

Acta

NON VERBA

IDEE D'IMPRESA, RETE E CULTURA

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'IA come specchio
implacabile
nell'intreccio con
ESG e Art Thinking

ESG

Progettare
opportunità perché
vita, cultura e futuro
possano emergere
nel dialogo tra impresa
territori e comunità

HORIZON EUROPE

Apri punta a rendere
l'Italia più competitiva
rafforzando ricerca,
lavoro e società
attraverso l'Europa
come spazio di opportunità

ART THINKING

Ugo Morelli: situare
l'estetica delle relazioni
nella nostra terrestrità
per abitare i legami
come esperienza viva
del pensiero condiviso



n. 6

Dicembre 2025

Rivista di Finanza, Arte e Cultura

*Ai miei genitori.
Alla loro presenza quotidiana che traccia
la mia direzione verso il futuro*

Errico Formichella

L'intelligenza che trasforma, il territorio che risponde



Errico Formichella

Viviamo un tempo in cui le coordinate dell'agire economico e organizzativo vengono riscritte con una velocità inedita. L'intelligenza artificiale non è più un orizzonte lontano, ma una presenza concreta che interroga manager, imprenditori e decisori pubblici su questioni essenziali: che cosa significa guidare un'organizzazione quando gli algoritmi sono in grado di simulare, prevedere, persino creare? E, soprattutto, quale spazio resta all'uomo in questo scenario in trasformazione?

Questo numero di *Acta non verba* affronta la sfida evitando la cronaca dell'innovazione per concentrarsi su ciò che conta davvero: il senso. Perché l'IA, come uno specchio implacabile, riflette la qualità delle nostre scelte, delle nostre culture organizzative, delle visioni di futuro che siamo disposti ad assumere. Guardare in quello specchio significa accettare la complessità, senza scorciatoie.

Il filo rosso che attraversa que-

ste pagine intreccia tre dimensioni inseparabili: la rivoluzione tecnologica, l'urgenza della sostenibilità ESG e il ritorno del territorio come spazio generativo. Non sono temi giustapposti, ma facce di una stessa trasformazione. L'impresa che raccontiamo – e che vogliamo contribuire a costruire – non è più la macchina efficiente del Novecento, ma un sistema vivente, capace di creare valore condiviso per persone, comunità e ambiente.

La governance ESG emerge qui non come adempimento formale, ma come occasione di ripensamento strategico. Misurare l'impatto sociale, ambientale e relazionale diventa fattore competitivo solo quando questi indicatori entrano nel cuore delle decisioni. In caso contrario restano esercizi di superficie, facilmente riconoscibili da mercati e nuove generazioni.

I territori tornano protagonisti come laboratori di futuro: dai luoghi della riflessione culturale e progettuale alle filiere produttive, dall'agrifood al vitivinicolo, dove

digitale, biodiversità e qualità si intrecciano in modo sempre più decisivo. Anche l'Europa, spesso raccontata in modo riduttivo, mostra in queste pagine una vitalità progettuale che guarda a un modello di innovazione attento ai diritti, all'ambiente e all'inclusione.

Non da ultimi in questo numero l'attenzione al lavoro di **APRE** e di **Assoeuro**, presidi di orientamento e competenza che aiutano imprese e territori a trasformare le opportunità europee in progettualità concreta. E i diversi percorsi "sul campo" che hannop fatto l'annualità di Sef Consulting: da **Ravello Lab**, che celebra vent'anni, al **Merano Wine Festival** dove abbiamo presentato il **progetto Vetra**, fino al **Settembre Olivettiano** che riporta al centro un'idea ancora attualissima di impresa come comunità e cultura. Eventi diversi, ma un'unica convinzione: fare rete, mettere a terra visioni, costruire capacità progettuale e responsabilità condivisa, perché l'innovazione – tecnologica e sociale – non resti un racconto, ma diventi pratica.

Lo spazio dentro e fuori di noi

Chi è Filippo Riniolo, l'artista di copertina



Francesco Cascino

Nato a Milano nel 1986, Filippo Riniolo vive e lavora a Roma dove si è laureato nel 2011 all'Accademia di Belle Arti. La sua ricerca esplora temi etici, politici, scientifici, sociali e storici sempre in coniugazione con il presente, le radici e il passato. E lo fa in termini poetici, in modo che la parte astratta della nostra mente possa comprendere le verità nascoste del mondo e prevedere il futuro. Nelle sue aree di maggiore interesse ci sono la relazione tra corpo e potere, la diversità sessuale, i temi di genere e quelli post-coloniali. Inoltre la sua ricerca si occupa della relazione tra l'identità dell'artista e la storia europea. Spesso le sue opere utilizzano elementi di cultura greca e latina per poter rileggere il presente. Il suo lavoro si basa sulla convinzione per cui un artista europeo deve essere in grado di usare tutto l'enorme peso della storia che ha alle spalle. Filosofia, filologia, letteratura, religione sono elementi utilizzati per comprendere ciò che sta accadendo intorno a noi, con un approccio fortemente scandito e innervato dalle nuove tecnologie. Usa ogni cosa per le sue opere, non ha un mezzo preferito per esprimersi, anche se dipinge divinamente e, quando lo fa, ottiene i risultati che si vedono sulla nostra copertina: pittura, disegno, acquerello, scrittura, immagini, letteratura e storia ci trasmettono i contenuti che l'artista vuole consegnarci per farci guardare e soprattutto **vedere** oltre la siepe del conformismo.

Come nel caso dell'opera in copertina: la luna non è un territorio fisico di conquista, sembra dire l'artista, la luna e lo spazio hanno **ispirato** miliardi di persone, le hanno fatte innamorare, sognare, domandare ogni tipo di "grazia" o di miracolo.

In questa fortunata serie chiamata **Cielo d'inchiostro**, Riniolo disegna e dipinge 10 autori e autrici che hanno scritto di luna e spazio per dare forma poetica ai contenuti dei loro capolavori, da **Alda Merini** ad **Ariosto**, da **Pavese** a **Dante Alighieri**, appunto, protagonista della nostra copertina di Dicembre 2025.

La serie nasce contestualmente a una performance fatta insieme al giornalista **Corrado Formigli** a Roma, in cui l'artista arriva in una sala con la sua tuta da astronauta, il casco e una bandiera americana. Il giornalista gli chiede cosa sia quella bandiera e l'artista, come se fosse appena atterrato sulla terra, gli risponde che la luna e lo spazio sono di tutti, non possono esserci bandiere di una sola nazione né possono essere ridotti a mera nozione, quindi mentre passeggiava sulla superficie lunare ha pensato bene di togliere quella bandiera e riportarla agli americani.

Il genio e l'ironia, un'alleanza millenaria e illuminante.

La luna quindi riprende la sua vera missione, quella di enigma rivelatore, esattamente come l'arte, quella di grande qualità, che insegna la visione laterale attraverso la riconnessione con i sensi pensanti, l'istinto informato, la visione disruptive, molto oltre le limitate capacità cognitive e razionali.

Questo dice l'artista sul tema: «La luna è una figura poetica, uno specchio interiore, l'orizzonte simbolico e politico dei nostri tempi e di ogni tempo. La luna non è solo campo di conquista ma spazio dove dimorano domande, desideri, visioni e memorie».

Per fare in modo di lasciare che il messaggio resti per sempre, Riniolo usa le immagini, la fonte principale

Francesco Cascino dopo essere stato Human Resources Manager dal 1990 al 1999 in tre multinazionali, dal 2000 si occupa di Art Consulting. Ha fondato Art Thinking Project ETS, community internazionale che si occupa di cercare soluzioni inedite per imprese e istituzioni, progettazione e rigenerazione urbana, sviluppo territoriale, comunicazione culturale. È Responsabile del Centro Studi "Culturability" e del servizio alle imprese "Disruptive Culture for Economy" di SEF Consulting.

di cui si nutre la mente, dando forma e volto a poeti e poetesse che hanno scritto di luna e spazio usando una parola più forte delle altre, quella che ha il ritmo della poesia e della letteratura. Un ritmo fatto della stessa materia di cui siamo fatti noi, geometrie auree ed eros matematico che compongono le nostre proporzioni, per cui quando leggiamo poesia o guardiamo arte di massima qualità quei contenuti risuonano dentro di noi, aprono nuove strade e restano per sempre.

Questo è l'Art Thinking, questo è vedere, non solo guardare.

Se guardiamo la luna non vediamo la sua superficie, le sue morfologie o i suoi fiumi; noi vediamo ogni cosa, dalle nostre interiorità fino ai nostri limiti, ed è solo così, come dice **Ugo Morelli**, che possiamo superare i nostri confini. La luna crea **spazio** dentro e fuori di noi.



Filippo Riniolo si occupa della relazione tra l'identità dell'artista e la storia europea. Spesso le sue opere utilizzano elementi di cultura greca e latina per poter rileggere il presente. Il suo lavoro si basa sulla convinzione per cui un artista europeo deve essere in grado di usare tutto l'enorme peso della storia che ha alle spalle. Filosofia, filologia, religione sono elementi utilizzati per comprendere ciò che sta accadendo intorno a noi, con un approccio fortemente scandito e innervato dalle nuove tecnologie.

Nei suoi strumenti di ricerca ci sono installazione, performance, suono e video, a volte la pittura oppure pale d'altare e pezzi di marmo... Dipende ovviamente dal messaggio e dall'area di indagine. L'uso di sostanze chimiche o il recupero di tecniche antiche sono parte dell'approccio evolutivo che l'artista ha con la storia.

Numerose le mostre personali, tra le quali "Fiere" al Museo civico di Bari e "A crow Upside Down" a Roma nel 2023, "Selezioni" a Roma nel Museo MAXXI nel 2021 "dell'eroina e dell'incenso" a Traffic Gallery a Bergamo nel 2020, "se tu li guardi bene

e li ascolti" a Spazio44 nel 2018, "Loro" a Casavuota (Rm) nel 2017, "A joyful sens at work" per il Salone del mobile di Milano nel 2016, "Invisible hand" presso MauMau Gallery di Istanbul, conclusione di una residenza d'artista nel 2015, "La sua presenza" a Sponge Artecontemporanea (Pergola) nel 2014, "LifeLong learning" al Museo CIAC di Genazzano nel 2012.

Fra le mostre collettive: "Matera alberga - arte accogliente" curata da F. Cascino nel 2019; Connexion Festival, al museo Macro Testaccio (Roma) nel 2019, "Kizart" al museo MAXXI (Roma) curata da R. Frascarelli

di Nomas Foundation nel 2018, "Memoria collettiva" a CasaSpazio (Palermo) collaterale di Manifesta12 nel 2018, nel 2014 "Ginnastica della visione" alla Bienal del Fin del Mundo (Mar del Plata, Argentina), "BIO50 } Hotel" alla 24° Biennale del Design (Ljubljana, Slovenia) e il festival "Seminaria sogni in terra" (Maranola); nel 2013 "Azione! seconda" a The Others Art Fair (Torino) e "Così vanno le cose" ad ArtVerona (Verona); nel 2012 "INTELLÈGO" al Museo Bilotti (Roma), "Open#4" al SaleDock (Venezia) e Premio Roma Centro Storico (Roma).

Filippo Riniolo da forma e volto a poeti e poetesse usando una parola più forte delle altre, quella che ha il ritmo della poesia e della letteratura.



EDITORIALE

1 L'intelligenza che trasforma, il territorio che risponde

Quando le coordinate d'impresa si ridisegnano ogni giorno

di Errico Formichella

L'ARTISTA IN COPERTINA

2 Lo spazio dentro e fuori di noi

Filippo Riniolo si occupa della relazione tra l'identità dell'artista e la storia europea

di Francesco Cascino

IL PUNTO DI VISTA

6 Coniugare cultura e finanza agevolata per generare valore

La necessità di un'alleanza sociale per una cultura come motore di riflessione

di Mariano Iadanza

8 Dall'impresa-macchina all'impresa come sistema vivente

Un'analisi dell'impresa non più come macchina ma come organismo inserito in un ecosistema

ESG INSIDER

12 Dall'impresa finita all'ecosistema infinito

Una riflessione sull'impresa come comunità che fa dell'esperienza una visione di futuro

14 ESG e governance

La parità tra certificazione e impatto aziendale

di Miriam Masone

16 City Meta Lab

Un nuovo modo di immaginare le città che parla di natura come infrastruttura

di Arianna De Vitis

19 Armonia d'impresa

Un'analisi del rapporto tra Impresa Armonica ed ESG

di Errico Formichella

FOODY & TERRITORIO

24 ESG nel piatto

Come i criteri ESG riducono l'impatto ambientale e rafforzano le comunità

di Alfonso Del Forno

26 Dalla tutela della biodiversità al valore economico a lungo termine

Una rilettura della biodiversità come strategia economica oltre che ambientale

di Nicola Matarazzo

28 Il Greenwashing nel food marketing

L'analisi di un problema sempre più presente: avvertenze per l'uso

di Gianna D'Andrea

32 Finanziare la biodiversità per costruire futuro

GRASPO è un progetto che recupera vitigni rari rafforzando identità territoriali, resilienza climatica e opportunità economiche

di Pasquale Carlo

35 Patrimonio Alimentare Regionale (PAR)

Intervista ad Andrés Ugaz: il Patrimonio Alimentare come motore di sviluppo sostenibile

di Michela Cariglia

NEXTWAVE

38 IA: contrasto e nuove forme di violenza di genere

Nuovi pericoli per vecchi problemi: l'IA come amplificatore di rischi legati a violenze di genere

di Roberta Morosini

42 Una nuova leadership tra IA, ESG e creatività

Nuove relazioni e sfide in un cambiamento sempre più veloce: la questione del management

di Errico Formichella

46 Intelligenza artificiale e sanità: un connubio possibile

Un'analisi della rivoluzione IA nell'ambito sanitario

di Walter Miele

Acta non verba è un semestrale affacciato sul vasto mondo della gestione d'impresa, capace di formare e informare grazie a contributi autorevoli. Una bussola per orientarsi nel mondo della finanza agevolata e riuscire a sfruttare le opportunità offerte.

Edizione online: www.actanonverba.it



IDEE D'IMPRESA, RETE E CULTURA

n. 6

Dicembre 2025

DIRETTORE RESPONSABILE

Mariano Iadanza

REDAZIONE

Alessandro Canzian,
Alfonso Del Forno,
Miriam Masone

PROGETTO GRAFICO

Mirco Milani

STAMPA

Grafica Metelliana - Mercato San Severino (SA)

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Adolfo Moccia, Alessandra Carlo,
Arianna De Vitis, Fabrizio Canetto,
Francesco Cascino, Gianmarco Malgieri,
Gianna D'Andrea, Luca Milan, Matteo Prodi,
Michela Cariglia, Nicola Matarazzo,
Pasquale Carlo, Rita Pepe, Roberta Morosini,
Serena Borgna, Ugo Morelli, Walter Miele

Registrazione presso il Tribunale di Napoli
n. 2815/2020 del 23/6/2020 Sede legale presso
SEF Sas, Viale Antonio Gramsci 13, 80100 Napoli



49 Transizione ecologica: da slogan di moda a scelta strategica

La transizione ecologica come creazione di valore rigenerativo
di Gianmarco Malgieri

52 Lo stato dell'arte delle Start up

Un'analisi accurata di quel che accade in Italia tra punti di forza e gap con l'Europa
di Alessandra Carlo e Roberta Morosini

EUROPROGETTAZIONE

68 Mission e Obiettivi Strategici di ASSOEURO

Una riflessione del Presidente dell'Associazione Italiana Europrogettisti
di Fabrizio Canetto

RINASCIMENTO SOCIALE

72 Art Thinking per terrestri consapevoli

Come l'estetica delle relazioni unisce empatia, misura e creatività
di Ugo Morelli

76 Il futuro desiderabile

Una riflessione sulla necessità di ripensare economia, politica e società per generare progresso umano
di Matteo Prodi

80 IA, Art Thinking e Design Thinking

Come una regia disruptive può trasformare idee in innovazione misurabile e competitiva
di Errico Formichella

82 Dialogo tra due Art Thinkers

Un intenso scambio di riflessioni sull'Armonia intelligente, gli spazi urbani, tra un curatore ibrido e un architetto specialista di FeliCittà
di Francesco Cascino e Luca Milan

EVENTI

Ravello Lab

90 Vent'anni di Ravello Lab

Intervista ad Alfonso Andria, direttore di Ravello Lab, sui vent'anni del progetto
di Alfonso Del Forno

92 Borghi rinascanti

Una riflessione su uno dei panel di Ravello Lab 2025: la sfida sociale ed economica dei territori
di Alessandra Carlo

94 Il Museo come cuore pulsante dell'innovazione territoriale

Da Ravello Lab un approfondimento con Alfonso Andria, Pierpaolo Forte ed Eugenio Tibaldi sul Museo come ecosistema di conoscenza collettiva e connettiva
di Francesco Cascino

Merano Wine Festival

100 Wine Economics 2025

Il Wine Economics come una leva strategica di governance indispensabile per guidare decisioni direzionali e per costruire modelli di gestione sostenibili e resilienti
di Gianna D'Andrea e Rita Pepe

102 Sovranità digitale e DOP

Una riflessione sulla transizione digitale nel settore enologico tra ipotesi di sviluppo strategico e governance
di Nicola Matarazzo

104 A Merano Wine Festival il progetto Vetra

Un importante modello innovativo di misurazione e certificazione della sostenibilità ambientale, sociale e di governance
di Errico Formichella e Pasquale Carlo

106 Regolamentazione Europea e Competitività nel settore Vino & Food

Come il Digital Product Passport e l'evoluzione della strategia Farm to Fork stanno ridefinendo la competitività nel settore Wine&Food
di Adolfo Moccia

ECAI

110 ECAI 2025: Luigia Carlucci Aiello ripercorre la storia dell'IA

Le riflessioni alla 28esima European Conference on Artificial Intelligence della madre dell'IA in Italia
di Miriam Masone

Settembre Olivettiano

112 Settembre Olivettiano

Come "Tra trame e paesaggio", la II edizione della kermesse, ha rimesso al centro sostenibilità, impresa e comunità
di Errico Formichella

Coniugare cultura e finanza agevolata per generare valore



Mariano Iadanza

Gli operatori della Cultura investono troppe energie nella stesura di progetti che restano spesso nelle graduatorie degli Avvisi a cui sono stati adattati. Formule varie accompagnano questo meritorio sforzo intellettuale: “idonei e non finanziabili, idonei e non finanziati per carenza di risorse, progetti collocati in posizione utile in graduatoria”. Tutte locuzioni più o meno burocratiche per dire che la coperta è corta e si è fatto quanto si è potuto.

Sia chiaro. La logica di premiare iniziative lungimiranti è da condividere. Soprattutto in un ambito, come quello culturale, in cui i risultati degli investimenti pubblici (e privati) si misurano almeno sul medio periodo. Tuttavia, il medesimo risultato potrebbe essere raggiunto con griglie di valutazione meno complesse e soprattutto con una procedura in due fasi che esima sia i proponenti che i valutatori da una complessa opera di scrittura, e da una ancor più difficile azione di chirurgica costruzione degli esiti istruttori.

Occorre un nuovo paradigma

Nell'epoca in cui le sezioni descrittive di un progetto possono agevolmente essere redatte col supporto nemmeno troppo velato dell'Intelligenza artificiale, occorre cambiare paradigma. Gli Enti gestori devono virare verso una responsabile valutazione dell'idea e del suo potenziale, prima di trasformarla in un progetto definitivo – o esecutivo – accompagnato da preventivi, lettere di incarico, elementi di innovazioni e complessi indici economico-finanziari. In altri termini, chiedere ai proponenti di avanzare una proposta redatta in poche battute, costituire un panel per valutarla, redigere una short list delle proposte meritevoli di approfondimento e chiedere poi solo ai proponenti di queste ultime di compilare un formulario complesso e articolato.

Naturalmente, questo implica la capacità dei valutatori di assumere decisioni, reagendo alla cultura dell'asetticità per cui si affida a un complesso sudoku di criteri oggettivi il compito di restituire il punteggio di una proposta. Una nuova associazione



culturale, ricca di talenti più o meno giovani ma priva di una esperienza specifica, potrebbe ben presentare una proposta più innovativa di una rodada Istituzione, pur accompagnata da progettisti esperti.

Questo richiede un cambio di paradigma della Pubblica Amministrazione: la capacità di assumersi responsabilità, superando l'accusa di una più o meno velata

faziosità e spostando le energie dalla lettura di voluminosi progetti, preventivi, dichiarazioni e formule alla selezione di esperti indipendenti e plurali, magari non provenienti esclusivamente dal mondo della Cultura.

D'altro canto, sul fronte dei proponenti, si deve uscire dalla logica di sfruttare gli Avvisi attraverso un approccio adattivo: trovare cioè il modo di vestire su di essi programmi più o meno ordinari dell'Ente proponente.

Alleanza sociale, cultura come motore di riflessione

Per creare valore servono tecnici capaci di reperire risorse pubbliche ma soprattutto private, in un'alleanza sociale per la quale la cultura è motore di riflessione; strumento che consente di fare strame delle voci urlanti (nelle piazze o sul web) per selezionare fonti attendibili (anche tra le piazze e sui social, certo); volano di uno sviluppo che è anzitutto umano nell'accezione più profonda di questa umanità. In lotta con se stessa e con la propria capacità di progredire senza restare vittima del progresso generato. Insomma, una competizione in cui a vincere sia la nostra intelligenza collettiva, non quella artificiale.

Per progettare cultura serve oggi distribuire le energie in maniera sapiente. Nel sempre complesso mondo della finanza agevolata, uno sforzo che produce valore ma resta affisso ad un Albo pretorio, pur vestito coi nuovi panni di un sito internet accessibile a tutti, è tutto sommato vano.

Osino le Istituzioni. Cambino rotta. Sappiano rischiare anche gli operatori culturali, con investimenti in "capacity building" e l'attuazione di iniziative trasversali, con operatori di altri settori, volte a contaminare le competenze. Acquisire qui un po' di management e finanza in più per dare lì un afflato più ampio, maggiormente prospettico.

I massimi sistemi servono. Ma **a volte si può progettare cultura, generare valore anche con gesti semplici.** Anzi, con scelte chiare. Scegliere, appunto. **È quel che ancora ci resta come umanità.**



Dall'impresa-macchina all'impresa come sistema vivente



Errico Formichella

Dal linguaggio della sostenibilità a scelte misurabili: l'impresa come comunità tra le comunità tra la retorica dei valori e il conto aperto con la realtà.

Nel lessico aziendale contemporaneo le parole non mancano. Sostenibilità, purpose, impatto sociale, stakeholder, rigenerazione: un vocabolario ricco e seducente, che compare ovunque dai bilanci di sostenibilità, ai siti corporate, nelle slide dei convegni.

Sembra che il capitalismo abbia trovato una nuova coscienza o quantomeno sembra esserci avviati tutti verso questo maldestro tentativo dedito a far apparire le imprese sempre più consapevoli del proprio ruolo sociale e ambientale.

Eppure, appena si sposta lo sguardo dal racconto alle decisioni concrete – piani industriali, scelte di investimento, politiche di prezzo – riaffiora una logica ben nota: proteggere la redditività nel breve periodo, rassicurare i mercati, spostare rischi e costi il più lontano possibile dal perimetro formale dell'azienda.

È in questo scarto tra narrazione e pratica che il concetto “*acta non verba*” assume oggi un valore quasi scomodo. Non invita a trovare un nuovo slogan, ma

a verificare quanto le parole pronunciate in pubblico abbiano davvero un corrispettivo nella struttura dell'impresa: nella governance, nei sistemi di incentivi, nel modo in cui si trattano le persone e il territorio.

Evidentemente si consolida sempre più forte l'idea per cui l'impresa non può più essere pensata come una macchina il cui scopo è massimizzare il profitto, ma come un sistema vivente inserito in un ecosistema più ampio, “comunità tra le comunità”, che esiste perché svolge una funzione economico-sociale utile e riconosciuta.

Non è una sfumatura concettuale.

Se l'impresa è un organismo, e non una macchina, cambiano le domande fondamentali: non più soltanto “quanto abbiamo guadagnato quest'anno?”, ma “che tipo di vita stiamo alimentando intorno a noi?”, “cosa accadrebbe a questo territorio, a questa filiera, a queste persone se la nostra organizzazione scomparisse?”, “quali cicatrici lasciamo, quali beni comuni rafforziamo?”. Domande che difficilmente trovano spazio nei consigli di amministrazione, ma che oggi – alla luce della crisi climatica, delle disuguaglianze crescenti, della fragilità delle catene globali del valore – non sono più un lusso etico: sono parte della stessa analisi dei rischi, della capacità di un'impresa di durare nel tempo.

Sotto questa lente, molti discorsi aziendali rivelano una certa asimmetria. Quando si parla di valore, l'attenzione resta saldamente ancorata al perimetro dell'azionista; quando si invoca la responsabilità sociale spesso si immaginano iniziative collaterali, progetti “a latere” che poco incidono sul cuore del modello di business.

La vera svolta, invece, è riconoscere che il modo in cui un'impresa usa il suolo, l'energia, le relazioni, la fiducia collettiva è già una presa di posizione politica, culturale, sociale. E che la scelta non è tra occuparsi o meno di questi temi, ma tra farlo consapevolmente oppure subirne, prima o poi, le conseguenze.

Dall'azienda-macchina all'organismo complesso: un cambio di sguardo

Per oltre un secolo la metafora dominante dell'impresa è stata quella della macchina. L'organigramma era la pianta di un ingranaggio gigante, le persone "risorse umane" da ottimizzare come qualsiasi altro fattore produttivo, e i processi sequenze lineari in cui a ogni input corrispondeva un output prevedibile.

Una visione coerente con l'epoca dell'industrializzazione di massa, della produzione standardizzata, dei mercati relativamente stabili.

Quella metafora, tuttavia, oggi mostra limiti evidenti. Una macchina è un sistema chiuso: se qualcosa non funziona si individua il pezzo difettoso, si sostituisce la componente, si lubrifica un meccanismo. Ma un'impresa reale, nella società contemporanea, somiglia molto di più a un organismo inserito in un ecosistema: vive di scambi continui, di feedback imprevedibili, di interdipendenze che superano i confini aziendali. Non si può modificare un "pezzo" – ad esempio una politica di acquisto, una strategia logistica, un sistema di remunerazione – senza produrre effetti a catena su altri elementi: sulla motivazione delle persone, sulla coesione sociale di un territorio, sulle emissioni lungo la filiera, sulla reputazione presso i consumatori.

Pensare all'impresa come sistema vivente significa, prima di tutto, riconoscere che i confini giuridici non coincidono con i confini reali del suo impatto.

L'azienda non finisce al cancello dello stabilimento o alla porta dell'ufficio, né si esaurisce nel rapporto con il cliente: si estende nei rapporti con i fornitori, nelle pratiche contrattuali, nelle esternalità ambientali, nel modo in cui contribuisce – o meno – a tenere insieme comunità fragili. In questo senso, l'immagine dell'impresa come "comunità tra le comunità" restituisce una dimensione spesso rimossa dal discorso manageriale: ogni scelta economica è anche una scelta sul tipo di società che si costruisce.

C'è poi un'altra implicazione, meno visibile ma non meno decisiva: se l'impresa è un organismo, non si misura più solo in termini di velocità o dimensione, ma di salute. La domanda diventa: questo sistema è in equilibrio?

Le sue diverse "funzioni" – economica, sociale, ambientale – sono in tensione distruttiva o trovano una composizione, seppur dinamica e imperfetta? Le relazioni interne sono fonte di energia o di logoramento? La fiducia di clienti e comunità è in crescita o in erosione silenziosa?

Sono interrogativi che non entrano facilmente in un foglio Excel, ma che determinano quanto un'organizzazione sia capace di affrontare crisi improvvise, di reinventarsi, di reggere shock esterni.

La metafora del vivente, infine, spalanca un rapporto nuovo con il tempo. Una macchina è progettata per massimizzare l'efficienza nel qui e ora mentre un organismo, invece, deve conservare risorse per il futuro, rigenerare ciò che consuma, adattarsi a condizioni mutevoli. Traslato nel linguaggio dell'impresa ciò significa interrogarsi non solo su quanto valore si estrae oggi, ma anche su quanto capitale sociale, naturale, umano si restituisce o si consuma. L'urgenza di brevissimo periodo – il trimestre, l'anno fiscale – deve fare i conti con un orizzonte più lungo, dove emergono gli effetti cumulativi di scelte apparentemente convenienti nell'immediato ma distruttive nel medio termine.

Verso una nuova contabilità del valore: governance, misure, responsabilità

Se si prende sul serio il paradigma dell'impresa vivente non si può evitare un passaggio delicato: come misurare ciò che conta davvero?

Il linguaggio dei valori, da solo, non basta; occorre una “nuova contabilità” capace di far emergere ciò che il bilancio tradizionale tende a nascondere o a trattare come semplice nota a margine. È qui che si gioca gran parte della differenza tra “verba” e “acta”.

Per decenni la gerarchia è stata chiara: al centro la redditività per l'azionista; attorno una costellazione di stakeholder considerati variabili di contesto più che interlocutori veri e propri.

Il paradigma del sistema vivente suggerisce un movimento quasi opposto: al centro c'è la qualità complessiva delle relazioni che l'impresa intrattiene – con le persone, con l'ambiente, con la società – perché è in quella qualità che si radicano la fiducia, la legittimazione, la capacità di innovare. Il profitto, lungi dall'essere eliminato, viene interpretato come uno dei segnali di questa qualità, non come unico metro di giudizio.

Tradotto in pratica ciò significa innanzitutto ripensare la governance.

Se un consiglio di amministrazione discute solo di margini, costi e quote di mercato, difficilmente potrà prendere sul serio i temi ambientali e sociali, se non come rischi reputazionali. Introdurre nello statuto obiettivi di beneficio comune, affiancare alle competenze economico-finanziarie quelle legate al territorio, alla sostenibilità, all'impatto sociale, vincolare i sistemi di remunerazione dei vertici anche a indicatori non finanziari sono alcuni passi possibili per integrare, e non solo affiancare, la logica del valore condiviso.

Il secondo fronte è quello della misurazione dei dati. Non esiste un indicatore perfetto e universale dell'impatto di un'impresa, esistono insiemi coerenti

di dati che possono orientare le scelte: qualità del lavoro (stabilità, sicurezza, crescita professionale), indicatori ambientali lungo la filiera (consumo di suolo, emissioni, cicli dell'acqua), contributo al capitale sociale (collaborazioni con soggetti del territorio, supporto a servizi essenziali, trasparenza nelle relazioni). Molte aziende si sono avvicinate a questi temi per obbligo normativo o per ragioni di immagine; poche hanno fatto il passo ulteriore, incorporando questi indicatori nei processi di budget, nei sistemi di valutazione interna, nel dialogo con gli investitori.

L'esito di questo processo non è un'idealizzata “impresa perfetta”, bensì un'organizzazione più consapevole dei propri paradossi. Perché l'impresa vivente vive di tensioni: tra breve e lungo periodo, tra interessi di categorie diverse, tra innovazione e conservazione. La differenza è che, in un sistema che si pensa vivente, queste tensioni non vengono occultate dietro un linguaggio rassicurante ma riconosciute, discusse, talvolta rese esplicite anche verso l'esterno. Un'azienda che dichiara limiti alla propria crescita su determinati mercati per non oltrepassare soglie ambientali critiche, o che accetta margini più contenuti per garantire condizioni dignitose lungo la filiera, non è meno “razionale” di un competitor più aggressivo: sta solo adottando un'altra metrica della razionalità, più allineata alla sopravvivenza dell'organismo nel suo insieme.

La prova dei fatti: leadership, filiere e la natura come maestra

Resta, alla fine, il banco di prova più impegnativo: quello della quotidianità. È nel modo in cui si gestisce un conflitto interno, si sceglie un fornitore, si negozia un contratto, si reagisce a una crisi imprevista che si vede se l'impresa si percepisce davvero come sistema vivente o se il linguaggio della sostenibilità resta un raffinato esercizio retorico. “Acta non verba”, ancora una volta.

Sul piano interno, tutto converge sulla qualità della leadership. Il leader della “vecchia” impresa-macchina era anzitutto un controllore: verificava, misurava, sanzionava, correggeva deviazioni. Nella logica del sistema vivente il ruolo cambia radicalmente. Diventa centrale la capacità di leggere i feedback deboli – un aumento del turnover in un reparto, piccoli segnali di malessere, frizioni apparentemente marginali con un territorio – e di interpretarli come sintomi di un equilibrio che si sta alterando. È una leadership che non coincide con il carisma individuale, ma con la cura delle connessioni: mette in dialogo funzioni silos, crea spazi di confronto, protegge tempi di ascolto anche quando la pressione del risultato spingerebbe a correre senza sosta.

All'esterno, la cartina di tornasole è il modo in cui l'impresa tratta la propria filiera. Negli ultimi anni molte tensioni sociali e ambientali sono esplose ai margini delle catene globali di fornitura: pratiche di sfruttamento, violazioni dei diritti, disastri ecologici. L'azienda capofila, spesso, si difende richiamandosi a clausole contrattuali e controlli formali; ma se l'impresa è davvero un organismo vivente non può ignorare che ciò che accade nelle sue “propaggini” produttive ritorna sotto forma di rischio, conflitto, delegittimazione. Una logica rigenerativa chiede di costruire rapporti di lungo periodo con i partner strategici, basati non solo sul prezzo ma su standard condivisi, investimenti comuni, percorsi di crescita reciproca. È un lavoro che richiede tempo, pazienza, competenze dialogiche; ma è anche l'unico modo per trasformare una catena di fornitura in una comunità produttiva in cui i benefici e i costi non siano sistematicamente scaricati sugli anelli più deboli.

Infine, c'è il **rapporto con la natura**, che nel paradigma dell'impresa vivente smette di essere un semplice “fattore produttivo” e diventa maestra di strategia.

Gli ecosistemi funzionano secondo logiche che l'impresa farebbe bene a osservare con attenzione:

la diversità come garanzia di resilienza, la cooperazione tra specie diverse, l'adattamento continuo alle condizioni del contesto, il rispetto dei limiti di carico. Trasportare questi principi nel linguaggio organizzativo significa, ad esempio, costruire team realmente eterogenei per età, background, competenze; evitare modelli di business iper-dipendenti da un'unica tecnologia o da un unico mercato; investire in apprendimento strutturato, non solo in aggiornamenti tattici; fissare consapevolmente linee rosse oltre le quali la crescita economica non può giustificare la distruzione di capitale naturale o sociale.

Sono scelte, queste, che raramente fanno notizia quanto una grande operazione straordinaria o un piano di espansione internazionale. Eppure determinano, nel silenzio della gestione quotidiana, la capacità di un'impresa di restare non solo competitiva ma legittima agli occhi della società. Perché, alla fine, la domanda decisiva è semplice e radicale: se la vostra impresa fosse un organismo, accettereste di sottoporla a un check-up completo – ambientale, sociale, culturale – davanti ai soggetti con cui vive in relazione? Se la risposta è sì, probabilmente siete già, in qualche misura, dentro il paradigma del sistema vivente. Se la risposta è no, il tempo per cambiare non è infinito. Le crisi degli ultimi anni hanno reso evidente che gli ecosistemi – naturali e sociali – reagiscono, talvolta bruscamente, alle pressioni eccessive.

“Acta non verba” non è dunque un monito moralistico ma un criterio di realismo. In un mondo attraversato da transizioni profonde, la distanza tra ciò che le imprese dicono di essere e ciò che fanno diventerà sempre più difficile da nascondere.

Chi sceglierà di colmarla, ripensando l'impresa come sistema vivente, avrà forse un cammino più impegnativo nel breve periodo, ma si doterà di ciò che ogni organismo desidera, in fondo: le condizioni per continuare a vivere, e far vivere, nel tempo.

Dall'impresa finita all'ecosistema infinito



Antonio Domenico Ialeggio

Sei un imprenditore che punta all'infinito della sua realtà o all'infinito di sé stesso attraverso la sua azienda? Domanda scomoda, ma la differenza è profonda. Mentre nel primo caso costruisci qualcosa che può sopravviverti, nel secondo inseguiriflessi che svaniscono cercando nello specchio conferme che non bastano mai.

Ogni giorno assistiamo a questa frattura. Ci sono imprenditori che scommettono solo su sé stessi, sul profitto immediato, sull'essere "migliori degli altri" come fine ultimo. Vivono di risultati, di confronti, di competizione costante.

E poi ci sono altri, più rari ma più veri, che scelgono di diventare "infiniti". Persone e organizzazioni capaci di generare continuamente valore, di creare nuove aziende, nuove opportunità, nuovi legami. Imprenditori che non temono di mettersi in gioco e che sanno sostenere chi viene dopo di loro. Perché comprendono che la vera eredità non è un logo, un brand o un prodotto, ma un "ecosistema di valori" che rappresenta un territorio e una comunità viva, capace di crescere organicamente tendendo all'infinito.

C'è una differenza profonda tra chi gioca per

Solo trasformando esperienza, curiosità e coerenza in impatto condiviso l'impresa passa dal finito all'infinito generando cultura, visione, ecosistemi.

vincere e chi gioca per continuare a giocare. Il primo misura i risultati. Il secondo misura il significato. È lì che nasce l'infinito. Come nel "gioco infinito" descritto da **Simon Sinek** anche l'impresa oggi deve imparare a generare valore attraverso l'esperienza non soltanto attraverso il risultato.

Esperienza come valore: curiosità e immaginazione in azione

Il valore nasce sempre quando facciamo esperienza, quando scegliamo di metterci in gioco attivando curiosità e immaginazione. La curiosità ci porta dove non sappiamo ancora. L'immaginazione ci permette di vedere ciò che non c'è, o che forse potremmo creare.

È così che l'errore diventa dato, il dubbio si trasforma in domanda e la soglia diventa passaggio.

Se un imprenditore non riesce a trasformare la propria esperienza in una visione di futuro, rimane ancorato alla sua soluzione per un piccolo problema di mercato e finisce per vivere di e per il suo prodotto o servizio. Chi, invece, trova il coraggio di rimettersi in discussione, di esplorare nuovi ambiti e di confrontarsi con menti diverse, giovani e meno giovani, libera il proprio potenziale e dimostra di essere davvero un Imprenditore con la "I" maiuscola, capace di

Antonio Domenico Ialeggio è un imprenditore con background giuridico-manageriale. Segretario di Sannio Valley, Amministratore di SEI Sannio e Docente universitario su temi legati alle startup. Sostiene attivamente la nascita di nuove iniziative imprenditoriali

fare Impresa vera. Questo per me è il principio che attraversa ogni percorso imprenditoriale, dall'idea "generation" fino all' "execution". Chi ha fondato un'Azienda sa bene che tutto nasce da un'intuizione e da una visione fragile ma autentica. Poi arriva il tempo dell'azione, il momento in cui la visione si sporca le mani con la realtà. Proprio lì, tra successi e inciampi, nascono le competenze, si irrobustisce il carattere e prende forma la leadership. L'approccio imprenditoriale non rappresenta una fase temporanea ma una disciplina continua. E le generazioni che si susseguono di imprenditori, non solo ed esclusivamente familiari ma sono le generazioni capaci di passarsi il testimone non con le parole ma con le pratiche, con la condivisione di esperienza e competenze, unitamente ad una nuova visione di futuro.

