di spostare l'attenzione dalla ricerca dell'eccellenza a quella della decenza; di non incentivare la competizione, ma di evitare abusi e storture. Intendiamoci, questo non significa che le università non debbano premiare il merito accademico, o che i ricercatori che le popolano non debbano aspirare a fare il meglio possibile con la libertà che gli viene (o quantomeno dovrebbe essere) concessa. Significa invece che il ruolo dello Stato e delle sue regole non è quello di spiegare a chi studia e lavora nelle istituzioni di alta formazione quali siano i modi migliori di perseguire le virtù che dovrebbero caratterizzare le pratiche accademiche ma bensì quello di evitare che di questa libertà si faccia un uso improprio. Che cosa vuol dire questo in concreto? Innanzitutto, attenzionare chi scientificamente non produce nulla per lunghi periodi, chi rende l'esperienza formativa degli studenti sistematicamente inaccettabile, chi non partecipa mai agli oneri della gestione dell'istituzione. In tutti i casi, a ben vedere, c'è un aspetto in comune nelle due critiche da cui siamo partiti, aspetto che consiste nella volontà di non arrendersi a derive ideologiche e di non accontentarsi di un governo degli algoritmi amministrativi. Con la consapevolezza che l'oggetto principale dell'alta formazione consiste nel mettere il merito scientifico e la capacità culturale al centro del progetto generale. Il che ci porta non troppo lontano dagli ideali di chi, come von Humboldt, ha inventato il modello dell'Università che noi conosciamo. Un lascito che non va interpretato in termini di libertà in una torre di avorio (*Freiheit und Einsamkeit*), ma piuttosto come ragionevole equilibrio tra autonomia, cooperazione e rispetto di standard condivisi. La questione dell'equilibrio tra autonomia accademica, cambiamenti delle società civili, e controllo pubblico è insieme fondamentale e complessa. Non può essere risolta né nella prospettiva di un'autonomia spiritualistica della cultura né in quella di una sistematica invasione da parte di logiche provenienti da altre parti della società civile accompagnate da un disciplinamento burocratico-amministrativo da parte dello Stato. ☹

La questione dell'equilibrio tra autonomia accademica, cambiamenti delle società civili, e controllo pubblico è insieme fondamentale e complessa

# Collegio Universitario Lamaro Pozzani NASCITA DI UN'INTUIZIONE

di Gianni LETTA

*Pubblichiamo un estratto dell'intervento tenuto lo scorso 20 marzo 2024 da Gianni Letta, in occasione della cerimonia per il 100° anniversario della nascita di Gianni Cavina, primo direttore del Collegio Lamaro Pozzani*

**H**o incontrato Gianni Cavina la prima volta quando avevo 18 anni, e lui ne aveva 29. Era arrivato ad Avezzano, dove io “tentavo” le mie prime esperienze giornalistiche. Ero stato nominato corrispondente di un giornale di Roma, Il Tempo, della Rai e dell'Ansa. Ero appena uscito dal Liceo, mi ero iscritto all'università, e Cavina arrivò inaspettato e sconosciuto come direttore dell'Ente Maremma e Fucino, l'ente di riforma agraria, al seguito del presidente dell'ente che era il senatore Giuseppe Medici. Sconosciuto, inaspettato, una grande sorpresa che generò sgomento e non fu infatti un articolo di benvenuto quello che pubblicai sul Tempo per dare la notizia della nomina e dell'arrivo ad Avezzano di questo giovanotto.

[...] Cavina si dedicò non ai problemi dell'agricoltura, né a quelli amministrativi, ma pensò di fare un grande programma di promozione sociale, di promozione umana, professionale, spirituale, culturale. Nel '54 fu fatta una legge che separava la Maremma dal Fucino e nacque l'En-

te per lo Sviluppo del Fucino. Un successo di Cavina. Nel frattempo, però, le condizioni erano migliorate, e quindi si era insinuata la politica e le polemiche che spesso la politica porta con sé. E Cavina cominciò ad avere così qualche difficoltà, qualche invidia, qualche gelosia, la rivendicazione dei posti di direzione per i locali, capì che la sua funzione era finita e preferì lasciare prima che l'insoddisfazione lo costringesse a farlo.

Verso la metà degli anni '50 Gianni Cavina tornò a Roma. Arrivò senza lavoro e a Roma ci ritrovammo, perché anche io nel frattempo mi ero trasferito, ero arrivato da corrispondente alla redazione centrale de “Il Tempo”, ma siccome non mi bastava lo stipendio magro di un giornalista alle prime armi, mi ero trovato un secondo lavoro e avevo trovato una persona straordinaria, il presidente della Federazione dei Cavalieri del Lavoro Enrico Pozzani, un imprenditore milanese, una personalità di una grandissima sensibilità umana e di grandissima spiritualità, come Cavina, il quale voleva fare qualcosa, voleva che gli imprenditori (i Cavalieri del Lavoro sono gli imprenditori migliori d'Italia, quelli che meritano il riconoscimento della Repubblica per ciò che hanno fatto, per i posti di lavoro che hanno creato, per le aziende che hanno fondato) ma voleva che l'impegno fosse anche sul piano sociale e che fosse più ampio dell'orizzonte aziendale. E pensò, (oggi il Cardinal Ravasi ci ha dato quella bellissima definizione di “tempio”) a un tempio del lavoro che riunisse armonicamente tutte le componenti del lavoro, e quindi fece un accordo con la Federazione dei Maestri del Lavoro, che sono i dirigenti d'azienda che hanno ben meritato dopo una lunga militanza in azien-



*Un momento della cerimonia*

## FUCINA DI ESPERIENZE PER LE NUOVE GENERAZIONI

### IL MESSAGGIO DI SERGIO MATTARELLA

**P**ubblichiamo il messaggio inviato dal Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, al Presidente dell'Associazione Alumni del Collegio universitario dei Cavalieri del Lavoro, Giorgio Ricci Maccarini, in occasione del convegno "Orientamento, formazione, merito: un progetto visionario. L'attualità di Giovanni Cavina nel centenario della nascita", tenuto a Roma il 20 marzo 2024.

*Il Convegno promosso dall'Associazione Alumni del Collegio universitario dei Cavalieri del Lavoro sottolinea opportunamente il ruolo di Giovanni Cavina, Direttore per venticinque anni della Residenza Universitaria "Lamaro – Pozzani", nel centenario della sua nascita. Illuminato educatore, profondo conoscitore e studioso dei fenomeni sociali, Giovanni Cavina ha trasmesso a numerosi studenti conoscenze di elevata attualità, facendo della Residenza – esemplare iniziativa promossa dalla Federazione Cavalieri del Lavoro – una fucina di esperienze per le nuove generazioni.*

*In particolare, Cavina è stato un lungimirante sostenitore dell'avanzamento del processo di integrazione dell'Unione europea, oltre che attento osservatore dell'emergere di competenze legate al progressivo sviluppo dell'informatica e al continuo affermarsi delle nuove tecnologie, sollecitando gli studenti del Collegio al superamento dei tradizionali confini dei singoli comparti scientifici, per un approccio fortemente interdisciplinare.*

*Idee e pensieri, quelli di Giovanni Cavina, che hanno trovato attuazione nella realizzazione di progetti educativi che, nel premiare impegno e merito, supportano tutt'oggi gli studenti nell'ottenere una formazione sempre più adeguata al loro essere cittadini della Repubblica e alle attuali dinamiche del mercato del lavoro.*

*Nella significativa ricorrenza del centenario della nascita di Giovanni Cavina, mi unisco a quanti sono oggi riuniti nel suo ricordo, con i più sentiti auguri per la continuazione della sua opera».* 🕊