Competenze che crescono facendo impresa

La competenza non "piove" dai corsi, ma si potenzia nell'esercizio dell'imprenditorialità. Ogni ciclo idea-test-feedback-miglioramento allena giudizio, priorità, execution. È il motivo per cui "Scuola-Università-Impresa" devono toccarsi: perché chi fa impresa "impara" e chi impara, "impara facendo". Innamorarsi del problema vuol dire questo: capire esattamente che il vero problema, la sfida che spaventa anche i più grandi esperti di mercati e settori, è tendere all'infinito, vivere il passaggio generazionale attivamente, lasciar fare, sbagliare, aprirsi e ascoltare, in un ciclo continuo, di coraggio e visione.

E cosa succede quando la "visione del leader" è coerente con i "valori praticati" (non incorniciati) nella propria Azienda? I talenti restano perché trovano senso e dignità del contributo; il "burnout" arretra, perché l'energia spesa ha un perché condiviso. Non è lo stipendio a trattenere, ma la "coerenza". L'allineamento valoriale è il vero vantaggio competitivo. Non è una questione di prodotti e mercati che cambiano; è la cultura che resta e moltiplica. Investire in cultura

significa creare linguaggi comuni, rituali e decisioni coerenti nel tempo. È il terreno su cui nascono evangelisti autentici (non ambasciatori di facciata), persone che abilitano altri e non si sentono minacciati da chi è migliore di loro, anzi lo cercano e lo accompagnano, crescendo insieme.

Ecosistema: il ponte tra finito e infinito

Nessun imprenditore, da solo, è infinito: lo siamo insieme, quando costruiamo un ecosistema attorno ai progetti d'impresa. Un ecosistema che connette, che favorisce "open innovation" e "idea generation" diffusa, che genera nuove aziende e nuovi imprenditori, capace di auto-rigenerarsi con talenti che tornano, restano, ripartono. Questo è il modo con cui abilitiamo l'infinito attraverso il finito degli esseri umani. La sfida non è essere "migliori degli altri", ma migliori per gli altri. E il metro non è lo specchio, ma l'impatto: quante persone, quante imprese, quante opportunità in più esistono grazie a noi?

E tu, sei un imprenditore che punta all'infinito della sua realtà o all'infinito di sé stesso attraverso la sua azienda?

Se scegli di essere il primo, allora coltiva curiosità e immaginazione ogni giorno, pratica apprendimento attraverso l'esperienza, investi in cultura prima che in slogan, costruisci ecosistemi prima che prodotti ma soprattutto prepara altri a giocare dopo di te, meglio di te!

È così che un'impresa smette di essere un logo e diventa comunità.

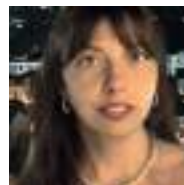
È così che un territorio smette di cercare eroi e inizia a generare eredità.

È così che, insieme, passiamo dal finito all'infinito.

La sfida non è essere "migliori degli altri", ma migliori per gli altri

ESG e governance

Misurare la parità come fattore di sostenibilità e competitività aziendale



Miriam Masone

La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) rappresenta una svolta nella rendicontazione ESG europea, trasformando la trasparenza e la responsabilità aziendale.

Includendo esplicitamente la parità di genere nell'area sociale, la CSRD eleva la gestione della parità da pratica volontaria a requisito normativo.

Un elemento cardine introdotto dalla **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** è il principio di doppia materialità. Le aziende non devono solo considerare l'impatto finanziario dei rischi esterni sull'organizzazione (outside-in risk), ma anche l'impatto dell'organizzazione sulla società e sull'ambiente (inside-out risk). L'assenza di parità di genere, o una gestione inadeguata del tema, rappresenta un rischio materiale significativo sotto entrambe le prospettive. Un **Gender Pay Gap (GPG)** elevato o una cultura aziendale non inclusiva costituiscono un impatto negativo sulla società (inside-out). L'analisi di questo flusso causale dimostra che tale disallineamento sociale si traduce in un rischio finanziario diretto per l'azienda (outside-in). Specificamente pratiche non eque possono ridurre

l'attrattività dell'impresa sul mercato del lavoro, aumentare il turnover del personale e diminuire la produttività dei team. Pertanto le aziende devono mappare e rendicontare attivamente questi impatti interconnessi per soddisfare pienamente i requisiti della doppia materialità.

Il dettaglio degli standard ESRS: reporting obbligatorio su equità retributiva e pari opportunità

I principi ESG sono formalizzati negli **European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**, adottati dalla Commissione Europea a luglio 2023. Questi standard contengono linee guida specifiche sull'uguaglianza di genere e obbligano le aziende a una maggiore trasparenza. In termini di rendicontazione retributiva gli standard ESRS, in particolare S1, impongono l'obbligo di divulgare il divario di percentuali tra donne e uomini. Inoltre, l'ESRS S2 richiede alle imprese di spiegare il loro approccio per identificare e gestire l'impatto su aree critiche, inclusa la garanzia di parità di trattamento e opportunità per tutti (ad esempio, parità di genere e parità di retribuzione per lavoro di pari valore...). Questi requisiti non solo complementano, ma rafforzano le previsioni della Direttiva UE sulla Trasparenza Retributiva. Per assicurare che le aziende affrontino le disparità strutturali, il reporting sul GPG deve essere altamente granulare, segmentato per "employee category". Tali classificazioni possono includere la distinzione per ruolo (es. amministrativo, tecnico, professionale), livello gerarchico (es. management), tipo di

Miriam Masone è redattrice per "Acta non verba" con una formazione in Sustainability Management e transizione ecologica. Giornalista, cronista per "Il Mattino" di Napoli e altre testate. Autrice di podcast, documentari e programmi televisivi.

contratto (es. full-time vs. part-time) o posizione esecutiva. L'obbligo di segmentazione dettagliata dei dati salariali e la sua inclusione nei requisiti ESRS sollevano il Gender Pay Gap da un dato aggregato HR a un elemento soggetto a revisione di sostenibilità. Ciò spinge le aziende a formalizzare, giustificare e correggere ogni struttura retributiva, garantendo l'applicazione del principio di equità salariale per lavoro di pari valore attraverso un approccio rigoroso di Governance.

Il quadro nazionale: strategia e strumenti per la parità effettiva

Il sistema italiano ha reagito al rafforzamento dell'approccio ESG con l'introduzione di un solido standard per la gestione della parità. La Prassi di Riferimento UNI/PdR 125:2022 definisce le linee guida per i sistemi di gestione della parità di genere in azienda. Tale prassi è l'esito diretto della Legge n. 162/2021, finanziata con 50 milioni di euro per il 2022, volta a favorire l'occupazione femminile e la parità di salario e opportunità. L'adozione della PdR 125 a luglio 2025 risultava essere la quarta certificazione aziendale per diffusione in Italia, posizionandosi subito dopo gli standard come la ISO 9001 (gestione della qualità) e la ISO 14001 (gestione dell'ambiente). Questa rapida diffusione attesta che il mercato ha riconosciuto la PdR 125 come uno standard di credibilità e un benchmark essenziale nell'approccio ESG.

Le sei aree strategiche della UNI/PdR 125: misure e indicatori di performance (KPI)

La UNI/PdR 125:2022 struttura il sistema di gestione della parità di genere in sei aree strategiche che devono essere valutate e monitorate in modo continuo. Queste aree forniscono un quadro operativo per l'implementazione del cambiamento culturale e gestionale. La **cultura** misura l'impegno, la leadership e l'integrazione della parità nella strategia aziendale. La **governance** valuta la diversità negli organi decisionali. I **processi HR** monitorano le pratiche di reclutamento, gestione e sviluppo delle carriere. Le opportunità

di crescita e inclusione delle donne in azienda contrastano attivamente gli stereotipi, come quelli che limitano la partecipazione femminile nei percorsi STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica). L'equità remunerativa di genere monitora i KPI fondamentale per allineare i requisiti di trasparenza salariale imposti dalla normativa europea a quest'area. Infine la tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro supporta concretamente le responsabilità familiari, con l'obiettivo di ridurre gli squilibri che penalizzano le donne nel mondo del lavoro.

Il conseguimento della certificazione richiede una pianificazione strategica, l'attuazione delle azioni definite e un monitoraggio continuo. La prassi indica anche requisiti minimi di audit e specifica che essa si applichi alle organizzazioni che dispongono di dipendenti o addetti.

Dalla certificazione all'impatto aziendale

Adottare e ottenere la certificazione UNI/PdR 125 non è solo un atto di conformità, ma un vero e proprio investimento strategico nel futuro dell'organizzazione. I benefici interni sono concreti: dall'adozione di politiche per ridurre il divario di genere al promuovere l'affiatamento nei team di lavoro, che diventano più produttivi e partecipativi. Inoltre si assiste a una riduzione del turnover dei dipendenti e un miglioramento complessivo del clima aziendale, fattori che aumentano l'attrattività sul mercato del lavoro.

In un contesto globale segnato da rapida evoluzione tecnologica (che riduce il fabbisogno di manodopera in settori tradizionali) e dalle conseguenze di gravi crisi economiche (come quelle del 2007-2008 e del 2022, che hanno moltiplicato il lavoro precario), la stabilità del capitale umano è un fattore critico di successo. La PdR 125, attraverso il suo focus sull'inclusione, la conciliazione vita-lavoro e la riduzione del turnover, fornisce un meccanismo strutturato per proteggere l'azienda dalla volatilità del mercato del lavoro e rafforzare la propria competitività.

CITY META LAB

Il laboratorio dove le città tornano a respirare



Arianna De Vitis

C'è un nuovo modo di immaginare le città, ed è più vicino a un ecosistema che a una mappa urbanistica. È una visione che parla di natura come infrastruttura, di tecnologia come consapevolezza, di cultura come motore trasformativo. Questa visione si chiama **City Meta Lab**, un laboratorio di progettazione fondato da **Antonio Marseglia** dopo un percorso professionale che ha attraversato alcune delle capitali più emblematiche dell'architettura contemporanea.

«L'architettura è globale» afferma Marseglia. «È un linguaggio universale capace di attraversare confini, culture, climi e mentalità». È da questa idea che nasce City Meta Lab: dalla volontà di costruire un luogo in cui una visione internazionale si traduca in metodo, ricerca e progettualità.

Le origini di una visione: Roma, Dubai e l'etica del futuro

City Meta Lab prende vita da due luoghi che hanno plasmato profondamente la formazione di Marseglia: Roma e Dubai. Due città lontane, quasi opposte, e proprio per questo complementari.

Roma gli ha insegnato la profondità, la storia come materia viva, l'architettura come scelta culturale. «Ho imparato a vedere l'architettura non come il disegno di un edificio, ma come un modo per posizionarti nel mondo».

Dubai, invece, lo ha immerso in un territorio dove il futuro prende forma: «L'innovazione non è uno slogan: è una disciplina quotidiana».

City Meta Lab nasce nella tensione fertile tra queste

due energie: la memoria che fonda e la velocità che spinge avanti. Da questa dualità nasce un approccio che unisce riflessione critica e ambizione progettuale.



Arianna De Vitis è una professionista della comunicazione e direttrice artistica con una formazione solida nelle arti e una forte esperienza nel digitale. Ha curato progetti culturali, rassegne artistiche e strategie social per realtà istituzionali e creative. Tra le sue esperienze più significative figura il ruolo di Communication Manager per Massimiliano e Doriana Fuksas, che ne ha consolidato competenze strategiche e visione internazionale.

Biofilia: la città come organismo vivente

La biofilia è uno dei cardini del pensiero di City Meta Lab: non un'aggiunta, ma una struttura. La natura diventa parte integrante dell'architettura, lavorando insieme all'edificio per creare microclimi, ombra, condizioni di benessere e ambienti che respirano.

Un caso emblematico è **Al Lisaili**, nel deserto di Dubai. Un territorio difficile, segnato da pozzi di acqua salata e da condizioni estreme. Qui City Meta



Lab ha condotto uno studio botanico mirato selezionando specie africane altamente resilienti, capaci di vivere con acqua salmastra e temperature elevate. Il progetto ha portato alla piantumazione di quasi 4.000 alberi, trasformando una distesa arida in un nuovo paesaggio climatico.

In parallelo è stato siglato un accordo con DWA, la municipalità che gestisce il sistema idrico e fognario, grazie al quale l'area riceve una quota di acque reflue trattate provenienti dal quartiere circostante. Questo sistema riduce il consumo di acqua dolce e permette di trasformare un luogo ostile in un ecosistema rigenerativo autosostenuto.

Sostenibilità: dall'ideologia alla responsabilità

“La sostenibilità non è una casella da spuntare, è una responsabilità”. La posizione del laboratorio è netta. Qui la sostenibilità è l'impianto concettuale da cui tutto nasce. Ogni intervento viene definito partendo da strategie passive, materiali a bassa impronta di carbonio, sistemi circolari e analisi microclimatiche avanzate.

Nel progetto **Factory of the Future in Arabia Saudita**, City Meta Lab non ha puntato a un semplice involucro passivo o “green di facciata”. L'edificio è concepito come un organismo urbano: la sua pelle è un sistema attivo, un involucro che genera energia, gestisce acqua, regola il clima interno, trasformando l'edificio in un'entità energeticamente e ambientalmente autonoma. In questo senso, l'architettura si trasforma da contenitore a generatore di risorse.

La strategia è quella di integrare infrastrutture: fotovoltaico, sistemi di raccolta e riciclo dell'acqua, ventilazione naturale e meccanismi climatici che utilizzano luce, sole e acqua in modo intelligente per ridurre l'impatto e massimizzare l'efficienza. Un approccio dove involucro = sistema attivo, pensato per adattarsi al contesto e sostenere l'intero edificio come organismo.

Al Lisaili Mansion.
Dubai, UAE. 2023

adattarsi al contesto e sostenere
l'intero edificio come organismo.

In questo modo la sostenibilità diventa un processo continuo che fa dell'edificio un alleato del suo contesto.

Tecnologia: prevedere il futuro, non inseguirlo

“La tecnologia permette di progettare il futuro prima che accada”. È il principio con cui City Meta Lab integra intelligenza artificiale, design parametrico e digital twins.

La tecnologia è un radar: consente di osservare scenari climatici, energetici e sociali che altrimenti resterebbero invisibili. Nel progetto del Museum of Architecture & Design a Helsinki, la modellazione parametrica ha permesso di simulare l'effetto della luce nordica sulle superfici interne, trasformando la relazione tra visitatore e spazio in parte centrale dell'esperienza museale.

Come sottolinea Marseglia, «La tecnologia amplifica il nostro pensiero. Non lo sostituisce». Ecco perché, nel lavoro del laboratorio, gli strumenti digitali sono un amplificatore della visione, non una scorciatoia.

Una visione globale: crescere non in dimensione ma in impatto

City Meta Lab osserva i prossimi anni con una direzione chiara: consolidare una presenza tra Golfo, Europa e Asia, lavorando su future cities, masterplan trasformativi e hub culturali. La crescita non riguarda la dimensione. Riguarda l'impatto.

L'impatto è la metrica attraverso cui il laboratorio valuta il successo reale di un progetto. È un parametro complesso, stratificato, che riguarda prima di tutto le persone: come vivranno gli spazi, come si muoveranno, come percepiranno il comfort, la sicurezza, la qualità quotidiana del luogo. L'impatto riguarda anche la natura: le risorse consumate, quelle restituite, la capacità del progetto di creare microclimi migliori, di rigenerare suolo, ombra, biodiversità.

Include poi la dimensione sostenibile, intesa non

come vincolo ma come investimento sul futuro: un edificio ha valore se riduce le emissioni, se rispetta il clima, se permette alle generazioni successive di ereditare un ambiente più vivibile.

E poi c'è l'aspetto culturale. Quando un progetto assume una forma iconica o assume un ruolo urbano rilevante, City Meta Lab valuta l'impatto simbolico e sociale: come modella l'identità del luogo, come rafforza la coesione urbana, come genera nuovi spazi di relazione e appartenenza.

L'impatto, dunque, per City Meta Lab è una geometria complessa: riguarda l'esperienza umana, l'ambiente, la sostenibilità, la cultura e la memoria futura.

È attraverso questa lente che il laboratorio costruisce la sua visione e misura la qualità del proprio lavoro: «Il nostro obiettivo non è crescere in dimensioni, ma in impatto».

Ogni progetto deve lasciare un'eredità: più natura, più benessere, più vita. Una città migliore di quella ereditata.

City Meta Lab: dove le possibilità prendono forma

La frase che meglio riassume la filosofia del laboratorio è forse questa: «Non progettiamo spazi. Progettiamo opportunità perché vita, cultura e futuro possano emergere».

City Meta Lab è il luogo in cui la città smette di essere una griglia e diventa un organismo.

Il luogo in cui l'architettura torna a essere un atto di fiducia nella vita. Il luogo in cui l'immaginazione, finalmente, diventa metodo.

*Non progettiamo
spazi.
Progettiamo
opportunità
perché vita,
cultura e futuro
possano
emergere*

Armonia d'impresa

La capacità di tenere insieme cultura e sostenibilità



Errico Formichella

Impresa come istituzione culturale complessa: un'antropologia della sostenibilità. Dalla compliance alla coerenza: perché i risultati ESG dipendono da significati, relazioni e pratiche che danno forma alla vita d'impresa.



C'è una differenza sottile, ma decisiva, tra il parlare di sostenibilità e il respirarla. La si avverte nei gesti minimi: nel diritto – esercitato davvero – di fermare una linea quando sicurezza e qualità vacillano; nel rifiuto di una gara al massimo ribasso che scarcherebbe il costo su chi lavora; nel tono di una riunione in cui le domande scomode non vengono spostate al prossimo ordine del giorno.

Quando la sostenibilità funziona non è un programma: è un tema che attraversa l'impresa. È un clima che scorre silenzioso nei corridoi: non fa proclami ma modella le decisioni, i rapporti con i fornitori, i tempi di produzione e persino il modo in cui si rimedia a un errore. Per anni abbiamo provato a leggerlo

dall'esterno e a ridurlo a cifre: emissioni, consumi, incidenti, ore di volontariato. Dati utili, ma non risolutivi. I risultati, anche quando migliorano, restano fragili se non cambiano le premesse che li generano. A contare sono il modo in cui si decide, ciò che davvero viene premiato, i rituali della quotidianità e il modo in cui si preserva.

Qui entra in gioco la cultura d'impresa: la dimensione invisibile che rende autentici o smentisce gli obiettivi ESG. La cultura non è un ornamento etico ma è ciò che orienta i comportamenti e dà concretezza delle azioni e alle strategie. Esiste una chiave interpretativa, una teoria capace di comporre questi piani senza forzarli: l'idea di Impresa Armonica del prof. Baccarani.

Armonica non perché perfetta, ma perché cerca misura e accordo tra senso, relazioni e operatività

Il senso è la finalità che orienta (oltre il margine), le relazioni sono la qualità dei legami interni ed esterni, l'operatività è l'insieme di processi, tempi e incentivi che danno forma al lavoro. Quando questi tre piani si legano la sostenibilità smette di essere adempimento e diventa stile: un modo di lavorare che produce risultati anche quando nessuno guarda. L'ESG, allora, non è un capitolo a parte: è la musica di fondo che tiene insieme la partitura. Ovviamente questa dinamica richiede una regia, un coordinamento capace attraverso strumenti semplici e complementari di collegare intenzioni e risultati.

Il panorama è vasto ma indispensabile. Di base è necessario effettuare delle valutazioni endogene ed esogene all'azienda. Nel primo caso all'interno dell'impresa è utile un quadro di analisi delle determinanti – l'ICC, Indice di Coerenza Culturale – che non riduce la complessità a un punteggio, ma rende esplicite quattro verifiche: lo scopo entra nei trade-off anche quando comporta costi; i criteri di riconoscimento e premio sono coerenti con le dichiarazioni ufficiali; i soggetti impattati dalle decisioni dispongono di leve effettive per influenzarle; l'errore attivo percorsi di miglioramento invece di essere occultato.

L'ICC non produce classifiche ma deve servire a orientare discussioni e decisioni, ad esempio la revisione di un sistema premiante da parte del CdA, la riforma di una gara in funzione acquisti o la correzione di una procedura di stabilimento nota come imperfetta.

Come elemento di studio esogeno è utile adottare un linguaggio degli esiti condiviso, condizione imprescindibile come il BES – Benessere equo e sostenibile – con domini quali paesaggio e patrimonio culturale, relazioni sociali, innovazione e creatività.

Il suo utilizzo non implica burocratizzazione: consente di ancorare l'impatto a parametri osservati a

livello Paese. In termini operativi: un cantiere può registrare una riduzione dei conflitti e un miglioramento della convivenza; una filiera può elevare le tutele; un programma può generare apprendimento effettivo.

La regia dell'armonia: ESG e indicatori culturali in un unico respiro

Adottare il BES significa misurare senza irrigidire e non vuole dire affatto burocratizzare la filiera, anzi: gli esiti diventano comparabili e, su questo terreno comune, ESG e Impresa Armonica si amalgamano, metrica ed effetti da un lato, cause e stabilità dall'altro – una vera e propria regia dell'armonia.

Rapporto tra Impresa Armonica ed ESG

Non si tratta di due strade ma di una doppia elica. L'ESG dà la metrica, l'Impresa Armonica dà la musica. L'ESG rende comparabili gli effetti, l'Impresa Armonica genera le cause che li rendono stabili.

Elementi complementari interrelati per tre ragioni di sostanza. Primo: la temporalità. L'ESG scandisce il tempo in trimestri e in esercizi, com'è giusto per chi amministra risorse e risponde a investitori e stakeholder. L'Impresa Armonica, invece, lavora sul tempo lungo: quello delle abitudini, dei linguaggi, della fiducia. Una decisione armonica oggi – accettare un costo per non tradire la sicurezza, rinegoziare una consegna impossibile, preferire un fornitore che rispetta le persone – produce numeri domani: meno incidenti, meno turnover, meno interruzioni. L'ESG registra; l'armonia prepara.

Senza misura il tempo lungo diventa retorica; senza cultura il tempo breve divora se stesso.

Secondo: la legittimazione. Le comunità non si fidano dei numeri se non intravedono un tono di verità nelle scelte. L'Impresa Armonica lavora su questa legittimazione silenziosa: si riconosce nel diritto – esercitato davvero – di fermare una linea, nelle



gare in cui la due diligence sociale pesa sul serio, negli incontri con i territori dove si ascolta prima di rispondere. L'ESG fa da lingua franca con investitori e istituzioni; l'armonia è la lingua madre con cui l'impresa parla a chi la incontra ogni giorno. Insieme costruiscono consenso, pazienza, credito.

Terzo: il valore. Il valore non nasce solo dalla somma dei ricavi né dal taglio dei costi, ma dalla qualità delle relazioni che rendono quei numeri possibili: “*fiducia*” (meno contenziosi, più continuità di fornitura), “*sicurezza*” (meno fermi, premi assicurativi più leggeri), “*capitale sociale*” (tempi autorizzativi più rapidi, meno conflitti), “*apprendimento*” (meno rilavorazioni, prodotti migliori). Sono “*linee sottili*” che l'ESG può misurare e che l'Impresa Armonica fa crescere.

La complementarità è economica prima che filosofica: armonizzare è il modo più concreto di capitalizzare.

Il ponte tra coerenza interna ed esiti pubblici manifesti ha un riflesso che chi fa impresa riconosce, anche quando non lo nomina, fatto di elementi intangibili ma con concreti effetti sull'economia e la gestione dell'azienda.

Quando la fiducia cresce, i tempi di autorizzazione si accorciano e la sicurezza rende stabile la produttività: la qualità della filiera limita le interruzioni ed erode la redditività ed incidono sul bilancio.

Tre scenari che spiegano tutto

Immaginiamo tre scenari, tre casi concreti, diversi per contesto per dimensione e per relazioni e vediamo come possono fare di questa visione un vantaggio competitivo.

Un cantiere apre un punto di ascolto stabile con scuole e quartieri, non per prassi ma per far entrare il progetto nel suo paesaggio umano: si esplicitano benefici e impatti, si offrono visite guidate, si tengono momenti di restituzione.

L'effetto è doppio: calano opposizioni e incomprensioni, aumentano cura e senso di appartenenza. L'ICC cresce perché la “*partecipazione*” smette di essere cerimonia e il BES si muove nei domini di “*Relazioni sociali*” e “*Paesaggio e patrimonio culturale*”. La finanza riconosce il valore in tempi autorizzativi più rapidi e minori interruzioni: meno volatilità, più continuità.

Una fabbrica trasforma la “*giornata della sicurezza*” in un laboratorio narrativo: si discutono incidenti reali con chi li ha vissuti, si correggono procedure, si legittima la segnalazione del quasi-incidente. Crescono i “*near-miss*” registrati (segno di fiducia), scendono gli infortuni, sale la qualità. Qui l'ICC parla di apprendimento, l'ESG di salute-sicurezza, il BES di innovazione e creatività; la contabilità di costi indiretti che si riducono.

Un punto vendita rinuncia a un po' di scaffali per diventare, una sera al mese, presidio culturale di quartiere: letture, mostre di scuole, spazi per

associazioni. Non è beneficenza: è capitale sociale che si accumula nuovi clienti e clienti più fedeli, personale più stabile, spazio urbano più curato.

L'ICC orienta senso e partecipazione, il BES misura la partecipazione culturale e il conto economico verifica gli "economics": la coscienza operativa dell'ICC guida correzioni che parlano la lingua del BES, dove *"Relazioni sociali"*, *"Paesaggio e patrimonio culturale"*, *"Innovazione e creatività"* quantificano fiducia, inserimento e apprendimento.

Perché questa regia funzioni occorre una leadership all'altezza del tempo

La cultura non si delega a un reparto ma può generare metodo e visioni capaci di indire sulla governance aziendale. Verso ESG indispensabilmente armonico o un'impresa armonica che non può fare a meno dell'ESG? In questa visione olistica è determinante comprendere perché Impresa Armonica ed ESG siano fatti per stare insieme: la disciplina del limite.

L'ESG, da solo, può indurre la tentazione della performance come fine mentre l'armonia ricorda che ci sono scelte che non si fanno – perché ferirebbero la dignità di chi lavora, tradirebbero una comunità, impoverirebbero un luogo. Questa disciplina – che ha il sapore antico della misura – protegge il valore nel tempo: evita guadagni rapidi pagati con interessi altissimi.

L'ESG, a sua volta, protegge l'armonia dal rischio opposto della vaghezza richiedendo un approccio concreto e pragmatico che si traduce numeri e che contribuisce a creare credibilità: Sa tenere la barra controvento quando tutti gonfiano le vele e sa aprire i registri quando sarebbe comodo restare alla sola narrazione.

L'Impresa Armonica – che chiede misura delle parole, cura dei luoghi, responsabilità dei gesti – tiene insieme tutto: strategia e quotidiano, governance e filiere, fabbriche e comunità.

È così che l'ESG smette di essere un progetto e diventa respiro.

È così che un'impresa, finalmente, suona. Non per effetto speciale ma per una pazienza coltivata nel tempo: una musica che dà forma ai numeri e che i numeri, con discrezione, imparano a restituire.

In ogni riga l'Impresa Armonica è la postura, l'ESG è lo strumento, il valore è la conseguenza.

Non a caso "Armonia e sostenibilità" sono i 4 pilastri dell'ikigai, la via giapponese della felicità, che invita a tenere il passo col mondo senza forzarlo: custodire relazioni giuste, scegliere ritmi umani, evitare di scaricare costi nascosti su persone e ambiente.

È la stessa postura che l'Impresa Armonica chiede al management: accordare senso, relazioni e operatività perché i risultati non siano un incidente felice ma l'esito naturale di un equilibrio coltivato. In questa luce l'ESG non è un elenco di adempimenti: è la metrica sobria che rende visibile – e quindi responsabile – quell'armonia. L'ikigai ricorda la direzione, vivere e lavorare in modo sostenibile con gli altri e con l'ambiente, l'Impresa Armonica fornisce la regia quotidiana, l'ESG offre il pentagramma su cui quelle scelte possono essere lette, confrontate e, se serve, corrette.

Presidio ambientale: trasparenza, limite, igiene morale?

È indispensabile fare una precisazione netta: sostenibilità ed ESG non sono un galateo, sono strumenti di difesa del bene comune. Servono a preservare l'ambiente da tutto ciò che per convenienza, paura, inerzia lo corrode, molto spesso nell'ombra: le scorciatoie di processo, le esternalità nascoste, le deroghe "temporanee" che diventano abitudine, i report compiacenti, i silenzi interessati.

È qui che l'Impresa Armonica mostra la sua utilità concreta: mette al centro la misura e la responsabilità, così che gli indicatori non siano cosmetica ma anticorpi contro pratiche subdole.

In questo senso l'ESG è un dispositivo di trasparenza: non basta indicare il risultato, occorre esporre come ci si arriva; tracciare le filiere fino all'ultimo anello; rendere pubblici i criteri con cui si sceglie un fornitore; documentare i rifiuti pericolosi come si documenta un bilancio; legare bonus e carriere alla riduzione reale degli impatti, non alla qualità degli slogan.

Quando la coerenza è misurata (ICC) e gli esiti sono letti nella lingua del Paese (BES), diventa più difficile che "modi, fatti e persone" lavorino contro l'ambiente perché ogni deviazione lascia una scia, e ogni scia ha qualcuno che la legge. La tutela dell'ambiente, allora, non è solo tecnologia o normativa: è igiene morale dell'organizzazione.

Significa proteggere chi segnala, premiare chi rallenta per fare bene, rifiutare il ribasso che scarica veleni a valle, denunciare l'eccezione comoda che diventa regola. Significa riconoscere che l'inquinamento non nasce solo dagli impianti ma anche dal linguaggio: dalle parole che mascherano la sostanza, dai numeri che non dicono il come.

L'ESG, incorporato in una cultura armonica, serve precisamente a questo: togliere ossigeno all'opacità, rendere visibile il costo nascosto delle scelte, ricondurre ogni risultato alla sua catena di causali.

Perché, alla fine, la differenza la fa questo: se un'impresa accetta di farsi vedere nei suoi passaggi critici, l'ambiente è più protetto; se invece delega la coscienza a un pieghevole, l'ambiente paga. L'ESG è necessario non perché "piace al mercato", ma perché difende il limite: impedisce che l'interesse immediato divori suolo, acqua, aria, fiducia. E l'Impresa Armonica gli dà voce e spessore, trasformando strumenti di misurazione in custodi di confine.

È così che la sostenibilità smette di essere promessa e diventa presidio: un modo di stare al mondo che non lascia varchi alle furbizie, non confonde il progresso con la deroga, non chiede all'ambiente di sopportare ciò che il bilancio non vuole vedere.



Le nuove sfide etiche come volano di competitività per le imprese

SEF Consulting promuove approcci strategici finalizzati a uno sviluppo coerente con la dimensione valoriale ed etica delle imprese, considerando la persona e il rispetto per l'ambiente importanti fattori di successo per un'economia di mercato altamente competitiva.

Conosci la nostra realtà
www.sefconsulting.eu

ESG nel piatto

Il futuro sostenibile dell'agrifood



Alfonso Del Forno

Il futuro della nostra cucina non può più prescindere dalla sostenibilità. Per il settore agrifood adottare i principi ESG (Environmental, Social, Governance) non è solo una questione di adeguarsi alle norme internazionali, ma un impegno concreto a rispondere alle sfide emergenti e urgenti di un mercato in rapida evoluzione. La competitività, oggi, si misura non solo dalla qualità dei prodotti ma anche dalla capacità di soddisfare le crescenti esigenze dei consumatori, sempre più consapevoli, informati e attenti all'impatto ambientale e sociale delle loro scelte alimentari.

Sostenibilità ambientale: la chiave per un futuro verde

La sostenibilità ambientale è un aspetto centrale dei criteri ESG nel settore agrifood. Le aziende agricole e alimentari intraprendono azioni concrete e funzionali a ridurre il loro impatto ecologico attraverso strategie mirate quali l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile, il recupero degli scarti di produzione e la riduzione dell'uso di acqua. L'adozione di metodi biologici e il recupero delle biodiversità agronomiche sono pratiche sempre più diffuse, che permettono di valorizzare le colture locali e preservare la fertilità dei suoli senza ricorrere a sostanze chimiche dannose.

L'economia circolare è un ulteriore elemento fondamentale nella sostenibilità ambientale del settore agrifood. Il recupero degli scarti agricoli e della produzione alimentare consente di ridurre gli sprechi e trasformare i sottoprodotti in nuove risorse, come mangimi per animali o ingredienti per prodotti

L'adozione dei criteri ESG nell'agrifood riduce l'impatto ambientale, rafforza le comunità e migliora la trasparenza lungo tutta la filiera.



Alfonso Del Forno è progettista per Sef Consulting, giornalista enogastronomico e comunicatore globale: dalla carta stampata ai social media racconta il cibo come cultura, valorizzando biodiversità, tutela dell'ambiente e tradizioni con una comunicazione trasparente e comprensibile a tutti.

secondari. L'ottimizzazione dell'uso dell'acqua attraverso sistemi di recupero e riutilizzo è un altro passo cruciale per ridurre l'impatto ambientale della filiera.

L'impatto sociale: comunità e benessere

L'ESG, sotto questo aspetto, si traduce nell'adozione di modelli produttivi che valorizzano il lavoro agricolo e promuovono il benessere delle comunità locali. La creazione di filiere corte, che riducono la distanza tra produttori e consumatori, contribuisce a garantire una giusta retribuzione agli agricoltori e stimola l'economia locale, rafforzando i legami tra le diverse realtà del territorio. Inoltre, il coinvolgimento delle comunità nella produzione e nella trasformazione alimentare promuove e favorisce modelli di sviluppo inclusivi e sostenibili.

Le aziende del settore agrifood sempre più spesso adottano programmi di responsabilità sociale d'impresa, come la formazione e il supporto ai piccoli produttori, l'inclusione di lavoratori svantaggiati e la tutela dei diritti dei salariati. La trasparenza delle filiere e la certificazione dei prodotti garantiscono ai consumatori la possibilità di scegliere prodotti etici e sostenibili.

Governance e trasparenza: la gestione aziendale responsabile

Un aspetto fondamentale della sostenibilità nel settore agrifood è la governance aziendale, che deve essere improntata alla trasparenza, all'integrità e alla responsabilità. Le imprese che operano secondo i criteri ESG adottano pratiche di gestione responsabile, assicurando tracciabilità nelle filiere produttive e implementando strategie di controllo per garantire la qualità dei prodotti.

L'utilizzo di modelli di governance sostenibili prevede, inoltre, l'utilizzo di indicatori di performance ambientale e sociale che consentono di monitorare l'efficacia delle azioni intraprese e di migliorare continuamente i processi produttivi. La digitalizzazione, in questo contesto, sta giocando un ruolo chiave nella gestione sostenibile delle aziende agrifood, permettendo un controllo più efficiente delle risorse e una maggiore trasparenza nei confronti dei consumatori.

L'adozione dei criteri ESG nel settore agrifood non è solo una scelta etica, ma anche un'opportunità per migliorare la competitività e la resilienza delle aziende. Implementare pratiche sostenibili permette di ridurre l'impatto ambientale, valorizzare il territorio e rafforzare i legami con le comunità locali. Le aziende che investono in sostenibilità non solo rispondono alle sfide globali legate ai cambiamenti climatici e alla sicurezza alimentare, ma si pongono anche come protagonisti di un modello di sviluppo più equo e sostenibile per il futuro.



*L'ESG si traduce
nell'adozione
di modelli
produttivi che
valorizzano il
lavoro agricolo*

Dalla tutela della biodiversità al valore economico a lungo termine



Nicola Matarazzo

Le aziende devono considerare la biodiversità come una strategia economica oltre che ambientale.

La biodiversità è la varietà degli organismi a tutti i livelli, dalle variazioni genetiche all'interno di una specie alle differenze tra specie ed ecosistemi: essenziale per il nostro benessere e per il funzionamento dell'economia globale.

Le aziende non possono più ignorare l'importanza della biodiversità. Non è solo una mera questione ambientale ma una strategia economica a lungo termine. Le imprese che investono sulla protezione e promozione della biodiversità rispondono a un bisogno etico ma sono anche attori di un mercato sempre più orientato alla sostenibilità e al cambiamento.

Il valore della biodiversità

La biodiversità non è semplicemente un concetto astratto, è il fondamento su cui si basa l'equilibrio dell'ecosistema attraverso la regolazione dei cicli naturali dell'acqua e della CO₂, che contribuiscono all'equilibrio del nostro ambiente e preservano il nostro patrimonio culturale e paesaggistico. Un'agricoltura ricca di biodiversità è più resiliente ai cambiamenti climatici e alle pressioni ambientali. Infatti dalla biodiversità dipende la salute del suolo, per

l'impollinazione e la resistenza a malattie e parassiti.

Tuttavia la perdita di questa ricchezza è un fattore allarmante, alimentato dall'uso intensivo di poche specie vegetali e animali insieme a pratiche agricole insostenibili che minacciano gli ecosistemi e la sicurezza alimentare con la scomparsa della varietà dei prodotti locali.

L'impatto economico della perdita di biodiversità

La perdita non ha ricadute soltanto sull'ambiente, ma ha anche gravi ripercussioni sul piano economico. La dipendenza di un numero ristretto di colture rende i sistemi agricoli più a rischio, mentre la riduzione della diversità genetica diminuisce la capacità di adattamento alle nuove condizioni ambientali.

Ad esempio la perdita di impollinatori, come le api, ha un impatto diretto e devastante sull'agricoltura. Il settore agroalimentare, che in Italia rappresenta il 25% del PIL, pari a 538 miliardi di euro, dipende direttamente dalla biodiversità. La diminuzione delle aziende agricole, in particolare quelle di piccole dimensioni e a conduzione familiare che tutelano la biodiversità, minaccia la qualità diffusa della produzione agroalimentare italiana, che si basa su un'ampia varietà di prodotti locali e tradizionali.

L'ultimo censimento generale dell'agricoltura disegna un quadro drammatico: dal 1982 sono scomparse quasi due aziende agricole su tre e, dal 2000 il numero è più che dimezzato. Il calo è registrato soprattutto al Centro-Sud e il record negativo appartiene alla Campania con un clamoroso -42% nel decennio 2010-2020. La piccola dimensione non è sempre

Nicola Matarazzo laurea Magistrale in Economia presso l'Università degli Studi di Napoli "Federico II", project manager e consulente di direzione, coach e formatore. Competenze in economia e legislazione del settore agroalimentare, redattore di disciplinari di produzione a DO e IG, iscritto nell'Elenco dei Tecnici e Esperti degustatori dei vini a Denominazione di Origine della Campania in attuazione D.M. 11/11/2011.

fattrice di criticità, ma può prendersi cura più facilmente dell'ambiente, preservando la biodiversità che permetterà ai contadini e alle contadine di continuare a fare il loro lavoro, garantendo la qualità e sicurezza alimentare di cui tutti abbiamo bisogno.

Perché le aziende devono investire nella biodiversità

L'investimento nella biodiversità non è solo un atto di responsabilità sociale ma anche una strategia di business intelligente. La biodiversità rende le aziende più resilienti ai cambiamenti climatici, ai problemi sanitari e alle fluttuazioni del mercato. Un sistema agricolo diversificato è meno vulnerabile a eventi avversi e assicura una maggiore stabilità nella produzione.