Sergio Mattarella, Presidente della Repubblica

da, e con gli Anziani, che sono quelli che hanno trascorso tutta la vita in un'azienda. Fece con loro un patto per la costituzione di un Ente che dopo si chiamò Palazzo della Civiltà del Lavoro, perché prima nacque l'alleanza tra le tre componenti del mondo del lavoro e poi la ricerca del luogo dove fondare questo tempio che riunisse in armonia e componesse quei dissidi, quei conflitti, quella lotta di classe che qualcuno andava predicando. Il commissario dell'Ente Eur era un suo carissimo amico, il senatore Aldo Ferrabino, un grande latinista, un umanista dei vecchi tempi. Pozzani chiese a Ferrabino la concessione di Palazzo della Civiltà, il Colosseo quadrato, che

non era stato finito. Il Palazzo della Civiltà aveva i suoi archi ma all'interno era vuoto. Pozzani prese il palazzo e fece quel tempio del lavoro che chiamò Palazzo della Civiltà, quel palazzo si chiamava Palazzo della Civiltà Italiana e lo ribattezzò il Palazzo della Civiltà del Lavoro. La prima cosa che Pozzani disse fu "noi dobbiamo favorire l'incontro dei giovani con il mondo del lavoro"; e quindi si dette il programma di organizzare, prima a Roma e poi in tutta Italia, un programma intenso di incontri tra i giovani e il mondo del lavoro. Ma una cosa è dirlo, una cosa è farlo. E poi ebbe l'intuizione di premiare assieme e a fianco dei Cavalieri del Lavoro i 25 migliori studenti

d'Italia. Dice: "Se noi a fianco di ogni Cavaliere, che è colui che ha realizzato successi in campo imprenditoriale, mettiamo un giovane che comincia la sua storia ma che ha dimostrato di impegnarsi alla stessa maniera e con lo stesso merito, forse facciamo la fortuna di quei giovani o diamo un'indicazione e un esempio".

E fu facile convincere lo Stato a dare questo riconoscimento. E quindi nacquero gli Alfieri del Lavoro, che erano coloro che avrebbero dovuto assieme agli imprenditori, favorire l'incontro dei giovani con il mondo del lavoro. Ma non tutti i Cavalieri erano d'accordo, anche Pozzani ebbe qualche resistenza, e quindi cercava e sognava una persona capace, che credesse in un progetto del genere, che avesse la sensibilità umana e sociale, che avesse quell'ideale, quella spiritualità che lo spingesse a credere a un progetto del genere e che ci si dedicatesse. E tante mattine all'alba, quando andavo da lui prima di andare a fare l'altro lavoro, mi raccontava questi progetti, questi programmi che sembravano dei sogni, finché una mattina gli dissi "presidente, io ho la persona giusta: se conosce Giovanni Cavina, troverà la persona che le fa questo programma molto più e molto meglio di quanto lei lo descriva e lei lo descrive benissimo perché è nato per questo; io l'ho visto all'opera in una situazione drammaticamente più difficile". E dice: Portamelo". E una mattina portai a Via di Ripetta n. 1, al terzo piano, Giovanni Cavina, al quale, siccome era rimasto senza lavoro, avevo trovato un altro posto: era direttore dell'Air Terminal, e devo dire che non è che questo lavoro lo entusiasmava. Lo portai da Pozzani, l'intesa fu immediata. Cavina ven-

## La Residenza universitaria dei Cavalieri del Lavoro fu la trasformazione di una donazione dei fratelli Lamaro di un terreno destinato a una casa per gli anziani e che invece Pozzani riconvertì, con il consenso dei donatori

ne al Palazzo della Civiltà del Lavoro, cominciò a lavorare, fece il programma, realizzò un programma infinito di incontri in giro per l'Italia e poi da lì tutto il programma di "Panorama per i Giovani". E poi nacque la Residenza universitaria dei Cavalieri del Lavoro, che fu una trasformazione di una donazione dei fratelli Lamaro di un terreno destinato a una casa per gli anziani e che invece Pozzani riconvertì, con il consenso dei donatori e dei suoi successori, in una casa per gli universitari. Un luogo che ha prodotto un magnifico rettore della Sapienza e tanti altri personaggi che siete voi, e che oggi si chiama Collegio Universitario di Merito. A questa missione, a questo apostolato, Cavina si è dedicato con la stessa passione, con la stessa spiritualità, animato dagli stessi ideali con i quali aveva compiuto quella trasformazione che sembrava impossibile nel Fucino.

Perché questo era Cavina, uno che voleva andare oltre, che sapeva guardare in alto, che aveva la dimensione verticale e quella orizzontale per dirla con Ravasi, che era ispirato ma che aveva una fortissima empatia, che entrava in contatto con i giovani purché fossero vogliosi di quella ricerca di verità, di quell'impegno e quindi volessero guadagnarsi ciò che volevano con merito e fatica. E fa piacere leggere, nel volume a lui dedicato, "L'abbazia laica. Giovanni Cavina educatore visionario", quelle testimonianze meravigliose che sono la introduzione ai singoli temi o al singolo blocco degli editoriali di Cavina, perché c'è una perfetta corrispondenza e sintonia tra ciò che Cavina era e che traspare dai suoi scritti, e quello che i presentatori hanno assorbito e restituiscono; una serie di testimonianze che dicono che la fortuna chi la trova se la sa anche guadagnare, e che finché ci sono persone come queste, potrà essere conseguita per la migliore fortuna di questo Paese al quale Gianni Cavina ha dato tanto. 🙏



Copertine di "Panorama per i giovani", periodico fondato nel 1967. Dal 1971, anno di fondazione del Collegio, la rivista è stata redatta dagli allievi del Lamaro Pozzani

I CAVALIERI DEL LAVORO NEI COLLEGI DI MERITO

# Made in Italy: incontri NEL SEGNO DELL'ECCELLENZA



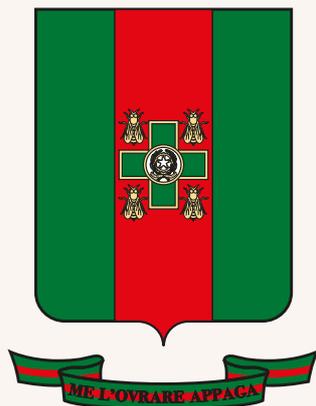
**D**a Milano a Palermo, da Torino a Napoli, e poi Bari, Brescia, Bologna, Pavia. Centinaia di giovani allievi dei Collegi di Merito delle principali città italiane hanno seguito gli interventi dei Cavalieri del Lavoro tenuti in occasione della Giornata Nazionale del Made in Italy, lo scorso 15 aprile.

Illustrare e testimoniare ai più giovani, attraverso l'esempio delle proprie imprese, il valore e la qualità dei prodotti italiani e le ragioni del loro successo nel mondo. È stato questo l'obiettivo degli incontri promossi dalla Federazione.

Marco Boglione, presidente BasicNet e presidente Gruppo Piemontese dei Cavalieri del Lavoro, Laura Colnaghi Calissoni, presidente e amministratore delegato Carvico

e presidente Gruppo Lombardo dei Cavalieri del Lavoro, Domenico Favuzzi, presidente e amministratore Delegato Exprivia, Nicola Fiasconaro, amministratore Fiasconaro, Maurizio Marchesini, presidente Marchesini Group, Marco Nocivelli, presidente e amministratore delegato Epta SpA, Carlo Pontecorvo, presidente e amministratore delegato Ferrarelle e presidente Gruppo del Mezzogiorno dei Cavalieri del Lavoro, Salvatore Ruggeri, presidente e fondatore Valvitalia SpA, Olga Urbani, presidente Urbani Tartufi, donne e uomini espressione dell'eccellenza dell'imprenditoria nazionale, si sono confrontati con studenti tra i più meritevoli d'Italia, allo scopo di approfondire le peculiarità di un sistema produttivo e manifatturiero che fa della capacità di innovare, del saper fare e della bellezza la cifra della propria competitività nel mondo. 🇮🇹