La biodiversità è una fonte di innovazione per nuovi prodotti e servizi. Le aziende che investono nella ricerca e nello sviluppo di varietà vegetali e animali locali e meno conosciute possono creare prodotti unici e di alta qualità, in grado di attrarre consumatori consapevoli e attenti alla sostenibilità. Non bisogna sottovalutare la reputazione, infatti, i consumatori, sempre più informati sull'ambiente, premiano le aziende che si impegnano concretamente nella tutela della biodiversità. Inoltre, adottare pratiche agricole sostenibili come l'agricoltura rigenerativa diminuisce la dipendenza da pesticidi e fertilizzanti chimici, riducendo i costi di produzione e minimizzando l'impatto ambientale.

La biodiversità è anche un elemento che valorizza il territorio. Le aziende possono raccontare storie attraverso il loro territorio, in cui il legame tra i propri prodotti e il paesaggio diventa un elemento distintivo per il proprio brand, in grado di attrarre non solo il consumatore ma anche il turismo.

Strategie per l'investimento nella biodiversità

Le aziende possono investire nella biodiversità attraverso diverse strategie. Un primo passo è

l'adozione di un'agricoltura sostenibile con pratiche come l'agricoltura biologica, la rotazione delle colture, l'uso di varietà locali e la conservazione del sottosuolo.

Queste pratiche agricole non solo contribuiscono alla salute del sottosuolo e degli ecosistemi ma riducono la dipendenza da prodotti chimici, cosicché le varietà locali possono adattarsi alle condizioni climatiche e sono più resistenti ai parassiti, per una produzione più salutare. La ricerca e lo sviluppo sono essenziali per il futuro della biodiversità per migliorare le varietà vegetali e animali, rendendole più resistenti ai cambiamenti climatici e capaci di ridurre l'utilizzo di agrofarmaci.

Le nuove biotecnologie possono giocare un ruolo importante, con un approccio volto al recupero della biodiversità in termini genetici. Un altro aspetto importante è promuovere le filiere corte che sostengono i piccoli produttori e la biodiversità agricola locale, valorizzando i prodotti di alta qualità e l'identità del territorio. In parallelo anche il packaging ha la responsabilità nell'utilizzo di materiali riciclabili e a basso impatto ambientale. Si tratta di una scelta che le aziende possono fare per ridurre l'inquinamento e contribuire a un ciclo produttivo più sostenibile. Non va dimenticata la mission di sensibilizzare i consumatori sull'importanza della biodiversità e sulla necessità di fare scelte consapevoli.

Le aziende che riconoscono il valore della biodiversità e investono in pratiche sostenibili non solo ottengono vantaggi competitivi, ma migliorano la propria reputazione e contribuiscono alla salute del pianeta e al benessere delle comunità. Il futuro del business è strettamente legato al futuro della natura, e investire nella biodiversità significa investire nel futuro. La biodiversità è una risorsa preziosa che merita di essere coltivata e protetta, perché è il ramo su cui poggiamo e tagliarlo sarebbe una scelta miope e dannosa per tutti.

Il Greenwashing nel food marketing

Come riconoscerlo e come difendersi



Gianna D'Andrea

Il greenwashing nel food sfrutta etichette e messaggi ingannevoli per far apparire sostenibili prodotti che non lo sono, generando sfiducia e danneggiando chi adotta pratiche autentiche.

Il consumatore moderno, sempre più immerso in uno scenario globalizzato, virtuale, alla mercé delle fantasmagoriche vetrine e dei tanti incanti che il magico modo del marketing è capace di plasmare, costituisce sempre più una facile preda. Un universo parallelo in piena regola dove molto spesso ci si aggira ignari senza neanche immaginare le insidie che possono celarsi dietro slogan ben congegnati. Ed è così che, scioccamente, ingenuamente, al pari di fanciulli al banco dello zucchero filato ci lasciamo irretire.

Oggi, una delle pratiche più insidiose nel marketing ingannevole è il **Greenwashing**. Una delle fat-tispecie più delicate, capace di generare una serie di conseguenze.

Ma che cos'è il Greenwashing?

L'impegno comune ormai si muove, o meglio si dovrebbe muovere, sulle orme della transizione

ecologica, della sostenibilità e della difesa dell'ambiente. Ma è davvero così?

La risposta purtroppo è no. Non è sempre così e la contropartita si chiama Greenwashing.

Il Greenwashing, purtroppo, allo stato attuale risulta essere una delle pratiche più diffuse e allo stesso tempo dannose nel settore del marketing della sostenibilità, passando dalle piccole sino ad arrivare alle grandi realtà imprenditoriali. Questo oltre a originare un impatto negativo sull'ambiente, va a minare profondamente la fiducia del consumatore finale.

Questa pratica si traduce, in sostanza, nello sfruttamento da parte delle aziende di tematiche particolarmente sensibili, come quelle legate all'ambiente, atte a decantare una sostenibilità che di fatto non esiste. Il consumatore viene fuorviato e indotto ad effettuare una scelta convinto di poter contribuire favorevolmente al processo di sostenibilità ed è chiaro che, quando l'inganno viene scoperto, origina sfiducia ed egli si sente di fatto tradito. Al senso di sfiducia si associa la corresponsabilità di aver contribuito, tramite la propria scelta, a danneggiare il sistema che avrebbe invece voluto preservare.

Non è però il solo consumatore tradito a subire gli effetti del Greenwashing, le ricadute sono a cascata, vanno a minare il mercato intero e quelle attività realmente improntate alla sostenibilità che perderanno di credibilità.

Pratiche più comuni di Greenwashing

Queste informazioni fuorvianti si concretizzano e si attuano attraverso informazioni poco chiare

Gianna D'Andrea è consulente con competenze specifiche in ambito giuridico ed economico. Ha svolto attività presso Studi Commerciali e di Consulenza del Lavoro, ha collaborato con Gruppi di Azione Locale (GAL), Università, Enti di Ricerca, Enti di Formazione, Enti Pubblici e Associazioni di Categoria. Appassionata di Antropologia Culturale è cofondatrice della BIBLOS - Biblioteca del Sannio. Collabora con Sef Consulting come assistenza amministrativa e procedurale alle aziende clienti.



e generiche. Le aziende, infatti, utilizzano impropriamente termini quali “verde”, “ecologico”, senza fornire delle reali e concrete prove a supporto di tali affermazioni. Si avvalgono anche dell'utilizzo di immagini e simboli che rappresentano la natura, paesaggi, scenari suggestivi, animali e tutto ciò che possa ricondurre ad un'illusoria immagine di ecologia e sostenibilità. I cosiddetti “prodotti eco-friendly” che in realtà provengono da aziende che di “eco” non hanno nulla, a partire dai processi di produzione tutt'altro che sostenibili e, infine, le campagne pubblicitarie distorsive che alterano di fatto l'immagine aziendale associando il brand a concetti di sostenibilità e di ecologia.

Un esempio lampante sono quelle aziende che hanno processi di produzione altamente inquinanti, ma che cercano di nascondersi, di riabilitarsi, tessendo le lodi del packaging biodegradabile utilizzato.

Il Greenwashing nel food

Il settore del food non è certamente immune da fenomeni di Greenwashing. A quanti è capitato e capita di scegliere un prodotto alimentare credendolo veramente green, solo perché riportava in etichetta la scritta “100% naturale”?

Tanti sono i casi di specie negativi come brand conosciuto ed affermato, sinonimo di affidabilità, etichette suggestive e accattivanti, per poi scoprire tempo dopo che magari l'azienda produttrice sfiorava i limiti nell'uso dei pesticidi. Questo è solo un caso di marketing ingannevole connesso al food.

Ma il Greenwashing nel settore agroalimentare si profila anche quando le aziende agricole dichiarano i propri prodotti “biologici”, giovando di tale definizione, ma utilizzano comunque prodotti non consentiti da tale regime. Ne consegue che il consumatore è convinto di consumare un prodotto sano che, invece, contiene residui chimici oltre i limiti consentiti dalla legge. Ciò avviene perché i controlli sono frammentari e insufficienti e le aziende ottengono la certificazione rispettando solo i requisiti minimi.

Ci sono aziende, poi, che tramite azioni eclatanti come un contributo alla riforestazione, cercano di spostare il riflettore da pratiche aziendali tutt'altro che sostenibili.

Altri, invece, tramite slogan pubblicitari inneggiano a pratiche di produzione a basso impatto ambientale, rispettose dell'ambiente e degli animali, per poi scoprire che queste pratiche si limitano solo ad una piccolissima parte della produzione. Anche i famosi acquisti a kilometro zero non costituiscono una reale garanzia. Le piccole aziende, infatti, possono utilizzare pesticidi e sostanze nocive in maniera poco oculata e dannosa.

Problematiche derivanti dal greenwashing nel comparto food

Il Greenwashing nel food provoca non pochi problemi al mercato di riferimento, danneggiando le aziende veramente virtuose e originando sfiducia negli acquirenti, a cui si aggiungono le conseguenze per la salute dei consumatori. È provato che l'assunzione costante, anche di piccole quantità di pesticidi, può facilitare l'insorgere di allergie e disturbi gastrointestinali, aumentare la vulnerabilità del sistema immunitario e aumentare il rischio di insorgenza di tumori e malattie neurodegenerative. Anche l'accumulo di metalli pesanti nell'organismo può essere direttamente collegato a ritardi nello sviluppo dei bambini e a problematiche di carattere cognitivo.

Le conseguenze dal punto di vista ambientali sono devastanti: queste pratiche ostacolano il necessario e auspicabile cammino verso metodi di produzione realmente sostenibili. Il semplice travestimento delle buone pratiche, indotto dal marketing ingannevole, contribuisce a distruggere habitat naturali e a ridurre la biodiversità, con la conseguente alterazione dell'equilibrio degli ecosistemi indispensabili per la vita umana.

Ma cosa accade ai bugiardi?

Gli effetti delle aziende colpevoli di aver sfruttato e strumentalizzato a proprio vantaggio tematiche tanto importanti e sensibili, godendone ingiustamente, si traducono in una perdita di reputazione, un crollo di immagine che potrebbe condurre a un progressivo un calo delle vendite, con conseguente perdita di posizione di mercato. Questo per quel che concerne l'immagine aziendale legata al mercato di riferimento, ma ci potrebbero essere conseguenze legali e sanzioni da parte delle autorità preposte, se le loro pratiche vengono considerate altamente ingannevoli e poco etiche.

Le misure adottate dall'Unione Europea

Al fine di combattere questo fenomeno ormai dilagante, nel mese di gennaio 2024, il Parlamento Europeo ha approvato **la direttiva numero 2024/825** che mira a contrastare il Greenwashing. La direttiva impone regole più severe e stringenti sulle dichiarazioni ambientali dei prodotti. Questa vieta, di fatto, l'uso di affermazioni



ambientali generiche come: “naturale”, “rispettoso dell’ambiente” o “verde” se non debitamente supportate da prove concrete. Le aziende devono fornire evidenze scientifiche a sostegno delle loro dichiarazioni ecologiche, garantendo trasparenza e affidabilità per i consumatori. La tempistica concessa agli Stati membri dell’Unione Europea per reperire le disposizioni imposte dalla direttiva nelle rispettive legislazioni nazionali è fissata al **27 marzo 2026**, con l’obiettivo di renderle pienamente operative entro il **27 settembre 2026**.

In Italia, allo stato attuale, non esistono normative specifiche atte a contrastare il fenomeno del Greenwashing. L’unico appiglio si rinviene nel **Decreto Legislativo n. 254 del 2016**, che recepisce la Direttiva 2014/95/UE, attraverso il quale viene imposto alle grandi imprese l’obbligo di divulgare informazioni di carattere non finanziario, inclusi dati ambientali, sociali e relativi al personale, al fine di garantire trasparenza nelle loro attività.

Strumento palesemente insufficiente, data la carenza di controlli stringenti e sanzioni esemplari.

Come riconoscere e difendersi dal Greenwashing?

Per evitare di cadere vittime del Greenwashing occorre, innanzitutto, che i consumatori divengano più attenti e si impegnino nel riconoscere i campanelli d’allarme provenienti dal sistema di comunicazione delle aziende. Le dichiarazioni vaghe o esagerate come le affermazioni di carattere etico, sociale e ambientale dovrebbero essere minuziose e dettagliate, supportate da prove concrete. D’altronde le aziende davvero in linea non hanno remore nel fornirle. La mancanza di trasparenza: le realtà aziendali realmente impegnate nella causa ambientale e sostenibile, ad esempio, non avranno problemi ad essere aperte e trasparenti circa il proprio impegno. Implementeranno volentieri il proprio sito al fine di fornire informazioni facilmente reperibili. Bisogna stare attenti alla pubblicità contraddittoria: se un’azienda diventa contraddittoria nel proprio operato, proponendo da una parte buone pratiche tramite messaggi pubblicitari ma si contraddice nelle azioni concrete, è un potenziale segnale di greenwashing.

A valle di questo ragionamento possiamo affermare che un presupposto fondamentale al fine di difendersi da questa tipologia di marketing ingannevole è, senza dubbio, tornare con i piedi per terra e guardare la realtà così com’è.

Il consumatore, purtroppo, deve imparare a non fidarsi ciecamente di ciò che affermano le aziende tramite seducenti campagne di marketing, ma verificare e sincerarsi della veridicità di quanto le aziende asseriscono.

*verificare e
sincerarsi della
veridicità di
quanto le aziende
asseriscono*



Finanziare la biodiversità per costruire futuro

La visione GRASPO tra ricerca, territorio e crescita sostenibile



Pasquale Carlo

Il progetto GRASPO dimostra che la biodiversità viticola è una risorsa strategica: recuperare vitigni rari rafforza identità territoriali, resilienza climatica e nuove opportunità economiche.

Il progetto **GRASPO** – Gruppo di Ricerca Ampelografica per la Salvaguardia e la Preservazione dell'Originalità e la biodiversità viticola – nasce da un'idea di tre enologi con la passione per la ricerca attiva sul fronte del recupero di antichi vitigni abbandonati, nella convinzione che la biodiversità possa essere una risorsa importante per il futuro della viticoltura, sia in chiave di cambiamento climatico che per una migliore e più dinamica comunicazione delle singole identità territoriali ed oggi coinvolge numerosi professionisti e viticoltori sensibili di tutta Italia.

A muovere l'operato del tenace e appassionato gruppo di "graspisti" è la consapevolezza che la ricchezza viticola italiana, con la sua pluralità di vitigni autoctoni spesso relegati ai margini della storia recente, rappresenta una risorsa non solo culturale, ma strategica per il futuro della vitivinicoltura nazionale.

Una mission che la guida **Vinibuoni d'Italia** – unica guida dedicata esclusivamente ai vini ottenuti da vitigni autoctoni – ha voluto esaltare con il conferimento del **Premio Michele D'Innella**, dedicato all'intellettuale e direttore editoriale che nel 2007 introdusse Vinibuoni d'Italia nel Touring Club Italiano, consegnato lo scorso 8 novembre a Merano, durante l'anteprima nazionale della guida 2026 nel contesto del **Merano WineFestival**. Un premio che assume un significato forte: non solo un tributo alla memoria di chi ha creduto per primo in questo progetto di valorizzazione del vino autoctono italiano, ma anche un segnale attuale che conferma l'impegno costante della guida e dei suoi curatori nazionali **Mario Busso** e **Alessandro**

Pasquale Carlo giornalista e corrispondente de Il Mattino. Collabora dal 2001 al blog lucianopignataro.it ed è responsabile dell'Ufficio stampa del Sannio Consorzio Tutela Vini e del Consorzio Tutela Vini del Vesuvio. Autore di libri e saggi storici, è coordinatore regionale per la Campania della guida *Vinibuoni d'Italia*, edita dal Touring Club Italiano.

Scorsone nel promuovere la biodiversità, la tipicità e la qualità come leve per il futuro del vino italiano.

È in questo contesto di ricerca, valorizzazione e tutela che si inserisce il lavoro di GRASPO, animato da uno spirito quasi archeologico: l'associazione esplora filari dimenticati, vigne relitte e territori marginali per ritrovare varietà scomparse o credute tali. Un impegno scientifico e culturale che ogni anno porta alla micro-vinificazione di oltre cento vitigni, molti dei quali in esclusiva mondiale, e alla realizzazione di più di 250 analisi del DNA, che hanno consentito di identificare una ventina di nuovi vitigni finora sconosciuti.

Dalla tradizione alla strategia futura

Non si tratta solo di un omaggio al passato ma una risposta concreta al futuro. In un'epoca segnata dal cambiamento climatico, che minaccia di appiattare le identità territoriali e di omologare i vini, la biodiversità rappresenta una risorsa strategica. Recuperare cultivar resilienti, adattate nei secoli ai microclimi locali, significa offrire alle cantine nuove possibilità agronomiche ed enologiche. Significa, allo stesso tempo, arricchire l'identità del vino italiano e aprire nuove opportunità di mercato basate sulla tipicità e sulla distintività.

Questo percorso è raccontato nei volumi pubblicati da GRASPO, tra cui "100 custodi per 100 vitigni", un viaggio affascinante attraverso l'Italia, dalla Valle d'Aosta all'Etna, tra storie di agricoltori-guardiani, ricercatori, vivaisti e istituzioni che contribuiscono alla tutela della diversità viticola. Cento viticoltori che diventano custodi di varietà rare, storicamente radicate nei loro territori, e cento vitigni sottratti all'oblio, riportati in campo e in bottiglia grazie all'impegno diretto di chi crede che il futuro del vino passi da un recupero intelligente del passato.

Questo lavoro è stato riconosciuto anche dall'**OIV Awards**, il più alto premio internazionale dedicato alle opere scientifiche nel settore enologico. Un

premio conferito ad un contesto operoso, fatto di ricerca sul campo, dialogo con le comunità locali, analisi genetiche e vinificazioni sperimentali. Più volte **Luigi Moio**, presidente dell'OIV, ha richiamato l'attenzione sul fatto che la biodiversità viticola italiana, oggi minacciata da cambiamenti climatici sempre più rapidi, rappresenta un patrimonio irriproducibile. La sua affermazione, secondo cui un vino incapace di comunicare la propria origine perde una parte fondamentale della sua forza (anche commerciale), riecheggia profondamente nel lavoro di GRASPO, poiché ogni vitigno recuperato e rimesso in produzione diventa un tassello nella costruzione di identità territoriali più forti e riconoscibili. Moio avverte che l'omologazione climatica rischia di portare a un'omologazione dei vini, un rischio che GRASPO contrasta concretamente recuperando varietà naturalmente adattate a condizioni specifiche, spesso estreme, che potrebbero rivelarsi preziosissime nella viticoltura di domani.

A questa visione si aggiunge quella di **Attilio Scienza**, che invita a leggere la storia della viticoltura a partire dai suoi vitigni originari. Per Scienza, i vitigni sono gli unici elementi stabili attraverso le generazioni, mentre gli uomini cambiano, migrano, si avvicinano. Egli ricorda che conservare un vitigno non significa rinchiuderlo in una collezione ex situ, ma restituirlo al suo territorio e alle sue comunità, affinché torni a vivere e a produrre cultura materiale, economia locale e senso di appartenenza. Questa riflessione si sposa perfettamente con la missione di GRASPO, che non custodisce vitigni per mera curiosità botanica, ma li riporta là dove hanno senso: nelle vigne, nelle mani dei viticoltori, nelle cantine, nei bicchieri.

È in questo quadro, già ricco di significato e azione, che si

Non si tratta solo di un omaggio al passato, ma una risposta concreta al futuro

inserisce con naturalezza anche la prospettiva internazionale di **Monica Larner**, la quale, osservando il panorama globale del vino, riconosce nell'Italia un "perché" fortissimo e distintivo: la biodiversità. Secondo Larner, la ricchezza delle uve autoctone non è solo ciò che definisce il vino italiano, ma ciò che lo rende competitivo e irripetibile. Citando il progetto di GRASPO, sottolinea come la forza del lavoro svolto non sia la compilazione dell'ennesima enciclopedia ampelografica, ma la capacità di accendere i riflettori sui custodi di queste varietà, sulle loro storie personali, sulla relazione intima e quotidiana con vitigni che altrove non esistono. Per Larner, la biodiversità non è solo un valore culturale: è un vantaggio competitivo, un futuro possibile, una risorsa evolutiva indispensabile in un mondo vinicolo sempre più esposto alle incertezze climatiche.

Il ruolo decisivo della finanza agevolata

Affinché questa visione possa diventare un reale motore di sviluppo, occorre affrontare un aspetto cruciale: la maggior parte dei vitigni rari si trova in territori svantaggiati, montani, marginali, spesso vittime di spopolamento e difficoltà economica. Sono territori dove la cura delle vigne è complessa, dove l'agricoltura resiste più per passione che per redditività, dove mantenere viva la biodiversità significa anche mantenere viva la comunità.

Ed è proprio in questi contesti che la finanza agevolata può assumere un ruolo decisivo. Strumenti come i fondi del PSR dedicati alle aree montane e interne, i contributi del FEASR per il reimpianto di vitigni tradizionali, i bandi del PNRR per la resilienza climatica, i crediti d'imposta per ricerca e sviluppo applicabili allo studio genetico delle varietà rare, i fondi OCM Vino per la ristrutturazione dei vigneti e la promozione internazionale, fino ai finanziamenti SIMEST per il rafforzamento sui mercati esteri, potrebbero diventare leve fondamentali per trasformare un lavoro

pionieristico in un processo strutturato e sostenibile.

Fruttando preziose opportunità, i vitigni rari possono tornare a essere non solo un simbolo culturale ma una risorsa economica, capace di generare nuove opportunità per i giovani agricoltori, creare indotti turistici, valorizzare territori spesso dimenticati. In questo scenario la finanza agevolata costituisce il ponte tra la visione culturale e la sua realizzazione pratica, tra la ricerca scientifica e la sua applicazione agricola, tra la tutela del patrimonio genetico e la creazione di valore. Permette alle comunità di rimettere in produzione vitigni difficili, di investire in nuove vigne e cantine, di raccontare al mondo storie che altrimenti rischierebbero di non essere mai ascoltate.

Il progetto GRASPO diventa così un modello virtuoso che dimostra con i fatti che la biodiversità è una risorsa tangibile, strategica, competitiva e profondamente italiana. E suggerisce una strada chiara: il futuro del vino del nostro Paese non sarà scritto imitando gli altri, ma riscoprendo sé stesso. In questa prospettiva, ogni vitigno recuperato è una possibilità di futuro, ogni custode è un presidio culturale, ogni territorio svantaggiato può trasformarsi in un laboratorio di innovazione sostenibile.

Si tratta di una visione che, quando incrocia il sostegno della finanza agevolata, può diventare un motore di rinascita: per i vitigni, per le vigne, per i territori e per il vino italiano nel suo insieme.



Patrimonio Alimentare Regionale (PAR)



Michela Cariglia

Costruire il presente evolutivo tra Resilienza, Transizione, ESG e imprese armoniche. Intervista ad Andrés Ugaz: il Patrimonio Alimentare come motore di sviluppo sostenibile.

In un contesto economico globale dominato da dazi, inflazione e preoccupazioni sui consumi, si sta diffondendo l'approccio del Patrimonio Alimentare Regionale (PAR), un modello che propone una risposta sostenibile e resiliente alle sfide del prossimo quarto di secolo.

Andrés Ugaz, ricercatore peruviano, esperto di panificazione e gastrologica, ha espresso il concetto di PAR come un complesso archetipo culturale e metodologico focalizzato su resilienza, sostenibilità e trasformazione sociale. Abbiamo avuto modo di discuterne con lui in occasione del Saudi Food Festival di Riyadh, dove ha ricevuto il premio del Gourmand Awards 2025 con il suo libro "Pan de Ayacucho", qualificato come il miglior libro del mondo 2025.

Che cos'è il PAR e come può rivoluzionare le produzioni e le propensioni al consumo?

«Il PAR è inteso come un fatto sociale totale e inclusivo che va oltre la semplice funzione fisiologica del cibo. La cucina non è solo nutrimento ma un tesoro dei territori che esprime l'identità di una comunità, connettendo saperi, tradizioni, musica, architettura, arte e il mondo rurale. Il cambiamento climatico ci ha posto di fronte alla necessità di resilienza dovuta al cambiamento climatico: il PAR rappresenta una metodologia di innovazione nella tradizione. Riflette l'esperienza umana accumulata per diversificare le risorse e garantire la sopravvivenza.

Ad esempio, il caso del Sistema del Pane di Ayacucho in Perù ha dimostrato che connettendo produttori di grano, mulini, forni storici e famiglie di panificatori è stato possibile rilanciare lo sviluppo di una comunità. Questo si articola integrando le produzioni e il consumo con i criteri ESG (Environmental, Social, Governance) e l'approccio One Health (salute umana, animale e ambientale), valorizzando il patrimonio del saper fare con innovazioni tecnologiche.»

Quindi, il PAR rappresenta l'evoluzione del Farm to Fork?

«Mi permetta di rispondere con una domanda: è possibile comprendere un territorio attraverso i suoi processi alimentari? E se la risposta è sì, è possibile trovare in questi processi indizi per costruire modelli di sviluppo territoriale sostenibile? Modelli in cui si affrontano le urgenze del territorio, le popolazioni vulnerabili, il degrado del paesaggio e i cambiamenti climatici, partendo da pratiche basilari e quotidiane come mangiare, cucinare e condividere?»

Michela Cariglia progettista europeo ed internazionale dal 1997, certificatore ESG's. Oggi è un'imprenditrice nel settore delle produzioni alimentari sostenibili co-founder di "Terradamare" società benefit: acquacoltura rigenerativa tra Mediterraneo e Pacifico, cereali ancestrali per la biodiversità e fitfood, patrimoni culturali.

Allora mi dica, come il PAR si innesta nelle politiche di sviluppo sostenibile globale?

«L'iniziativa basata sul PAR mira a trasformare un patrimonio culturale in un modello di sviluppo territoriale sostenibile. La strategia europea Farm to Fork tende a una omologazione dei processi, mentre il PAR tende a integrare le specificità regionali in un contesto evolutivo perché valorizza la biodiversità, le innovazioni tecnologiche e ricontestualizza le relazioni sociali. Il cibo diventa patrimonio culturale perché esprime l'appartenenza a una comunità, trasmettendo saperi e tradizioni che favoriscono il rispetto per il territorio e la biodiversità.»

Come si può realizzare concretamente questo recupero di biodiversità, produzioni sostenibili e miglioramento della qualità della vita?

«Innanzitutto, è necessario il riconoscimento culturale e professionale del sistema del Patrimonio Alimentare Regionale a qualsiasi latitudine. Nel caso del PAR già riconosciuto in Perù, come per il pane di Ayacucho e la pesca artigianale del Callao, il percorso si è articolato in quattro fasi principali: in primis, identificare gli elementi del patrimonio culturale vivo fatto di persone e saper fare. Poi, apportare innovazioni tecnologiche che razionalizzano la produzione, come l'agricoltura di precisione e metodi di trasformazione che mantengano

le caratteristiche nutrizionali. Riconoscere il ruolo centrale della donna come gestore e trasmittitrice del patrimonio culturale. Infine, ottenere la certificazione per competenze lavorative legate al PAR per inserire le giovani generazioni con una visione diversa innestando un processo tra innovazione tecnologica, sostenibilità e professionalità. Questo legame tra produzione di cibo sostenibile, cucina e condivisione (dimensione sociale) viene formalmente riconosciuto e diventa volano.»

Qual è l'impatto economico del PAR sulle famiglie e sulle imprese?

«La produzione di un cibo sostenibile ha un'incidenza minore sui fattori produttivi e può contribuire al contenimento della spesa. Mi spiego: un piatto di spaghetti sazia meno di un piatto di fagioli. Apparentemente, il costo di 1 kg di pasta può sembrare minore di 1 kg di legumi, ma gli effetti sull'intera filiera, inclusa la salute pubblica (che si riflette sulla spesa sanitaria per allergie e intolleranze, utilizzo dell'acqua e del suolo - n.d.r.), sono decisamente differenti. Attraverso il PAR, inteso come riconoscimento culturale, è possibile colmare i divari tecnologici e creare opportunità di mercato basate sulla qualità e l'identità. Si migra verso tecnologie pulite (come forni efficienti) e l'applicazione di "reverse engineering" del processo, rendendo le produzioni realmente

Il Saudi Food Festival

Il Saudi Food Festival di Riyadh ospita ogni anno dal 2000 la Food culture attraverso il Gourmand Awards, l'unica kermesse al mondo sulla Food Culture dove i libri sono i protagonisti. Il settore della Food culture è definito come un universo in espansione infinita con una

media di 100.000 titoli all'anno pubblicato il tutto mondo. "Pan de Ayacucho" di Andrés Ugaz edito da Rayo Verde è il vincitore del Gourmand Awards 2025 come miglior libro del mondo, scelto tra oltre 40.000 titoli per questa edizione da una giuria presieduta da Edouard Coin-

treau ed osservatori internazionali provenienti da 150 Paesi, rappresentati delle Nazioni Unite e della FAO. Tra i criteri di aggiudicazione ci sono la sostenibilità, la replicabilità in termini culturali e la traducibilità. In altri termini lo sviluppo armonico.



sostenibili. Questo si ripercuote sul modello di business delle imprese e sulle scelte del consumatore, che fisiologicamente preferirà prodotti più sani e nei quali si riconosce come patrimonio culturale vivo.»

Ritiene possibile la realizzazione dello sviluppo armonico attraverso la valorizzazione del PAR?

«Il PAR è un approccio che contiene in sé almeno tre parti: concettuale, metodologica e filosofica. Queste si innestano necessariamente nel modello di sviluppo armonico, di cui l'impresa armonica è parte integrante. Esso, infatti consente quel cambio di passo necessario per generare valore condiviso la cd. "Shared Value". La sua relazione con l'impresa armonica è legata alla capacità di integrare obiettivi economici, sociali e ambientali attraverso l'utilizzo di strumenti di sostenibilità e trasparenza. L'impresa armonica, di converso, cerca l'equilibrio tra performance finanziaria e impatto positivo su ambiente e società, utilizzando la cultura come asset strategico.

Il PAR, come dimostrato dai casi del Pane di Ayacucho, è un'espressione di questo modello perché dimostra come l'investimento in un patrimonio

immateriale (la cultura alimentare) possa generare simultaneamente valore economico e sociale. È un modello di resilienza e rigenerazione sociale attraverso il ciclo alimentare, allineato perfettamente con il concetto di Transizione-Resilienza a cui sono chiamati gli attori economici.»

Come si attiva concretamente la relazione tra PAR, attori del territorio e consumatori?

«L'attivazione si svolge in tre fasi interconnesse: innanzitutto, riconoscimento Culturale come leva di fiducia; poi, l'Approccio Sistemico basato su azioni strategiche concrete; infine la Misurazione del Valore Condiviso attraverso il modello di sviluppo armonico, avendo la biodiversità come denominatore comune. Senza biodiversità non c'è sviluppo né sostenibile né armonico. Il PAR, infatti, è un meccanismo che genera fiducia e autonomia negli attori locali, portando a una migliore produttività e a strategie di resilienza climatica. Nella nostra esperienza di PAR con "Panes de Ayacucho", i punti di partenza si riferivano a problemi condivisi come l'alta vulnerabilità dell'agricoltura familiare andina e la debole gestione del patrimonio alimentare. Ponendo enfasi sul riconoscimento del valore culturale si è generata fiducia negli e con gli attori locali, a partire dalle loro cucine intese come "patrimonio e filiera". Questo si è tradotto in un approccio sistemico focalizzato sul miglioramento della produttività e sullo sviluppo di strategie di Resilienza Climatica. In definitiva, la proposta è di utilizzare il PAR come leva strategica per la rigenerazione di interi territori e filiere, un modello misurabile e replicabile attraverso il quadro ESG e l'approccio One Health. Ed è solo l'inizio di un percorso che prevede un percorso condiviso ed altamente replicabile perché è caratterizzato da indicatori precisi per l'identificazione del problema a livello locale e la sua risoluzione attingendo al patrimonio globale.»

IA: contrasto e nuove forme di violenza di genere



Roberta Morosini

L'intelligenza artificiale amplifica tanto i rischi quanto le possibilità legate alla violenza di genere: da un lato facilita nuove forme di abuso attraverso contenuti manipolati e narrazioni false, dall'altro offre strumenti avanzati per prevenire, identificare e proteggere le vittime.

Una ricerca dell'**Organizzazione Mondiale della Sanità** riferisce che una donna su tre subirà una qualche forma di violenza nel corso della sua vita e, nonostante internet sia uno strumento relativamente nuovo, si stima che una donna su dieci abbia subito una forma di violenza informatica già all'età di 15 anni.

I report dell'**European Institute for Gender Equality** (EIGE) – l'ente che in seno all'Unione europea è chiamato ad occuparsi, tra le altre cose, di studi e valutazioni riguardanti le differenze e le problematiche legate al genere – rilevano che la piazza virtuale è terreno fertile per il linguaggio violento, espresso

e diffuso in un contesto di anonimato e impunità. La violenza informatica contro le donne e le ragazze (CVAWG) è spesso liquidata come un fenomeno solamente virtuale e quindi meno impattante, tuttavia è un atto di violenza di genere perpetrato attraverso le tecnologie, che ha un profondo radicamento nella disuguaglianza tra donne e uomini.

L'ambiente digitale è in continua e le nuove tecnologie sono destinate a dare origine a diverse manifestazioni di violenza che rischiano di minare la fiducia delle donne nella tecnologia, contribuendo ulteriormente a depotenziare la loro partecipazione nei settori STEM/ICT e alimentando sempre di più il divario retributivo.

Nell'aprile 2024, il Parlamento europeo ha adottato la prima direttiva numero 1385 dell'UE sulla lotta alla violenza contro le donne, che chiede leggi più severe contro la cyberviolenza, una migliore assistenza alle vittime e misure per definire meglio il consenso sessuale. Le nuove direttive delineano finalmente linee guida specifiche per i reati online, come la divulgazione di informazioni private e l'invio di immagini intime o pornografiche senza consenso, ma molti Paesi dell'UE non hanno ancora adeguato la legislazione nazionale ai requisiti richiesti, previsto obbligatoriamente entro il giugno 2027. Anche il regolamento riguardante la protezione della privacy (GDPR) mira a ridurre la cyberviolenza: la nuova legge sui servizi digitali impone alle grandi piattaforme di rimuovere i contenuti illegali dai loro siti web e dovrebbe comprendere appunto le immagini manipolate.

Roberta Morosini è responsabile dell'Area misure agevolative di Sef Consulting e co-founder del progetto Carta Rosa per l'impresa e l'empowerment femminile.

La direzione intrapresa, che guarda anche all'intelligenza artificiale, è quella di mitigare i rischi legati alle nuove tecnologie. Le norme infatti prevedono che le immagini e i contenuti audio e video artificiali o manipolati debbano essere chiaramente etichettati come tali.



L'IA: un'ulteriore minaccia per la libertà delle donne

L'intelligenza artificiale ha diversi aspetti ancora sconosciuti sui quali è necessario riflettere e porsi questioni fondamentali, se davvero si è intenzionati a contrastare la violenza di genere. Importante è l'adozione dell'**AI Act**, che però considera l'utilizzo di chatbot una tecnologia a basso rischio e non sufficiente ad opporsi al fenomeno.

L'IA, inoltre, porta con sé una problematica inedita legata alla sua natura generativa. Se, infatti, oggi la violenza si prefigura come una facile condivisione di materiale in qualche modo difficilmente reperibile come foto intime, video, che devono essere prodotti o di nascosto o in accordo con la parte offesa, l'IA supera questo ostacolo e rende estremamente facile la creazione del contenuto a partire da una semplicissima foto, anche non sessualizzata. Nascono, quindi, narrazioni di realtà mai accadute, minando non solo l'intimità della persona ma addirittura il suo profilo morale e culturale.

La diffamazione, tramite foto e video difficilmente distinguibili dalla realtà, può arrivare ad includere campagne atte non solo a denigrare la donna, ma anche ad escluderla da contesti sociali ricreativi o fondamentali per la sua sussistenza. Questa deriva appare attualmente di difficile contenimento, la quale pertiene non solo la violenza sulle donne ma anche la pedofilia, l'accanimento politico e sociale contro le minoranze e contro le fasce più deboli di popolazione, proprio in virtù della sua facile commercializzazione.

Non bisogna dimenticare, infatti, che proprio come i social, l'IA è un prodotto di natura commerciale e come tale ha obiettivi commerciali che, similmente ai social, possono anche diventare politici. Questo comporta che, nonostante ci siano precise leggi che vietino l'utilizzo delle IA generative per finalità offensive, lesive, pornografiche, stanno nascendo centinaia di siti e di app per smartphone atti a creare immagini

e video vietati ai minori per l'altissimo appeal che solleva questo materiale e di conseguenza la sua commerciabilità diretta e indiretta (tramite pagamento per l'utilizzo e tramite la sponsorizzazione di marchi e pubblicità durante la fruizione). Si tratta di una vera e propria proliferazione autoalimentante che sta creando una seconda ondata, dopo la nascita del Web 2.0, di preoccupazioni anche per le fasce più giovani di popolazione. I ragazzi, infatti, sono passati dalla possibilità della fruizione libera e gratuita di materiali non solo pornografici ma anche violenti, alla possibilità di crearli da zero in pochissimi minuti/click.

Tale possibilità attualmente non ha ancora dati sull'influenza che può avere nella crescita e su come potrà modificare, ad esempio, il rapporto tra i generi, quel che è certa è una sempre più seria preoccupazione su nuove ondate di violenza future, date dalla più facile oggettivazione (e, è il caso di dirlo, automatizzazione e deumanizzazione) della donna da parte di futuri uomini potenzialmente incapaci di distinguere tra individualità dell'altra e legittimizzazione dei propri desideri e dell'imposizione all'altra della propria volontà.

L'IA è anche strumento contro la violenza sulle donne

L'intelligenza artificiale può, però, al contrario, diventare anche uno strumento utile ad identificare e combattere la violenza di genere, attraverso il monitoraggio di contenuti online potenzialmente offensivi, fino ad arrivare alla creazione di piattaforme che possano rappresentare un supporto sicuro per le vittime. Alcuni algoritmi di machine learning possono identificare sui social discorsi d'odio e molestie, con una diminuzione significativa dei contenuti violenti, grazie all'intervento preventivo del sistema, tuttavia è essenziale che l'IA venga utilizzata in modo etico, evitando bias nei dati e garantendo la protezione della privacy delle vittime.

Un esempio vistoso di AI può essere rappresentato dall'**app SafeLives**, che consente alle donne di cercare assistenza senza dover parlare, particolarmente importante nei casi di violenza domestica. L'applicazione può fornire supporto legale e psicologico e connessione a centri di emergenza.

Ne esistono altri di esempi, utili in tal senso, come **l'algoritmo VioGén**, adottato dal **Ministero dell'Interno spagnolo**, progettato per proteggere donne e bambini dalla violenza domestica di genere e per coordinare le attività delle autorità locali. Il sistema valuta il grado di rischio di aggressione assegnando un punteggio che determina il livello di protezione e l'intensità degli interventi della polizia. Secondo le autorità spagnole, VioGén ha contribuito a una riduzione del 25% delle aggressioni, dimostrando l'efficacia di un approccio integrato e basato sui dati, anche se studi recenti ne hanno messo in luce diverse criticità, come il fatto che vi siano stati numerosi casi di violenza di genere classificati a basso rischio, che sono invece sfociati in femminicidi.

Un altro utile progetto, tutto italiano, guidato dal ricercatore **Daniele Radicioni**, è **ViDeS** – Violence DEtection System –, finanziato da **Fondazione CRT**, che propone di analizzare automaticamente i referti clinici del Pronto Soccorso per identificare lesioni di possibile origine violenta, contribuendo così alla prevenzione del femminicidio. Il progetto, che unisce competenze interdisciplinari di informatica, psicologia e medicina, nasce da una collaborazione tra enti di ricerca e strutture sanitarie, e rappresenta una tecnologia che potrebbe entrare negli ospedali e salvare vite.

Del resto l'intelligenza artificiale è già una realtà consolidata in vari settori e la sua applicazione nell'ambito della prevenzione della violenza di genere potrebbe segnare una svolta significativa, proprio in un contesto in cui la prevenzione diventa essa stessa un'azione tempestiva.



Le nuove sfide etiche come volano di competitività per le imprese

SEF Consulting promuove approcci strategici finalizzati a uno sviluppo coerente con la dimensione valoriale ed etica delle imprese, considerando la persona e il rispetto per l'ambiente importanti fattori di successo per un'economia di mercato altamente competitiva.

Conosci la nostra realtà
www.sefconsulting.eu

Una nuova leadership tra IA, ESG e creatività



Errico Formichella

In ogni epoca il progresso tecnologico ha agito come una lente capace di mettere a fuoco le doti e le fragilità della leadership. La rivoluzione industriale, con i suoi ritmi scanditi dalle macchine e dalle catene di montaggio, mise in difficoltà chi non seppe adattarsi a nuove logiche produttive. Allo stesso modo, l'era digitale e la globalizzazione hanno reso evidente la distanza tra chi ha

saputo leggere scenari complessi e chi, prigioniero di modelli statici, non è riuscito a cogliere la fluidità dei mercati.

Oggi l'intelligenza artificiale, e in particolare la sua declinazione generativa, svolge lo stesso ruolo: diventa uno specchio che amplifica l'eccellenza, premia i leader autentici e visionari, ma allo stesso tempo mette a nudo la mediocrità, svela chi vive di

Il re è nudo:
l'intelligenza
artificiale
come
specchio
implacabile
del
management
nell'intreccio
con ESG e Art
Thinking che
riscrive le
regole della
leadership.



rendita, chi si rifugia nella burocrazia o nella sola autorità gerarchica.

Uno studio condotto dalla **Harvard Business School** ha mostrato che, grazie all'uso di strumenti come GitHub Copilot, gli sviluppatori più brillanti non solo hanno accelerato la produttività, ma sono diventati veri e propri catalizzatori di creatività per i team. I manager capaci di intercettare, vedere, armonizzare queste potenzialità hanno visto crescere il proprio ruolo, liberati da compiti ripetitivi e in grado di concentrarsi su visione e strategia. Di contro, chi si è dimostrato incapace di adattarsi, chi non ha saputo trasformare la tecnologia in una leva di valore, si è trovato improvvisamente marginalizzato.

L'IA, insomma, non è neutra: amplifica le qualità e insieme smaschera le debolezze, creando un divario netto tra leadership autentica e gestione mediocre.

ESG e governance: dalla compliance alla responsabilità attiva

Questa dinamica, tuttavia, non si limita all'efficienza produttiva o al coordinamento dei team: si estende a una dimensione più ampia, quella della responsabilità e della sostenibilità, argomenti a cui deve confrontarsi quotidianamente l'azienda che vuole definirsi moderna e al passo con i tempi.

Il tema ESG, ormai al centro delle strategie aziendali, tra tutti diventa il terreno in cui la rivoluzione dell'IA trova la sua vera prova. Il **Cambridge Institute for Sustainability Leadership** ha sottolineato come l'adozione intelligente dell'IA possa ridurre significativamente l'impronta ambientale, ottimizzare supply chain complesse, monitorare in tempo reale emissioni e impatti sociali.

Non è solo tecnologia: è governance, è capacità di rendere trasparente ciò che prima restava nascosto. E questo implica che il manager del futuro non sia soltanto un gestore di processi, ma un vero e proprio generatore di processi che si mette continuamente

in discussione, capace di attivare nuovi processi mentali per nuovi approcci.

Un custode di fiducia, chiamato a garantire che i dati non diventino strumenti di manipolazione, che gli algoritmi non riproducano disuguaglianze, che le metriche ESG non si riducano a esercizi formali ma che siano al servizio reale dell'umano.

Art Thinking e nuovi modelli d'impresa: rigenerare capitale umano e valore

L'intelligenza artificiale, dunque, non si limita a fare emergere eccellenze e a smascherare mediocrità: è anche un moltiplicatore del modello di business. Le sue logiche predittive e generative consentono alle imprese di ridefinire processi, prodotti e servizi, di reinventarli ma soprattutto di ricollocare risorse umane che in un modello tradizionale apparivano marginali o inefficienti. Qui la tecnologia si intreccia con l'Art Thinking: invece di considerare la "mediocrità" come un fallimento da espellere, si apre la possibilità di ripensare i ruoli, trasformando rigidità in potenziale creativo.

Le aziende che adottano questa prospettiva non vedono nell'IA uno strumento punitivo, ma un elemento rigenerativo capace di spostare persone da funzioni obsolete a compiti che valorizzano competenze trasversali. È un processo disruptive perché rompe con la logica lineare della sostituzione: non "chi non funziona va eliminato", ma "chi non performa in un contesto può essere risorsa preziosa in un altro".

Le aziende che adottano questa prospettiva vi vedono un processo disruptive: "chi non performa in un contesto può essere risorsa preziosa in un altro" diventando amplificatore di business.

L'IA, con le sue capacità di analisi e simulazione, individua nuovi incastri organizzativi e permette una redistribuzione più efficiente ed equa del capitale umano.

Equil'Art Thinking diventa un grande catalizzatore:



invita a guardare non solo al “fit” tecnico delle persone, ma alla loro vocazione creativa, alle potenzialità inesprese, ai collegamenti non lineari che possono rendere un team più ricco.

In questo senso l'IA diventa un supporto impensabilmente artistico che amplifica il modello di business perché consente di sfruttare talenti dormienti, di collocare in modo più costruttivo risorse sottoutilizzate, di trasformare ciò che appariva inefficiente in un nuovo motore di valore.

È un ribaltamento culturale: la mediocrità non è condanna definitiva ma stimolo a ridisegnare ruoli e processi.

Così la tecnologia e l'arte si intrecciano in una visione comune: non si tratta solo di fare di più e meglio, ma di fare diversamente, aprendo la strada a modelli di business più inclusivi, performanti e sostenibili.

E qui emerge la correlazione forse più interessante: l'IA se usata sulla base di vecchi o facili standard tende a standardizzare, a ottimizzare, a rendere più “meccanico” ciò che prima era fluido; l'Art Thinking, al contrario, restituisce al management la sua dimensione creativa, immaginativa, persino estetica. Se l'intelligenza artificiale può generare pattern, moltiplicare scenari e varianti, l'approccio artistico insegna a selezionare, interpretare, trasformare quei dati in “visioni”. È un invito a porsi domande diverse: non soltanto “cosa è efficiente?”, ma “cosa è significativo, cosa è giusto, cosa è bello?”.

Molte aziende stanno sperimentando forme di ibridazione tra tecnologia e creatività. **Unilever**,

per esempio, ha introdotto sistemi di IA per tracciare l'origine sostenibile delle materie prime, trasformando la rendicontazione ESG in un racconto di brand equity e reputazione. Qui si è visto con chiarezza il divario: i manager capaci di interpretare i dati come leva strategica hanno guadagnato centralità, mentre chi si è limitato a un controllo procedurale ha perso rilevanza.

Lo stesso accade con **Enel X**, che ha affidato alla predictive analytics la gestione delle reti elettriche: il salto di efficienza non è stato solo tecnico, ma narrativo. I manager visionari hanno tradotto quei numeri in un capitolo di transizione energetica, chiusi invece in una logica di routine hanno visto il proprio ruolo svuotarsi.

Non si tratta di eccezioni: ovunque l'IA è introdotta, emerge la stessa dinamica. È un amplificatore di eccellenza e un rivelatore di mediocrità, ma anche



Studio33 - Roma. Fonte: francescocascino.com

una lente che costringe a ripensare le categorie tradizionali di responsabilità. In campo sociale l'IA apre possibilità di inclusione straordinarie: supporto per lavoratori con disabilità, accesso facilitato a informazioni complesse, strumenti di welfare digitale, analisi delle esigenze e immediata messa a sistema delle soluzioni.

Ma è il management a decidere se queste innovazioni diventeranno strumenti di equità o nuove fonti di disuguaglianza. La leadership eccellente, qui, non si misura sulla padronanza tecnica ma sulla capacità di tradurre la tecnologia in fiducia, accompagnando i team, spiegando l'algoritmo, dissipando timori. Chi gestisce con rigidità, chi scarica responsabilità sulla macchina, viene inevitabilmente smascherato.

È in questa tensione che l'Art Thinking diventa non un accessorio ma un paradigma. L'arte, come

metodologia di pensiero, invita a rompere la linearità, a vedere connessioni invisibili, a concepire la sostenibilità come un grande progetto culturale, non come un set di KPI.

Non è un caso che molte aziende pionieristiche abbiano avviato programmi di "artist in residence" nei dipartimenti di innovazione: l'arte non sostituisce l'analisi dei dati ma la completa, offrendo metafore, immagini, nuovi modi di interrogarsi. E se l'IA è in grado di generare immagini, testi, musica, allora la fusione con l'Art Thinking diventa naturale: un laboratorio di creatività manageriale in cui l'algoritmo produce e l'uomo interpreta e completa.



Lo specchio dell'IA: stress test della leadership

Il punto, alla fine, non è se l'IA sostituirà o meno i manager. È che l'IA li mette a nudo. Non crea leader, ma li rivela. Amplifica chi possiede visione, coraggio e capacità di tessere legami, ma condanna chi sopravvive di inerzia. La sfida ESG, con la sua urgenza climatica, sociale e di governance, rende questo spartiacque ancora più radicale: chi saprà integrare dati e significati, algoritmi e cultura, sarà il protagonista della nuova stagione manageriale. Gli altri resteranno indietro, non per colpa della tecnologia, ma per incapacità di darle senso.

Guardando al 2030, la leadership non sarà misurata solo sull'efficienza dei processi, ma sulla capacità di tenere insieme mondi diversi: la potenza dell'IA e la sensibilità dell'arte, la precisione dei numeri e la profondità dei significati, la concretezza delle metriche ESG e la forza delle narrazioni culturali. Il manager del futuro sarà architetto di sostenibilità, curatore di visioni, garante di equità, inventore e scopritore dell'impensato. L'IA non sostituisce la leadership: la esalta o la smaschera. L'Art Thinking la completa, trasformandola in un atto culturale. **E la vera sfida non sarà sopravvivere al cambiamento ma plasmarlo con immaginazione, responsabilità e coraggio, rendendo il management non un semplice ruolo organizzativo ma una forma d'arte collettiva.** Il che, a tutti gli effetti, restituisce significato alla definizione "società e impresa e a misura d'uomo". Non solo nelle parole ma nei fatti.

*l'IA diventa
un supporto
impensabilmente
artistico che
amplifica il
modello di
business*

Intelligenza artificiale e sanità: un connubio possibile



Walter Miele

L'intelligenza artificiale sta trasformando la sanità rendendo più rapide diagnosi, più precise le decisioni cliniche e più efficiente l'organizzazione dei servizi.

Questa rivoluzione, però, richiede dati affidabili, governance etica e professionisti formati.



L'intreccio tra sanità e intelligenza artificiale (IA) non è più un'ipotesi futuristica, ma una trasformazione in corso che sta ridisegnando già oggi il modo in cui pensiamo la prevenzione, la diagnosi, la cura e l'organizzazione dei servizi sanitari. Parlare di IA in medicina significa parlare di algoritmi capaci di analizzare (ad esempio) immagini radiologiche con un livello di accuratezza paragonabile – e talvolta superiore – a quello umano, di modelli predittivi che stimano il rischio di sviluppare una malattia anni prima che compaiano i sintomi, di sistemi che supportano i clinici nelle decisioni

terapeutiche, integrando linee guida, dati clinici e genomici in pochi secondi.

Al centro di questa rivoluzione c'è il dato sanitario. Ogni esame di laboratorio, ogni referto, ogni immagine TAC o risonanza magnetica, ogni tracciato ECG, ogni accesso al pronto soccorso genera informazioni. Per decenni questi dati sono stati dispersi in silos, difficilmente confrontabili e spesso non strutturati. L'IA, in particolare il machine learning e i modelli di deep learning, nasce proprio per estrarre pattern da grandi quantità di dati eterogenei, scoprendo correlazioni che sfuggono

Walter Miele CTO e innovation manager con una profonda esperienza in intelligenza artificiale, cybersecurity e infrastrutture cloud. Da anni guida progetti complessi di ricerca e sviluppo in ambito AI, sicurezza informatica e automazione industriale, integrando competenze tecniche avanzate, con una visione strategica orientata all'innovazione.

all'occhio umano e trasformandole in strumenti di supporto alle decisioni cliniche.

I campi di applicazione

Uno dei campi dove l'impatto è più evidente è la diagnostica per immagini. Reti neurali convoluzionali addestrate su milioni di radiografie, TAC o risonanze sono in grado di evidenziare lesioni millimetriche, classificare noduli polmonari, riconoscere segni precoci di ictus o di retinopatia diabetica. L'obiettivo non è rimpiazzare il radiologo ma fornirgli un "secondo lettore" instancabile, che non si stanca e non perde concentrazione, aiutandolo a ridurre gli errori, velocizzare i referti e dedicare più tempo ai casi complessi e al confronto con i colleghi.

Anche fuori dalla radiologia l'IA sta cambiando il paradigma. Sistemi di supporto alle decisioni cliniche integrati nelle cartelle cliniche elettroniche possono suggerire esami da richiedere, avvisare il medico di possibili interazioni tra farmaci, proporre protocolli terapeutici coerenti con le linee guida aggiornate, o segnalare pazienti a rischio di peggioramento in reparto, sulla base di parametri vitali, esami e andamento clinico. Nei reparti di terapia intensiva, modelli predittivi analizzano in tempo reale centinaia di variabili, per stimare il rischio di sepsi o di insufficienza respiratoria, guadagnando ore preziose rispetto ai segni clinici tradizionali.

Parallelamente, i grandi modelli linguistici e gli assistenti conversazionali iniziano ad avere un ruolo nella relazione medico-paziente e nella gestione amministrativa. Possono aiutare il cittadino a orientarsi tra esenzioni, prenotazioni, percorsi diagnostico-terapeutici, oppure supportare il medico nella stesura di referti, lettere di dimissione e relazioni cliniche, riducendo il carico burocratico che sottrae tempo alla cura. In prospettiva, combinando questi strumenti con dati provenienti da dispositivi indossabili e app di monitoraggio, si apre lo scenario di una medicina

sempre più "proattiva": non più centrata solo sull'episodio di malattia, ma sulla continuità dell'assistenza e sulla prevenzione personalizzata.

Tuttavia, la potenza dell'IA in sanità porta con sé questioni critiche che non possono essere ignorate. La qualità dei dati di addestramento, la trasparenza degli algoritmi, la gestione dei bias, la tutela della privacy e la sicurezza informatica sono tutti elementi che determinano se questi strumenti saranno davvero alleati della salute o fonte di nuove disuguaglianze e rischi. L'adozione dell'IA, quindi, non è solo un tema tecnologico: è anche un tema organizzativo, etico, regolatorio e culturale, che coinvolge professionisti sanitari, direzioni ospedaliere, decisori politici e cittadini.

Nella pratica clinica esistono già numerosi casi d'uso concreti dell'intelligenza artificiale, con gradi diversi di maturità. Oltre alla radiologia, dove gli algoritmi supportano il riconoscimento precoce di tumori, fratture, emorragie cerebrali e patologie polmonari, l'IA viene impiegata in oncologia per stratificare il rischio, suggerire schemi terapeutici personalizzati e monitorare la risposta ai trattamenti attraverso l'analisi combinata di immagini, esami di laboratorio e dati genomici. Nei pronto soccorso, modelli predittivi aiutano a stimare la probabilità di ricovero, la gravità del quadro clinico e il rischio di peggioramento, consentendo un triage più accurato e una migliore allocazione delle risorse. In cardiologia, algoritmi addestrati su milioni di tracciati ECG individuano aritmie e anomalie sottili, talvolta invisibili a un'osservazione frettolosa, mentre in diabetologia strumenti di IA supportano l'aggiustamento dinamico della terapia insulinica in base ai dati dei sensori glicemici e allo stile di vita.

Oltre la diagnosi: i servizi

Altri casi d'uso riguardano l'organizzazione e la gestione dei servizi più che la diagnosi. Sistemi di

IA vengono utilizzati per ottimizzare le liste d'attesa, prevedere i picchi di accessi in pronto soccorso, pianificare turni e occupazione dei posti letto. Nella medicina territoriale e nella telemedicina, chatbot e assistenti virtuali guidano i pazienti nell'automonitoraggio, ricordano terapie e appuntamenti, filtrano le richieste indirizzando i casi più complessi al medico. In alcuni contesti sperimentali l'IA sostiene programmi di medicina di iniziativa: analizzando le cartelle cliniche elettroniche, segnala ai medici di famiglia pazienti a rischio di scompenso cardiaco, riacutizzazioni respiratorie o complicanze diabetiche, suggerendo interventi preventivi mirati.

Questi scenari, tuttavia, si confrontano con limiti strutturali. Il primo riguarda la qualità e la completezza dei dati: cartelle cliniche frammentate, informazioni mancanti, errori di registrazione e differenze tra ospedali o regioni possono compromettere l'addestramento e l'affidabilità dei modelli. Inoltre, un algoritmo sviluppato in un grande centro universitario potrebbe non generalizzare bene in un piccolo ospedale periferico dove la popolazione, le apparecchiature, i protocolli e perfino le modalità di codifica dei dati sono diversi. Altro limite cruciale è l'integrazione nei flussi di lavoro: un sistema di IA che produce allarmi continui, non spiegati e difficili da interpretare, rischia di essere ignorato dai clinici, diventando un ulteriore "rumore di fondo" invece che un aiuto reale.

Rischi, non solo limiti: l'automation bias

Accanto ai limiti tecnici emergono rischi veri e propri. Gli algoritmi possono ereditare e amplificare bias presenti nei dati di addestramento: se una popolazione (per età, sesso, origine geografica o condizione socioeconomica) è sottorappresentata, le prestazioni del modello su quel gruppo saranno peggiori, con il rischio di diagnosi meno accurate e cure meno appropriate. La cosiddetta automation bias

– la tendenza a fidarsi ciecamente della raccomandazione della macchina – può portare professionisti stanchi o sovraccarichi a seguire il suggerimento dell'algoritmo anche quando è in contrasto con l'evidenza clinica o con la propria esperienza. D'altro canto, una diffidenza eccessiva può portare a ignorare strumenti che, se ben utilizzati, migliorerebbero esiti e sicurezza.

Non meno delicati sono i temi di privacy, sicurezza informatica e responsabilità medico-legale. I dati sanitari sono tra i più sensibili, e la loro raccolta massiva per addestrare modelli di IA richiede garanzie fortissime di anonimizzazione, protezione e controllo degli accessi. Un attacco informatico a un sistema di IA clinica, o la manipolazione dei dati in ingresso, potrebbe avere conseguenze dirette sulla salute dei pazienti. Sul piano giuridico resta aperta la domanda su chi sia responsabile in caso di errore: il medico che ha seguito il suggerimento dell'algoritmo? L'ospedale che lo ha adottato? L'azienda che lo ha sviluppato? La risposta non può essere solo tecnica ma deve tradursi in linee guida, standard, regolamentazioni chiare e in un'adeguata copertura assicurativa.

Perché l'intelligenza artificiale diventi davvero un alleato della sanità servono quindi governance e visione strategica: definire quali problemi clinici affrontare prioritariamente, scegliere strumenti validati, sperimentarli in modo controllato, monitorarne le prestazioni nel tempo, formare i professionisti all'uso critico di questi sistemi e coinvolgere i pazienti in modo trasparente. L'IA non sostituirà medici, infermieri e operatori sanitari, ma cambierà il loro modo di lavorare: chi saprà integrarla con competenza e senso critico potrà offrire una medicina più tempestiva, personalizzata ed equa; chi la subirà passivamente rischia invece di aumentare complessità, costi e disuguaglianze.

Resta aperta la domanda su chi sia responsabile in caso di errore

Transizione ecologica: da slogan di moda a scelta strategica



Gianmarco Malgieri

La transizione ecologica non è uno slogan ma un ripensamento profondo di energia, modelli di business e competenze, capace di trasformare vincoli ambientali in leve di competitività.

Negli ultimi anni capita spesso di sentire parlare di “transizione ecologica” in contesti molto diversi tra loro: convegni, piani industriali, campagne di comunicazione, documenti di policy. A forza di sentirla ripetere, questa espressione rischia quasi di perdere significato, diventando uno slogan rassicurante più che una direzione concreta di cambiamento.

Dal mio punto di vista, formato tra studi in green economy e sustainability e l'esperienza quotidiana come consulente, la transizione ecologica non è un'etichetta da apporre a posteriori su progetti che avremmo fatto comunque. È piuttosto un processo profondo che mette in discussione il modo in cui produciamo, consumiamo, ci muoviamo e misuriamo il

benessere. Non riguarda solo l'ambiente, ma tocca la competitività delle imprese, la qualità del lavoro, la tenuta sociale dei territori.

Quando entro in azienda, vedo spesso due atteggiamenti opposti: da un lato l'entusiasmo un po' ingenuo di chi pensa che basti “fare qualcosa di green” per essere a posto; dall'altro il pessimismo di chi percepisce la transizione solo come un insieme di vincoli, costi e adempimenti burocratici. La verità, come spesso accade, sta nel mezzo: la transizione ecologica comporta certamente sforzi e investimenti, ma apre anche spazi di innovazione che fino a pochi anni fa non erano neanche immaginabili.

Dal “fare meno danni” al “creare valore rigenerativo”

Per molto tempo la sostenibilità è stata interpretata soprattutto come riduzione dei danni: meno emissioni, meno rifiuti, meno consumo di risorse. È un passaggio necessario ma non sufficiente. Restare fermi sull'idea di “inquinare un po' meno” non cambia realmente la traiettoria del sistema.

La transizione ecologica chiede un cambio di paradigma: passare da un approccio difensivo, che prova a limitare gli impatti negativi, a un approccio rigenerativo, che cerca di generare valore ambientale e sociale oltre a quello economico. In concreto significa, ad esempio: progettare i prodotti pensando fin dall'inizio al riuso, alla riparabilità e al riciclo, e non solo al fine vita come problema da gestire; organizzare filiere in cui gli scarti di un processo diventano risorse per un altro, riducendo costi e

Gianmarco Malgieri è laureato in Economia Aziendale e specializzazione in Economia, Management e Sostenibilità presso l'Università degli Studi Suor Orsola Benincasa. In Sef consulting è consulente in sostenibilità e finanza ESG, alla guida di progetti CSRD/ESRS, doppia materialità, carbon & water footprint e strumenti di finanza sostenibile con focus su filiere agroalimentari e vino.

dipendenza da materie prime vergini; considerare suolo, acqua, biodiversità come capitali naturali da preservare e valorizzare, non come esternalità da “compensare” alla fine.

Questo passaggio non è semplice né immediato. Richiede di rivedere scelte consolidate, rimettere mano a processi produttivi e modelli di offerta, e soprattutto accettare che alcune soluzioni “di ieri” non saranno più sostenibili domani, sia dal punto di vista ambientale sia da quello economico.

Tre grandi sfide al centro della transizione ecologica

Guardando alle organizzazioni con cui lavoro vedo tre grandi sfide che ricorrono quasi sempre, indipendentemente dal settore.

- **1. La sfida energetica:** la decarbonizzazione è il cuore della transizione. Non si tratta solo di installare pannelli fotovoltaici sul tetto o di comprare energia “verde” da un fornitore, ma di cambiare il modo in cui pensiamo e gestiamo l’energia. Per molte realtà è ancora una voce di costo da comprimere a fine anno. In un’ottica di transizione ecologica, invece, l’energia diventa un driver strategico. Alcuni passaggi chiave: - mappare i consumi in modo puntuale, andando oltre le bollette aggregate e individuando dove si annidano gli sprechi; introdurre sistemi di monitoraggio e gestione (energy management system, sensori, IoT) che permettano di trasformare i dati in decisioni operative; valutare scenari di medio-lungo periodo su prezzi, sicurezza di approvvigionamento, rischi di dipendenza da fonti e fornitori. Quando un’organizzazione inizia a ragionare in questi termini l’efficienza energetica non è più solo un “progetto tecnico”, ma diventa parte della gestione del rischio e della competitività.
- **2. La sfida dei modelli di business:** la transizione ecologica mette in discussione il modello linea-

re “estrai-produci-usa-getta” che ha guidato la crescita degli ultimi decenni. Sempre più spesso le imprese sono chiamate a ripensare il proprio modo di creare valore, introducendo elementi di economia circolare e di servizio. Qualche esempio concreto: passare dalla vendita del prodotto alla vendita del servizio (product-as-a-service), mantenendo la proprietà del bene e assumendo la responsabilità del suo ciclo di vita; sviluppare sistemi di ritiro, rigenerazione e reimmissione sul mercato, allungando la vita utile dei prodotti; progettare piattaforme di sharing e noleggio che rendano più efficiente l’utilizzo delle risorse. Questi cambiamenti non sono solo un tema di comunicazione o di immagine “green”: spesso implicano nuovi flussi di ricavi, rapporti diversi con clienti e fornitori, competenze interne da costruire quasi da zero.

- **3. La sfida delle competenze e della cultura organizzativa:** nessuna transizione avviene per decreto. Possiamo scrivere policy, strategie e piani d’azione, ma se le persone non sono coinvolte e non hanno gli strumenti per attuarli, tutto resta sulla carta. La transizione ecologica richiede nuove competenze tecniche - dall’analisi del ciclo di vita (LCA) al carbon accounting, dall’ecodesign alla gestione dei dati ESG - ma anche un salto culturale. Serve, ad esempio: una maggiore capacità di lavorare in modo interdisciplinare, facendo dialogare ruoli tecnici, funzioni di business, acquisti, finanza; un mindset orientato all’innovazione e alla sperimentazione, che accetti l’idea di “provare, misurare, correggere”; una leadership in grado di spiegare il senso della transizione, non solo gli indicatori da raggiungere. In questo senso la formazione non può essere limitata a qualche corso sporadico: deve diventare parte integrante del percorso di crescita dell’organizzazione.

Il ruolo delle imprese: da obbligo a scelta di posizionamento

Molte aziende si avvicinano alla transizione ecologica spinte principalmente da obblighi normativi, richieste dei clienti o pressioni degli investitori. È un punto di partenza legittimo: gli standard ESG, le direttive sulla rendicontazione di sostenibilità e le politiche pubbliche stanno alzando l'asticella delle aspettative.

Il rischio, però, è fermarsi a una logica di pura compliance, in cui l'obiettivo è "non essere fuori norma" più che costruire una visione di lungo periodo. Dal mio punto di vista il passaggio decisivo è considerare la transizione ecologica non solo come un dovere, ma come una scelta di posizionamento: usare la mappatura degli impatti ambientali per individuare inefficienze, ridurre i costi e aumentare la resilienza operativa; leggere le richieste regolatorie non come un peso, ma come una guida per rendere l'azienda più trasparente e credibile verso il mercato; interpretare la sostenibilità come un criterio per innovare prodotto e servizio, differenziandosi rispetto ai competitor.

In un contesto in cui clienti, talenti e investitori sono sempre più sensibili ai temi ambientali e sociali, la capacità di raccontare – e dimostrare – un percorso di transizione credibile diventa un elemento competitivo non trascurabile.

Cittadini e istituzioni: una responsabilità condivisa

La transizione ecologica non può essere scaricata unicamente sulle imprese né, all'estremo opposto, ridotta alle scelte individuali dei singoli cittadini. È un processo sistemico che richiede un quadro istituzionale coerente, infrastrutture adeguate e un coinvolgimento diffuso.

Alle istituzioni spetta il compito di definire regole chiare e stabili, capaci di dare visibilità agli investimenti di lungo periodo. Strumenti fiscali, incentivi mirati, appalti verdi, sostegno alla ricerca e

all'innovazione sono leve fondamentali per rendere la transizione non solo tecnicamente possibile, ma anche socialmente equa.

I cittadini, dal canto loro, contribuiscono con le scelte quotidiane di mobilità, consumo, risparmio energetico. Ma perché queste scelte siano davvero efficaci e accessibili servono alternative concrete: trasporti pubblici efficienti, edifici riqualificati, sistemi di raccolta e riciclo ben organizzati, informazione chiara e non fuorviante.

Governare la transizione, non subirla

La transizione ecologica non è un evento futuro da attendere, è un processo già in atto. Le domande che dovremmo porci, come professionisti, imprese e cittadini, non sono più "se" o "quando" iniziare, ma "come" orientare questo cambiamento in modo che generi valore per il territorio e le persone, oltre che per l'ambiente.

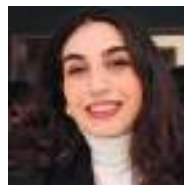
Per farlo servono almeno tre ingredienti: la capacità di misurare gli impatti in modo serio e trasparente, per evitare sia il greenwashing sia il pessimismo sterile; competenze tecniche e gestionali in grado di tradurre obiettivi ambiziosi in azioni concrete; la disponibilità, anche personale, a mettere in discussione abitudini e schemi consolidati.

La transizione ecologica, in fondo, ci obbliga a una domanda scomoda ma necessaria: che tipo di sviluppo vogliamo nei prossimi decenni? Continuare a crescere consumando risorse come se fossero infinite, o cercare un modello più resiliente, capace di stare dentro i limiti del pianeta senza rinunciare alla qualità della vita?

Non esiste una risposta unica e definitiva, ma è proprio nel provare a costruire questa risposta – giorno per giorno, decisione dopo decisione – che si gioca il senso più autentico della transizione ecologica: non un vincolo da sopportare, ma un'opportunità per ripensare il modo in cui abitiamo il mondo.

Lo stato dell'arte delle Start up

Alessandra Carlo
Roberta Morosini



L'immagine è nota: open space a Milano, scritte in inglese sui muri, founder che parlano di round e burn rate. Ma se usciamo dalla bolla degli eventi e guardiamo i numeri, la fotografia è più sobria: l'ecosistema esiste, sta maturando, in alcuni segmenti corre anche veloce, ma in termini di scala resta lontano dai grandi hub europei. Quello che segue è un quadro sintetico ma aggiornato, fino all'autunno 2025, sullo stato delle startup in Italia e sul confronto con il resto d'Europa.

L'ecosistema italiano delle startup cresce ma non ancora con la velocità e la solidità necessarie: mancano capitali adeguati, competenze diffuse e un vero salto culturale nell'accettare il rischio e sostenere l'innovazione.

Quante sono davvero le startup in Italia

In Italia esiste una categoria giuridica precisa, le "startup innovative", iscritte in una sezione speciale del Registro delle imprese. È solo una parte dell'ecosistema reale, ma è l'unica misurata con regolarità.

A fine primo trimestre 2025 le startup innovative sono 12.170, appena poche decine in più di fine 2024. Dopo anni di forte crescita e una successiva battuta d'arresto, il sistema si assesta: prima accelerazione, poi pulizia del registro.



Contano però anche le assenti: numerose società ad alta crescita, soprattutto nei servizi digitali e nel B2B, non si iscrivono come innovative e sfuggono alle statistiche. Il perimetro reale è più ampio, ma meno visibile.

Dove nascono e in quali settori operano

La geografia conferma un'Italia a più velocità. Quasi il 27% delle startup innovative è in Lombardia, con Milano come cuore pulsante e da sola quasi un quinto del totale nazionale. Seguono Lazio, Campania, Emilia-Romagna e Veneto, con Roma, Napoli e alcune città medie che si ritagliano ruoli importanti. È in questi territori che si concentrano incubatori, acceleratori e spazi di innovazione.

Sul piano settoriale, dominano i servizi alle imprese: software, consulenza ICT, informazione digitale,

servizi data-driven. Oltre quattro startup su dieci operano nell'ICT in senso stretto, un altro blocco nella ricerca e sviluppo. L'industria manifatturiera ad alta tecnologia pesa intorno al 14%: non irrilevante, ma minoritaria.

Meno startup ma più solide: che cosa dicono i bilanci

I numeri di bilancio raccontano che le startup innovative danno lavoro a circa 15.700 dipendenti, generano oltre 1,7 miliardi di valore della produzione complessiva, con una media poco sopra i 200 mila euro per impresa. Circa il 44% è già in utile, il resto è ancora in perdita.

Il profilo tipico è quello di imprese piccole, con valore della produzione mediano contenuto, forte peso delle immobilizzazioni materiali e immateriali, margini ancora negativi nel complesso. Tradotto: si investe molto in futuro e si brucia cassa in attesa di crescere. Una minoranza ha già imboccato una traiettoria sostenibile.

Il ruolo nascosto ma decisivo di incubatori e acceleratori

Accanto alle imprese opera un'infrastruttura di supporto più densa di quanto emerga nel dibattito pubblico. Gli ultimi report censiscono poco meno di 250 incubatori e acceleratori, in lieve calo numerico ma in crescita per fatturato, occupazione e numero di startup accompagnate, ormai diverse migliaia.

La concentrazione geografica segue quella delle startup: Lombardia davanti, poi Emilia-Romagna, Lazio, Campania, Toscana. Ma conta molto la qualità: una quota significativa di questi operatori lavora su progetti con impatto sociale o ambientale, in aree come transizione energetica, salute, economia circolare, spesso in alleanza con università e centri di ricerca.



Venture capital: dove si ferma l'Italia

Il punto più delicato, per le start up italiane, resta il capitale di rischio. Dopo il grande slancio del 2021, favorito da molta liquidità e tassi bassi, anche il nostro mercato ha vissuto la stessa frenata che si è vista a livello globale tra il 2022 e il 2023. Gli investimenti di venture capital si sono raffreddati, gli investitori sono diventati più selettivi, e diversi round annunciati si sono ridimensionati o non sono mai arrivati al traguardo.

Nel 2024 però la macchina ha ricominciato a muoversi. Gli investimenti in startup e imprese innovative italiane sono tornati a salire, attestandosi in una forchetta tra 1,2 e 1,5 miliardi di euro, con oltre 400 round chiusi nell'anno. È il miglior risultato di sempre in termini di numero di operazioni e indica un ecosistema più vivo. Il punto è che, nonostante il dinamismo, i singoli round restano mediamente piccoli. Si distribuisce il capitale su molti progetti, ma raramente si vedono quelle iniezioni da decine di milioni che permettono a una startup di fare il salto di scala, assumere in massa, aprire nuovi mercati, investire pesantemente in tecnologia.

Dove corre l'Europa (e perché l'Italia arranca)

Se spostiamo lo sguardo dal mercato italiano al quadro europeo, il divario diventa più evidente. Il grosso del venture capital si concentra in pochi hub: Regno Unito, Germania e Francia assorbono la maggior parte dei capitali, mentre Paesi come i Paesi Bassi stanno crescendo rapidamente sia per numero di fondi sia per la capacità di attrarre investitori internazionali. Londra continua a essere il baricentro del fintech e delle deep tech, grazie alla presenza di grandi player finanziari e di un ecosistema molto maturo. Parigi è esplosa negli ultimi anni sospinta dall'ondata dell'intelligenza artificiale e da infrastrutture adeguate. In Germania, poli come Berlino e Monaco hanno consolidato una scena tecnologica forte nel

software B2B, nella mobility e nel climate tech. Nel Sud Europa, la Spagna è diventata un confronto scomodo per l'Italia: raccoglie più capitali e usa con maggiore efficacia le risorse europee come leva per il venture capital domestico.

Dentro questo scenario, l'Italia si distingue più per il ritmo di crescita recente che per i volumi effettivi. Il mercato migliora, gli operatori aumentano, l'ecosistema è più strutturato di qualche anno fa, ma i limiti di fondo restano. I fondi sono spesso di dimensioni ridotte e questo li porta a concentrarsi sulle fasi più iniziali, lasciando poco spazio a round di crescita davvero consistenti. Mancano capitali in grado di accompagnare le startup quando passano da progetto promettente a impresa che vuole competere su scala europea. Fondi pensione e assicurazioni, che in altri Paesi sono tra i principali alimentatori del venture capital, in Italia giocano ancora un ruolo marginale.

Il punto più delicato, per le start up italiane, resta il capitale di rischio

CDP Venture Capital e il peso dello Stato

In un contesto ancora fragile, l'attore pubblico è inevitabilmente protagonista. CDP Venture Capital gestisce oggi diversi miliardi di euro, con fondi dedicati a tutte le fasi, dal pre-seed al growth, e a filiere strategiche come green, digitale, trasferimento tecnologico. Il piano 2024-2028 punta a raddoppiare la massa gestita, specializzandosi su alcuni ambiti chiave e con un'attenzione forte all'AI.

È, a tutti gli effetti, una politica industriale del venture capital: la missione dichiarata è fare da catalizzatore, non da sostituto, attirando capitali esteri e nuovi gestori. Il rischio è di creare un mercato troppo dipendente dallo Stato e questa sarà la sfida dei prossimi anni.

I punti di forza (che spesso sottovalutiamo)

Il quadro può sembrare severo, ma l'Italia non parte da zero. La traiettoria degli ultimi dieci anni è chiara: l'early stage, la fase in cui si sta ancora cercando di dimostrare che il modello funziona davvero e che l'azienda può crescere, è più strutturato, i fondi sono aumentati e le competenze si sono irrobustite. Le classifiche europee sulle aziende a più alta crescita di lungo periodo vedono l'Italia ai primi posti: non sono tutte startup, ma dimostrano una capacità imprenditoriale diffusa.

In più, il Paese può contare su cluster solidi: meccanica avanzata, design, agroalimentare di qualità, turismo esperienziale, tecnologie per la transizione energetica ed economia circolare. Qui le startup possono innestarsi su filiere industriali profonde, con vantaggi competitivi difficili da replicare altrove. E una parte significativa dell'ecosistema guarda all'impatto sociale e ambientale, in continuità con una tradizione cooperativa e manifatturiera che fa dell'innovazione uno strumento, non un feticcio.

Cosa serve per colmare il gap con l'Europa

Ridotto all'osso, il tema è la massa critica. All'Italia non mancano idee e talenti; mancano dimensione e intensità.

Servono fondi più grandi e più pazienti, per evitare che le migliori startup debbano emigrare in cerca di capitali. Serve il coinvolgimento serio degli investitori istituzionali, perché senza fondi pensione e assicurazioni il peso dello Stato resterà sproporzionato. Servono regole stabili, che aggiornino e semplifichino il quadro fiscale e societario. E servono hub in grado di trasformarsi da semplici luoghi fisici a piattaforme di accesso a investitori globali, grandi aziende e mercati esteri. Infine, serve un salto nelle politiche per attrarre talenti internazionali, dove innovazione industriale e politica migratoria si incrociano.

Il portale informativo dedicato alla cultura dell'agire

Interviste, dibattiti e approfondimenti quotidiani volti a interpretare la complessità del presente e a disegnarne le evoluzioni:
Acta News, dedicato all'economia, all'impresa e alla cultura;
Acta Sociale, sul mondo del Terzo Settore;
Osservatorio UE, daily news su Europa e Recovery Plan.