CONVEGNO NAZIONALE 2024



# Il Futuro del Lavoro

Demografia, Tecnologia, Formazione

*in collaborazione con il Gruppo del Mezzogiorno*



**BARI**

**14 SETTEMBRE 2024**

**TEATRO PETRUZZELLI**



FOCUS 3

CONVEGNO NAZIONALE  
DEI CAVALIERI  
DEL LAVORO  
Bari - 14 settembre 2024



VERSO IL CONVEGNO NAZIONALE

# LE ACADEMY dei Cavalieri del Lavoro

L'evoluzione tecnologica caratterizza il nostro tempo, richiedendo un costante e puntuale aggiornamento delle competenze. Le imprese si attrezzano erogando una formazione mirata e diverse sono quelle che hanno messo in piedi delle vere e proprie Academy aziendali, nelle quali l'obiettivo è una crescita professionale a 360 gradi dei propri dipendenti. In questo numero proseguiamo il nostro viaggio raccontando le attività di formazione dei Cavalieri del Lavoro  
Guido Roberto Grassi Damiani, Massimo Perotti e Giovanni Russo

# LA SCUOLA DEI GIOIELLIERI del futuro



di Guido Roberto Grassi DAMIANI

**Q**uando abbiamo deciso di avviare la Damiani Academy – un’iniziativa formativa nata con lo scopo di dare spazio ai giovani e di trasmettere la passione e l’arte del gioiello alle nuove generazioni – avevamo un grande desiderio: quello di mantenere viva la vocazione artigianale del distretto orafa di Valenza e di innovare un mestiere antico, aprendo le porte a chi aspira a intraprendere una carriera nell’affascinante mondo della gioielleria e dell’orologeria. L’Academy, quindi, si pone come baluardo per preservare la tradizione del Made in Italy e la maestria del “fatto a mano” della *maison*, che caratterizza anche il territorio valenzano. La Damiani Academy, fondata nel 2018, è un percorso che si articola in quattro step. Tutto inizia con una fase di reclutamento, svolta in collaborazione con un’agenzia esterna esperta nell’individuare i profili più idonei, per garantire un processo di selezione imparziale e trasparente. In seguito, gli aspiranti corsisti sono sottoposti a un’attenta valutazione delle proprie competenze e motivazione, attraverso colloqui individuali, incontri di gruppo e prove pratiche. La terza fase segna l’inizio, il nucleo della vera e propria formazione e avviene all’interno dei nostri laboratori. Qui, per intense settimane, gli iscritti hanno la possibilità di immergersi totalmente nel mondo del gioiello, in un arricchente scambio – di competenze e non solo – con i maestri orafi più esperti, pronti a condividere e a trasmettere ai più giovani la loro esperienza e la loro passione. Non solo teoria quindi – sebbene i contenuti teorici

siano rigorosamente accurati – ma anche tanta pratica grazie a corsi tecnici mirati, come ad esempio, tra gli altri, disegno tecnico, selezione pietre e incastonatura, che permettono agli studenti di conseguire una preparazione esaustiva nell’ambito da loro prescelto. Nella quarta e ultima fase il percorso si conclude con la selezione dei candidati più dotati e motivati, che vogliamo tenere con noi offrendo un contratto di lavoro e un’ulteriore formazione sul campo.

Alla domanda che spesso ci viene posta, ovvero se la Damiani Academy è aperta a tutti, rispondiamo che è aperta a chi nutre un interesse genuino per il settore, anche se, naturalmente può trarre il massimo vantaggio chi ha già un *background*



Guido Roberto Grassi Damiani



**NOME:** DAMIANI ACADEMY

**ANNO DI NASCITA:** 2018

**FORMAZIONE:** TEORICA E PRATICA

**OBIETTIVO:** PRESERVARE LA TRADIZIONE DEL "FATTO A MANO"

di studi in ambito del gioiello. È importante sottolineare che i corsi sono completamente gratuiti e sono previsti anche dei contributi economici per supportare i partecipanti fuori sede, segno tangibile del nostro impegno a dare opportunità formative accessibili a tutti. Tutte le lezioni si svolgono in presenza, dal lunedì al venerdì per otto ore al giorno, con equilibrio tra teoria e pratica, e chi le frequenta può contare sull'esperienza e sul supporto del personale aziendale esperto e, se necessario, anche di professionisti esterni.

Chi sceglie la Damiani Academy è consapevole del grande impegno che dovrà dedicare, ma è consapevole anche del vantaggio che dà il conseguimento di un diploma autorevole e della possibilità di entrare a far parte del team Damiani, o comunque di trovare agevolmente occupazione. Il riscontro che stiamo avendo è ottimo e siamo inoltre molto orgogliosi di affermare che, se la maggior parte dei partecipanti ha trovato collocazione

all'interno dell'azienda, anche gli altri hanno potuto inserirsi più facilmente nel settore grazie ai nostri corsi. L'attenzione all'eccellenza e alla qualità del Made in Italy è uno degli aspetti a cui Damiani tiene di più, come dimostra la volontà di valorizzare e perpetuare la ricchezza culturale e artigianale del territorio di Valenza. Ogni gioiello della *maison* porta con sé non solo un'eleganza intramontabile, ma anche la storia e l'identità di un distretto che da secoli è sinonimo di maestria e creatività. La Damiani Academy, oltre a fornire una solida formazione tecnica, si impegna anche a portare avanti valori fondamentali come il rispetto per il lavoro artigianale e l'orgoglio per il patrimonio culturale italiano. Al termine del percorso, i corsisti non solo acquisiscono competenze professionali di alto livello, ma diventano anche custodi di una tradizione antica, pronti a portare avanti l'eredità dell'arte della gioielleria italiana all'interno del panorama contemporaneo. 

**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 63 punti vendita diretti; 60% l'export e 800 i dipendenti**

# Formazione A 360 GRADI



di Massimo PEROTTI

**L**a formazione delle persone, lo sviluppo delle loro competenze, l'apprendimento continuo rappresentano tre fattori chiave per accompagnare il piano strategico del Gruppo Sanlorenzo, ancor più in un mercato del lavoro competitivo e in continua evoluzione come quello attuale.

La Sanlorenzo Academy nasce nel 2017 al fine di promuovere percorsi formativi mirati a sviluppare figure professionali del settore nautico da introdurre all'interno del Gruppo Sanlorenzo e del suo indotto. Nel tempo, si è sviluppata ulteriormente e oggi rappresenta la piattaforma per lo sviluppo di competenze tecniche, manageriali e trasversali.

La Sanlorenzo Academy si articola in tre diverse dimensioni: la prima prevede percorsi mirati ad attrarre e a formare giovani con l'obiettivo di un loro successivo inserimento all'interno del Gruppo; la seconda, prevede un piano di formazione customizzato sulle esigenze delle persone Sanlorenzo e volto ad accompagnare lo sviluppo e la crescita dell'organizzazione; infine, la terza dimensione è dedicata alla formazione e all'inserimento di personale a supporto delle ditte appaltatrici.

Con riferimento alla prima dimensione, la Sanlorenzo Academy rappresenta un ambizioso progetto formativo con l'obiettivo di creare un legame sinergico tra industria, formazione e lavoro. L'Academy mira a creare nuove opportunità professionali, offrendo percorsi di formazione duali, che alternano momenti di apprendimento teorico a occasioni di sperimentazione pratica, che consentono di realizzare una *training experience* unica nel suo genere. Al termine dell'iter formativo, i partecipanti continuano il loro percorso all'interno del Gruppo Sanlorenzo, maturando così l'esperienza necessaria per rispondere alle richieste dei nostri clienti con la competenza, l'attenzione al dettaglio e l'impegno che da sempre ci contraddistinguono. In definitiva, intraprendere un percorso formativo all'interno della Sanlorenzo Academy permette di apprendere le competenze associate ai mestieri del mare e di entrare in un contesto dinamico e sfidante. Nella sua dimensione interna, invece, l'Academy ha la finalità di sviluppare le esperienze, le conoscenze e, soprattutto, le competenze delle persone Sanlorenzo. Si struttura in tre pilastri formativi: tecnico, culturale e manageriale. Il primo, legato alla conoscenza di strumenti a supporto



Massimo Perotti



**NOME:** SANLORENZO ACADEMY

**ANNO DI NASCITA:** 2017

**FORMAZIONE:** COMPETENZE TECNICHE,  
MANAGERIALI E TRASVERSALI

**ORE EROGATE NEL 2023:** OLTRE 10.000

dell'attività lavorativa, culturale, volto a trasmettere l'identità dell'organizzazione e, infine, manageriale, con l'obiettivo di sviluppare competenze relazionali e di collaborazione all'interno del Gruppo. Nel 2023 il Gruppo ha erogato più di 10mila ore di formazione.