Seguici anche online
www.actanonverba.it

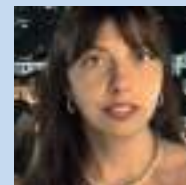


The image features several European Union flags, characterized by their blue fields with twelve yellow stars, waving in the foreground. Behind the flags is a building with a facade of horizontal, light-colored slats or blinds, creating a rhythmic pattern. The overall scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

S P E C I A L E

APRE

Marco Falzetti, Horizon Europe e la strategia APRE per il Biennio 2026 – 2027



Miriam Masone

L'Unione Europea si appresta a entrare nell'ultimo e determinante biennio della programmazione Horizon Europe. Per tracciare una road map necessaria al nostro Paese, abbiamo intervistato **Marco Falzetti**, Direttore di APRE, l'Agenzia di riferimento nazionale per i programmi di Ricerca e Innovazione.

Direttore Falzetti, come può APRE supportare in modo proattivo i proponenti italiani a trasformare l'approccio alla Societal Readiness (prontezza sociale) in un vantaggio competitivo, dimostrando concretamente il coinvolgimento dei cittadini e l'aderenza ai principi etici, in particolare nei bandi ad alto impatto sociale dei Cluster 1 (Salute) e Cluster 2 (Cultura e Società Inclusiva)?

«La sfida è favorire una reale integrazione tra scienze sociali e umanistiche (SSH) e scienze e tecnologie (STEM), così che la ricerca non sia avulsa dal contesto etico e sociale. La Commissione europea pone una forte attenzione alle dimensioni sociali e richiede che quasi tutte le attività di ricerca, anche quelle più scientifico-tecnologiche (STEM), abbiano una componente di impatto sociale tangibile.

APRE PUNTA A RENDERE L'ITALIA PIÙ COMPETITIVA IN HORIZON EUROPE RAFFORZANDO IL LEGAME TRA RICERCA, IMPRESE E SOCIETÀ E PROMUOVENDO UN USO STRATEGICO DELLE SINERGIE TRA FONDI UE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO. IL BIENNIO 2026-2027 SARÀ DECISIVO PER SOSTENERE STARTUP E PMI DEEP TECH, MIGLIORARE LA PARTECIPAZIONE ALL'EIC E COSTRUIRE UN ECOSISTEMA NAZIONALE PIÙ MATURO E ORIENTATO ALL'IMPATTO.

che la scienza e la tecnologia possono sviluppare che siano nativamente integrate con le attese necessità e vincoli propri della dimensione sociale».

Visto il chiaro obiettivo di rafforzare le sinergie tra Horizon Europe e gli altri strumenti di finanziamento europei e nazionali, come i Fondi Strutturali/FESR e InvestEU, per generare un impatto reale: come intende

Questo si riafferma anche nella nuova programmazione 2026-2027 di Horizon Europe, così come per i precedenti anni di programma, dove la Commissione introduce un richiamo e un'attenzione agli aspetti e ricadute sociali della ricerca in modo trasversale ai differenti Cluster, portando la dimensione SSH ben oltre quelle parti di programma direttamente deputate ad essa.

Le stesse cinque Mission del programma – cancro, clima, oceani e acque, città del futuro, ecosistemi del suolo – tutte nate su un approccio di co-creation, trovano alla loro base una forte, determinante e nativa integrazione tra scienza e società civile, proprio per la loro complessità che richiede di affrontare tali sfide sistemiche con un approccio integrato e sinergico ricercando soluzioni

Intervenire APRE con azioni concrete per facilitare la capitalizzazione e il trasferimento tecnologico dei risultati di Ricerca e Innovazione (R&I) generati dalle PMI beneficiarie, massimizzando l'impatto economico e territoriale a livello nazionale?

«Le sinergie tra Horizon Europe e i fondi strutturali rappresentano una priorità strategica oramai da molti anni. Horizon Europe, da solo, copre meno del 10% dell'investimento complessivo in R&S europeo: il suo ruolo, se pur fondamentale, è di leverage, ossia di leva iniziale per spingere gli Stati membri a moltiplicare l'investimento attraverso strumenti nazionali e regionali.

Un meccanismo chiave è il Seal of Excellence, che valorizza proposte europee di alta qualità non finanziate per limiti di budget. Queste dovrebbero essere sostenute a livello nazionale o regionale, ma in Italia la sua applicazione resta frammentata: poche Regioni hanno attivato strumenti dedicati e manca una copertura uniforme sul territorio.

Per quanto riguarda le PMI, la loro partecipazione è certamente ancora fortemente caldeggiata in Horizon Europe e nel futuro FP10 anche se si registra una minore enfasi rispetto ad Horizon 2020 sia in termini di enunciati e richiami specifici nei rispettivi testi legislativi e sia nella offerta di strumenti dedicati.

Con l'introduzione della componente Accelerator dell'EIC, rivolto a startup innovative e PMI, la Commissione ha certamente scelto di focalizzare la sua azione sull'innovazione deeptech, mentre le PMI tradizionali più bisognose di innovazione di natura più incrementale restano meno coinvolte, pur essendo pienamente eleggibili».

Considerando la crescente adozione del modello di finanziamento Lump Sum, quali sono, a Suo giudizio, i principali rischi operativi per gli enti capofila italiani? Inoltre, quali strumenti o linee guida specifiche intende implementare APRE per assisterli efficacemente nella

pianificazione strategica dei pacchetti di lavoro e dei risultati al fine di mitigare i potenziali problemi in fase di verifica contabile e rendicontazione, e massimizzare così il successo progettuale?

«APRE ha lavorato molto per accompagnare la comunità nazionale nella transizione verso il Lump Sum, attraverso formazione, eventi e materiali dedicati.

Il principale rischio riguarda la concentrazione di responsabilità sul coordinatore e la gestione del cashflow soprattutto nei progetti molto lunghi. Tuttavia, la comunità italiana ha ormai maturato una buona capacità di applicazione.

La sfida oggi è a monte, nella fase di scrittura della proposta: la pianificazione dei pacchetti di lavoro e la definizione chiara dei risultati diventano fondamentali.

Il vantaggio del Lump Sum è spostare il focus dal mero controllo amministrativo ad una più attenta valutazione della qualità dei risultati: è una semplificazione reale, che riduce gli oneri di rendicontazione e audit finanziari.

Credo che questo modello diventerà la base standard anche per il futuro FP10».

Analizzando i Topic del Pilastro 2, in particolare quelli relativi all'Intelligenza Artificiale e alla Sicurezza, quali sono i tre Topic specifici o linee di ricerca che, per dimensione del finanziamento e urgenza tecnologica, APRE identifica come le principali opportunità di successo per i proponenti italiani nel biennio 2026-2027?

«APRE mantiene un approccio technology neutral: il nostro compito è promuovere l'intero programma, senza farci noi portatori di specifiche strategie verso un o altra applicazione o tecnologia.

Il Pilastro 2 è costruito con un approccio top-down: è la Commissione a definire le aree prioritarie, e il nostro ruolo è aiutare i proponenti a comprendere



MARCO FALZETTI Laureato con Master of Science in Ingegneria Aeronautica presso l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza". Avvia la propria attività professionale di ricerca nel 1990 presso il CSM, dove opera come ricercatore, concentrandosi sull'applicazione di tecniche di Intelligenza Artificiale ai problemi di modellazione e controllo dei processi. Coordinatore e responsabile di numerosi progetti europei nell'area della siderurgia, svolge il ruolo di rappresentante italiano in diversi Comitati europei.

Nel periodo 1999–2003 lavora come Esperto Nazionale Distaccato presso la Direzione Generale Ricerca della Commissione europea a Bruxelles. Nell'Unità Materiali della Direzione G opera come funzionario scientifico per il programma di ricerca siderurgica CECA (ECSC Steel Research Programme) e per il V Programma quadro.

Nel periodo 2003–2015 lavora presso il CSM come Responsabile delle Attività di Ricerca Europee, ricoprendo il ruolo di manager dei programmi europei e dello sviluppo internazionale per i Materiali Avanzati presso il Centro Sviluppo Materiali, ed è responsabile delle relazioni e delle politiche europee in ambito R&S&I.

Dal 1° gennaio 2016 è Direttore di APRE – Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea. Ha lanciato l'iniziativa Alliance for Materials (A4M), supportata dalla Commissione europea, ed è Presidente del Management Board di A4M. È Presidente di EuMaT (European Technology Platform on Advanced Engineering Materials and Technologies), membro di numerosi advisory board e steering committee di diversi progetti e iniziative europee. È inoltre membro dell'Advisory Group della Commissione Europea per la parte NMP-B del programma Horizon 2020.

e interpretare correttamente le call.

Questo non toglie che APRE possa in talune occasioni concentrare la sua azione su specifiche parti del programma nell'ottica di seguire indicazioni di indirizzo che vengano dai decisori istituzionali tendenzialmente MUR, ma anche MiMiT e MiSa o altri dicasteri».

Ritiene che l'ecosistema italiano stia raggiungendo un equilibrio ottimale tra la partecipazione alle Azioni di Ricerca (RIA), orientate alla conoscenza, e alle Azioni di Innovazione (IA), orientate al mercato? Quali aree del programma vedono la necessità di un maggiore orientamento verso le IA, al fine di favorire in modo più incisivo il trasferimento tecnologico e l'impatto industriale, in piena coerenza con gli obiettivi di valorizzazione attesi del programma?

«Il trasferimento dei risultati di ricerca al mercato resta la sfida principale.

Horizon Europe è nato sulle basi di un ragionamento tendente proprio a migliorare la trasformazione della buona capacità dell'Europa di generare conoscenza scientifica in soluzioni capaci di generare valore economico e sociale.

Nella stragrande parte di Horizon Europe, non si può proporre un progetto di ricerca senza esplicitare chiaramente a cosa serve.

Senza dimenticare che questo principio permea praticamente tutto Horizon Europe, è indubbio che questo aspetto è stato affrontato con la creazione e introduzione dell'EIC. Uno strumento pensato per colmare questa distanza, introducendo, nel suo schema Accelerator, accanto al tradizionale finanziamento in grant, anche un finanziamento in equity, portando la Commissione ad assumersi una parte del rischio di investimento.

Tuttavia, l'ecosistema italiano, per ragioni di struttura e cultura d'impresa e per un'evidente sottodimensione del sistema d'investimento deeptech rispetto ad altri paesi europei, dimostra qualche

difficoltà a sfruttare in pieno tale strumento».

Qual è la strategia operativa di APRE per sostenere attivamente la filiera italiana all'interno dell'European Innovation Council (EIC), in particolare per l'Accelerator? E come ha riorganizzato il suo approccio – ad esempio, attraverso le simulazioni delle interview e la collaborazione con i fondi di venture nazionali – per assicurare che solo le startup deep tech più adatte, anche in ottica di sovranità tecnologica europea, vengano preparate e accompagnate al successo?

«Siamo stati tra i primi Paesi a introdurre le simulazioni di interview, un servizio gratuito che offrìmo come NCP a quelle aziende che superando le prime fasi di selezione dell'EIC Accelerator sono chiamate dalla Commissione per la decisiva intervista finale.

In queste interviste non si discute di scienza, ma di strategia imprenditoriale: per questo coinvolgiamo investitori e venture capitalist, che aiutano i proponenti a prepararsi in modo realistico al confronto che avverrà con la Commissione e che risulta determinante ai fini dell'approvazione o del rigetto della proposta progettuale.

APRE crea il contesto e gestisce il processo, ma il valore aggiunto viene dalla collaborazione con soggetti come Cassa Depositi e Prestiti, Invitalia, fondi di venture capital italiani, Confindustria, le banche e tante altre organizzazioni che volontariamente offrono il loro prezioso supporto per garantire la disponibilità di valutatori.

Gli stessi soggetti sono diventati per noi fondamentali anche quali partner capaci di individuare quelle imprese, start-up o PMI, che propongono progetti di sviluppo capaci di affrontare e magari superare la forte competizione europea dell'Accelerator. Questo

ci permette di concentrare la nostra azione di supporto alla preparazione della sfida europea anche su soggetti potenzialmente più competitivi».

L'EIC promuove attivamente l'inclusione e la diversità, anche attraverso premi specifici. Quali azioni proattive sta sviluppando APRE per aumentare in modo tangibile sia la partecipazione che il successo delle donne innovatrici sia delle startup provenienti dalle regioni italiane meno rappresentate, in linea con l'obiettivo di coesione territoriale di Horizon Europe?

«Il divario di genere è ancora marcato, non solo in termini di partecipazione alle discipline STEM, ma anche nella capacità di fare il salto verso la dimensione imprenditoriale richiesta dall'EIC.

Serve un lavoro culturale e formativo di lungo periodo, partendo dalle scuole e dalle università.

Analogamente, lo squilibrio territoriale Nord-Sud rimane evidente.

Il mio auspicio è che i fondi strutturali, o anche l'importante investimento rappresentato dal PNRR, agiscano da leva per ulteriormente rafforzare le competenze nel Mezzogiorno, rendendo le università e i centri di ricerca meridionali più competitivi a livello europeo.

Non manca il potenziale: servono strategia, organizzazione e la volontà di mettersi in gioco pienamente. Ovviamente, APRE farà la sua parte nell'accompagnare coloro che accetteranno di mettersi in gioco nella competizione europea in tema di ricerca e innovazione».



Verso il futuro della ricerca europea: Il nuovo Horizon Europe e il Fondo per la Competitività 2028-2034



Serena Borgna

L'Europa si prepara a una delle più ambiziose stagioni di investimento in ricerca e innovazione della sua storia. Con la proposta della Commissione europea per il Quadro finanziario pluriennale (QFP) 2028-2034, presentata lo scorso luglio, il messaggio è chiaro: la competitività tecnologica e industriale sarà il cuore della strategia economica dell'Unione. In questo scenario, il decimo Programma quadro per la ricerca e l'innovazione – il nuovo **Horizon Europe** – e il **Fondo europeo per la competitività (ECF)** rappresentano i pilastri di un disegno che punta a rafforzare la leadership scientifica e industriale dell'Europa in un contesto globale sempre più complesso.

Un bilancio senza precedenti

La proposta della Commissione prevede un QFP da 1.816,9 miliardi di euro, con 589,6 miliardi destinati al capitolo "Competitività, prosperità e sicurezza". Di questi, **175 miliardi andranno a Horizon Europe**, mentre il Fondo per la competitività disporrà di **409 miliardi**, inglobando 14 programmi oggi separati, tra cui

IL FUTURO DELLA R&I PUNTA SU ECCELLENZA SCIENTIFICA, INNOVAZIONE DEEP TECH, SINERGIE TRA PROGRAMMI E UNA GOVERNANCE PIÙ SEMPLICE E COORDINATA, PREPARANDOSI A UN SALTO DI SCALA SENZA PRECEDENTI.



InvestEU, Digital Europe, il Programma spaziale e il Fondo europeo per la Difesa. Si tratta di un salto di scala impressionante: l'attuale Horizon Europe (2021-2027) contava su 95,5 miliardi, meno della metà della cifra ora proposta. L'aumento complessivo per i programmi a sostegno della competitività è di circa 260 miliardi, segnale di una svolta strategica.

Perché la competitività è centrale

Il contesto geopolitico e tecnologico impone all'Europa di colmare i divari di produttività e innovazione rispetto alle altre economie avanzate. Come sottolineato dai rapporti Draghi e Letta, serve un ecosistema favorevole alla crescita, alla reindustrializzazione e alla transizione verde e digitale. Il nuovo Fondo per la competitività nasce proprio con questa missione: semplificare l'accesso ai finanziamenti, armonizzare le regole e coordinare investimenti lungo tutta la catena

del valore, dall'idea al mercato.

Horizon Europe: struttura e obiettivi

Serena Borgna è Capo dipartimento per le Attività Istituzionali - Agenzia Per la Promozione della Ricerca Europea (APRE). È stata nominata dal MIUR Punto di Contatto Nazionale (NCP) per le tematiche "SC2 - Food Security, Sustainable Agriculture and Forestry, Marine, Maritime and Inland Water Research and the Bioeconomy", "ERC - European Research Council" e "NMBP - Nanotechnologies, Advanced Materials, Advanced Manufacturing and Processing, and Biotechnology" per il Programma

di Ricerca e Innovazione Horizon 2020, ed è oggi responsabile del team tematico relativo al Cluster 6 e al Cluster 4 e parte del team ERC di Horizon Europe. Ha all'attivo numerose docenze sulla struttura di Horizon Europe e Horizon 2020 e sui programmi Cluster 6, Cluster 4 e ERC presso Università e Centri di Ricerca, nonché sui partenariati europei presenti nel programma Horizon Europe. Segue dal 2017 l'evoluzione del concetto di EU Missions e i bandi ad esse collegati.

Il decimo Programma quadro mantiene la continuità con l'attuale Horizon, ma introduce novità significative. La struttura sarà articolata in **quattro pilastri**: **Excellent Science** (44 miliardi): sostegno alla ricerca di frontiera, ERC, MSCA e azioni JRC per le politiche europee; **Competitiveness and Society** (75,8 miliardi): progetti collaborativi su sfide industriali e sociali, con una sezione dedicata alle scienze sociali e alle missioni fino al 2030; **Innovation** (38,8 miliardi): potenziamento dell'EIC con approccio ARPA/DARPA e sostegno agli ecosistemi innovativi; **European Research Area** (16,2 miliardi): politiche ERA, infrastrutture e misure di widening.

Rispetto all'attuale programmazione, il primo pilastro quasi raddoppia i fondi, mentre il terzo triplica, segno di una forte spinta verso innovazione e ricerca di eccellenza.

L'integrazione con il Fondo per la competitività

La novità più rilevante è la stretta connessione tra Horizon e ECF. I programmi di lavoro saranno integrati, abolendo la pianificazione strategica autonoma di Horizon. Questo solleva interrogativi sulla governance, ma apre la strada a sinergie senza precedenti. Le quattro "policy windows" dell'ECF – transizione pulita, salute e bioeconomia, leadership digitale, resilienza e difesa – guideranno anche le priorità di Horizon. Inoltre, il **Competitiveness Coordination Tool** garantirà l'allineamento tra investimenti nazionali ed europei.

Moonshot e dual use: un cambio di paradigma

Tra le novità più discusse figurano i **moonshot projects**, iniziative ad alto contenuto scientifico e tecnologico che copriranno l'intera catena, dalla ricerca alla diffusione su larga scala. Ambiti potenziali? Aviazione pulita, fusione nucleare, quantum



computing, AI di nuova generazione. Altra svolta: l'apertura alle tecnologie **dual use**, superando la tradizionale separazione tra applicazioni civili e militari. Una scelta che richiederà solide garanzie etiche e di monitoraggio.

Semplificazione e nuove regole

La Commissione propone un **single rulebook** per Horizon e ECF, bandi più snelli, topic aperti e l'estensione del lump sum. Sparisce la distinzione tra RIA e IA: un'unica categoria di azioni con finanziamento fino al 100% (70% per le imprese for-profit non Pmi). Le Pmi, invece, potranno beneficiare del massimo sostegno. Si discute persino di meccanismi "lotteria" per attenuare le distorsioni della peer review.

Il ruolo degli esperti APRE: una bussola per il futuro della R&I

Dietro le raccomandazioni che APRE ha pubblicato in risposta alla proposta della Commissione europea non c'è solo un'analisi tecnica: c'è il lavoro di un gruppo di esperti che, da oltre un anno, riflette sul futuro della ricerca e innovazione europea. Questo team, costituito nel marzo 2024, è stato pensato per portare una voce autorevole e indipendente nel dibattito su FP10, il decimo Programma quadro.

Il gruppo, presieduto da **Andrea Ricci**, ha mandato di elaborare proposte strategiche che aiutino l'Italia a posizionarsi nel nuovo scenario europeo. Dopo una prima fase di ascolto e analisi, il team ha prodotto il documento "Obiettivo FP10", che ha fissato otto priorità chiave: dalla competitività alla semplificazione, dal sostegno alle PMI all'attrazione dei talenti. A luglio 2025 è arrivato il primo

commento pubblico sulla proposta della Commissione, mentre il **report definitivo del 17 novembre 2025** ha indicato cosa confermare e cosa rivedere.

Tra le raccomandazioni spiccano due messaggi forti: **non ridimensionare l'ambizione finanziaria** e **preservare l'equilibrio tra libertà scientifica e obiettivi strategici**. Il gruppo sottolinea anche la necessità di chiarire il funzionamento dei nuovi strumenti, come il Competitiveness Coordination Tool, e di garantire che l'integrazione tra Horizon e il Fondo per la competitività non penalizzi la ricerca collaborativa.

Le reazioni: entusiasmo e interrogativi

APRE ha accolto con favore la proposta, definendola "un segnale chiaro e necessario", ma invita a non ridimensionare l'impianto. Le associazioni universitarie europee apprezzano l'ambizione finanziaria, pur chiedendo chiarimenti su governance, monoshot e dual use. Il mondo industriale saluta positivamente il Fondo per la competitività, ma solleva dubbi sull'equilibrio tra ricerca collaborativa e obiettivi industriali.

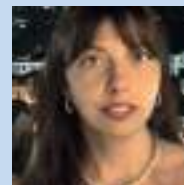
Il negoziato che verrà

Ora la palla passa agli Stati membri e al Parlamento europeo. Il Consiglio dovrà approvare all'unanimità il QFP entro il 2027, mentre i regolamenti settoriali seguiranno la procedura legislativa ordinaria. Il dibattito è già acceso: l'Italia, ad esempio, sostiene l'apertura al dual use, ma chiede un quadro etico robusto. La sfida è chiara: trasformare questa proposta ambiziosa in realtà, senza compromessi che ne riducano la portata.



Nominato negli organismi di ricerca EIC e EIE, Luigi Nicolais: «Rappresentare l'Italia è un onore»

Miriam Masone



La recente nomina conferita dalla Ministra dell'Università e della Ricerca, Anna Maria Bernini, a rappresentare l'Italia all'interno dell'European Innovation Council (EIC) e dell'European Innovation Ecosystems (EIE) nel comitato di programma di Horizon Europe, è una decisione senz'altro significativa, strategica e sintomatica di una Italia che vuole essere protagonista nell'innovazione.

Per **Luigi Nicolais** questa delega si inserisce in un percorso professionale di grande rilievo caratterizzato dall'impegno nella scienza dei materiali, nell'ingegneria e nella politica dell'innovazione, come testimonia la sua carriera accademica, la presidenza al Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) e il suo ruolo di ministro per le riforme e le innovazioni nelle Pubbliche Amministrazioni nel secondo governo Prodi.

L'esperienza accademica, scientifica e di governo si traduce in una consolidata capacità di cogliere opportunità e proporre idee per il rafforzamento e lo sviluppo dell'ecosistema italiano dell'innovazione valorizzando le eccellenze e i talenti al fine di attrarre maggiori investimenti e restituire all'Italia un ruolo di leadership

LA NOMINA DI LUIGI NICOLAIS NEGLI ORGANISMI EUROPEI DEDICATI ALL'INNOVAZIONE CONFERMA IL RUOLO CENTRALE CHE L'ITALIA PUÒ GIOCARE NELLA DEFINIZIONE DELLE POLITICHE TECNOLOGICHE DELL'UE.



nella definizione delle politiche europee su innovazione e ricerca.

Quali sono state le sue prime emozioni alla nomina come rappresentante italiano in European Innovation Council (EIC) e in European innovation ecosystems (EIE), nonostante le differenze politiche?

«Rappresentare l'Italia è un onore per me. Attraverso la mia carriera ho cercato sempre di impegnarmi anche per il mio Paese. Faccio parte del forum dell'European Innovation Council su nomina della ministra precedente, Maria Cristina Messa. Ho già partecipato con la ministra Valeria Fedeli alla creazione di European Innovation Council, quando tutti i Paesi europei lavoravano per creare qualcosa che riguardasse l'innovazione, perché European Research Council produceva molto bene in termini di ricerca. Quest'ultima, poi, tendeva a di-

sperdersi: non dal punto di vista scientifico — poiché era certamente di alto livello e accresceva la conoscenza nel Paese — quanto piuttosto per la difficoltà nel tradurla in prodotti industriali e nel rafforzare le grandi aziende.

L'opportunità che mi è stata data è molto importante perché stando nel board ho la possibilità di poter agire direttamente. Ritengo che l'Europa debba perseguire con determinazione la propria sovranità tecnologica: non possiamo limitarci a utilizzare tecnologie sviluppate altrove. L'Italia, in quanto parte integrante dell'Europa, deve fare la sua parte puntando sullo sviluppo di nuove tecnologie e sull'innovazione deep tech, dove la conoscenza rappresenta il valore centrale.

La ministra Bernini è stata molto gentile nei miei confronti, mi conosce da quando ha assunto questo ruolo e mi ha chiesto di supportarla. Questa nomina è il coronamento di un rapporto tecnico molto trasparente, in cui le differenze politiche sono venute meno. Non perché io abbia cambiato idee politiche, ma si tratta di riconoscere che in questo settore la politica, pur mantenendo il suo valore strategico, non deve avere colore».

La Von Der Leyen sostiene che l'Europa non sia in ritardo rispetto agli Stati Uniti e la Cina. Lei cosa ne pensa?

«Non siamo in ritardo, però dobbiamo tener conto che lo scenario sta cambiando. Finora abbiamo avuto un ottimo rapporto con gli Stati Uniti: io stesso ho studiato in America e ho molti colleghi lì, quindi il nostro legame con tutta la comunità scientifica americana è stato molto stretto. Non sappiamo cosa accadrà con la nuova presidenza (Trump, ndr), per cui dobbiamo puntare davvero a una sovranità tecnologica europea. L'Europa deve essere unita. Oggi, ad esempio, nel settore dell'innovazione abbiamo regole diverse tra un Paese e l'altro. A mio avviso, la priorità è riuscire a uniformarle».

L'Italia si posiziona sotto la media dei 28 Stati membri, con un investimento in ricerca e sviluppo pari all'1,25% del PIL totale. Perché, ad oggi, l'Italia non

sembra investire più di tanto in ricerca e sviluppo?

«È un dato di fatto: le imprese italiane non sono ancora pronte alle logiche dei nuovi finanziamenti europei. Nel settore dell'innovazione, infatti, l'Europa predilige l'ingresso nel capitale sociale di European Innovation Council, una modalità che si discosta dai nostri standard. In Italia siamo abituati a un intervento pubblico esterno che, dopo l'erogazione, non partecipa alla vita aziendale. L'Europa, invece, adotta una logica di investimento secondo cui superata una certa soglia, il finanziamento diventa un aumento di capitale. È un cambiamento culturale su cui dobbiamo lavorare.

Sul fronte della ricerca, in Italia l'investimento è sostenuto principalmente dal pubblico e da alcune grandi aziende. Invece, dello sviluppo si occupano le imprese, le università e gli enti pubblici di ricerca, mostrando spesso una scarsa attitudine verso la vera e propria innovazione, poiché la loro attività rimane prevalentemente legata allo sviluppo tecnico di un'idea, senza riuscire a tradurla in valore per il mercato».

Vista la sua esperienza, quali ritiene siano le principali sfide che l'Italia deve affrontare nel panorama europeo della ricerca e dell'innovazione?

«Uno dei punti sicuramente importanti è che la ricerca pubblica italiana è fortemente basata sulle pubblicazioni. Qualunque ricercatore per ambire a una crescita professionale o per proseguire la sua carriera accademica ha bisogno di pubblicare, perché la sua valutazione non avviene sulle capacità di mettere in campo nuove idee indirizzate al mercato, ma è basata principalmente sull'esame di factor selection index, cioè tutti i parametri legati alla pubblicazione scientifica. Questo spinge il ricercatore a pubblicare il più in fretta possibile per anticipare la concorrenza, senza chiedersi se quel risultato sia brevettabile o meno. Questo è uno dei nodi

critici su cui bisogna intervenire, iniziando a lavorare sulla mentalità del ricercatore italiano.

Molti giovani, oggi, sono sicuramente più orientati alla brevettazione, consapevoli che questa non impedisce la pubblicazione, ma ne richiede solo un rinvio. Bisognerà convincere i nostri ricercatori a guardare anche al potenziale mercato. La ricerca di base è fondamentale, perchè un'innovazione deep tech basata sulla conoscenza è ovviamente un'innovazione che richiede una conoscenza avanzata, quindi una capacità di trasformare il prodotto in qualcosa di molto innovativo.

Ho fiducia che, poco a poco, la mentalità stia cambiando e lo notiamo già rispetto a qualche anno fa. Molti giovani cominciano a pensare alle startup o agli spin-off nelle università. Mi auguro che questo sia il primo passo e non il fine, piuttosto il mezzo per arrivare sul mercato».

Lei è stato anche fondatore di Materias, un incubatore di startup basato su materiali innovativi. Come valuta le opportunità per le startup e le piccole e medie imprese (PMI) italiane all'interno di questi programmi europei?

«Ottimo. Ci sono molte opportunità. Spesso non parliamo di startup digitali, ma di realtà deep tech che hanno bisogno di un capitale paziente. Chi investe deve sapere che il ritorno non arriverà nel giro di pochi anni, ma richiederà tempi più lunghi. Di contro, la portata di questo ritorno è molto più significativa. Le nostre banche devono comprendere questo meccanismo, poiché sono ancora troppo legate a rendimenti a breve termine, il che rappresenta un limite per l'innovazione "profonda". Le cose, però, stanno cambiando: tra i soci di Materias, ad esempio, c'è Intesa Sanpaolo, una banca che ha sposato questa visione, investendo nella consapevolezza che i risultati arriveranno dopo 5 o 6 anni».



Quali sono, a suo parere, i settori tecnologici e di ricerca italiani che hanno il maggiore potenziale per beneficiare dei finanziamenti e dei programmi del Consiglio Europeo per l'Innovazione? E come intende assicurare che gli interessi e le eccellenze italiane in materia di ricerca e innovazione nell'European Innovation Ecosystems(EIE)?

«I settori d'eccellenza in Italia sono moltissimi: nel **quantum computing**, ad esempio, abbiamo gruppi di ricerca di grande rilievo anche al Sud. Anche nei **nuovi materiali** e nell'aerospazio i nostri ricercatori stanno portando avanti lavori straordinari, così come nelle scienze della vita, dove molti team d'eccellenza sviluppano farmaci innovativi e dispositivi biomedicali. Il potenziale è enorme e per valorizzarlo, lavoreremo insieme ad APRE (Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea) per far conoscere le opportunità di accesso ai fondi europei. Il nostro compito sarà quello di andare sul territorio — università per università, ente per ente — per promuovere un cambio di mentalità. non dobbiamo più limitarci alla pubblicazione scientifica, ma puntare a trasformare la ricerca in un prodotto commerciale pronto per il mercato».

Quali consigli si sentirebbe di dare ai ricercatori, agli imprenditori e agli innovatori italiani che desiderano partecipare con successo ai programmi del Consiglio Europeo per l'Innovazione e degli Ecosistemi Europei dell'Innovazione(EIE)?

«Ai ricercatori consiglieri di proseguire nel loro percorso, ma di fermarsi periodicamente a riflettere sull'utilità dei propri studi. Ciò non significa limitarsi alla ricerca applicata, al contrario, è fondamentale partire dalla ricerca basata sulla curiosità — la cosiddetta 'Blue Sky research' — ma con la consapevolezza del suo potenziale impatto.

Per quanto riguarda le aziende devono sicuramente dare un po' più di attenzione alla ricerca. Ovviamente le aziende italiane già fanno ricerca, ma forse dovrebbero ritornare al sistema di una volta, come negli anni '60 e '70, in cui le nostre imprese avevano dei centri di ricerca che erano meglio attrezzati di quelli universitari. Pensiamo a Olivetti, Moltedison, pensiamo a tutto il settore dell'acciaio, cioè tutti questi grossi sistemi che in qualche modo hanno fatto l'Italia importante. Questo lo dobbiamo riguardare. Adesso nella globalizzazione le aziende sono molto spesso multinazionali e quindi chiaramente poi la produzione si tende a farla fare nei Paesi dove il lavoro costa di meno e questo sicuramente va bene per i prodotti di massa, ma i prodotti di nicchia sono prodotti di cui molto spesso il lavoro non rappresenta una voce importante ma è principalmente la componente della conoscenza costante».

Cosa si sente di dire alle future generazioni che vogliono fare impresa e ricerca in Italia? Possono pensare di restare nel nostro Paese?

«Penso sia necessario fare pressione affinché chi fa ricerca guadagni di più. Questo è fondamentale perché i giovani si muovono seguendo le dinamiche del mercato: se il mercato tedesco offre stipendi pari al doppio di quello italiano, è evidente che

dobbiamo trovare una soluzione. Con il consolidamento dell'**European Research Area**, la mobilità tra gli Stati dell'UE diventerà sempre più agevole, e la competizione per attrarre talenti non si giocherà solo sulla retribuzione, ma anche sulla qualità delle infrastrutture.

Va sottolineato che i nostri laboratori, grazie ai fondi del PNRR, sono oggi molto più attrezzati. Abbiamo docenti di altissimo livello e, sebbene gli stipendi siano mediamente più bassi, l'Italia resta competitiva perché molti dei nostri gruppi di ricerca sono pienamente inseriti in circuiti di eccellenza globale».

Qual è il suo sogno europeo?

«Sogno è che l'Europa diventi finalmente Europa. Se ci limitiamo a fare la somma degli Stati, parliamo di un'entità che non comprendiamo fino in fondo, perché ognuno tende a voler restare ciò che è: ogni Comune rivendica autonomia e ogni Regione difende la propria storia. Dobbiamo capire che è necessario lavorare insieme. L'Europa deve essere un'unione reale, con regole comuni e, se necessario, con la capacità di difendersi in maniera collettiva.

Non auspico il riarmo, perché non lo ritengo un valore positivo, ma credo sia fondamentale creare una struttura europea solida, capace di garantire la nostra sicurezza».

Gli stati uniti d'Europa?

«Direi di sì. Avendo vissuto negli USA, ho potuto osservare come ogni Stato conservi la propria diversità, ma esistano temi che vengono decisi dal centro. Questo è il modello a cui l'Europa dovrebbe tendere, diventando più forte e coesa. È, inoltre, fondamentale superare il diritto di veto, che oggi trovo paradossale: ci sarà sempre uno Stato pronto a votare contro, impedendo qualunque decisione. L'Europa deve diventare più veloce, non può più permettersi la lentezza attuale».

Mission e obiettivi strategici di ASSOEURO

Dichiarazioni del Presidente Nazionale Fabrizio Canetto

ASSOEURO – Associazione Italiana Europrogettisti – nasce con l’obiettivo di rappresentare, tutelare e valorizzare in modo stabile e strutturale la professione dell’europrogettista e del project manager, riconoscendone il ruolo strategico all’interno delle politiche dell’Unione europea, dello Stato e delle amministrazioni territoriali. Come afferma il Presidente Nazionale Fabrizio Canetto, «la qualità della progettazione è oggi una variabile decisiva per il successo delle politiche pubbliche: senza competenze professionali riconosciute, anche le risorse più ingenti rischiano di non produrre impatto reale».

ASSOEURO persegue e perseguirà con crescente determinazione, nel presente e nel futuro, una missione orientata a rafforzare l’intero ecosistema dei finanziamenti pubblici, regionali, nazionali ed europei, contribuendo a renderlo più equo, accessibile, trasparente ed efficace. In un contesto segnato da una crescente complessità regolamentare, dall’evoluzione continua dei programmi europei e da una moltiplicazione degli strumenti finanziari gestiti direttamente o indirettamente dall’Unione europea, l’Associazione considera la consulenza professionale in materia di progettazione come una leva strutturale di sistema e non come un elemento accessorio. «La progettazione – sottolinea Canetto – è il ponte tra le strategie europee e i territori: senza questo ponte, le politiche restano sulla carta».

Uno degli obiettivi permanenti di ASSOEURO è la tutela concreta degli associati. L’Associazione si impegna a difendere la dignità professionale degli eu-

roprogettisti da interpretazioni restrittive, ambiguità normative e prassi amministrative che tendono a delegittimare o marginalizzare il ricorso a competenze esterne. «Non chiediamo scorciatoie né privilegi – chiarisce Canetto – ma il riconoscimento di un ruolo legittimo e necessario, esercitato con trasparenza, responsabilità e competenza». ASSOEURO lavorerà sempre più attivamente affinché i propri associati possano operare in un quadro normativo chiaro, stabile e omogeneo tra i diversi programmi e livelli di governo.

Il riconoscimento istituzionale della professione rappresenta un obiettivo strategico di lungo periodo. ASSOEURO si impegna a promuovere il riconoscimento dell’europrogettista come professionista altamente qualificato, distinto dai beneficiari finali dei fondi e dotato di competenze multidisciplinari che spaziano dall’analisi delle politiche europee alla gestione finanziaria, dalla costruzione di partenariati alla valutazione degli impatti. «Scrivere un progetto non significa compilare moduli – afferma Canetto – ma assumersi una responsabilità strategica rispetto all’uso delle risorse pubbliche».

ASSOEURO persegue inoltre la qualificazione e la regolazione del mercato della consulenza, contrastando l’improvvisazione e le pratiche opportunistiche che danneggiano enti, istituzioni e professionisti seri. In questa direzione, una priorità sempre più centrale dell’azione di ASSOEURO è la standardizzazione delle modalità di ingaggio professionale, della gestione degli incarichi e dei relativi meccanismi di remunerazione, affinché il lavoro degli europroget-





tisti sia riconosciuto, regolato e retribuito in modo equo e coerente con le responsabilità assunte. «Non può esistere qualità senza riconoscimento del lavoro – evidenzia Canetto – e non può esserci progettazione efficace se gli incarichi sono affidati in modo informale, incerto o sottopagato».

ASSOEURO si impegna quindi a promuovere modelli contrattuali chiari, clausole standard, criteri di proporzionalità dei compensi e buone pratiche nella gestione degli incarichi, sia nella fase di progettazione sia in quella di gestione e rendicontazione. L'obiettivo è tutelare i professionisti da rapporti squilibrati o opachi e, allo stesso tempo, offrire agli enti beneficiari strumenti chiari e affidabili per instaurare collaborazioni corrette, trasparenti e conformi alle normative vigenti. «Standardizzare non significa irrigidire – sottolinea Canetto – ma creare un quadro di riferimento che tuteli entrambe le parti e innalzi la qualità complessiva del sistema».

Un obiettivo centrale e non negoziabile dell'azione di ASSOEURO riguarda il pieno riconoscimento dell'ammissibilità delle spese di progettazione e accompagnamento professionale nell'ambito dei fondi

gestiti dall'Unione europea e delle risorse nazionali e regionali ad essi collegate, inclusi fondi strutturali, programmi a gestione diretta, strumenti tematici e finanziamenti sperimentali. «Parlare di accesso equo ai fondi senza riconoscere i costi della progettazione è una contraddizione evidente», ribadisce Canetto. ASSOEURO continuerà a promuovere strumenti strutturali come voucher di progettazione, contributi dedicati, rimborsi forfettari e misure specifiche per le realtà più piccole e meno strutturate, affinché la consulenza diventi un fattore di inclusione e non di esclusione.

Nel rapporto con l'Unione europea, ASSOEURO intende rafforzare progressivamente il proprio ruolo di interlocutore qualificato e affidabile, capace di dialogare con la Commissione europea, le Agenzie esecutive, le Autorità di gestione e le Agenzie nazionali sui temi della progettazione, dell'accesso ai fondi e della qualità delle candidature. «Le regole funzionano solo se sono comprensibili e applicabili – afferma Canetto – ed è per questo che chi lavora quotidianamente sui programmi europei deve essere ascoltato». ASSOEURO si propone di contribuire in modo attivo e continuativo alla definizione e revisione delle guide ai programmi, dei criteri di valutazione e delle disposizioni operative, mettendo a disposizione competenze tecniche, esperienza professionale e conoscenza diretta delle dinamiche territoriali.