Inoltre, alcuni percorsi della nostra Academy sono dedicati allo sviluppo di competenze trasversali, attraverso percorsi come la "Leadership G.Y.M. – Gain Your Mind", che ha visto coinvolte circa cento persone nel corso del 2023, o come il percorso "Connettendo" avviato ad inizio 2024. Entrambi i percorsi, di tipo esperienziali, mettono al centro della formazione l'individuo nella sua specificità partendo dall'idea che la nostra mente vada allenata.

Vengono inoltre organizzate diverse iniziative di formazione interna sui flussi e sui processi adottati all'interno dell'azienda al fine di favorire l'evoluzione della Sanlorenzo del futuro: più digitale, agile e sostenibile. Sempre in ottica di flessibilità, il Gruppo si è dotato di alcune piattaforme digitali per l'erogazione di formazione linguistica e per le com-

petenze soft, consentendo un accesso flessibile a contenuti e percorsi formativi utili al proprio sviluppo.

All'interno del filone dedicato ai gestori di persone sono state svolte diverse edizioni del percorso formativo MLU | Managerial Level Up, con l'obiettivo di allenare e sviluppare le principali competenze per la gestione dei collaboratori. Oltre ai percorsi sopra menzionati, sono previste diverse attività formative per supportare le persone a svolgere al meglio il lavoro quotidiano, attraverso percorsi come scrittura efficace delle mail, tecniche di presentazione, *public speaking* e tanto altro.

Da ultimo, la Sanlorenzo Academy è anche parte integrante e qualificante del nostro contratto integrativo aziendale che prevede, al suo interno, un importante focus sul tema della cultura della sicurezza: sono state organizzate diverse "Pause per la sicurezza" in tutti i nostri cantieri per riflettere e aumentare la consapevolezza su un tema così cruciale come quello della sicurezza sul lavoro.

In definitiva, la Sanlorenzo Academy rappresenta un elemento strategico per accompagnare e allenare le persone del Gruppo Sanlorenzo ad affrontare con successo le sfide del futuro. 🏠



*Massimo Perotti è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2017. È presidente di "Sanlorenzo" azienda leader nel segmento della cantieristica internazionale da diporto. Sotto la sua guida viene ampliata la gamma delle imbarcazioni introducendo, accanto ai tradizionali scafi plananti in vetroresina, gli scafi semidislocanti e dislocanti veloci. Inoltre, con la "divisione superyacht" vengono progettati e costruiti nuovi grandi scafi in metallo fino ad una lunghezza di 68 metri. Occupa 700 dipendenti*

# Alta qualità e attenzione ALL'AMBIENTE



di Giovanni RUSSO

**L**a Russo di Casandrino è stata fondata nel 1962 da Gennaro e Gianni Russo, discendenti di una famiglia di imprenditori conciarci da quattro generazioni ed ha iniziato la propria attività nel 1964.

Società per azioni è oggi guidata da me, in qualità di presidente del Cda, del quale fanno parte anche i miei figli Giampiero, Giuliano e Leonardo, con la responsabilità, rispettivamente, delle aree produttiva e commerciale.

Originariamente produttrice di articolistica su ovo-caprino, nel corso dei suoi circa 50 anni di attività, attraverso un continuo processo di sviluppo, l'azienda ha saputo rapportarsi al continuo mutamento delle richieste di mercato e nel 1985 ha introdotto nella sua produzione il vitello e il vitellino, che realizza a

un ciclo completo da grezzo a finito.

Nel corso del 2011 l'azienda ha conseguito una rilevante quota di partecipazione nella più grande produttrice di pelli ovine conciate del continente, un'azienda spagnola che lavora la quasi totalità della raccolta del paese iberico, qualitativamente le migliori disponibili sul mercato. Nel 2014 si costituisce la White & Blue Trading, azienda controllata al 100% dalla Rdc e specializzata nell'acquisto, trasformazione e vendita di pelli ovine in wet blu e wet white di Spagna ed altre provenienze europee.

Tale manovra, oltre a garantire l'approvvigionamento della materia prima adatta a soddisfare le richieste più esigenti in termini di qualità assoluta, inaugura una

nuova politica aziendale orientata verso strategie mirate di verticalizzazione e getta i presupposti per una holding conciaria di livello europeo. Il target produttivo della Russo di Casandrino è rappresentato da un prodotto di alta qualità per pelletteria, calzatura e abbigliamento che può fregiarsi del marchio made in Italy o "made in Italy full cycle".

Il mercato di riferimento è quello della moda e del lusso, dove la Russo di Casandrino annovera tra i propri clienti i nomi più prestigiosi del settore. La vasta gamma di prodotti offerti sono frutto di una progettazione che non si limita all'ottenimento degli aspetti estetici e funzionali, ma pone un'attenzione speciale all'impatto ambientale, impiegando materiali e stu-



*Giovanni Russo*

diando processi sempre più orientati verso un sistema produttivo eco-sostenibile ed ampiamente tracciabile.

### Il nostro impegno nella sostenibilità

“Progredire per soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”: è la definizione di sviluppo sostenibile data nel 1987 dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, da cui traiamo ispirazione. Non sottovalutando la valenza ecologica che riveste il recupero e la valorizzazione di un sottoprodotto dell'industria alimentare come la pelle, altrimenti destinato allo smaltimento, siamo altresì convinti che è compito di ognuno andare oltre facendosi carico della propria parte fino in fondo.



**NOME:** RUSSO DI CASANDRINO ACADEMY

**DESTINATARI:** PERSONE UNDER 30

**FORMAZIONE:** SOSTENIBILITÀ E DIGITAL TRANSFORMATION

**MODALITÀ:** MENTORING E REVERSE MENTORING

### Investiamo sui giovani e mettiamo al centro le risorse umane

L'azienda negli ultimi anni ha investito fortemente sulla valorizzazione del capitale umano come elemento di crescita e competitività: formazione continua del personale, *team building* e un'academy interna per talenti under 30. Da qui nascono le tante iniziative mirate a rafforzare le competenze del personale aziendale e a inserire in organico giovani talenti; l'Academy infatti è rivolta agli under 30 e vede il coinvolgimento di risorse proiettate nella lavorazione di pelli di alta qualità.

Da ottobre 2023 a febbraio 2024 è stato effettuato l'inserimento di 35 persone under 30 (quattro donne). La forza lavoro è passata dai 130 alle 160 unità presso lo stabilimento di Casandrino. Con un indotto totale di 240 addetti la parte campana è di circa 150 unità; andrebbero aggiunti poi i numeri delle aziende del gruppo Art e



Wbt (incremento 2024 pari ad altre 15 unità under 30). Nel 2023 18 giovani hanno completato percorsi di inserimento in apprendistato e tirocini formativi. Tra le iniziative portate avanti dall'azienda per la valorizzazione del capitale umano, offriamo un percorso formativo unico nel suo genere al fine di formare figure professionali in grado di supportare le imprese del territorio in un percorso di cambiamento in risposta alle nuove sfide del mercato, alla sostenibilità e alle opportunità fornite dalla Digital Transformation.

Il progetto prevede un efficace piano di affiancamento per il trasferimento di saperi ai nuovi responsabili, valorizzando le diversità generazionali e la cultura del cambiamento, attraverso l'attivazione di processi di *mentoring* e *reverse mentoring* per esaltare la tradizione e innovazione conciaria. 🇮🇹



**Giovanni Russo** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2011. Proveniente da una famiglia presente nel settore conciario dai primi del '900, nel 1962 fonda la Russo di Casandrino, di cui è presidente. L'azienda ha attività produttive distribuite tra Campania, Lombardia e Veneto. Sotto la sua gestione l'azienda, che produce pellame di alta qualità certificato *Made in Italy* per pelletteria, calzature e abbigliamento, diviene riferimento per le più importanti firme mondiali del lusso, con le quali instaura rapporti di vero e proprio partenariato; 142 i dipendenti con un indotto di altri 240

# NON SOLO SPORT, innovazione e tecnologia a gonfie vele

VITA  
ASSOCIATIVA



*Il varo della nuova AC75 di Luna Rossa tenuto lo scorso 13 aprile a Cagliari*

**A**pprofondire l'eccellenza italiana del Made in Italy sotto il profilo industriale e dell'innovazione tecnologica, capace di contribuire in maniera decisiva anche ai successi sportivi e alle sfide in ambito nautico. È stato questo il focus dell'incontro "Luna Rossa Prada Pirelli: una sfida tra sport, innovazione e tecnologia", tenuto presso il Collegio "Lamaro Pozzani" lo scorso 15 marzo. Protagonisti della serata i protagonisti dell'impresa: i Cavalieri del Lavoro Agostino Randazzo Randazzo, Presidente del Gruppo Siciliano e Presidente del Circolo della Vela Sicilia, che ha lanciato la sfida ai detentori neozelandesi; Pierino Persico, Presidente di Persico, l'azienda che

da anni si dedica alla produzione non solo di Luna Rossa ma della tecnologia che nelle ultime competizioni ne è diventata l'icona della stessa competizione: i foils, i profili alari basculanti che consentono a questi giganti di 23 metri di planare sull'acqua raggiungendo 90 nodi; e Max Sirena, Team Director e Skipper di Luna Rossa Prada Pirelli. La serata, moderata da Paolo Mazzanti, direttore della rivista "Civiltà del Lavoro", è stata aperta dai saluti e dall'introduzione di Maurizio Sella, Presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, e di Luigi Abete, Presidente della Commissione per le attività di formazione del Collegio. Sirena ha illustrato agli allievi del "Lamaro Pozzani" e, in collegamento, all'intera rete nazionale dei Collegi di

Merito, il lavoro per molti versi letteralmente “invisibile” che c’è dietro le gare. “Siamo l’unico team in Coppa America ad avere il tricolore sullo scafo: vogliamo portare il nostro Paese e il Made in Italy nel mondo, a tutti i livelli” ha detto Sirena. “Noi rappresentiamo l’Italia nel trofeo sportivo più antico che esista, addirittura precedente alle Olimpiadi moderne, e Luna Rossa rappresenta l’apice della tecnologia applicata alla vela. In Coppa America si lavora ‘al buio’ per due anni e mezzo, concentrandosi sul proprio progetto senza conoscere quello degli avversari. Durante gli allenamenti l’obiettivo è alzare l’asticella sempre di più per arrivare a guadagnare un decimo di nodo rispetto agli avversari”, ha aggiunto il Team Director.

I relatori hanno avuto modo di porre l’accento sulla cruciale sinergia tra competizione sportiva e progresso tecnologico, delineando un quadro in cui l’impegno per il raggiungimento degli obiettivi, si intreccia in modo unico con la passione per il mare e la vela. “Un insieme di elementi che – come ha messo in evidenza Agostino Randazzo Randazzo, presidente del Circolo che ha iscritto Luna Rossa alla sfida delle sfide – contribuisce a plasmare l’identità distintiva di Luna Rossa Prada Pirelli, posizionandola come protagonista nel panorama sportivo internazionale”.

Pierino Persico ha sottolineato la complessità e la particolarità dell’impresa. È dal suo cantiere, a Nembro, che è nata anche l’ultima Luna Rossa. La realizzazione dello scafo ha coinvolto circa 40 persone nella fase di disegno e sviluppo e ha richiesto oltre 70.000 ore di lavoro da parte di 35 boat builder (tra i tecnici del team e quelli del cantiere). “La mia avventura – ha ricordato Persico – è iniziata nel 1976 da apprendista in una fonderia e poi è nata Persico Group, la società che oggi realizza stampi per più settori, da quello industriale a quello aerospaziale. Inizialmente non avevamo ancora la cultura del mare ma avevamo una marcia in più per la tecnologia e, durante i primi anni, infatti siamo stati scelti soprattutto per

In Coppa America si lavora al buio per due anni e mezzo, concentrandosi sul proprio progetto senza conoscere quello degli avversari. L’obiettivo è alzare l’asticella sempre



*I Cavalieri del Lavoro Luigi Abete, Pierino Persico, Agostino Randazzo Randazzo insieme agli studenti del Collegio "Lamaro Pozzani" in occasione dell'incontro tenuto lo scorso 15 marzo*

le nostre competenze tecnologiche all’avanguardia. Decisione, innovazione e credere nel progetto: sono questi i leit motiv che portano sicuramente all’eccellenza”. “La capacità di innovazione e la determinazione nell’affrontare le sfide più complesse sono caratteristiche del made in Italy, testimoniate da molte aziende di Cavalieri del Lavoro. Da una recente analisi svolta da Crif Ratings – ha affermato Maurizio Sella, presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro – emerge il contributo centrale delle aziende dei Cavalieri del Lavoro al sistema Paese in termini economici e di occupazione. In primo luogo, confrontando il Valore Aggiunto generato dalle aziende dei Cavalieri del Lavoro (dati 2022) con il PIL italiano, emerge una rilevante contribuzione (5%) delle stesse aziende alla ricchezza del paese. Dallo studio emerge che le aziende dei Cavalieri del Lavoro, pur rappresentando il 3% del campione nazionale delle società di capitali con fatturato superiore a 20 milioni di euro, sviluppano il 20% degli addetti dal punto di vista occupazionale”. La Coppa America è il più antico dei trofei sportivi, una competizione in cui “non c’è secondo Maestà”, come dissero nel 1851 alla regina Vittoria che chiedeva chi fosse arrivato alle spalle della barca americana che aveva attraversato l’Atlantico proprio per sfidare i britannici, per batterli e vincere l’allora “Coppa delle 100 Ghinee” e che proprio da quel momento divenne la Coppa America, e che in America è rimasta per più di un secolo. Ora, come è noto, l’impresa è battere i Neozelandesi. Per guadagnare il diritto a sfidarli, dal 29 agosto i team di Italia, America, Francia, Svizzera e Regno Unito gareggeranno a Barcellona nei primi round robin e dopo per la Louis Vuitton Cup, con l’obiettivo di guadagnare quell’unico posto a disposizione per confrontarsi con il “detentore”. 🏆 (C.F.)



Esalta ogni tuo  
piatto con il gusto  
inconfondibile degli  
aceti De Nigris.



**DE NIGRIS**

MAESTRI ACETIERI DAL 1889

[denigris1889.com](http://denigris1889.com)

 [@denigris1889](https://www.instagram.com/denigris1889)

 [/DeNigris1889](https://www.facebook.com/DeNigris1889)

PROVA LA RICETTA



FONDAZIONI

# FONDAZIONE PESENTI

## vent'anni di storia



di Carlo PESENTI

Q

uest'anno ricorre il ventesimo anno dalla nascita della Fondazione Pesenti Ets. Fu costituita nel giugno 2004 a Bergamo come organismo autonomo e indipendente, con il nome di Fondazione Cav. Lav. Carlo Pesenti in ricordo di una tra le maggiori figure imprenditoriali del Novecento italiano. Oggi ha come *mission* la crescita culturale, civile e di genere delle giovani generazioni, non solo attraverso la formazione ma anche attraverso lo sviluppo di iniziative imprenditoriali che abbiano un rilevante impatto sociale.