Un ulteriore obiettivo strategico è il coinvolgimento strutturato dei professionisti nei processi decisionali e la valutazione continua dell'impatto delle norme sull'accesso ai fondi, sulla qualità dei progetti, sulla partecipazione dei piccoli enti e sul mercato professionale. ASSOEURO promuoverà con sempre maggiore intensità meccanismi di monitoraggio, analisi e dialogo istituzionale, nella convinzione che «ogni regola produca effetti che devono essere misurati e, se necessario, corretti».

Accanto alla tutela e alla rappresentanza, ASSO-

EURO considera essenziale la crescita professionale dei propri associati. L'Associazione investe sempre più in formazione avanzata, aggiornamento continuo, scambio di buone pratiche e rafforzamento delle competenze, contribuendo alla costruzione di una comunità professionale consapevole, qualificata e riconosciuta. «Una consulenza di qualità – conclude Canetto – non sostituisce la capacità interna degli enti, ma la rafforza e la rende sostenibile nel tempo».

In sintesi, la mission di ASSOEURO è e sarà sempre più quella di trasformare la professione dell'europrogettista in un pilastro riconosciuto delle politi-

che di finanziamento europee e nazionali, tutelando i professionisti, garantendo l'equità di accesso alle risorse, promuovendo incarichi chiari e compensi equi e contribuendo in modo concreto alla capacità dell'Unione europea e dei territori di trasformare strategie e fondi in risultati duraturi, misurabili e realmente utili per i cittadini.



FABRIZIO CANETTO inizia il suo percorso professionale nel settore della **progettazione architettonica e urbanistica**, con una ampia expertise nelle tematiche di **pianificazione urbanistica, recupero dei centri storici e pianificazione territoriale**. Nel corso della sua carriera ha collaborato con importanti **professionisti ed enti pubblici**, portando avanti progetti di rilevanza nazionale e internazionale.

Con un solido background accademico, ha ricoperto ruoli di **docente** presso prestigiosi istituti, tra cui lo **Institute New Technology (INT)**, l'**Istituto Europeo di Design (IED)** e l'**Università degli Studi di Cagliari**, trasmettendo la sua esperienza a una nuova generazione di professionisti.

Parallelamente alla carriera accademica, ha sviluppato una significativa esperienza nel settore delle **infrastrutture** e delle **opere pubbliche**, sia in qualità di **professionista** che di **amministratore pubblico**. Ha collaborato con **ministeri, regioni, città metropolitane, università ed enti locali**, apportando il suo contributo alla realizzazione di progetti complessi e innovativi.

Il suo percorso professionale si è ulteriormente arricchito con la specializzazione in **European Project Management**, con particolare focus sulla **progettazione comunitaria**, il **partenariato pubblico-privato**, il **project financing**, il **marketing territoriale e processi di internazionalizzazione**. Ha approfondito questi temi con studi e formazione

presso istituzioni di prestigio, come la **SDA Bocconi School of Management**, la **Commissione Europea** a Bruxelles, le **Camere di Commercio estere** e la **24ore Business School**.

Nel corso della sua carriera, ha organizzato e partecipato come relatore a numerosi **seminari e congressi tematici**, consolidando la sua reputazione di esperto nel settore. Attualmente ricopre il ruolo di **CEO** della società **TAG18 The Advisors Group**, Società specializzata nella pianificazione e gestione strategica dei fondi regionali, nazionali ed europei e, inoltre, ricopre il ruolo di **Presidente Nazionale di ASSOEURO**, l'**Associazione Italiana Europrogettisti e European Project Manager**, realtà leader del settore che promuove l'innovazione e la professionalizzazione nel campo della progettazione europea e del project management.



Il portale informativo dedicato alla cultura dell'agire

Interviste, dibattiti e approfondimenti quotidiani volti a interpretare
la complessità del presente e a disegnarne le evoluzioni:
Acta News, dedicato all'economia, all'impresa e alla cultura;
Acta Sociale, sul mondo del Terzo Settore;
Osservatorio UE, daily news su Europa e Recovery Plan.

Seguici anche online
www.actanonverba.it



Art Thinking per terrestri consapevoli



Ugo Morelli

Riscoprire l'Art Thinking significa riconnettere l'essere umano al sistema vivente attraverso un'estetica delle relazioni che unisce empatia, misura e creatività.



Ugo Morelli è Professore di Scienze cognitive applicate alla vivibilità, al paesaggio e all'ambiente, Professore di Psicologia del lavoro e dell'organizzazione, e Professore di Psicologia della creatività e dell'innovazione.
<https://www.ugomorelli.eu/>

Leonardo Sciascia, che pure di ambiguità se ne intendeva, rilasciò una dichiarazione, in un'intervista pubblicata su "Il Giornale di Sicilia", il 9 Novembre del 1975: «C'è poi da combattere in questo senso un alibi o una cretineria venuta fuori nei nostri anni: quella delle due culture [...]. La scienza si è arrogantemente separata dall'umanesimo, dall'umanità, dalla vita morale: questo sì. Ma appunto in ciò si è negata come cultura. Esiste una sola cultura: ed è quella che ama l'uomo».

L'ambiguità, che non è l'equivoco, non è cioè il dire una cosa per un'altra o il nascondere una parte della verità, bensì l'ineliminabile convivenza degli opposti in ogni fenomeno che conta nella vita, induce a porsi una domanda: se la sola cultura che conta è quella che ama l'uomo, come può l'uomo pensare di vivere e sopravvivere di sola autonomia, essendo un essere costitutivamente dipendente? Presupporre che possa esistere un'autonomia senza dipendenze è nel migliore dei casi un tentativo spericolato di elaborazione dei propri limiti, e nel peggiore dei casi, un atto narcisistico che rischia di essere autodistruttivo. C'è da temere con tutte le nostre forze l'orientamento "politically correct" verso il cosiddetto nuovo umanesimo. La specie pervasiva e distruttiva che noi siamo, per la nostra indefessa e virulenta propensione estrattiva incondizionata delle risorse del pianeta da cui dipendiamo, ha una sola possibilità, ammesso che ce l'abbia ancora, quella di divenire e sentirsi finalmente terrestre. Per nulla sopra le parti del sistema vivente del pianeta terra, ma del tutto dipendente da quel sistema in cui è parte del tutto. Se così stanno le cose, ed è difficile sostenere il contrario, a meno di non voler insistere nel proprio autoaccecamento, è tempo di chiedersi quale sia la natura della

relazione che noi di fatto abbiamo, in termini evolutivi e continui, con il sistema vivente di cui siamo parte. Quella relazione non

è una scelta e l'empatia con gli altri viventi e con lo spazio neppure lo è. Siamo relazionali ed empatici per natura. Fin dalla fase prenatale ci costruiamo in stretta interdipendenza intersoggettiva con nostra madre e ancor più ciò accade nelle relazioni primarie e in tutte le altre relazioni della nostra vita. Per fare una mente ce ne vogliamo almeno due e concepire un io senza un noi è stato ed è un autentico paradosso. Siamo parte del mondo e degli altri in un sistema vivente in cui ogni cosa esiste non in sé ma in quanto in relazione con le altre cose, a partire dalle particelle subatomiche fino al più complesso degli organismi. Ne deriva di conseguenza, una conseguenza che facciamo molta fatica ad accogliere creando così per noi quello che è certamente il nostro principale problema, che a caratterizzare il vivente è l'estetica delle relazioni. Non la relazione estetica. Quel tipo di relazione, cioè, che noi saremmo in grado di attivare o disattivare a nostro piacimento. No, si tratta invece di quella relazione che ci costituisce in quanto mediante essa il nostro sistema sensibile accoglie il mondo e si fa mondo. Noi di fatto "mondeggiamo" grazie all'"aisthesis". Diveniamo quello che siamo come esseri che non coincidono mai con sé stessi, tendendo sempre all'oltre rispetto a ciò che siamo già. La messa in crisi o la neutralizzazione di questa nostra capacità specie specifica è una delle conseguenze più gravi dell'educazione al conformismo che pervicacemente pratichiamo.

Vivere pensando in arte

Lungi dall'essere un accessorio della nostra esperienza, la nostra capacità di vivere pensando in arte, ovvero tesi verso un continuo processo di "artification" del mondo intorno a noi, è la più distintiva

*Pensare in arte
e pensare arte
vuol dire
riconoscere
l'estetica dei
particolari*

Tomás Saraceno,
un'installazione della
Biennale di Venezia
del 2009



e caratterizzante delle nostre prerogative di specie. Relegare l'esperienza estetica e l'estetica delle relazioni alla sola creazione e composizione cosiddetta artistica, è una delle mortificazioni storiche, legittimata da intere tradizioni di pensiero, che noi commettiamo verso noi stessi. L'art thinking esige di essere preso sul serio. Dal gesto di un neonato che mentre succhia il latte accarezza eroticamente e contempla la magica superficie del seno materno, allo scarabocchio di cui ogni bambino e ogni bambina si rende artefice (artefice, appunto), dicendo: questo l'ho fatto io, alla nostra disposizione a modellare il mondo e ad arredare le nostre case a nostra immagine e somiglianza, alla manipolazione e messa in opera dei paesaggi e delle città, l'estetica delle relazioni è il luogo di tutti i problemi e di tutte le possibilità di noi umani. Per quanto sia affascinante e irraggiungibile per le nostre capacità una tela di ragno, non è verosimile pensare che in questo momento, da qualche parte, vi sia un nonno ragno che tenendo per la zampetta un nipotino ragno, lo stia conducendo presso un museo fatto dai ragni per raccontargli come si facevano le tele qualche tempo prima. Ne deriva in buona sostanza che l'art thinking si configuri come il luogo del possibile, come la condizione specie specifica che può diventare l'origine di una nuova era dell'umano, nella quale possiamo rinascere portatori finalmente di un mito mite, avendo rimosso il mito prometeico che ci attanaglia e ci porta all'autodistruzione. Un mito mite che solo l'esperienza estetica e un'estetica delle relazioni con il mondo e con gli altri ci può consegnare. Un mito che ci faccia elaborare in un modo non distruttivo, la nostra finitudine e l'angoscia di morte, quell'angoscia che sostiene la nostra propensione appropriativa ed estrattiva. Un mito mite che ci conduca alla fine del nostro tempo a poter dire: ho vissuto, o per dirla con Pablo Neruda, "confesso che ho vissuto"; ho visto le

Sarah Sze,
un'installazione alle
OGR di Torino del
2023

albe, ho contemplato i tramonti, ho ascoltato la musica e mi sono elevato nei versi dei poeti, ho ripercorso i gesti degli artisti che mi hanno condotto anima e corpo in tele e sculture che mi hanno rivelato non solo la bellezza, ma il mio mondo interno, ho visto il volto delle persone amate e mi sono riconosciuto nei loro sguardi; è stato proprio bello essere qui.

Relazioni e bellezza: una risonanza incarnata

L'estetica delle relazioni è la via per uscire da un atteggiamento e da una posizione cosmetica verso gli altri e il mondo, entrando finalmente in un atteggiamento estetico. Pensare in arte e pensare arte vuol dire riconoscere l'estetica dei particolari e quindi cercare costantemente le vie di accesso alla bellezza. Una bellezza non intesa soltanto come l'aspetto esteriore delle cose, ma come il risultato di una risonanza incarnata in grado di estendere i nostri mondi interni e il modello che ognuno di noi ha di sé stesso, per via e per forme che senza quell'esperienza di risonanza



Situare l'estetica delle relazioni nella nostra terrestrità

particolarmente riuscita non si verificherebbero. Oggi, le potenzialità che possiamo alimentare ed esprimere grazie alla semiosfera digitale sono moltiplicanti. Se i rischi di "deskilling" e di riduzione conformista delle nostre capacità di pensiero e manuali sono molto alti, le possibilità che si aprono sono ancora più alte. Così come elabo-

rammo la tecnologia avanzatissima che portò un nostro antenato a montare su un bastone, che fino ad allora aveva usato per la caccia, un pezzo di selce appuntita trovato per caso, moltiplicando la capacità di cacciare, così noi abbiamo a disposizione un'accessibilità agli altri e al mondo, mai sperimentata. Solo l'estetica delle relazioni ci puoi aiutare a tirar fuori il meglio da noi. L'Art Thinking si affranca in tal modo ha un'idealizzazione dell'esperienza estetica per portare nel corpo e sulla terra le condizioni di un'este-

tetica delle relazioni. Per situare l'estetica delle relazioni nella nostra terrestrità, laddove sia nella simulazione incarnata con gli altri, sia nell'empatia degli spazi, sia nella molteplicità condivisa con i nostri simili e con l'intero sistema vivente, noi possiamo cercare e trovare finalmente le condizioni per la nostra autoelevazione semantica ed estetica, riconoscendo finalmente che ogni possibilità è nel limite. E il limite è la condizione della creatività, di quella capacità specie specifica così poco coltivata che fa di noi la specie in grado di comporre e ricomporre in modi almeno in parte originali i repertori del mondo.



Servizi in rete per la consulenza aziendale

Offriamo strumenti di analisi per diverse occasioni e fasi della gestione aziendale. I nostri prodotti mirano a fornire soluzioni modulari e scalabili a consulenti, dirigenti e bancari per lo sviluppo delle proprie attività e delle imprese clienti.

Seguici su
www.managementanalytics.it

Il futuro desiderabile

Ripensare economia, politica e società per generare progresso umano



Matteo Prodi

Crisi economica, disuguaglianze, instabilità geopolitiche e declino demografico impongono un nuovo patto sociale che rimetta al centro lavoro dignitoso, sostenibilità, politiche industriali lungimiranti e gestione equa dei flussi migratori. Per costruire un futuro realmente desiderabile servono scelte coraggiose, un'economia al servizio dell'uomo e una politica capace di visione, giustizia e responsabilità globale.



Matteo Prodi laureato in Economia nel 1990, ordinato presbitero a Bologna nel 1997, studia e insegna morale sociale a Bologna (FTER) e a Benevento (Issr G. Moscati). Rispetto alla materia di insegnamento, approfondisce in particolare i temi della pace, dell'ambiente, della politica e dell'economia. Nella Diocesi di Cerreto Sannita Telesse Sant'Agata de' Goti è responsabile della Scuola di impegno socio politico ed è presidente della Cooperativa sociale di comunità iCare.

Guardare al futuro oggi sembra un esercizio molto doloroso; troppe sono le preoccupazioni che appesantiscono il cuore e la mente di molti uomini e di molti cittadini italiani: dall'assenza di pace, alla mancata cura della casa comune, alla crisi dei migranti. Sarebbe

interessante domandare alle persone se hanno speranze e se coltivano nel cuore parole come sogni, desideri, utopie o se hanno in mente prospettive per un nuovo sviluppo, per un vero progresso. Mi sembra che sarebbe utile domandarsi se sia ipotizzabile una rivoluzione, certamente nonviolenta, ma che sappia cambiare gli equilibri: pochi sempre più ricchi e moltissimi sempre più poveri e un disgusto sempre più marcato per la politica. Preoccupazioni rilevanti riguardano l'economia sia a livello globale sia nel nostro amato paese, destinato nel prossimo triennio ad essere fanalino di coda nei paesi europei per quanto riguarda la crescita.

A livello globale, seguendo le riflessioni di papa Francesco, dobbiamo riconoscere che questa economia uccide (soprattutto quando non consente a tutti una vita dignitosa e continua a produrre armi) e che la disuguaglianza e la crescente povertà dovrebbero costituire le vere preoccupazioni per tutti i politici di ogni latitudine. Ma questo non avviene. Una delle ragioni di queste grandi ferite è che l'economia domina sulla politica; non ci sono scelte di fondo che sappiano costruire un mondo a servizio dell'uomo, della sua pienezza e della sua felicità.

I temi fondamentali per il progresso

I temi su cui i decisori dovrebbero concentrarsi sono il lavoro degno per tutti, un'economia che non solo rispetti l'ambiente ma anche lo valorizzi e lo faccia crescere, uno sviluppo da consegnare a tutti i popoli affrontando il debito internazionale (che attanaglia la vita dei paesi che non appartengono all'Occidente sviluppato) ed anche il debito ecologico che fa riferimento, in termini di obbligazione e responsabilità, a quanto i Paesi industrializzati, o Nord del mondo, hanno accumulato nei confronti dei Paesi in via di sviluppo, o Sud del mondo, per aver sfruttato le loro risorse naturali e aver contribuito in modo determinante al loro degrado ambientale e sociale. Creare un



reale e umano progresso per i paesi più poveri avrebbe anche molte ricadute sulla profonda crisi migratoria.

In Italia cosa possiamo sperare per l'economia? Molte le scelte possibili, ma uno solo è l'auspicio di fondo: che si torni a scegliere e ad essere protagonisti, in uno scenario globale che vede sempre più pressante la lotta tra Usa e Cina e una sempre maggiore irrilevanza dell'Europa. Le guerre in atto oggi hanno come ricaduta sicura rendere l'Europa marginale.

Un mio personale auspicio riguarda la tassazione che andrebbe ricollocata nelle prospettive della Costituzione, tornando, cioè, ad essere realmente e costruttivamente progressiva, abbandonando tutte le sirene provenienti dalla flat tax, confrontandosi realmente col peso del fisco sempre crescente che, anche grazie al fiscal drag, pesa primariamente sui lavoratori dipendenti.

La questione demografica e industriale

Un altro ambito in cui occorrono decisioni urgenti è la demografia; occorre mettere tutti nelle condizioni di avere quanti figli desiderano, occorre far sì che il lavoro non abbia disuguaglianza di genere, perché più le donne sono in condizioni lavorative ottimali più sono propense alla maternità; e, infine, occorre accogliere un numero adeguato di persone straniere in età lavorativa, cercando anche che arrivino con le loro famiglie o che scelgano di costruire una famiglia nel nostro paese.

Un altro ambito di decisioni è la politica industriale, cioè l'insieme di tutte le scelte che riguardano

l'industria e la sua produzione e che mirano a migliorare, in modo non temporaneo, la struttura produttiva e i rapporti fra imprese.

La crescita economica, per quanto ancora insufficiente se guardiamo alla situazione prima della crisi del 2007-2008, è dovuta al PNRR, al molto discusso 110%, al terziario e al turismo. Ma l'industria non è più un fattore trainante della nostra economia, nonostante siamo ancora la seconda potenza industriale in Europa, dopo la Germania. Solo il comparto alimentare e la chimica sono ancora in relativa crescita; paghiamo soprattutto la profonda marginalità rispetto alla nuova ondata di alta tecnologia e la concorrenza internazionale sempre più agguerrita.

Occorrono, quindi, scelte e visioni di lungo periodo, di cui non c'è traccia in nessuno degli schieramenti politici; ma sono assenti anche le associazioni degli industriali e i sindacati.

Per partire, occorre guardare a come è fatta la struttura produttiva italiana: abbiamo troppe aziende piccolissime e andrebbe favorito un processo di fusioni, acquisizioni e alleanze. Non si vede, però, all'orizzonte una classe manageriale adeguata, un sistema finanziario sufficientemente coraggioso per superare questo gap dimensionale in Italia. Inoltre, non abbiamo più grandi colossi e occorrerebbe attrarre investimenti dall'estero non attraverso incentivi, ma sfruttando

L'industria non è più un fattore trainante della nostra economia



i vantaggi competitivi nella produzione che abbiamo in molti settori rispetto a Germania e Francia, tenendo anche conto del nostro minore costo del lavoro. Esistono, però, molte imprese medie con un elevato livello di produttività, efficienza e straordinaria flessibilità. Possiamo pensare a imprese della Motor valley o imprese nel campo della produzione di occhiali; sono imprese forti nel loro, magari piccolo, settore, ma che hanno una dinamica positiva nella competizione internazionale. Ma purtroppo anche queste eccellenze italiane stanno commettendo l'errore capitale di non investire a sufficienza. Lo Stato dovrebbe aiutare in tutti i modi la crescita della produttività e la ricerca, soprattutto nei settori in cui le aziende italiane sono leader. Un tema correlato a queste riflessioni riguarda le aree interne: si fatica a capire quale sia la loro vocazione economica per capire come possa concretamente contribuire allo sviluppo del paese; ma senza il loro apporto difficilmente l'Italia crescerà.

Le nuove sfide: IA e ambiente

Vi è, poi, la sfida delle nuove tecnologie e dell'Intelligenza Artificiale. L'Italia, che non può (purtroppo) essere leader nell'elaborazione di nuove tecnologie,

deve essere capace di usarle per la crescita, soprattutto qualitativa, delle sue imprese ed anche di tutta la pubblica amministrazione. Questo non vuol dire abbandonare la ricerca pura, la ricerca di base. Questo vuol dire che è ancor più necessario diffondere e aiutare ad usare gli strumenti che già sono stati resi operativi. In questa direzione scuole, università, le amministrazioni territoriali, anche in collaborazione con le imprese devono fare ogni sforzo affinché i nuovi saperi aiutino la produttività a crescere.

Se il salario basso aiuta la competitività, aiuta nella "gara" con Francia e Germania, occorre vedere come la crescita degli occupati non ha mostrato una crescita adeguata dei salari. Anzi, i cosiddetti "working poor" sono aumentati. La discussione sul salario minimo stabilito per legge non è ancora chiusa. Prescindendo dalla mia opinione, peraltro favorevole, non c'è nessun dubbio sul fatto che gli stipendi dei dipendenti debbano crescere.

Infine, davanti a noi sta ancora tutta la crisi ambientale; dobbiamo affrontarla, evidentemente senza portare fuori mercato le nostre aziende. La discussione sulle auto elettriche (ma non solo) ruota attorno a questo orizzonte. Lo studio di nuove tecnologie è necessario, ma non basta. Qui la politica italiana, europea e mondiale deve tornare ad essere protagonista. Nessun paese può decidere in autonomia le sue politiche di decarbonizzazione. Lo sforzo deve essere mondiale. Ma affrontare la sfida ambientale può generare anche opportunità, difficili da cogliere se anche il pubblico (alcuni esempi virtuosi dal PNRR) non sostiene il processo di transizione.

IA, Art Thinking e Design Thinking

Ruoli distinti che funzionano solo grazie ad una regia disruptive



Errico Formichella

Un approccio disruptive ma disciplinato che unisce immaginazione e conto economico trasformando idee in innovazione misurabile e competitiva.

L'Intelligenza Artificiale è un moltiplicatore. Non crea valore dal nulla: amplifica ciò che incontra. Se il terreno organizzativo è rigido, l'amplificazione resta ai margini; se l'impresa dispone di cultura aperta, metodo e responsabilità diffusa, l'effetto è una progressione ordinata verso risultati misurabili. Per questo, più che chiedersi "quale algoritmo?", conviene domandarsi "quale regia?". La risposta sta nella distinzione chiara dei ruoli: l'Art Thinking come fucina di idee e significati, il Design Thinking come traduzione di quelle idee in soluzioni praticabili, l'IA come leva di scala e precisione. A tenere insieme i tre piani è un disruptive approach non sloganistico ma disciplinato: esperimenti brevi, decisioni informate da evidenze, disponibilità a sostituire ciò che non regge il confronto con il nuovo.

L'Art Thinking non cerca immediatamente una risposta: allena lo sguardo a vedere l'inedito, a dare nome a bisogni che ancora non hanno linguaggio. È il luogo dell'ipotesi, la fucina delle possibilità.

Il suo valore è duplice: genera significati che orientano la strategia e introduce un codice condiviso con cui i team possono discutere opportunità senza irrigidirle in un progetto prematuro. È qui che si definiscono i criteri curatoriale ed etici – coerenza identitaria, impatti sociali, reputazionali – che accompagneranno l'innovazione fino alla produzione.

Quando l'orizzonte delle possibilità è stato tracciato, subentra il Design Thinking. È il laboratorio in cui l'ambiguità "buona" viene ridotta per costruire soluzioni verificabili. Approccio più concreto e pragmatico, rivolto al problem solving e all'applicazione delle strategie prima tracciate; l'idea si spoglia dell'ornamento e assume la forma di un servizio o di un prodotto con ipotesi di valore, criteri di accettazione.

Se l'Art Thinking accende la visione, il Design Thinking la concretizza senza tradirne l'essenza rendendo il praticabile possibile.

Nel passaggio dalla sperimentazione all'adozione su larga scala, l'Intelligenza Artificiale assume un ruolo abilitante. Non è un elemento accessorio, non un orpello, ma un'infrastruttura tecnologica capace di garantire scalabilità, affidabilità e sostenibilità nel tempo, abilitando automazione, previsione, personalizzazione e decisioni assistite lungo i processi aziendali.

Nei fatti una leva di produttività e di precisione integrata nei processi capace di generare vantaggio competitivo importante, ma solo se ben tracciata, controllata e gestita.

Nessuna delle tre funzioni, da sola, garantisce l'esito. Serve una regia che dia metodo e criterio.

Il disruptive approach, in questa visione, è questa

regia: un portfolio bilanciato tra progetti di efficienza, sviluppo di nuove capability e scommesse più radicali; stagegate che chiedono prove di significato (dall'Art Thinking), di praticabilità (dal Design Thinking) e di impatto economico/operativo (dall'IA); la cannibalizzazione controllata degli asset che non reggono il confronto con la nuova soluzione; una governance by design su privacy, proprietà intellettuale, bias, tracciabilità delle fonti.

In questa impostazione, la disruption non è strappo ma metodo per collegare immaginazione e conto economico.

Portare un'innovazione dal tavolo delle idee alla routine aziendale è un viaggio in tre tempi

Si parte dall'inventare: piccoli team ibridi, due-quattro settimane sul cronometro e l'obiettivo di far emergere pochi concept solidi, con ipotesi chiari da verificare e criteri curatoriali che separano l'intuizione dalla suggestione. Non brainstorming infinito, ma disciplina creativa.

Si passa quindi al tradurre. Qui i concept prendono corpo: prototipi e minimum viable service, incontri con gli utenti, dati selezionati e preparati, soglie di qualità e regole d'uso definite a monte. È la fase in cui l'idea incontra la realtà operativa e si misura con metriche verificabili.

Il finale è l'industrializzare: la soluzione si innesta nei processi grazie a piattaforme dati condivise, pratiche di MLOps, SLO su qualità e latenza, e a un FinOps dei modelli che tiene sotto controllo i costi nel tempo.

A ogni snodo decide l'evidenza: si scala, si corregge rotta o si ferma.

L'importante è una cosa sola, spesso trascurata ma decisiva: documentare ciò che si impara, perché è da lì che passa la velocità d'esecuzione del prossimo atto.

Gli indicatori contano perché raccontano una storia. Misurare è indispensabile ma senza perdere il senso. Tecnici – accuratezza, tempi di risposta – ma

soprattutto economici e operativi: tempi di ciclo, riduzione degli scarti, tasso di risoluzione al primo contatto, conversioni, working capital, e, dove pertinente, CO₂ evitata.

Le metriche non sostituiscono il significato: lo mettono alla prova. Una leadership matura comunica lo stato dell'arte, esplicita i limiti dei modelli, programma il reskilling e invita la comunità aziendale a contribuire con segnalazioni e idee. Disruptive è la strada per la crescita, in cui la "cultura" in largo senso intesa resta il vero moltiplicatore.

Dai casi al metodo

Nel manifatturiero, combinazioni di visione artificiale e knowhow di dominio hanno ridotto scarti e down time, aprendo spazio a modelli ricorrenti di servizio sull'impianto; nella logistica, l'ottimizzazione dei percorsi ha tagliato miglia, minuti ed emissioni in reti a margini sottili; nel retail e nei servizi finanziari, assistenti generativi hanno trasferito capacità di sintesi vicino a chi sta con il cliente, comprimendo i tempi di risposta e alzando la qualità delle interazioni.

Al di là dei settori, ciò che conta è la coerenza della catena: idee significative → soluzioni verificabili → scalabilità responsabile → decisioni di portafoglio basate su evidenze.

In un tempo di hype permanente, un contesto in cui l'entusiasmo e le aspettative attorno alle tecnologie (oggi soprattutto l'IA) restano costantemente alte, l'antidoto non è frenare l'immaginazione ma disciplinarla.

Distinguere con nettezza la fucina delle idee (Art Thinking), la loro traduzione (Design Thinking) e la leva di scala (IA) permette di dirigere risorse e attenzione verso ciò che genera valore (disruptive)

Il disruptive approach, come regia, dà alla trasformazione un passo misurabile e una direzione riconoscibile. **Così l'impresa non rincorre tecnologie: le guida, trasformando la novità in gestione e la gestione in vantaggio competitivo duraturo.**

Dialogo tra due Art Thinkers

Francesco Cascino e Luca Milan,
un curatore ibrido e un architetto
specialista di FeliCittà

Francesco Cascino
e Luca Milan



Arte, Architettura, Urbanistica e Art Thinking, nuovi spazi per la crescita di imprese e comunità. Artisti e Architetti hanno costruito città, ponti, infrastrutture, acquedotti, palazzi, chiese e luoghi di accoglienza, convivenza e incontro per millenni, e da millenni funzionano, seducono, attraggono milioni di persone che vanno a viverci o a visitarle.

Luca Milan è architetto, designer, autore di decine di interventi in tutta Italia insieme ai suoi partner Carlotta Giannessi e Rosario Giorgio Mastrobattista con i quali ha fondato lo Studio NEXT Urban Solutions a Roma, che opera nei campi dell'architettura, della progettazione urbana e del paesaggio oltre che dell'interior design. È stato consulente per diverse istituzioni pubbliche e private quali la Fonda-

zione Valore Italia, La Nuova Università Nazionale di Economia di Charkiv - fonte platformarchitecture.it



la Presidenza del Consiglio dei Ministri, l'Ufficio Concorsi Architettura del Comune di Roma. Tra il 2014 e il 2017 è stato Presidente del CdA dell'Aquario Romano Srl, società di servizi dell'Ordine degli Architetti di Roma. È docente presso la AANT, Accademia delle Arti e Nuove Tecnologie. Nel maggio 2022 ha

ideato e promosso assieme al Consiglio Nazionale degli Architetti il progetto "Design for peace" dedicato all'accoglienza dei giovani architetti ucraini rifugiati in Italia.

Milano ha una forma mentis aperta, innervata di cultura della seduzione, dell'accoglienza, della funzionalità mai disgiunta dall'estetica – che non è cosmetica, è stupore della scoperta intelligente – quindi una cultura millenaria di chi ha scolpito il mondo come un'opera d'arte, dalle città ai siti rupestri, e ce l'ha consegnato intatto, sostenibile, arricchito di utensili dalle forme geniali, erotiche e perfettamente funzionanti. Tavoli, sedie, posate (che noi chiamiamo design), aratri, acquedotti, navigli... tutto ancora funziona, tutto ancora seduce, accoglie e stupisce.

Si può tornare all'armonia intelligente, aggiornandone i semi istitutivi e le modalità progettuali alle complessità contemporanee?

«Sì, si può e forse si deve. La storia della cultura materiale mediterranea e italiana in particolare ci ricorda che la bellezza non è mai stata separata dalla funzione, che l'armonia nasceva dall'intreccio tra utilità e incanto, tra ergonomia e poesia. Le città, i manufatti, i paesaggi costruiti non erano semplici strumenti ma atti di civiltà, capaci di accogliere e di stupire insieme.

Oggi la sfida è tornare a quella "intelligenza delle forme", senza nostalgia ma con consapevolezza: non ripetere i modelli del passato, bensì aggiornare quei semi fondativi – misura, proporzione, empatia, desiderio – alle urgenze del nostro tempo. La complessità contemporanea chiede sostenibilità, inclusione, tecnologie diffuse: ma anche la capacità di rimanere umani, di progettare spazi e oggetti che sappiano ancora sedurre, accogliere e funzionare.

In questo senso il design, l'architettura e le arti applicate possono tornare a essere ciò che erano all'origine: strumenti di armonia intelligente,



capaci di dare forma al futuro come un'opera d'arte condivisa. Mi viene in mente Achille Castiglioni, con il suo Mezzadro, sgabello nato dal sedile di un trattore, che ci ricorda che i semi dell'innovazione abitano già negli oggetti umili della tradizione contadina: funzionali, diretti, eppure capaci di generare bellezza e sorpresa».

Parliamo di urbanistica: Luca, alla luce di quanto sopra, come vedi la città, il quartiere e il cortile? Cioè come vedi i luoghi dove la gente deve vivere e non solo sopravvivere?

«Se accettiamo che la cultura materiale, da sempre, intreccia funzione e bellezza, allora l'urbanistica oggi deve tornare a essere cura della vita quotidiana. La città non come macchina che garantisce la sopravvivenza, ma come organismo vitale che alimenta relazioni, desideri, stupore. La città come luogo in cui si manifesta l'armonia intelligente: un'opera collettiva capace di coniugare memoria e innovazione, utilità e bellezza, vita quotidiana e stupore.

Nella scala urbana, quella più ampia, la città contemporanea deve essere letta come una cattedrale laica: un'opera collettiva in cui infrastrutture, spazi pubblici e architetture non sono solo efficienti, ma anche capaci di accogliere e sedurre. E oggi più che mai lo deve fare attraverso il recupero dell'esistente possibilmente senza consumo di suolo. Ci sono esempi emblematici di questo approccio: pensiamo all'High Line di New York: un'ex linea ferroviaria sopraelevata, nata per il trasporto delle merci, trasformata in un parco lineare che ha generato un nuovo paesaggio urbano e ha rigenerato un intero quartiere. Da scarto a icona, la High Line mostra come lo spazio pubblico possa diventare motore di identità e appartenenza.

Allo stesso modo, il lavoro di BIG (Bjarke Ingels Group) propone una visione di città dove densità, natura e comunità si intrecciano. Progetti come la 8 House a Copenhagen, con la sua spirale abitativa

che mescola residenze, negozi e spazi collettivi, o il nuovo intervento Sneglehusene, un complesso di edilizia residenziale sociale realizzato sempre da BIG nel nuovo quartiere sostenibile di Nye, alla periferia di Aarhus: la città del futuro deve essere inclusiva, verde, capace di stimolare esperienze sensoriali e sociali. Deve saper creare comunità.

Scendendo alla scala intermedia, quella del quartiere, entriamo nel luogo della prossimità, del riconoscimento reciproco, del cammino breve, dell'armonia intelligente. Qui la comunità trova radici nella piazza, nella scuola, nei giardini e nei mercati. Negli ultimi anni la municipalità di Barcellona ha iniziato una trasformazione radicale dei quartieri cittadini attraverso la creazione delle cosiddette superilles che rappresentano un esempio unico di innovazione urbanistica che sta catturando l'attenzione a livello globale.

Le superilles (super-isolati in italiano) sono un concetto di pianificazione urbana che si concentra sulla riorganizzazione dello spazio pubblico per favorire la mobilità sostenibile, la socializzazione e la qualità della vita.

All'interno di queste aree, vengono promossi spazi pubblici più ampi, aree verdi, piste ciclabili e altre infrastrutture per la mobilità non motorizzata. Le superilles incarnano perfettamente il concetto di "armonia intelligente" applicata all'urbanistica: luoghi che accendono relazioni, restituiscono bellezza e funzione allo spazio quotidiano, e integrano memoria e innovazione. Non bastano infrastrutture né estetismi: serve un modello condiviso, dove città, quartiere e cortile tornano a essere luoghi veri per le vite delle persone.

Alla scala più intima, il cortile rappresenta l'archetipo minimo della convivenza: soglia tra intimità e collettività, tra privato e pubblico. In Spagna, numerosi progetti contemporanei dimostrano come questo spazio antico possa essere reinterpretato. Un



esempio eloquente è il complesso di 85 alloggi sociali a Cornellà de Llobregat, progettato da **Peris + Torral Arquitectes**. L'edificio è organizzato intorno a un cortile che articola una sequenza di spazi intermedi. Al piano terra, un portico aperto sulla città anticipa la porta dell'edificio e filtra il rapporto tra lo spazio pubblico e il cortile che funge da piccola piazza per la comunità. Non è solo edilizia economica, ma un nuovo modo di interpretare il vivere insieme.

Questi esempi ci mostrano che il cortile non è un retro, ma un centro: uno spazio protetto e al tempo stesso aperto, in grado di generare relazioni e qualità dell'abitare.

Città, quartiere e cortile non sono semplici contenitori di funzioni, ma spazi di vita piena, che devono tornare a sedurre, accogliere, stupire. La High Line ci insegna che anche lo scarto può trasformarsi in icona; BIG ci mostra come l'architettura possa integrare natura e densità; gli architetti spagnoli reinterpretano il cortile come cuore della socialità.

In questa visione, il progetto urbano non serve solo a sopravvivere, ma a vivere bene: a ricostruire un'armonia intelligente tra la memoria millenaria delle forme e le complessità del presente».

Superilles, Barcellona



È di questi giorni la notizia di un hotel a Matera che diventa museo dinamico, dove l'esperienza della civiltà rupestre dell'antica città dei Sassi è REALE, PARTECIPATA ed EMOTIVA, e non virtuale, dove quindi neuroni, sensi e visioni crescono, "comprendono" ed evolvono sul serio, non come in ambienti digitali dove l'immersione è soltanto suggestione. L'idea è di Antonio Panetta, già proprietario dell'Hotel Locanda di San Martino, altro luogo di accoglienza e seduzione nel cuore dei Sassi, dove ci sono una SPA e una piscina sotterranea da oltre 20 anni e dove c'è un'opera d'arte permanente e fisicamente interattiva dell'artista Filippo Riniolo, RAPPORTI, che ho curato io e che abbiamo ideato e installato noi nel 2019 per il progetto Matera Alberga, con 6 opere in altrettanti hotel, facente parte di Matera Capitale europea della Cultura 2019. Quella di Riniolo e le altre 5 opere sono permanenti, mentre per il 2019 sono stati finanziati altri 1500 progetti di cui non è rimasta traccia. Credi che la pratica dell'Art Thinking, cioè pensare, studiare, elaborare, progettare e costruire secondo le misure, le proporzioni e le visioni dell'arte, possa tornare in auge, rigenerando non solo le città ma soprattutto la santa alleanza tra architetti, curatori e artisti che hanno messo al mondo le città d'arte più emozionanti, funzionali e accoglienti della storia?

«Assolutamente sì: e l'esperienza di **Matera Alberga** dimostra che l'Art Thinking può diventare una strategia concreta di rigenerazione culturale, urbana e sensoriale, trasformando una città in un organismo vivo e partecipativo dove storia, architettura e arte si fondono. Il progetto dell'hotel-museo di Antonio Panetta nei Sassi è emblematico: qui l'arte non è decorazione, ma misura stessa del progetto. Ogni spazio, dalla SPA sotterranea alle stanze e ai percorsi interni, diventa luogo di percezione reale, capace di coinvolgere i sensi, stimolare l'intelligenza emotiva e generare stupore e apprendimento.

E se a Matera questo approccio ha funzionato, nulla vieta di applicarlo altrove. A Roma, ad esempio, edifici, piazze e cortili potrebbero trasformarsi in laboratori urbani di sperimentazione, dove installazioni e interventi artistici intrecciano arte e vita quotidiana, trasformando la città in un organismo vivo che dialoga con storia, innovazione e comunità.

Anche città medie e piccole possono trarre beneficio dall'Art Thinking: cortili nascosti, piazze dimenticate o edifici dismessi possono diventare laboratori culturali, strumenti di coesione sociale e spazi di partecipazione autentica. Persone di tutte le età possono così diventare protagoniste della città, vivendo esperienze sensoriali e culturali che rinsaldano il legame con il territorio e il patrimonio locale.