Da sempre attenta ai bisogni e alle necessità del territorio in cui opera, Fondazione Pesenti ha avviato e sostenuto numerose iniziative di carattere culturale e di charity per le realtà più svantaggiate. La Fondazione promuove la collaborazione con altre organizzazioni e atenei italiani e stranieri per il costante sostegno alla ricerca e alla divulgazione culturale.

In particolare, sul fronte della formazione, la Fondazione sostiene attraverso Borse di studio le attività di Università Statale di Milano e Università Bocconi, nonché programmi di start up di giovani studenti del Politecnico e dell'Università di Bergamo. Di particolare rilievo il programma di ricerca "Bergamo 2.035" tra l'università lombarda e l'Università di Harvard, relativo a proget-



Carlo Pesenti



**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,  
16 manufacturing plants, over 4.000  
employees worldwide, more than  
145 international patents, and over  
70 years of history... ONE COMPANY.



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

ti sull'evoluzione (possibile e/o auspicata) di una "smart city" (Bergamo). Importante, inoltre, l'impegno a sostenere un contratto di formazione specialistica per medici specializzandi in oncologia dell'Azienda Socio-Sanitaria Territoriale Melegnano e della Martesana: la borsa di studio è stata dedicata alla memoria di Franca Natta Pesenti. La Fondazione sostiene le attività di International Heart, un programma basato a Bergamo, che ha lo scopo di creare una rete globale di competenze cardiologiche per specializzandi provenienti da paesi in difficoltà. Di grande impegno anche la collaborazione con Lilt per una ricerca sull'individuazione precoce del tumore al seno.

In collaborazione con la Fondazione Corriere della Sera, Fondazione Pesenti organizza annualmente una serie di convegni focalizzati su temi di interesse politico, sociale ed economico che abbiano la capacità di approfondire temi di attualità soprattutto per le giovani generazioni. Dalla fine di febbraio 2020 e in modo crescente nei mesi successivi, l'attività programmata della Fondazione è stata completamente "rimodellata" per intervenire su un evento tanto drammatico quanto imprevedibile: la pandemia di Covid-19. Sono stati effettuati interventi a favore degli ospedali e degli attori in prima linea dei territori di Bergamo, Brescia, Milano, Cremona, Genova, Napoli e Treviso, sia tramite donazioni sia tramite l'acquisto di macchinari (ventilatori), test e dispositivi di protezione per il personale medico. In questo quadro sono stati attivati anche contatti internazionali per favorire l'importazione di materiale (da Cina, Thailandia e Svizzera) in assenza di disponibilità sul territorio nazionale.

Da subito il Comitato Charity della Fondazione ha deliberato un finanziamento all'Ospedale Papa Giovanni di Bergamo per sostenerne l'attività in una situazione di grave emergenza, supportando l'iniziativa "Abitare la cura", finalizzata in primo luogo a liberare posti letto nelle strutture ospedaliere.

Altrettanto importante l'intervento fatto – con il supporto del Gruppo Italmobiliare – a favore dell'ospedale degli Alpini alla Fiera di Bergamo volto all'integrale realizzazione degli impianti.

Il totale degli interventi messi in atto in ambito "emergenza Covid" dalla Fondazione ha visto un impegno diretto per circa 1,3 milioni di euro, suddivisi in: circa 900.000 euro raccolti tramite il fondo Covid (che include un contributo straordinario di Italmobiliare e donazioni anche



*I ragazzi vincitori delle Borse di studio Intercultura 2023. A sinistra Carlo Pesenti, Presidente della Fondazione e a destra Giorgio Barba Navaretti, Consigliere della Fondazione*

molto significative a titolo personale) e circa 400.000 euro di iniziative messe in atto con fondi ordinari.

La Fondazione è intervenuta anche attraverso Unhcr con contributi finalizzati al sostegno delle popolazioni che hanno subito la violenza della guerra in Ucraina e a favore delle persone coinvolte dal terribile terremoto in Turchia e Siria aderendo alla raccolta di Unhcr attraverso risorse proprie e fondi raccolti tra le aziende e il personale del Gruppo Italmobiliare.

La Fondazione Pesenti è stata riconosciuta nel novembre 2022 come Ente del terzo settore ed è iscritta al registro nazionale Ets; ciò le permetterà di ampliare ulteriormente le proprie attività sulla base del proprio indirizzo statutario e della propria missione.

Sul sito della Fondazione ([fondazionepesenti.it](http://fondazionepesenti.it)) è disponibile il bilancio sociale per il triennio 2020-2022.  (B.G.)



*Carlo Pesenti è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2023. Dal 2014 è consigliere delegato di Italmobiliare, holding familiare di partecipazioni industriali. Oggi Italmobiliare è quotata nel segmento STAR di Borsa Italiana con una capitalizzazione di circa 1 miliardo di euro. Occupa 45 dipendenti diretti e 5.860 addetti attraverso le società partecipate. È presente anche nel private equity con il fondo Clessidra*



GRAND HOTEL  
EXCELSIOR VITTORIA  
SORRENTO

<https://www.excelsiorvittoria.com>  
[www.instagram.com/excelsiorvittoria/](https://www.instagram.com/excelsiorvittoria/)  
 e-mail: [info@exvitt.it](mailto:info@exvitt.it)  
[www.facebook.com/ExcelsiorVittoriaSorrento/](https://www.facebook.com/ExcelsiorVittoriaSorrento/)

# L'ICONICO GRANDE ALBERGO EXCELSIOR VITTORIA DI SORRENTO COMPIE 190 ANNI DI STORIA

## Legendario albergo e celebre dimora di illustri ospiti in Penisola Sorrentina

Rigogliosi giardini incorniciano la struttura ottocentesca, sorta sulle rovine di una Villa Imperiale romana, affacciata sul golfo di Napoli e accolgono gli ospiti della lussuosa dimora. Gli arredi ne impreziosiscono l'interno, già ricco di affreschi, stucchi e decori. È innegabile: mentre si cammina, ci si può smarrire persi nella bellezza intramontabile e, in un colpo d'occhio, ritrovarsi davanti alla imponente crypta di epoca romana che, con i suoi 190 metri di lunghezza, collegava la Villa Imperiale alla marina di Sorrento. Ma la magia non finisce qui. Lo sguardo si perde nuovamente tra le balconate immerse nel blu intenso del mare mediterraneo, lo storico agrumeto, gli ulivi maestosi, i roseti e gli alberi secolari che fanno parte integrante di questo elegante complesso.

La storia di questa dimora ha inizio all'alba del XIX secolo, quando Aniello Rispoli inaugurò la sua attività in piazza Tasso. Questo luogo, avvolto in un'atmosfera senza tempo, ha ospitato alcune delle menti più illustri del mondo della politica, della letteratura, dell'arte e della musica: da Wagner a Re Edoardo d'Inghilterra, dalla Regina Vittoria di Svezia, dal tenore Enrico Caruso che nel 1921 lo scelse come sua dimora e molti altri ancora. Oggi, grazie alla quinta generazione della famiglia Fiorentino, il

Grande Albergo Excelsior Vittoria si è affermato come la meta del lusso nella Penisola Sorrentina, il vero cuore pulsante di Sorrento.

A fare gli onori di casa, accogliendo con cura, dedizione e passione tutti gli ospiti, sono il Cav. Guido Fiorentino e la sua famiglia, insieme all'affabile personale. L'incredibile bellezza del Grande Albergo Excelsior Vittoria si manifesta chiaramente grazie ai meticolosi lavori di ristrutturazione, alla cura dei dettagli, alla ricercatezza dei materiali e all'esclusività degli arredi, frutto di collaborazioni con eccellenze Made in Italy.