Perché questo accada, è necessario integrare competenze diverse – architetti, artisti, curatori, cittadini – e creare esperienze reali e multisensoriali, dove funzione e bellezza convivono e lo spazio urbano stimola mente, emozione e relazione. Matera dimostra che è possibile restituire alla città una dimensione partecipativa e sensoriale, facendo dell'arte non un ornamento, ma pratica del vivere. L'Art Thinking, così concepito, può ridare vita alle città, rigenerando spazi, relazioni e identità collettiva.

Applicare questo approccio in altre città significa rendere ogni quartiere, ogni cortile, ogni piazza un luogo in cui la storia, l'architettura e la creatività si incontrano, generando esperienze che non si limitano a essere viste, ma vissute, sentite, comprese e ricordate.

Hai citato Filippo Riniolo e mi viene in mente che alcuni anni fa abbiamo partecipato assieme a lui ad un concorso indetto da Enel Grids per la riqualificazione delle cabine elettriche primarie.

La nostra proposta per quel concorso è un ottimo esempio di Art Thinking applicato all'architettura infrastrutturale. Il concetto centrale è l'Hub di energia, ispirato agli alveari: il modulo fondamentale è l'esagono, che permette flessibilità spaziale, efficienza e



coerenza estetica. Questa “pelle” esagonale avvolge i volumi tecni-

Alessandro Ianzetta
@ 2018 Mibac

ci, producendo energia tramite pannelli fotovoltaici e mini turbine eoliche e comunicando con il pubblico attraverso schermi LED.

Lo spazio circostante diventa così “luogo di relazione”: un giardino con alberi di Ginkgo Biloba, un'arena sociale centrale, ombreggianti fotovoltaici trasformano l'area in un ambiente vivo e fruibile, integrando sostenibilità, tecnologia e dimensione sociale. Pavimentazione drenante e punti di ricarica per e-bike completano l'esperienza, rendendo l'infrastruttura un luogo di bellezza, funzione e partecipazione, in cui ogni elemento è co-progettato come parte di un organismo urbano coerente e sensoriale.

Se riusciremo a riportare in auge l'Art Thinking, si potranno rigenerare non solo singoli edifici, ma interi quartieri e città, ricucendo la relazione tra architettura, arte e comunità e riportando al centro la funzione sociale, estetica e cognitiva dello spazio urbano».

L'ennesima notizia su un nuovo Parco d'Arte apre la mente e la riporta a quando il paesaggio era carico di eros, forme sinuose attrattive e attraenti, luoghi in cui si voleva vivere e investire: dalle pale eoliche ai piani regolatori che distruggono le zone rurali e periferiche della città, siamo in pieno degrado. Lo scenario è sempre peggiore, la politica interviene a gamba tesa sulle forme dove viviamo senza avere la minima competenza né la minima inclinazione all'estetica di valore. Nè la minima empatia, viene da dire. Come costruiamo una proposta pubblica e partecipata dove architett*, curator*, artist*, progettist*, economist*, sociolog*, urbanist*, designer, filosof*, cittadin*, shareholders, investor*,

neuroscienziat*, studenti e studentesse, con altre professionalità che abbiano davvero studiato i reali sogni, bisogni e desideri delle comunità, quindi che abbiano le competenze titolate e accreditate, tornino sul palco dei protagonisti di una programmazione e progettazione illuminata e intelligente?

«Quello che descrivi evidenzia una ferita profonda nel modo in cui oggi affrontiamo lo spazio pubblico e il paesaggio: la perdita di armonia, empatia e responsabilità estetica nella politica urbanistica si traduce in interventi che spesso distruggono ciò che sarebbe potenzialmente bello e vitale. La notizia del primo parco artistico permanente italo-sloveno mostra invece un approccio diverso: il paesaggio come luogo desiderabile dove arte, natura e vita sociale convivono.

Per costruire una proposta pubblica e partecipata realmente efficace, serve ricostruire il ruolo di tutti quei protagonisti qualificati che tu elenchi come co-progettisti della città e del paesaggio. Non basta un approccio tecnico o burocratico; occorre una visione integrata, che sappia ascoltare i sogni, i bisogni e i desideri reali delle comunità, traducendoli in interventi concreti, funzionali e insieme emozionanti.

Oggi, invece, si va nella direzione opposta e strumenti come il nuovo Codice degli Appalti aggravano la crisi della qualità progettuale. La riduzione dei livelli di progettazione da tre a due per i lavori pubblici sottrae al progettista la possibilità di seguire l'opera lungo tutto il suo sviluppo compositivo, dal concept iniziale alla realizzazione finale. Questo significa che il progettista perde il controllo sulle scelte fondamentali che determinano coerenza, funzionalità e qualità estetica, e con essa viene compromesso il controllo complessivo sulla bontà dell'opera. Il risultato è evidente: interventi frammentati, spesso privi di armonia e privi della capacità di dialogare con il contesto, con effetti negativi non solo estetici ma anche sociali e culturali.

Proprio per questo diventa urgente introdurre una legge per la qualità architettonica, che garantisca al progettista il pieno controllo sul processo creativo e compositivo, promuovendo la partecipazione di architetti, urbanisti, artisti, designer e cittadini lungo tutte le fasi dell'opera. Solo così è possibile assicurare che ogni intervento pubblico non sia un prodotto burocratico o funzionale soltanto, ma un progetto coerente, bello, sostenibile e socialmente rilevante.

Serve quindi un nuovo patto pubblico e professionale, un approccio strutturato e partecipativo che restituisca il ruolo centrale ai progettisti e ai curatori, permettendo loro di guidare lo sviluppo dall'idea alla realizzazione, integrando competenze diverse e ascoltando davvero le comunità. È necessario creare laboratori urbani permanenti, strumenti di governance partecipata, tavoli multidisciplinari e sistemi di monitoraggio in cui architettura, arte, economia, sociologia e neuroscienze dialoghino con cittadini e stakeholder.

In altre parole, dobbiamo tornare a progettare con intelligenza integrata: restituire il paesaggio e la città a chi li abita, stimolare desiderio, bellezza e relazione, e fare in modo che le opere, grandi e piccole, siano il risultato coerente di una visione che parte dall'esperienza reale delle persone. Solo così possiamo invertire il degrado e ripristinare una cultura della città e del paesaggio capace di attrarre, sedurre e vivere. In questo modo, la città e il paesaggio non sarebbero più lasciati al caso o agli interessi immediati della politica o del mercato, ma diventerebbero laboratori di partecipazione, capaci di generare luoghi desiderabili, attrattivi, sostenibili e emotivamente coinvolgenti».

*Diventa urgente
introdurre una
legge per
la qualità
architettonica*

In ultimo, quali visioni, prospettive e desideri hai per la città di Roma, piena di quartieri bellissimi che non esistono nella percezione di abitanti e investitori, e troppo centrata su un patrimonio del passato che diventa zavorra per l'immaginario e l'intelligenza degli abitanti?

«Roma è una città dai mille volti, piena di quartieri di qualità che spesso **sono** ignorati o sconosciuti di chi la abita; e purtroppo può accadere che la sua ricchezza storica e il peso del passato limitino l'immaginario e la capacità di reinventare spazi, percorsi e relazioni. Eppure, sotto questa superficie, esistono tesori nascosti, spazi e architetture che, se letti con attenzione e valorizzati con intelligenza, possono diventare motori di bellezza e rigenerazione urbana.

Prendiamo ad esempio un quartiere come l'unità di abitazione orizzontale al Tuscolano dove Adalberto Libera ha sperimentato una qualità spaziale sorprendente: unità abitative che dialogano con il contesto, armonizzano funzione e proporzione, e restituiscono una percezione di ordine e bellezza spesso invisibile a chi passa distrattamente. Sono architetture pensate per la vita quotidiana, capaci di generare senso di comunità, luce e apertura, qualità che molti quartieri centrali non possiedono più, pur essendo più celebrati.

O pensiamo alla riqualificazione spontanea del Pigneto che dimostra come la città sappia auto-rigenerarsi anche dal basso. È un esempio concreto di come bellezza, funzione e relazione sociale possano emergere senza grandi interventi infrastrutturali, ma attraverso attenzione, cura e partecipazione dando vita alla creazione di una sorta di "piazza allargata" capace di stimolare emozioni, relazioni sociali e un senso trasversale di identità collettiva.

La sfida per Roma oggi è riattivare la percezione di questa bellezza nascosta, restituendo centralità a quartieri e architetture spesso ignorati, integrandoli

in una visione di città che sappia conciliare patrimonio storico e nuove opportunità di sviluppo. Immagino una città dove l'arte, l'architettura e l'esperienza quotidiana si incontrano in percorsi urbani partecipativi, dove la qualità progettuale non sia più marginale ma diventi norma, e dove i cittadini possano riscoprire il piacere di vivere spazi progettati con misura, armonia e intelligenza.

Roma ha bisogno di tornare a credere nella bellezza concreta, non come ornamento o vetrina turistica, ma come fattore di vita, cultura e coesione sociale. Solo così il passato diventa risorsa e stimolo per il presente, e la città recupera la capacità di sorprendere, accogliere e generare intelligenza collettiva.

Uno degli aspetti più critici riguarda lo spazio pubblico, che oggi appare spesso frammentato, trascurato o residuale. Le piazze, i parchi, i cortili e le strade non sono soltanto infrastrutture funzionali, ma spazi dei cittadini, luoghi di socialità, incontro e scoperta. La qualità dello spazio pubblico determina il benessere della città, la percezione della sicurezza, la vitalità dei quartieri. Tuttavia, molti interventi recenti si sono piegati a logiche ed esigenze burocratiche o di mercato, senza attenzione alle proporzioni, alla luce, ai percorsi e alla relazione tra persone e contesto. Per questo, la progettazione e la riqualificazione dello spazio pubblico devono essere affidate a team multidisciplinari capaci di integrare competenze architettoniche, artistiche, sociologiche, economiche e cognitive, restituendo centralità al cittadino e alla vita urbana.

Questi spazi, se reinterpretati e valorizzati, potrebbero diventare nuclei di rigenerazione urbana, mostrando come anche la periferia possa essere luogo di bellezza e stimolo culturale. **La città deve imparare a leggere e valorizzare questa bellezza nascosta, integrandola in una visione complessiva in cui spazio pubblico, architettura e arte dialogano continuamente con chi abita e attraversa la città».**



L'Italian Way è uno stile di vita.

Enjoy Italian Way nasce per regalare l'esperienza del "Vivere all' Italiana".
I migliori prodotti, i territori, i personaggi e le loro storie
sono protagonisti di una selezione realizzata per singole regioni
da chi ha le competenze per scegliere solo il meglio.

Entra anche tu nel mondo Enjoy Italian Way
enjoyitalianway.com

Vent'anni di Ravello Lab

Intervista ad Alfonso Andria



Alfonso Del Forno

Gia senatore della Repubblica e a lungo presidente della Provincia di Salerno, **Alfonso Andria** è tra i principali artefici di Ravello Lab sin dalle origini. Guida istituzionale, mediatore tra mondi (istituzioni, imprese culturali, territori), ha contribuito a farne un laboratorio nazionale sulle politiche culturali, capace di trasformare idee in raccomandazioni operative per amministrazioni e stakeholder. Nel ventennale, intervistato per *Acta non Verba*, Andria ripercorre metodo, risultati e prospettive di un modello che continua a rigenerarsi.

Vent'anni di Ravello Lab: che bilancio si può tracciare?

«Vent'anni significano un patrimonio di esperienze “sul campo”, pubbliche e private. A Ravello arrivano amministrazioni a tutti i livelli – regioni, province, comuni – ma anche grande associazionismo, impresa e industria culturale creativa. È una comunità composta di protagonisti, non “utenza”, che porta pratiche e casi concreti».

La dimensione internazionale e i dialoghi tra città: quali segnali arrivano dall'edizione di quest'anno?

«Abbiamo avuto con noi il sindaco di **Nova Gorica**, in tandem con **Gorizia capitale europea della cultura**: un racconto prezioso. E, come da prassi, chi apre i lavori anticipa visioni e programmi:

L'Aquila ha presentato le prospettive dell'anno in cui sarà protagonista culturale in Italia. Più dell'evento in sé per me conta ciò che resta: la programmazione che ridisegna i territori nel medio periodo».

Metodo: come si costruisce il lavoro nei panel?

«Il numero dei partecipanti è intenzionalmente preselezionato per garantire qualità e protagonismo. Non chiediamo interventi preparati: governiamo la discussione in modo che ciascuno trovi il proprio spazio – magari una volta sì, tre no – e che talvolta si possa anche solo ascoltare. Questo è diventato un modello di riferimento: diverse realtà ci hanno detto di averne tratto ispirazione per iniziative analoghe».

Continuità e ricambio: come si mantiene viva una comunità dopo vent'anni?

«Ogni anno apportiamo piccoli miglioramenti. Abbiamo ringiovanito l'anagrafe dei partecipanti senza rinunciare al contributo di presenze autorevoli, anche in età avanzata: esperienza, elasticità mentale e lucidità sono risorse preziose quando si guardano i futuri possibili».

La lectio che ha segnato questa edizione.

«La lectio magistralis di **Massimo Bray**, direttore dell'**Enciclopedia Treccani** ed **ex ministro della Cultura**, è stata un momento densissimo. Ha offerto suggestioni avanzate sull'uso del digitale a





servizio della cultura, ricordando come Treccani sia stata tra le prime a coglierne le potenzialità. Gli ho chiesto il testo integrale: lo pubblicheremo nel numero di fine anno di *“Territori della Cultura”*, insieme alle prime risultanze di Ravello Lab».

A proposito di risultanze: cosa sono e come nascono le “Raccomandazioni”?

«Sono lo strumento che raccoglie obiettivi e proposte dei tavoli. Nascono dai tre panel del venerdì e vengono sintetizzate e poi diffuse capillarmente: regioni, enti locali, ministeri (in primis il MIC), grandi istituti culturali, fino alle istituzioni sovranazionali, soprattutto il Consiglio d'Europa. È un lavoro che richiede guida e cura del dettaglio: c'è un Comitato e ci sono staff dedicati che seguono tutto l'iter».

I temi di quest'anno: perché “Turismi e culture”?

«“Turismi e culture” non è una formula generica ma una scelta consapevole: abbraccia la pluralità dei flussi e il tema del sentiment. Alle istituzioni pubbliche spetta assecondare la domanda e aiutare gli operatori a confezionare un'offerta adeguata. I tre panel hanno lavorato su: **Borghi e aree interne** per la rigenerazione; **Produzioni culturali**; **Decennale della Capitale italiana della Cultura**».

Proprio sulla Capitale italiana della Cultura: che legame c'è con Ravello Lab?

«L'idea nacque qui: durante una delle edizioni, da senatore, la raccolsi e la trasferii in sede legislativa, depositando come primo firmatario un disegno di legge che adattava il modello **ECoC** europeo al piano nazionale. L'iter non si concluse in quella legislatura, ma la proposta proseguì fino a diventare norma: oggi celebriamo il decennale dell'iniziativa».

Venti edizioni significano anche memoria e documentazione. Cosa state producendo?

«Un volume che raccoglie una selezione delle Raccomandazioni (dal 2007 in poi), curato dal rettore dell'Università del Salento **Fabio Pollice** con le ricercatrici **Federica Epifani** e **Patrizia Miggiano**. Abbiamo scelto i contenuti più attuali, utili oggi. Lo presenteremo alla **Borsa Mediterranea del Turismo Archeologico di Paestum**, con interventi — tra gli altri — di **Paola Passarelli** (MIC) e dell'ambasciatore **Caruso**. E, come sempre, troverà spazio anche il **Premio Patrimoni Viventi**».

Partnership e governance dell'iniziativa: com'è composto oggi l'ecosistema di Ravello Lab?

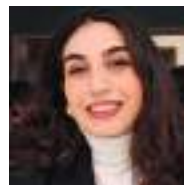
«I partner originari sono **CUEBC** e **Federculture**; da anni è con noi la **Scuola nazionale del patrimonio culturale**, guidata da **Onofrio Cutaia**, che ha lavorato con grande efficacia. C'è una cabina di regia con i tre presidenti e gli staff (per la Scuola Marcello Min, per Federculture Umberto Croppi prima e oggi Francesco Spano, per il Centro con me Eugenia Picella e Monica Valiante). È una macchina che funziona perché tiene insieme **visione e operatività**».

In conclusione: a cosa serve, davvero, Ravello Lab?

«A mettere a disposizione di chi governa i territori uno strumento concreto: le nostre Raccomandazioni vogliono essere un riferimento pratico da cui attingere per politiche culturali meglio informate. **Senza enfasi, ma con l'ambizione legittima di incidere**».

Borghi rinascenti

l'Italia nascosta
che rigenera il futuro



Alessandra Carlo

I borghi e le aree interne emergono come uno dei principali cantieri di rigenerazione culturale e sociale del Paese, in risposta a un declino demografico che interessa ormai gran parte dei territori marginali italiani.

In un decennio le aree interne hanno perso quasi 700.000 abitanti e le proiezioni indicano che entro dieci anni l'82 % dei Comuni di tali territori sarà in "declino demografico", con punte del 92 % nel Mezzogiorno (Avvenire). Un'Italia vasta, circa il 59 % della superficie nazionale, con quasi 13 milioni di abitanti, pari al 23 % della popolazione. Ed è proprio in questi luoghi e per questi luoghi il focus per riscoprire la propria capacità di innovare nel segno della cultura.

Patrimonio culturale come risorsa "diffusa"

I dati Istat parlano chiaro: 1.740 strutture culturali aperte al pubblico (musei, monumenti, siti archeologici) si trovano nei Comuni delle aree interne, pari al 39,4 % del totale nazionale. Un patrimonio diffuso

spesso fragile, ma anche una rete di memoria viva. Circa il 47,4 % di queste strutture riceve contributi pubblici, il 37 % genera ricavi da servizi aggiuntivi e il 22 % da sponsorizzazioni o donazioni private. Il nodo non appare quindi la quantità ma la capacità di integrare risorse e visione.

Turismo e impatto economico

Secondo il rapporto **Deloitte 2024** sul network **I Borghi più belli d'Italia** si stimano 8,8 milioni di presenze, di cui 37 % internazionali, 21,5 milioni di pernottamenti e un indotto economico di 13,8 miliardi di euro con oltre 90.000 occupati diretti e indiretti. Senza dimenticare il "turismo delle radici" che coinvolge chi torna nei luoghi d'origine, che rappresenta un segmento in forte crescita: 6,6 milioni gli arrivi nel 2024, oltre 5,5 miliardi di euro di spesa. Alcune stime collocano il potenziale economico di questo segmento fino a 141 miliardi di euro considerando l'indotto complessivo.

Ravello Lab: sfida sociale prima che economica

A **Ravello Lab** l'Italia dei borghi si presenta come un laboratorio a cielo aperto che identifica la sua vera sfida nell'approccio sociale prima ancora che economico. **Marina Fumo**, Keynote del Panel 1 dell'evento, già Direttrice Centro Interdipartimentale di ricerca sulle tecniche tradizionali in area mediterranea (CITTAM) all'Università di Napoli "Federico II", commenta questo approccio: «Ancor prima che dai visitatori viaggiatori, la miriade di borghi, che costituiscono l'ossatura storica insediativa dell'Italia, devono

essere apprezzati e valorizzati dai propri abitanti che andrebbero supportati con azioni concrete di governo del territorio che scoraggino l'esodo e premino chi resta per fare impresa e sviluppo locale».

Parole che restituiscono una visione chiara e puntuale: la rinascita dei borghi non si costruisce solo con finanziamenti o strategie di marketing territoriale ma con politiche di cittadinanza attiva, strumenti di partecipazione, welfare culturale e infrastrutture sociali che permettano a chi vive in quei luoghi di rimanervi in modo dignitoso e produttivo.

Radici che uniscono: comunità, memoria e ritorni

Accanto alla riflessione accademica e strategica, a Ravello Lab parlano anche i luoghi, gli operatori direttamente interessati. Dalla Basilicata, regione che più di altre rappresenta l'intreccio tra memoria e resilienza, l'esperienza dell'**Associazione Radici ETS** guidata da **Loredana Frezza** che da anni lavora per trasformare la cultura in leva di sviluppo e che conferma l'importanza del turismo delle radici: *«In Basilicata lavoriamo per trasformare memoria e cultura con particolare attenzione al turismo delle radici e al coinvolgimento con Italo-discendenti. Collaboriamo anche con altre Regioni per promuovere il nostro territorio. Ravello Lab è il luogo giusto per intrecciare politiche, culturali e sviluppo».*

Un orizzonte di rigenerazione identitaria, quella dei borghi, per un processo affettivo e di riscoperta storica ricuce comunità e generazioni. I borghi rinasciono davvero quando i loro abitanti, assieme a chi (persone e istituzioni) ne serba il ricordo, diventano protagonisti attivi del cambiamento.

Costruire valore: la finanza come alleata delle comunità

Nella prospettiva tracciata da **Marina Fumo** e **Loredana Frezza** la rinascita dei borghi non può prescindere da una rete di sostegno capace di tradurre

le idee in azioni concrete. **Errico Formichella**, CEO di **SEF Consulting**, così commenta la declinazione possibile e urgente: *«All'interno degli obiettivi sociali e culturali è necessario comprendere che gli strumenti agevolativi oggi in essere non sono cosa altra ma un vero e proprio strumento di comunità. Ogni misura, ogni incentivo, ogni progetto aiuta le persone a restare, a costruire impresa, a dare forma a un'economia che non consumi il territorio ma lo custodisca. La crescita dei borghi non si misura solo in numeri: si misura in possibilità, e la possibilità viene alla luce quando le persone incontrano le opportunità».*

Viene così delineato un orizzonte comune che identifica la finanza come un atto di responsabilità sociale. Non una semplice leva economica ma un modo per ricostruire legami, sostenere chi sceglie di restare e valorizzare chi ritorna.

Un cantiere di umanità condivisa

Ravello Lab diventa non solo un osservatorio sulle politiche culturali ma un vero e proprio cantiere di umanità condivisa dove i borghi tornano a essere centri vitali di pensiero e di azione. La sfida non è soltanto amministrativa o economica ma etica e culturale. Rigenerare i luoghi significa rigenerare la fiducia, ricostruire comunità, restituire dignità a un'Italia che troppo a lungo ha considerato marginale la propria autenticità.

Il valore aggiunto non risiede più soltanto nella bellezza dei paesaggi o nel patrimonio diffuso ma nella possibilità di farne ecosistemi di innovazione sociale dove la tradizione si traduce in competenza, l'artigianato in impresa creativa, la memoria in progetto, l'opportunità in possibilità. **Rigenerare significa allora "abitare diversamente", generare connessioni tra generazioni, attrarre giovani professionisti, favorire la collaborazione tra pubblico e privato, soprattutto ricostruire la fiducia nelle comunità.**

Il Museo come cuore pulsante dell'innovazione territoriale



Francesco Cascino

Dall'overtourism all'esperienza culturale autentica. Una riflessione a partire dai Panel di Ravello Lab con interviste ad Alfonso Andria, Pierpaolo Forte ed Eugenio Tibaldi.

Da una parte il museo che, con la sua forza di trasmissione culturale e innovativa, non solo crea spazi di incontro ma soprattutto rigenera comunità. Dall'altra i territori, le sue identità, le città d'arte e il turismo culturale, tra sviluppo e sovraccarico che appare come un paradosso: si prova ad estrarre valore per una "esperienza autentica" ma il numero eccessivo di turisti consente che l'esperienza stessa venga snaturata e la destinazione sia metaforicamente abbandonata, cioè cancellata dall'immaginario come meta di apprendimento perché diventata oggetto instagrammabile, dove anche l'eccesso di digitale inibisce l'esperienza e la memoria viva. Questo uno dei contesti tematici delle tre giornate di Ravello Lab che si sono tenute da giovedì 23 a sabato 25 ottobre 2025 a Villa Rufolo, a Ravello.

Il museo può costruire rigenerazione e sostenibilità delle destinazioni e dell'esperienza?

In questi ultimi anni il ruolo strategico del museo è sensibilmente cambiato: non più solo custode di opere ma laboratorio, snodo vivente di relazioni che generano innovazione sociale, culturale, economica e produttiva per il territorio e per il mondo, cittadini e visitatori compresi. Le città d'arte e i musei hanno sofferto un fenomeno destabilizzante: l'overtourism, ossia un afflusso turistico tale da compromettere infrastrutture, patrimonio, esperienza culturale e vivibilità locale.

Da questo nasce la volontà di sviluppare ed evolvere un'idea già in essere in molti luoghi del mondo, tra gli obiettivi dell'edizione 2025 di Ravello Lab: aiutare la trasformazione dei musei in piattaforme dinamiche e partecipate di consapevolezza territoriale dal punto di vista giuridico, curatoriale, progettuale ed economico, portando sempre più le collezioni e i percorsi educativi a diventare strumenti di dialogo con le comunità e costruire ponti tra passato e presente, identità e innovazione, pensiero laterale e imprese, anche attraverso l'Art Thinking. Tale sfida assume persino un valore simbolico: "il museo come cuore pulsante" del cambiamento sociale capace di rigenerare non solo luoghi ma coscienze, consapevolezza e visioni. In altri termini un'economia finanziaria e neuronale sostenibile per territori, imprese e abitanti.

Oltre l'overtourism: la crisi del turismo culturale e le soluzioni

L'overtourism si manifesta anche quando il

numero di visitatori supera la capacità di carico di un luogo generando congestione, deterioramento degli spazi, tensioni sociali e perdita di autenticità. Ogni analisi ha mostrato come flussi congestionati, code, restrizioni d'ingresso e spazio limitato inducano i musei a ripensare strategie di gestione non solo in chiave museale ma anche urbana. Essenzialmente l'overtourism si dimostra essere non solo un problema quantitativo ma qualitativo: compromette l'esperienza del visitatore, la dignità dell'opera e la relazione culturale tra museo e comunità.

Il museo come ecosistema di conoscenza collettiva e connettiva

Se concepito non come contenitore ma come ecosistema relazionale, il museo può recuperare ruoli strategici nel territorio. Le collezioni, i percorsi espositivi, le esposizioni temporanee e le residenze d'artista diventano snodi connettivi con cittadini, scuole, artisti, creativi, territorio. La centralità del curatore, dell'artista e del professionista, che si occupano di cultura dinamica contemporanea, soprattutto se parliamo di arte di ricerca, appare cruciale: non basta esporre opere, è necessario narrare contesti con autenticità, stimolare riflessioni, connettere il patrimonio con stimoli fondanti di contemporaneità. Il museo diventa luogo di produzione culturale, non solo di consumo, grazie a workshop con comunità, residenze artistiche sul territorio, progetti partecipati che co-progettano percorsi culturali che innervano società, education ed economia.

Sostenibilità simbolica, etica e ambientale

La sostenibilità non è solo riduzione dell'impatto ambientale (emissioni, rifiuti, energie), ma equilibrio simbolico ed etico, quindi la necessità di equilibrio è anche culturale. Il concetto di **museo** implica che il patrimonio non sia protetto dal mondo ma esposto ad esso come ponte possibile tra passato e futuro, memoria condivisa e responsabilità educativa, anche in chiave di sostenibilità ambientale, sociale, culturale e, non di meno, economica: una matrice unica per benefici comuni.

Percorsi, luoghi, borghi, spazi di memoria, botteghe artigiane: la funzione museale diventa quella di catalizzatore di un turista che diventa visitatore, viaggiatore, esploratore e persino partner del territorio, quindi un ospite consapevole e preparato che si sposta, ricerca, restituisce valore al contesto, anche grazie all'utilizzo delle attuali tecnologie, ma non solo: non dimentichiamo che l'unica vera esperienza formativa è fisica ed emotiva insieme. Il digitale serve a moltiplicare le informazioni, non la formazione, a meno di non progettare i *digital twin* con artiste e artisti *Art Thinking oriented*. Esempi internazionali noti sono il **Museo del Louvre a Parigi** che impiega dati bluetooth per analizzare i flussi interni e ottimizzare il layout delle sale, mitigando la congestione. Oppure la **Galleria Borghese a Roma** che fa ricerche con *beacon bluetooth* e simulazioni dinamiche che permettono di modellare strategie di orario e capacità per mantenere comfort e sicurezza.

INTERVISTA AD ALFONSO ANDRIA, PRESIDENTE DEL

CENTRO UNIVERSITARIO EUROPEO PER I BENI CULTURALI
DI RAVELLO E PRESIDENTE DEL COMITATO DI RAVELLO LAB.

Ravello Lab nasce come laboratorio di policy per la cultura e lo sviluppo territoriale. Oggi, in un'Europa attraversata da crisi sociali e ambientali, quale dovrebbe essere, secondo lei, il nuovo mandato civile dell'arte e, in particolare, del museo per poter intervenire efficacemente sul territorio? Oltre che un luogo di comunità, può diventare un attore politico e formativo del territorio?

«Il Centro, istituito nel 1983 sotto gli Auspici del Consiglio d'Europa, ha sempre tenuto fede alla mission originaria, volta alla formazione e alla valorizzazione attiva del patrimonio culturale come vettore rilevante per la crescita civile e culturale delle comunità, spazio – non solo fisico – nel quale i cittadini misurino e arricchiscano il proprio presente nel confronto con i valori e le radici dei processi storico-culturali. Alla luce di tale impostazione, in un approccio costantemente improntato alla interdisciplinarietà, ha disegnato una declinazione orientata alla condivisione la più ampia possibile della cultura come bene pubblico, asse concorrente alla creazione di inclusione. La “valorizzazione attiva”, cui ho fatto cenno, richiama inscindibilmente l'attivazione di pratiche (anche istituzionali) capaci di offrire conoscenze strutturate, sollecitare bisogni di arricchimento culturale, introdurre percorsi di formazione nei quali gli specialismi giocano un ruolo importante. In questa prospettiva certamente il Museo come istituzione può rappresentare – e di fatto già accade in molte esperienze del nostro Paese – un saldo riferimento per il territorio fondato sul dialogo permanente. Si tratta di riconoscere e assegnare al Museo una funzione di lettura/analisi dei bisogni del contesto locale in cui opera, da tradurre in proposte operative che al territorio ritornino, instaurando un circolo virtuoso di reciproco nutrimento. Un tale lavoro è di per se stesso “politico” ed è

innanzitutto esercizio di cittadinanza attiva per il conseguimento del bene comune, per ciò stesso espressione e forma della democrazia. In questo senso gli scenari di crisi a livello continentale e globale costituiscono uno straordinario incentivo all'azione, piuttosto che giustificazione alla chiusura in difensiva. Su questi temi Ravello Lab – Colloqui Internazionali – che è giunto alla XX edizione, si è interrogato da subito e ha prodotto, nelle annuali Raccomandazioni, innumerevoli riflessioni e concreti spunti operativi che offre all'attenzione di Istituzioni nazionali e sovranazionali, nonché di stakeholder privati, al fine di alimentare politiche fondate sul rapporto Cultura-Sviluppo. I tre soggetti che vi danno vita lavorando in partnership – Federculture, Scuola Nazionale Patrimonio e Attività Culturali, Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali (Ravello) – esprimono per mio tramite soddisfazione e proseguiranno convintamente nell'impegno comune, ferme restando la fisionomia, l'identità e le attività peculiari di ciascuno».

La sfida della sostenibilità è stata definita anche etica e simbolica. In che modo questa prospettiva cambia la relazione tra conservazione e innovazione nei beni culturali? E quali rischi vede nel ridurre la sostenibilità a un'etichetta amministrativa?

«Credo che la sostenibilità non rappresenti una opzione tra le tante, bensì una necessità che si impone alle società e più in generale direi all'umanità, tenendo ben aperti gli occhi sulla linea di non ritorno (penso al cambiamento climatico che non è aspetto settoriale ma trasversale) che rischiamo di varcare se non saremo in grado di introdurre radicali modifiche al modello di sviluppo che sino ad oggi ha scandito il progresso di noi esseri umani. Postura etica e simbolica sono in sé stesse il riconoscimento della necessità di adottare modelli di sostenibilità. È evidente che siamo chiamati, ciascuno nella specificità di ruoli, funzioni e competenze, ma anche in

modalità dialogica e trasversale, a un grande sforzo e a approfondire un impegno tenace il cui primo atto è maturare una nuova consapevolezza dei rischi e della loro gestione. Impegno che è il contrario dei fregi da etichetta amministrativa al titolo di “sostenibilità” che apporrebbe soltanto un ornamento a una sconfitta e ai danni che colpiranno tutti! In questo l’arte, come dispositivo di indagine sui meccanismi di funzionamento della mente e delle relazioni, delle misure e delle armonie, deve giocare un ruolo fondamentale».

Lei guida da anni Ravello Lab e il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali di Ravello: osservando la vostra storia e la vostra esperienza, quali sono le condizioni politiche e culturali che trasformano un evento in un vero dispositivo di innovazione territoriale e nazionale?

«La condizione di fondo è data dalla presenza attiva e dinamica di un eco-sistema culturale che, in una logica di rete e di dialogo continuo, viva e si arricchisca attingendo alle variegate esperienze attive sul campo. Si tratta di rafforzare – laddove già esistano – e creare – quando siano in nuce – spinte e volontà istituzionali e di gruppi di cittadini e associazioni, generando canali di comunicazione costanti tra bisogni e domande di conoscenza, nonché percorsi di studio e di ricerca sviluppati dalle istituzioni preposte, facendosi aiutare dagli artisti che sanno indagare l’inconscio meglio di chiunque. Credo si debbano affiancare alla logica dell’evento (che ha una indiscutibile azione di promozione della conoscenza) pratiche del sapere diffuso, forme di divulgazione attiva ed emotivamente immersive, capaci di incorporare la ricchezza del patrimonio culturale alla quotidianità del vissuto dei cittadini. Per semplificare il senso di quanto ho qui tentato di tratteggiare, l’evento andrebbe considerato non solo come un ‘unicum’ irripetibile, ma piuttosto come il motore di interessi culturali e di conoscenza destinati a proiettarsi

attraverso azioni di continuità, come accade quando si scelgono Curatori titolati ed empatici. Nel guardare a una prospettiva di questo genere, le istituzioni possono e devono assumere funzioni di affiancamento e di sostegno in una logica sempre tesa a favorire la partecipazione. Le politiche dovrebbero orientare la trasformazione fornendo indirizzi, ma poi aprendosi alla libera declinazione dei decisori locali così come degli operatori. La buona politica non soffoca le iniziative ma le fa vivere libere di esprimersi!»

INTERVISTA A PIERPAOLO FORTE, ORDINARIO DI DIRITTO AMMINISTRATIVO DELL’UNIVERSITÀ DEL SANNIO, COMPONENTE CDA PARCO ARCHEOLOGICO DI POMPEI, CHAIR DEL PANEL DI RAVELLO LAB “LE PRODUZIONI CULTURALI PER LE TRASFORMAZIONI”.

Professor Forte, recuperare la fiducia tra cittadini e istituzioni – culturali e non – richiede processi profondi e partecipativi: secondo lei, quali sono i passi necessari affinché un museo o una rete culturale territoriale possano ricostruire un dialogo autentico con le comunità dopo anni di distanza o disaffezione?

«Continuo a credere che la prima mossa riguardi la conoscenza di sé, del proprio patrimonio, dei caratteri immateriali che possono essere messi in moto; per un struttura, come un museo o una rete, ciò richiede diverse incombenze, e viene agevolato dalla presenza di figure appropriate, in particolare nei ruoli di direzione. Per il resto, i musei di oggi tendono ad essere soggetti più che oggetti, e a far agire la collezione come un enzima che lavora più oltre le mura che entro l’edificio; il quale, tuttavia, può venire strutturato come un faro, e non solo in senso metaforico, un luogo cioè di illuminazione, attrazione, discussione, confronto, ma anche divertimento, relazione, conoscenza, scambio, incontro tra diversità».

Lei è stato tra i primi a chiedere alle Istituzioni ministeriali e governative di inserire le pratiche creative e progettuali dell'arte e degli artisti anche nel decision making della politica, del diritto e dell'amministrazione museale e culturale (è del 2019 il vostro Manifesto Art Thinking firmato dall'allora Capo di Gabinetto del Ministro della Cultura proprio a Ravello): crede che siano stati fatti passi avanti da allora? E cosa crede ci sia ancora da fare?

«Passi avanti ce ne sono stati, giacché vedo l'Art Thinking usato, più o meno consapevolmente, assai più che in passato; ma le potenzialità di quest'approccio, a mio avviso, sono ancora per lo più inesprese, ed è per questo che sono stato lieto di aderire al Comitato tecnico scientifico di Art Thinking Project, un Ente del terzo settore che prova a diffonderlo e innervare i processi di imprese e istituzioni da monte a valle».

Dal punto di vista del Diritto, ma anche da quello culturale – sappiamo che lei non vede questa netta separazione tra discipline – quali interventi crede siano necessari per fare in modo che le Leggi diventino cultura diffusa, comprensibile e pervasiva per cittadini e operatori? Cioè come si attiva il meccanismo del simbolo che entra nelle coscienze anche quando parliamo di Leggi e procedure?

Le leggi non sono il diritto, che è fenomeno assai più largo, e ce lo abbiamo tutti in mente: non c'è bisogno di essere raffinati giuristi per sapere cos'è un obbligo, un contratto, un atto giuridico in generale, e per il resto noi umani usiamo cose e strumenti anche senza conoscerne il funzionamento: pensate al denaro, ai confini, alle costituzioni, tutte cose molto complesse che però agiscono in confronto a tutti proprio grazie al loro valore simbolico, che tutti comprendiamo. Qui sta, a mio avviso, il trait-d'union tra Diritto e Arte.»

INTERVISTA A EUGENIO TIBALDI, ARTISTA VISIVO E RELAZIONALE

Oltre alla tua produzione artistica "quotidiana" e all'arte pubblica a cui spesso ti dedichi, vieni chiamato a partecipare, inventare e guidare progetti di Art Thinking con e per comunità, territori, imprese e istituzioni da anni, spesso in dialogo con il sottoscritto: puoi dirci cos'è l'Art Thinking per te e come diventa leva per una visione strategica e di ampio respiro dell'esperienza culturale, soprattutto se gli artisti diventano attori del tavolo dei decision makers?

«Io penso in un solo modo per tutto, che sia l'arte, la famiglia, la vita in generale; quanto il metodo Art Thinking sia ormai piegato alle dinamiche produttive legate alla mia professione non riesco a definirlo dall'interno. Spesso si tende a dire che lo sguardo artistico sia "laterale", forse sarebbe meglio dire sbilenco. Sì, mi piace pensare che l'Art Thinking sia sbilanciato perché nasce da condizioni spesso poco osservate per cui è uno sguardo libero dal peso del successo a tutti i costi, un punto di vista che può mixare ironia e amarezza analizzando problemi serissimi senza essere mai preso davvero seriamente. Un po' come lo zio strano ed alticcio che fa un discorso alla cena di famiglia ma che poi dice la verità diversamente... Qui la seconda questione: siete certi che sia giusto far sedere lo zio alticcio al tavolo delle decisioni? Personalmente io credo di sì, ricordo ancora la genialità del mio zio "particolare" in grado di trovare soluzioni bizzarre per problemi che sembravano insormontabili, oppure di far disastri di tali dimensioni da far dimenticare i problemi che sembravano insormontabili. In ogni modo era risolutivo».