Ma ciò che rende il Grande Albergo Excelsior Vittoria un luogo veramente unico è l'ospitalità. Fondamentale è infatti l'atmosfera

accogliente, intima e professionale che caratterizza questo hotel cinque stelle lusso, storico albergo della Leading Hotel of the World in Italia. Il Cav. Guido Fiorentino sottolinea: "l'obiettivo è far sentire l'ospite più che a casa propria. Noi lo accogliamo, lo cocchiamo con premura, anticipando ogni suo desiderio. Proponendo una vasta offerta culinaria che include tre ristoranti, di cui il rinomato Terrazza Bosquet premiato dalla Guida Michelin, e tre bar, insieme a programmi culturali, escursioni in barca, attività di yoga e molto altro, offriamo la possibilità di personalizzare l'esperienza secondo le inclinazioni di ognuno: relax, divertimento, benessere ed avventura".



# 21GALLERY, Benetton: passione per i giovani artisti

MOSTRE



21Gallery Philip Colbert © Record Studio

In poco più di due anni è diventata una realtà affermata nel panorama culturale ed artistico italiano la galleria 21Gallery di Treviso, iniziativa dedicata all'arte contemporanea, nata dall'incontro di idee di tre imprenditori impegnati in settori diversi: Davide Vanin, giovane trevigiano attivo inizialmente nel settore della logistica e poi promotore de "Il Cantiere Art District", cocktail bar nato nel 2018 all'interno di una galleria d'arte; Massimiliano Mucciaccia, fondatore e titolare di Mucciaccia Gallery-Modern & Contemporary Art Gallery, con sedi a Roma, Cortina, Londra, Sin-

La galleria trova sede nel cuore del Tad (Treviso Arts District), un hub culturale polifunzionale nato dalla riconversione di un'ex area industriale oltre 1.500 metri quadrati che coinvolge aziende di eccellenza nei settori delle arti visive e del design

gapore; e Alessandro Benetton, presidente di Edizione e del gruppo 21 Invest, Cavaliere del Lavoro, appassionato collezionista d'arte contemporanea che ha deciso di mobilitare energie e relazioni per favorire i giovani anche nel mondo dell'arte.

La galleria trova sede nel cuore del Tad (Treviso Arts District), un hub culturale polifunzionale nato dalla riconversione di un'ex area industriale di oltre 1.500 metri quadrati che coinvolge aziende di eccellenza nei settori delle arti visive, del food & beverage e del design.

#### ATTESA PER GONZALO BORONDO

Dopo il successo delle aragoste di Philip Colbert presentate lo scorso autunno in galleria e nel centro storico di Treviso attraverso una mostra diffusa, e la successiva rassegna di 50 opere di un altro grande nome internazionale, Jan Fabre, 21Gallery ha da poco avviato una collaborazione con l'artista spagnolo Gonzalo Borondo, di cui ospita una *private preview* destinata ai collezionisti della Galleria e che anticipa una prossima mostra prevista nell'autunno 2024. Lo scopo è sempre quello di valorizzare i giovani artisti e proporre al territorio l'esposi-

Dopo il successo delle aragoste di Philip Colbert e la successiva rassegna di 50 opere di un altro grande nome internazionale, Jan Fabre, 21Gallery ha da poco avviato una collaborazione con l'artista spagnolo Gonzalo Borondo

zione di grandi maestri dell'arte contemporanea italiana e internazionale.

Premiato a marzo dall'agenzia Ical con l'Human Commitment Award per la responsabilità sociale della sua opera e la sua preoccupazione per lo sviluppo integrale delle persone, soprattutto dei più vulnerabili, Gonzalo Boron-



Gonzalo Borondo, Esteban Vicente Museum of Contemporary Art in Segovia, Spagna. In Autunno sarà esposto alla 21 Gallery @ Roberto Colle

21Gallery è nata  
per promuovere per avere  
un impatto positivo  
su territorio, con programmi  
scolastici e di arte urbana  
pubblica finalizzati a coinvolgere  
le generazioni più giovani”  
spiega Alessandro Benetton

do (Valladolid, 1989) è un artista multimediale che collabora con numerose istituzioni, festival, musei, gallerie e spazi no-profit, realizzando installazioni in Inghilterra, Italia, Spagna, Australia, India, Ucraina e Stati Uniti. Le sue opere sono state esposte al Museo Urban Nation di Berlino, al Museo Macro di Roma, alla Cappella del Cimitero Selci e all'ex chiesa di San Mattia a Bologna. La mostra personale “Hereditas”, curata da José María Parreño, è stata allestita al Museo de Arte Contemporanea Esteban Vicente di Segovia.

Dal 2023 è membro a pieno titolo della Reale Accademia di Storia e d'Arte di San Quirce.

**BENETTON: GALLERIA AL SERVIZIO  
DI CAUSE BENEFICHE**

“21Gallery è nata per promuovere la ricerca nelle arti visive ad opera di artisti emergenti e per avere un impatto positivo su territorio, con programmi scolastici e di arte urbana pubblica finalizzati a coinvolgere le generazioni più giovani – spiega Alessandro Benetton –. Abbiamo poi costruito la Galleria come società benefit, per sostenere una serie di cause benefiche che ci vengono segnalate dalla comunità locale”.

21Gallery si avvale per la definizione degli indirizzi strategici e della programmazione espositiva di un board scientifico guidato da Cesare Biasini Selvaggi, curatore e manager culturale, ed è sostenuta da un gruppo di collezionisti presieduto da Ernesto Fürstenberg Fassio, presidente di Banca Ifis.

**LA COLOMBA DELLA PACE DI ERIK RAVELO**

Tra le iniziative di 21Gallery anche un progetto di arredo urbano, su alcune rotatorie, alle porte di Treviso. L'opera “Unhate Dove” è una maestosa colomba realizzata



Alessandro Benetton

dell'artista cubano Erik Ravelo, che ha suscitato ammirazione e riflessione in tutto il mondo.

Una delle due opere gemelle è stata donata alla città di Tripoli nel 2011, dove ancora oggi risiede, rappresentando un simbolo eterno di speranza e pace. Composta da oltre 15mila bossoli di proiettile raccolti da diverse zone di conflitto nel mondo, “Unhate Dove” rappresenta un appello universale alla comprensione, al dialogo e alla rinascita. “Il potente messaggio di ‘Unhate Dove’ costituisce un appello alla speranza e alla necessità di superare la cultura dell'odio nel mondo – commenta Alessandro Benetton –. “Sono entusiasta che quest'opera possa emozionare e coinvolgere un pubblico ancora più ampio. È un simbolo di pace e armonia ma, oggi più che mai, rappresenta anche un impegno che deve coinvolgere ciascuno di noi”. ☮



*Alessandro Benetton è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2010. Precursore nell'introdurre il private equity in Italia, nel 1992 fonda la 21 Invest, oggi gruppo europeo di investimenti presente con uffici a Treviso, Milano, Parigi e Varsavia. Da gennaio 2022 ricopre la carica di presidente di Edizione SpA, la holding di famiglia presente con le aziende del gruppo nei trasporti, nell'abbigliamento, nel tessile, nella ristorazione, nelle infrastrutture, nell'immobiliare e nella agricoltura*

Ermenegildo Zegna

## BORN IN OASI ZEGNA

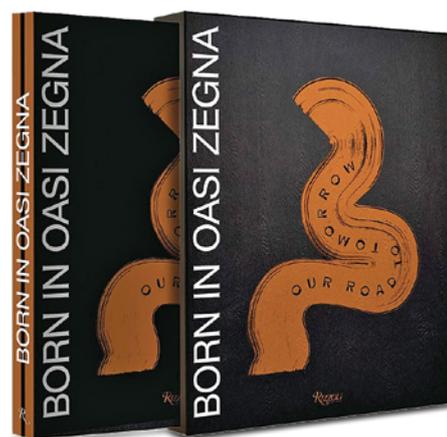
“**B**orn in Oasi Zegna” (Rizzoli New York) restituisce senso e, per certi versi, dignità all’abusata nozione di esperienza immersiva. Il volume celebra gli oltre 100 anni di storia di uno dei più rappresentativi brand dello stile italiano nel mondo e, per l’appunto, lo fa con stile e raffinatezza. Pagina dopo pagina, si susseguono narrazioni visuali, elementi interattivi, pop-up tridimensionali e materiali testurizzati che incarnano la filosofia di sostenibilità di Zegna. Grazie alle fotografie e alle illustrazioni curate da Paolo Bacilieri, Cecilia Carlstedt e Giuseppe Ragazzini, frammenti di storia e passaggi significativi che hanno segnato l’avventura dell’azienda biellese vengono valorizzati attraverso le diverse qualità di carta selezionate per rendere l’esperienza di lettura un’autentica esperienza sensoriale.

Il volume è un pezzo da collezione esclusivo che illustra l’eccezionale lascito del fondatore lungo un percorso suddiviso in quattro sezioni ispirate alla naturale alternanza delle stagioni.

Si potrebbe dire che contemplare la bellezza del libro è un po’ come contemplare la bellezza dell’“Oasi” creata dal nulla da Ermenegildo Zegna nel 1929 quando, partendo da un singolo albero, ha dato inizio a un progetto di riforestazione che nel tempo è riuscito a restituire vitalità al territorio montuoso biellese e all’intera sua comunità. Da quel primo albero oggi se ne contano più di 500mila per una estensione di 100 chilometri quadrati di superficie (30 volte la grandezza di Central Park, di New York). Si dice che quando Ermenegildo Zegna non era impegnato con il Lanificio, chiedeva al suo autista di portarlo nel punto più alto di quella che oggi si chiama Panoramica Zegna (la strada 232), e da lì tornava a piedi, monitorando l’avanzamento dei lavori e dando indicazioni sui punti panoramici migliori. Parte integrante della visione di Ermenegildo Zegna per la valorizzazione del territorio montano intorno al Lanificio, la strada Panoramica Zegna è stata decisiva per lo sviluppo di un turismo “familiare” e “fuori porta”. I lavori di costruzione iniziarono ufficialmente nel 1938. Oggi la strada si estende fino al Bocchetto di Sessera è l’asse intorno al quale si sviluppa l’Oasi Zegna, favorendo l’accesso a sentieri e itinerari.

Oggi un “pezzo” di Oasi è anche a Milano, sono state infatti consegnate dal Gruppo Zegna le aiuole di Piazza Duomo nell’ambito di un progetto della durata di tre anni che ha l’obiettivo di creare uno spazio verde ispirato alla filosofia di responsabilità ambientale dell’Oasi Zegna in un luogo simbolico del Paese. Il progetto delle nuove aiuole trae ispirazione dal dipinto del 1957 di Dino Buzzati, “Piazza del Duomo di Milano”, dal quale emerge uno stimolante dialogo tra città e natura e mira a promuovere il ruolo fondamentale di quest’ultima riflettendo sulle istanze contemporanee di sostenibilità.

Riuscì a trovare il tempo per tutto: tempo per creare e sviluppare un’azienda su scala mondiale, tempo per dare alla gente un ambiente concepito organicamente in cui vivere e lavorare, e tempo per esaltare l’ambiente naturale, scrive Piero Chiara. Questa sintesi emerge anche dal progetto editoriale, che a sua volta rende palpabile l’etica che sottende a tutto quel che avviene nel mondo Zegna, in cui la ricerca costante di bellezza tiene insieme un sistema valoriale fatto di persone e ambiente. Il libro documenta come, attraverso generazioni, si sia sviluppato un legame intrinseco tra l’uomo, la natura e l’industria, preservando l’ambiente e rafforzando la comunità locale. Nel linguaggio Zegna, si è soliti dire: “la seconda cosa migliore che facciamo è l’abbigliamento. La prima è l’Oasi Zegna”. Il volume è stampato su diversi tipi di carta ecologica certificata FSC, alcuni dei quali derivati da scarti di lana e cotone. 🌱



La natura è tutto il nostro mondo.



Da oltre 30 anni ci prendiamo cura del mondo marino. È il nostro impegno, la nostra natura.  
Vieni a vivere l'Acquario con noi!

 **ACQUARIO  
DI GENOVA**  
VIVA, LA NATURA!

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

IL POLO AEROPORTUALE NEL CUORE DEL NORD-EST

# IL MONDO AD UN PASSO DA TE



## DESTINAZIONI ESTATE 2024

**VENEZIA Marco Polo**

**TREVISO Antonio Canova**

**VERONA Valerio Catullo**

**AEROPORTO DI VENEZIA:** Alghero, Amburgo, Amsterdam, Asturie, Atene, Atlanta, Barcellona, Bari, Basilea, Belgrado, Berlino, Bilbao, Birmingham, Bordeaux, Bournemouth, Brindisi, Bristol, Bruxelles, Cagliari, Casablanca, Catania, Cefalonia, Chicago, Chisinau, Colonia, Copenaghen, Corfù, Cork, Doha, Dubai, Dublino, Dubrovnik, Düsseldorf, Edimburgo, Francoforte, Ginevra, Gran Canaria, Helsinki, Iasi, Ibiza, Istanbul, Izmir, Karpathos, Lamezia Terme, Lampedusa, Lille, Lione, Lisbona, Londra, Lussemburgo, Madrid, Manchester, Marsiglia, Mykonos, Monaco, Montreal, Nantes, Napoli, New York, Newark, Nizza, Olbia, Oslo, Palermo, Pantelleria, Parigi, Philadelphia, Praga, Reggio Calabria, Reykjavik, Riga, Rodi, Roma, Salonicco, Santorini, Seoul, Sharm el-Sheikh, Skiathos, Stoccarda, Stoccolma, Tel Aviv, Tenerife, Tolosa, Toronto, Tunisi, Varsavia, Vienna, Yerevan, Zante, Zurigo.

**AEROPORTO DI TREVISO:** Alicante, Billund, Breslavia, Bruxelles, Bucarest, Budapest, Cluj, Corfù, Cracovia, Creta, Crotone, Danzica, Eindhoven, Francoforte, Ibiza, Katowice, Kos, Londra, Malaga, Malta, Marrakech, Marsiglia, Minorca, Nottingham, Palma di Maiorca, Paphos, Parigi, Porto, Poznan, Praga, Riga, Salonicco, Santander, Saragozza, Siviglia, Skopje, Sofia, Tallinn, Tel Aviv, Tenerife, Timisoara, Tirana, Tolosa, Trapani, Valencia, Varsavia, Vilnius.

**AEROPORTO DI VERONA:** Alghero, Amburgo, Amsterdam, Atene, Barcellona, Bari, Belfast, Berlino, Birmingham, Boa Vista, Bordeaux, Brac, Brindisi, Bristol, Bruxelles, Cagliari, Catania, Chisinau, Colonia, Comiso, Copenaghen, Corfù, Creta, Dakar, Djerba, Dublino, Edimburgo, Francoforte, Fuerteventura, Glasgow, Gran Canaria, Hammamet, Helsinki, Heraklion, Hurghada, Ibiza, Karpathos, Kos, La Romana, Lamezia Terme, Lampedusa, Leeds, Londra, Madrid, Manchester, Marsa Alam, Marsa Matruh, Mykonos, Minorca, Mombasa, Monaco, Monastir, Mostar, Napoli, Newcastle, Nosy-be, Nottingham, Olbia, Oslo, Palermo, Palma di Maiorca, Pantelleria, Parigi, Porto, Praga, Reykjavik, Rodi, Sal, Salerno, Sharm el-Sheikh, Tel Aviv, Tenerife, Tirana, Valencia, Zante, Zanzibar, Zara.



[veneziaairport.it](http://veneziaairport.it) | [trevisoairport.it](http://trevisoairport.it) | [aeroportoverona.it](http://aeroportoverona.it)