Da anni Ravello Lab prova a far incontrare istituzioni e artisti facendo entrare questi ultimi anche a monte

dei processi politici, amministrativi, legislativi, ministeriali e museali. Da quello che produci come artista emerge una chiamata a “pensare insieme”, quasi ad abbattere gli stereotipi delle varie categorie (artista, comunicatore, politico, gallerista, direttore polo museale...); a parte la retorica del team working, l'impostazione della pratica di lavorare insieme è necessaria? E quali caratteristiche creative organizzative deve avere, per te? Richiamare un pubblico nuovo nei musei non potrebbe essere compito di un artista specialista di arte pubblica e coinvolgente, ad esempio?

«Il lavoro del singolo artista chiuso nel suo studio non mi ha mai appassionato, io attingo energia dalle società, dai loro gap funzionali, dalle anomalie dei sistemi. Sono attratto dalle storie non messe a sistema, in quanto ritenute minori, e dedico molto tempo all'idea di un artista che possa essere mimetico all'interno della società per poterne davvero essere parte. Da troppo tempo l'artista è considerato “altro” rispetto alle normali dinamiche di vita, io lo immagino meno bohemien e un po' più operaio del pensiero e della progettazione, mastro artigiano che risponde con macchine celibi a domande inesprese ma non per questo inesistenti. Richiamare il pubblico nel museo non può e non deve essere il compito dell'artista, salvo affidargli progetti che incidentalmente coinvolgano anche la strada del museo, ma l'artista dovrebbe, a prescindere dal museo, preoccuparsi se il suo linguaggio è in grado di coinvolgere il pubblico. Un aspetto che amo è vedere persone che non sanno nulla di arte prendere parte alle progettazioni e scoprire che le installazioni parlano di loro, di noi, di tutti».

Alcuni opinion leader registrano ogni giorno sempre più una distanza delle masse, o un disinteresse, intorno a ciò che sta dentro e fuori il mondo dell'arte, nonostante collezionisti e sistema dell'arte

contemporanea siano oggi tra i maggiori business del pianeta. Forse perché siamo anestetizzati dalla bulimia da social o perché l'arte andrebbe raccontata con una nuova alleanza tra artisti, curatori e comunicatori di professione? Pur sapendo che l'arte si occupa di enigma, istinto e diversamente detto, quindi formando adeguatamente i comunicatori, non credi che sistemizzare le informazioni possa aiutare, senza invadere e sterilizzare il potere della poesia?

«Se bastasse una cattiva comunicazione a distruggere una buona opera d'arte oggi non avremmo il 50% della produzione passata, ovvero tutti quei lavori che non erano e che non sono allineati al sistema di potere vigente. Fortunatamente l'opera nel 99% dei casi è migliore di chi la produce e anche di chi la comunica. Ciò detto, comunicare bene un lavoro contemporaneo significa offrire la possibilità al mondo di goderne nell'immediato e non in differita, dei buoni comunicatori del contemporaneo permettono di condividere le fasi di creazione dei progetti abbattendo quella fantomatica distanza creativa che più che aura sacrale è nebbia fitta. Comunicare una ricerca contemporanea ed il suo potenziale significa informare aziende, enti comuni e singoli cittadini dell'arma che l'arte offre loro ogni singolo giorno, non una paciosa serenità da fruire con comodamente sul divano, ma la spada con cui incidere il presente. Che meraviglia sarebbe un'alleanza... al solo pensiero ho le vertigini. Temo però che finché i parametri verranno registrati da un sistema a base economica, tale alleanza sarà complessa da realizzare. Sostenere la ricerca di un artista è un privilegio inebriante in grado di arricchire l'esistenza, lo sapevano bene fino a 200 anni fa. Questa condizione non dovrebbe pretendere un immediato tornaconto, lo avrà, questo ormai è palese a tutti, ma amo tantissimo pensare che, per quanto valore possa assumere un pezzo della nostra vita, non sarà mai abbastanza per cederlo a cuor leggero».

Wine Economics 2025

Marginalità, volatilità export
e risk management
climatico-finanziario

Gianna D'Andrea
Rita Pepe



Nel 2025 l'economia del vino si trova immersa in un contesto di complessità crescente, dove instabilità climatica, tensioni geopolitiche e incertezza dei mercati internazionali si intrecciano, incidendo in modo diretto su costi, resi e margini.

Le imprese vitivinicole, più che in passato, devono imparare a interpretare questa realtà mutevole con strumenti nuovi e integrati, capaci di unire analisi economica, dati agronomici e modelli predittivi. Il Wine Economics, un tempo disciplina prevalentemente descrittiva, si trasforma così in una leva strategica di governance, indispensabile per guidare decisioni direzionali più consapevoli e per costruire modelli di gestione sostenibili e resilienti.

Le tre variabili strutturali e la pressione sui margini

La marginalità, in questo scenario, non è più il semplice risultato della differenza tra prezzo e costo ma il riflesso della capacità di un'impresa di reagire tempestivamente ai segnali provenienti dal clima, dai mercati e dalla logistica. L'industria del vino è oggi esposta a tre variabili strutturali che ne definiscono la traiettoria: la pressione crescente sui margini, la volatilità dell'export e l'impatto del cambiamento climatico. Oscillazioni dei costi energetici, difficoltà di reperimento della manodopera, eventi meteorologici estremi e tensioni internazionali rendono ogni decisione più rischiosa e interdipendente.

Il nuovo cruscotto direzionale per i vitigni

Per questo la gestione economica non può più limitarsi al controllo del conto economico ma deve fondarsi su un sistema di indicatori integrati, un vero e proprio cruscotto direzionale in grado di mettere in relazione performance economiche, sostenibilità ambientale e variabili operative. Marginalità per litro, costi operativi, rotazione del capitale circolante, lead time export e resa qualitativa diventano parametri essenziali per valutare l'efficienza e la redditività di ogni linea di prodotto o mercato. L'obiettivo non è solo misurare ma comprendere: se la marginalità diminuisce, non basta chiedersi perché, ma occorre capire dove e come, individuando se la causa risiede in una resa agronomica inferiore, in inefficienze logistiche o in un posizionamento prezzo-qualità incoerente.

Rita Pepe è giurista e consulente d'impresa. Esperienza maturata nei campi della contrattualistica e della gestione del rischio d'investimento. Business Development Manager in Sef Consulting.

Volatilità dei mercati internazionali e stress test

L'instabilità dei mercati internazionali ha ormai assunto una dimensione strutturale, soprattutto per le aziende con forte esposizione extra-UE. La volatilità non si manifesta soltanto attraverso i cambi valutari o i costi di trasporto, ma anche nella frammentazione dei mercati, nella minore fedeltà dei consumatori e nelle tensioni geopolitiche che rendono difficile ogni previsione. Per fronteggiare questa condizione le imprese più evolute adottano strumenti analitici di derivazione finanziaria, come gli stress test di scenario, che consentono di simulare l'impatto di variazioni di cambio, costi logistici o restrizioni commerciali sulla redditività dei diversi canali di vendita. Da tali analisi nasce una mappa dinamica dei mercati capace di distinguere quelli stabili e redditizi da quelli emergenti ma rischiosi, o da quelli a volume elevato ma margini ridotti. La vera innovazione consiste nell'integrare queste analisi economiche con dati agronomici e finanziari, creando una visione completa della sostenibilità di ogni decisione commerciale.

Integrazione dei dati agronomici e pianificazione finanziaria

In parallelo l'evoluzione tecnologica sta permettendo di collegare i dati agronomici direttamente alla pianificazione economico-finanziaria. Sensori IoT e piattaforme climatiche forniscono informazioni in tempo reale su stress idrico, temperature, precipitazioni e indici vegetativi come l'NDVI che, combinati con i dati sui costi e le rese qualitative, consentono di stimare con precisione l'impatto delle condizioni climatiche sulla marginalità. Una riduzione della disponibilità idrica, ad esempio, può generare un aumento dei costi variabili e ridurre la redditività export, ma se queste informazioni vengono **integrate** nei modelli di previsione e budgeting, l'impresa può reagire in anticipo adottando coperture assicurative, modificando il mix varietale o rivedendo strategie di prezzo e posizionamento.

L'ottimizzazione del portafoglio tramite predictive analytics

L'applicazione di tecniche di predictive analytics e modelli di ottimizzazione del portafoglio rappresenta un ulteriore passo avanti. Attraverso

algoritmi di regressione e machine learning è possibile stimare il margine atteso per ciascun prodotto o mercato, tenendo conto dei driver climatici, dei costi e delle tendenze di consumo. Questo approccio consente non solo di prevedere ma di ottimizzare, individuando la combinazione più efficiente di risorse e mercati per ottenere il miglior equilibrio tra rischio e rendimento.

Il risk management climatico-finanziario

Tutto ciò converge verso una gestione integrata del rischio, in cui componente climatica e componente finanziaria si intrecciano. Le imprese devono ormai considerare congiuntamente il rischio legato alle condizioni meteorologiche e quello derivante da tassi d'interesse, cambi e liquidità. Nasce così il concetto di risk management climatico-finanziario, che unisce strumenti assicurativi, coperture su energia e materie prime, assicurazioni parametriche basate su indici climatici, fondi mutualistici per la stabilizzazione dei redditi e dashboard predittive capaci di integrare variabili meteo e finanziarie in un'unica visione direzionale. In questa logica, il rischio smette di essere una minaccia e diventa una leva strategica di competitività, innovazione e reputazione.

La nuova Frontiera competitiva: dalla reazione alla resilienza

Il futuro del Wine Economics, dunque, si giocherà sulla capacità delle imprese di evolvere da una gestione reattiva a una governance predittiva. Non sarà sufficiente misurare la performance: occorrerà comprenderne le cause, anticiparne le variazioni e costruire modelli decisionali capaci di integrare clima, mercato e finanza in un unico sistema coerente. Le aziende che sapranno adottare questo approccio potranno pianificare meglio i flussi finanziari, ottimizzare le scelte agronomiche, diversificare con intelligenza i mercati e comunicare in modo trasparente le proprie performance ESG. **Tra il 2025 e il 2030, la convergenza tra dati climatici, analytics economici e strumenti digitali di governance rappresenterà la nuova frontiera competitiva dell'economia globale del vino, tracciando il passaggio definitivo da un modello di sopravvivenza a uno di resilienza strategica e sostenibile.**

Sovranità digitale e DOP

Strategie integrate
per proteggere e valorizzare
il know-how enologico



Nicola Matarazzo

La transizione digitale ridefinisce le strategie di tutela delle Indicazioni Geografiche (IG). Sovranità dei dati, Intelligenza Artificiale (AI) e cybersecurity non sono più opzioni ma elementi critici per proteggere il patrimonio territoriale e il know-how vitivinicolo.

I dati generati lungo la filiera, che spaziano dai parametri del vigneto alle informazioni di tracciabilità del prodotto finito, sono un asset strategico importante. La sfida determinante per il futuro competitivo delle Indicazioni Geografiche (IG) è definire con chiarezza la titolarità dei dati e governarli attraverso protocolli stringenti, non solo per massimizzarne il valore analitico e la capacità predittiva (necessaria alla prevenzione dei rischi e all'ottimizzazione della produzione), ma anche per gestire il rischio reputazionale e legale derivante da una data governance incompleta.

La data ownership: modelli e accordi

Per prevenire conflitti e tutelare la proprietà intellettuale è fondamentale stabilire i modelli di ripartizione dei ricavi derivanti dalle analisi e la data ownership. A tal fine, è possibile fare riferimento a tre principali modelli di riferimento. Il modello aziendale offre un controllo diretto ma limitato, con scarse sinergie e, di conseguenza, un potenziale analitico ridotto. Di contro, il modello consortile attiva le sinergie grazie a un controllo collettivo, valorizzando i dati come un bene comune e rafforzando al contempo la posizione negoziale verso terzi. Un terzo approccio, il modello di filiera integrata, propone una visione end-to-end che massimizza il potenziale di analisi e l'innovazione sistemica lungo l'intera catena del valore.

In questo scenario, l'azione prioritaria per i "Legal Counsel" consiste nel redigere accordi di interoperabilità che disciplinino in modo chiaro la responsabilità, i limiti d'uso e le modalità di cooperazione tra tutti i soggetti coinvolti.

Architetture tecnologiche per la sovranità dei dati (CTO e DPO)

L'applicazione dell'Intelligenza Artificiale in vitivinicoltura richiede un attento bilanciamento tra efficacia operativa, privacy e sicurezza. Il rispetto di questo bilanciamento è garantito da una strategia basata su meccanismi interconnessi. I **Chief Privacy Officer** (CPO) sono figure chiave che privilegiano architetture in grado di preservare il controllo dei dati. Inoltre, l'utilizzo di

infrastrutture **On-Premise** mantiene i dati sensibili all'interno dei confini fisici o digitali del consorzio o dell'azienda, riducendo drasticamente i rischi di divulgazione. Un ruolo fondamentale è svolto, infine, dalla **AI Federata**, che permette di addestrare modelli predittivi (come quelli per la qualità, la resa o le patologie) in modo collaborativo e sicuro, senza la necessità di condividere i dataset grezzi. Questa tecnologia è fondamentale per cooperare salvaguardando la riservatezza e il know-how territoriale. L'AI Federata, inoltre, consente al Consorzio di sviluppare un modello globale per la previsione delle malattie della vite, combinando i dati climatici e storici di incidenza di tutte le aziende. Similmente, può essere impiegata per ottimizzare il momento della vendemmia su scala DOP, migliorando la qualità media del prodotto senza compromettere la segretezza industriale. Tuttavia l'adozione di tali soluzioni deve essere sempre sostenuta da protocolli avanzati di cybersecurity per garantire la tracciabilità, l'integrità e la protezione dagli attacchi esterni lungo l'intera catena di valore.

Ipotesi di sviluppo strategico e governance

L'integrazione efficace di dati e tecnologia si traduce in **tre linee strategiche e prioritarie** per il settore.

L'istituzione di un framework di governance consortile digitale in cui i consorzi affiancati dai Legal Counsel sono chiamati a creare un data governance framework vincolante che definisca i diritti di accesso, i protocolli di sicurezza e la compliance (GDPR), riconoscendo formalmente la sovranità digitale del Consorzio sulle IG. Questo approccio è essenziale per standardizzare e proteggere i dati, trasformando la cooperazione in un vantaggio competitivo strutturato e sicuro. La seconda linea è **l'investimento in infrastrutture AI distribuite**

e sicure, in cui i CTO implementano soluzioni che favoriscono lo sviluppo congiunto di algoritmi, evitando la centralizzazione dei dati. Il risultato che ne consegue è l'innovazione tecnologica senza compromettere la segretezza industriale proteggendo l'unicità del territorio e del prodotto. Infine la **creazione di servizi dati a valore aggiunto** in cui i Consorzi e il Data Protection Officer (DPO) sviluppano i Data Services certificati per il marketing di precisione, certificazione d'origine avanzata e Research and Development (R&S).

È imprescindibile che l'erogazione di tali servizi poggi sui protocolli di sicurezza avanzati definiti a livello di filiera. Il risultato atteso è la generazione di nuovi flussi di ricavo e un netto rafforzamento della credibilità e del valore del marchio a IG sul mercato globale.

L'urgenza di un quadro giuridico e strategico evoluto

La rapida evoluzione tecnologica e l'introduzione dell'AI impongono alla filiera vitivinicola l'urgenza di dotarsi di un quadro giuridico e strategico evoluto che superi le attuali lacune normative e che sia in grado di riconoscere e supportare le nuove dinamiche generate dalla gestione massiva dei dati. Definire standard condivisi per la raccolta, l'accesso e l'utilizzo e tutelare formalmente il dato come asset intangibile di proprietà collettiva, non è solo un requisito di conformità, ma l'unica strada per mantenere la competitività e l'integrità delle Indicazioni Geografiche (IG) sul mercato globale. **Agire sinergicamente e con piena consapevolezza su governance e tecnologia è l'unica strategia in grado di trasformare l'attuale complessità digitale da rischio potenziale in una reale opportunità strategica per la tutela, la valorizzazione e la resilienza del patrimonio territoriale e produttivo.**

A Merano Wine Festival il progetto Vetra

Innovativa certificazione
volontaria in ambito ESG

Errico Formichella
Pasquale Carlo



Vetra propone un modello innovativo di misurazione e certificazione della sostenibilità ambientale, sociale e di governance.

Nell'ambito della rassegna internazionale **Merano Wine Festival**, la **SEF Consulting** ha presentato **Vetra**, innovativa certificazione Volontaria in ambito ESG (Environmental, Social and Governance) per il settore vitivinicolo. **Errico Formichella**, CEO e Founder della SEF, ha illustrato le specificità del progetto davanti ad una platea di circa quattrocento produttori, operatori della comunicazione enologica e altri rappresentanti del comparto, accorsa a Merano per la presentazione dell'edizione 2026 della guida **Vinibuoni d'Italia**, curata da **Mario Busso** e **Alessandro Scorsone** ed edita dal **Touring Club Italiano**.

Nella cornice del Teatro Puccini il kickoff del progetto, il via alla fase sperimentale chiamata a testare la validità di un processo che si candida a diventare un grande alleato per un comparto alle prese con grandi ed epocali sfide.

Cos'è Vetra e da dove nasce

Vetra nasce dall'esigenza di dotare il settore vitivinicolo di uno strumento concreto e affidabile per misurare e certificare la sostenibilità. In un contesto in cui i temi ESG (Environmental, Social and Governance) sono sempre più centrali per consumatori, mercati e istituzioni, il mondo del vino necessita di un modello certificativo specifico, capace di valorizzare le peculiarità della produzione vinicola e di rispondere alle sfide della transizione sostenibile. SEF ha raccolto questa sfida sviluppando Vetra come risposta innovativa e scientificamente rigorosa alle esigenze del settore.

Una rete di eccellenze al servizio del vino sostenibile

Il progetto, di cui SEF Consulting è coordinatore, ha sviluppato un modello di aggregazione e studio dei dati oltre a un sofisticato framework di analisi e monitoraggio in ambito ESG, basato su agente in Intelligenza Artificiale sviluppato in house. Il progetto può contare su una rete di partnership internazionali e accademiche di alto profilo: **Primario Ente di verifica Internazionale**, leader mondiale nella gestione del rischio e nell'Assurance di qualità, per le attività di quality management; **Rurall e Diagram**, per la raccolta dati in campo e in cantina, l'analisi Big Data, supporto allo sviluppo modello ESG; **Management Analytics Srl**, per lo sviluppo e l'analisi dei sistemi di governance, studio e monitoraggio di Kpi economico finanziari e controllo gestione caratteristica; **Analytical Solutions**, spin off **Università La Sapienza**, e il **Laboratorio di Proteomica e Metabolomica dell'INBB**, presso



Università “Federico II” di Napoli, i quali definiranno le caratteristiche uniche del profilo sensoriale e nutrizionale mediante approcci analitici innovativi.

Un modello certificativo a tre livelli

La peculiarità del modello Vetra risiede nella sua capacità di studiare, monitorare e certificare gli standard ESG a diversi livelli. **Azienda:** valutazione complessiva della realtà produttiva. **Filiera:** monitoraggio dell'intera catena di produzione e distribuzione. **Singola etichetta:** certificazione specifica per ogni prodotto.

Questa articolazione consente alle aziende vitivinicole di ottenere una certificazione volontaria completa e trasparente rispondendo alle crescenti richieste del mercato in termini di sostenibilità ambientale, responsabilità sociale e buona governance.

Il lancio di Vetra: dalla teoria alla pratica

La giornata del Merano Wine Festival ha rappresentato non solo un momento di presentazione,

ma il punto di partenza operativo del progetto Vetra. Dal palco del Teatro Puccini è stato dato il via alla fase di sperimentazione che interesserà 5 etichette, selezionate tra quelle premiate tra i “300 Top Wine” dall'edizione 2026 della guida. Una selezione che andrà a privilegiare quei vitigni autoctoni ingiustamente considerati minori, ricchezza che contraddistingue la guida edita dal Touring Club e grande patrimonio del “Vigneto Italia”, per affrontare le sfide che interessano il comparto vino.

I risultati di questo percorso di certificazione pilota saranno resi noti e disponibili al termine della fase di testing che durerà circa sei mesi.

La collaborazione con Vinibuoni d'Italia, unica guida dedicata ai vini ottenuti esclusivamente da vitigni autoctoni, rappresenta un elemento strategico per la diffusione e il successo del progetto portando Vetra all'attenzione del settore vitivinicolo di qualità e aprendo la strada a uno standard condiviso di sostenibilità certificata.

Regolamentazione Europea e Competitività nel settore Wine & Food

Digital Product Passport e Farm to Fork Strategy nella transizione 2025-2030

Adolfo Moccia



La nuova regolamentazione europea sta ridefinendo la competitività del settore Vino & Food spostando il valore dal prodotto fisico alla sua identità digitale. Attraverso il Digital Product Passport e l'evoluzione della strategia Farm to Fork la sostenibilità diventa misurabile, verificabile e comunicabile lungo l'intero ciclo di vita del prodotto.

La nuova regolamentazione europea sposta l'asse della competitività dal prodotto fisico alla sua identità digitale. Dal passaporto elettronico dei beni alla strategia **Farm to Fork**, il settore vitivinicolo e alimentare entra nell'epoca della tracciabilità integrale.

La nuova frontiera del vino europeo non è solo agronomica o enologica, ma anche digitale e informativa. Dal terroir al bit, la nuova regolamentazione

europea sta riscrivendo le regole della competitività e della trasparenza imponendo alle imprese del settore un cambio di paradigma in cui la sostenibilità deve essere misurabile, verificabile e comunicabile.

Tra il 2025 e il 2030 la filiera agroalimentare europea, e in particolare quella del vino, sarà chiamata a misurarsi con una trasformazione che va ben oltre l'innovazione tecnologica. L'Unione Europea sta infatti ridisegnando le regole del gioco attraverso due grandi direttrici che convergono su un obiettivo comune: rendere il sistema produttivo più sostenibile, trasparente e competitivo. Da una parte troviamo il **Regolamento (UE) 2024/1781**, noto come Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR), che introduce il concetto di **Digital Product Passport** (DPP). Dall'altra, la **Farm to Fork Strategy**, cuore del **Green Deal europeo**, oggi evoluta nella nuova **Vision for Agriculture and Food 2025**, che rilancia il ruolo dell'agricoltura e della trasformazione agroalimentare come motori di innovazione e redditività.

In questo contesto il vino – simbolo di identità territoriale, cultura e qualità – entra in una dimensione inedita in cui la tracciabilità digitale diventa parte integrante della sua autenticità.

Il punto di svolta nella politica industriale europea

Il Regolamento (UE) 2024/1781, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il 28 giugno 2024 ed entrato in vigore il 18 luglio, rappresenta un punto di svolta nella politica industriale europea. La norma estende i requisiti di progettazione

Adolfo Moccia è dottore Agronomo con oltre quindici anni di esperienza nel settore agricolo e vitivinicolo. Collabora con Sef Consulting. Svolge anche attività di docenza per enti di formazione accreditati sulla gestione d'impresa, la viticoltura sostenibile e l'innovazione tecnologica in agricoltura.

ecocompatibile a quasi tutti i prodotti fisici immessi sul mercato, con l'eccezione di alimenti, mangimi e medicinali. Tuttavia i suoi effetti si faranno sentire anche nel comparto agroalimentare perché la filiera del vino e del food è composta da una molteplicità di elementi materiali e processi produttivi che concorrono alla sostenibilità complessiva del prodotto finale: bottiglie, tappi, capsule, etichette, imballaggi, sistemi di refrigerazione, macchinari e veicoli. Tutti questi componenti rientrano nel perimetro della nuova regolamentazione e saranno progressivamente soggetti agli atti delegati che la Commissione adotterà nei prossimi anni.

Si tratta di un processo graduale ma irreversibile, destinato a ridefinire i parametri di sostenibilità della produzione agroalimentare europea.

Al centro c'è il nuovo sistema Digital Product Passport (DPP), un vero e proprio "passaporto digitale" che accompagnerà ogni prodotto lungo il suo ciclo di vita. Il DPP raccoglie informazioni sulla composizione dei materiali, sull'origine delle materie prime, sulla riparabilità, sulla durata, sull'impatto ambientale e sulla gestione del fine vita. Ogni passaporto sarà accessibile tramite un identificatore univoco, come un QR code o un tag RFID. Questi codici saranno collegati a un database interoperabile che conterrà le informazioni essenziali sul prodotto.

Secondo la Commissione Europea, nella comunicazione "Sustainable products: making sustainable products the norm" (DG GROW, 2024), il DPP costituirà la base di una "infrastruttura di fiducia" per la tracciabilità, la rendicontazione ESG e gli appalti

pubblici verdi, rendendo accessibili dati certificati sulla sostenibilità dei beni.

Anche se l'ESPR non regola direttamente i prodotti alimentari, le sue norme avranno un impatto concreto sul mondo del vino poiché coinvolgono gli imballaggi, le attrezzature di cantina e tutti i materiali che accompagnano il prodotto lungo la filiera. Gli imballaggi primari e secondari – bottiglie di vetro, tappi, scatole, film di trasporto – dovranno essere progettati in conformità ai nuovi criteri di ecodesign, con tracciabilità digitale dei materiali e percentuali di contenuto riciclato coerenti con il Regolamento (UE) 2024/1782 sugli imballaggi (Packaging and Packaging Waste Regulation).

Allo stesso modo le attrezzature di cantina come pompe, compressori, serbatoi termocondizionati, sistemi di refrigerazione e mezzi elettrici aziendali dovranno rispettare requisiti di durabilità, riparabilità e disponibilità dei dati di manutenzione. Il **Working Plan 2025–2030** della Commissione, ancora in via di definizione, individua come prioritarie le catene del packaging, del vetro e dei prodotti "energy-related", settori che toccano direttamente la produzione vitivinicola.

Per le aziende questo implica la necessità di programmare fin d'ora investimenti coerenti con i futuri requisiti normativi, orientando acquisti e innovazioni verso soluzioni conformi ai principi del DPP: acquistare macchinari e materiali già "DPP-ready" diventa una scelta strategica e lungimirante, capace di coniugare sostenibilità ambientale e vantaggio competitivo.

Oltre la la Farm to Fork Strategy: la Vision for Agriculture and Food

Sul versante agricolo e alimentare, la Farm to Fork Strategy, presentata nel 2020 (COM(2020) 381 final), resta la cornice di riferimento per la sostenibilità del sistema agroalimentare europeo. Nel febbraio 2025 la Commissione ha poi pubblicato la “Vision for Agriculture and Food” (COM(2025) 75 final), un documento che segna un’evoluzione significativa: la sostenibilità non è più soltanto un obiettivo ambientale ma una leva di competitività economica.

La nuova visione promuove semplificazione, innovazione e digitalizzazione delle filiere, definendo la “interoperabilità dei dati” come nuova infrastruttura della competitività agricola (DG AGRI, 2025). Per le imprese del vino e del food questo si traduce nella necessità di gestire i flussi informativi aziendali con strumenti integrati, interoperabili e capaci di valorizzare l’intero ciclo di vita del prodotto, dai dati agronomici alle pratiche di cantina, dagli imballaggi alla logistica.

Il connubio tra il Digital Product Passport e la Farm to Fork Strategy segna la transizione da una sostenibilità dichiarata a una sostenibilità dimostrabile attraverso i dati. Le imprese che sapranno strutturare sistemi di raccolta, analisi e gestione delle informazioni potranno beneficiare non solo di una maggiore efficienza interna, ma anche di vantaggi commerciali tangibili: punteggi più alti negli appalti pubblici verdi, maggiore accesso ai mercati esteri e riconoscibilità nei confronti della grande distribuzione.

Nel caso del vino questa transizione si intreccia con l’etichettatura elettronica introdotta dal Regolamento (UE) 2021/2117, applicabile dal dicembre 2023,

che consente di fornire ingredienti e valori nutrizionali tramite QR code. L’e-label rappresenta così un primo passo verso la logica del passaporto digitale: un sistema in cui il prodotto racconta sé stesso, fornendo in tempo reale le informazioni che ne certificano l’origine, la sostenibilità e la qualità.

La fase di implementazione non sarà priva di complessità operative e organizzative. Gli atti delegati che definiranno i dataset obbligatori saranno adottati gradualmente tra il 2026 e il 2030 e la qualità dei dati dipenderà dalla capacità di cooperazione lungo l’intera catena di fornitura. Le imprese dovranno stringere accordi di condivisione dei dati, stabilire ruoli e responsabilità, definire protocolli di sicurezza e garantire la protezione delle informazioni raccolte. Tuttavia, la sfida più grande coincide con l’opportunità più interessante: passare da un’economia del prodotto a un’economia dell’informazione, in cui la tracciabilità diventa valore e la sostenibilità si trasforma in vantaggio competitivo.

La nuova regolamentazione europea sposta il baricentro della competizione dal prodotto fisico alla sua rappresentazione digitale. Il vino, emblema del Made in Italy, non dovrà più essere soltanto buono e autentico ma anche documentato, tracciato e verificabile. Le filiere che sapranno anticipare questo cambiamento, investendo in sistemi di interoperabilità e in una governance dei dati moderna e condivisa, saranno le prime a trasformare la conformità normativa in valore aggiunto.

In un’Europa che misura la qualità anche attraverso la trasparenza digitale, il dato diventa il nuovo terroir. Raccontarlo bene sarà la chiave per restare competitivi.

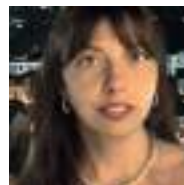


Servizi in rete per la consulenza aziendale

Offriamo strumenti di analisi per diverse occasioni e fasi della gestione aziendale. I nostri prodotti mirano a fornire soluzioni modulari e scalabili a consulenti, dirigenti e bancari per lo sviluppo delle proprie attività e delle imprese clienti.

Seguici su
www.managementanalytics.it

ECAI 2025: Luigia Carlucci Aiello ripercorre la storia dell'IA



Miriam Masone

Si è conclusa a Bologna la 28^a European Conference on Artificial Intelligence (ECAI 2025), l'autorevole iniziativa internazionale organizzata con il supporto dell'European Association for Artificial Intelligence (EurAI) e dell'Associazione Italiana per l'Intelligenza Artificiale (AIXIA), che ha registrato un'affluenza eccezionale con circa 2400 adesioni.

Sotto la co-direzione scientifica di **Aniello Murano**, ordinario dell'università degli Studi di Napoli Federico II, e di **Ines Lynce**, docente dell'Università di Lisbona, la conferenza ha riunito le menti più brillanti che disegnano il futuro della AI confrontandosi sulle sfide etiche e tecniche di questa disciplina.

Il professore partenopeo ha focalizzato l'attenzione sull'obiettivo etico dell'AI e ha affermato: «Non lavoriamo per sostituire l'uomo ma per affiancarlo, per trovare soluzioni prodigiose e finalizzate al bene comune».

Murano, inoltre, ha lanciato un appello al Paese: «Siamo qui per promuovere la ricerca finalizzata al bene comune, ECAI è una conferenza apolitica che difende i diritti umani e intende sostenere l'uomo e non sostituirlo. L'Italia che ospita questa prestigiosa conferenza non è un luogo che semplicemente accoglie, ma deve essere un motore che promuove. Dobbiamo contribuire alla crescita, allo sviluppo tecnologico nel modo più equo e trasparente, con una Intelligenza spiegabile, scalabile, applicabile in tutti gli ambiti per migliorare e anche salvare vite umane».

In dialogo con la storia: le riflessioni di Luigia Carlucci Aiello, madre dell'AI in Italia.

Non passa inosservata la presenza di **Luigia Carlucci Aiello**, pioniera e "madre" dell'Intelligenza Artificiale in Italia. La scienziata ha ripercorso eccezionalmente le origini della disciplina e le sfide attuali legate all'etica e alla ricerca. Carlucci Aiello ha ricordato che l'AI, pur essendo nata con Turing negli anni '30, ha ricevuto il suo nome a metà degli anni '50 da John McCarthy negli Stati Uniti. Inizialmente, in Italia, l'AI era vista con scetticismo, considerata – a detta della informatica – «troppo avventurosa o troppo fantasiosa o troppo poco seria» rispetto all'informatica.

«Il mio interesse per l'intelligenza artificiale – ha



raccontato Carlucci Aiello – è nato a una scuola estiva nel 1970, dove ho conosciuto **McCarthy** e altri ricercatori, all'epoca estremamente attivi nel campo. Persone che avevano proposto i primi algoritmi che poi sono diventati fondamentali nella ricerca sulla Intelligenza Artificiale e in robotica. Dopo questa scuola estiva il mio interesse è aumentato quando ho scoperto che nel laboratorio di McCarthy stavano sviluppando dei programmi per fare verifica di dimostrazione, ossia per fare dimostrazione in maniera automatica. In quel periodo il mio interesse era soprattutto per i programmi e i linguaggi di programmazione. La verifica formale era di proprietà dei programmi e quindi ho deciso di andare a Stanford, dove avrei potuto lavorare con uno di questi sistemi sviluppato da **Rob Miller**, un informatico inglese. Oltre alla visione della “macchina che ragiona” c'era un'offerta di mezzi di calcolo che per noi in Europa era qualcosa di veramente invidiabile, e questa per me è stato un grande shock culturale: entrare in un laboratorio come quello e constatare quanto fossero miseri i mezzi a nostra disposizione in Italia».

IA, etica e la corsa al profitto

Carlucci Aiello ha sottolineato l'importanza dei metodi formali che ritiene: «essenziali per provare le proprietà dei sistemi utilizzati in situazioni critiche». Ha criticato, inoltre, la fragilità dei sistemi basati sui **Large Language Models (LLM)** dove, a suo dire, «le allucinazioni non sono cose divertenti, sono cose estremamente pericolose e impediscono un utilizzo tranquillo e sicuro degli strumenti».

Affrontando il **dibattito etico** la sua visione è netta: «L'etica non può essere attribuita a uno strumento

– ha aggiunto l'informatica –, io spesso ho portato l'esempio del martello. Il martello ha una sua etica. L'etica è di chi lo usa. La preoccupazione maggiore riguarda l'intelligenza o mancanza di intelligenza delle persone, degli esseri umani piuttosto che degli strumenti stessi».

Riguardo il **panorama normativo**, pur accogliendo con favore la legge europea (**AI ACT**), ha espresso forte preoccupazione per la situazione attuale, dominata dalla «corsa disperata al profitto» e al conflitto, fattori che «ci mettono in mano agli interessi di pochi».

Il futuro della ricerca e l'appello all'Europa

La Professoressa ha lanciato un forte appello per il rafforzamento dell'asse culturale europeo, contrastando l'egemonia delle informazioni e degli strumenti americani. **Carlucci Aiello**, infatti, ha dichiarato: «La soluzione risiederebbe in investimenti pubblici, perché la ricerca deve essere pubblica. Tali investimenti devono essere a livello europeo e non nazionale, dato che la dimensione del singolo Paese è troppo piccola. L'Italia, pur avendo una conoscenza e un potenziale molto elevato per quanto riguarda l'Intelligenza Artificiale e la robotica, non riesce a competere. Vediamo andar via i nostri migliori cervelli che magari operano nei mercati internazionali, tipicamente americani, semplicemente perché lì gli investimenti sono maggiori».

Il suo messaggio finale, condiviso da molti ricercatori, è un auspicio per la creazione di un “**Cern per l'Intelligenza Artificiale**”: un istituto sovranazionale pubblico che permetta di incontrare e confrontare le migliori menti ridando dignità e fiducia alla ricerca europea e che abbia un potenziale teorico elevatissimo ma che, come si diceva già nel 1981, abbia bisogno di una maggiore sicurezza e di una dimensione che le permetta di trasformare la teoria in sistemi concreti”.

Settembre Olivettiano

Quando l'eredità diventa futuro



Errico Formichella

“Tra trame e paesaggio”, la II edizione della kermesse si è svolta il 29 e 30 settembre e ha rimesso al centro sostenibilità, impresa e comunità.

A Caserta e Marcianise la parola chiave è stata rigenerazione: non un maquillage urbano, ma un patto intergenerazionale che tiene insieme sostenibilità ambientale, sociale ed economica, nel segno di un modello, quello olivettiano, che vede l'impresa come fatto culturale, la bellezza come bene comune, il lavoro come dignità e partecipazione. È questo il cuore di **Settembre Olivettiano** – “tra trame e paesaggio”, seconda edizione (29-30 settembre 2025) tra la Reggia di Caserta e il Palazzo della Cultura di Marcianise: una due-giorni che ha trasformato il territorio in un laboratorio aperto dove progettazione, arti e saperi produttivi hanno ricucito fratture e aperto possibilità.

Parlare di sostenibilità ha significato se ci si misura con la complessità reale dei luoghi: acque, suolo, archeologie, quartieri, aree industriali; filiere del fare e dell'apprendere; reti tra istituzioni, università, accademie, imprese e cittadinanza. L'orientamento è stato netto: dagli stili di vita all'uso delle risorse, dai diritti del lavoro alla qualità dello spazio pubblico,

ogni scelta è stata letta nella chiave olivettiana della responsabilità – etica, poetica ed estetica – capace di trasformare il già esistente in valore condiviso.

In questo quadro, **Settembre Olivettiano** non celebra il passato: lo attiva. La **fabbrica Olivetti di Marcianise**, riconosciuta di interesse culturale, diventa bussola e volano per un'idea contemporanea di sviluppo che unisce tutela e innovazione, memoria e produzione, formazione e comunità operosa. Seminari, proiezioni, laboratori e restituzioni pubbliche non sono “eventi”: sono cantieri di rigenerazione che lasciano metodi, reti e strumenti. Perché la vera sostenibilità è processo: si costruisce insieme, si verifica nel tempo, si riconosce quando migliora la vita delle persone e la salute dei luoghi.

Eredità Olivetti e Settembre Olivettiano: rigenerazione contemporanea con impresa, cultura e comunità, centro del processo di riqualificazione

C'è una parola che torna con insistenza quando si parla di Caserta e Marcianise: **rigenerazione**. Non come slogan ma come metodo. La **Soprintendenza ABAP** per le province di Caserta e Benevento e la Reggia di Caserta, con il sostegno del **Comune di Marcianise** e in collaborazione con l'**Università “Luigi Vanvitelli”** (DADI e Lettere), **Accademia di Belle Arti di Napoli** e **ASI Caserta**, hanno presentato la seconda edizione di Settembre Olivettiano – parte del progetto **Materia Viva** ideato da **F²LAB aps** e **Casa del Contemporaneo** – svoltosi il 29-30 settembre 2025 tra la sala conferenze della Soprintendenza

al Palazzo Reale di Caserta e il Palazzo della Cultura di Marcianise. Una due-giorni che, sin dal titolo, “tra trame e paesaggio”, dichiara la propria ambizione: cucire ciò che spesso appare separato — natura, archeologia, città, aree produttive — usando arte, design e responsabilità sociale.

Al centro, come bussola, la **matrice olivettiana**: impresa come fatto culturale, bellezza come bene collettivo, partecipazione come regola. Non è un’operazione nostalgica: la manifestazione si colloca nel **Piano Olivetti del Ministero della Cultura** e valorizza la memoria della storica fabbrica Olivetti di Marcianise, cui è stato riconosciuto l’interesse culturale con vincolo della Soprintendenza. È da qui che riparte un’idea di sviluppo territoriale capace di tenere insieme innovazione, lavoro, cultura e paesaggio.

Settembre Olivettiano non “celebra” Olivetti: ne riattiva il paradigma. Lo fa nel momento in cui la fabbrica di Marcianise — nodo simbolico di “Terra di Lavoro” — è finalmente riconosciuta come bene culturale: un punto di svolta che consente di pensare a un “atlante dei luoghi operosi”, dove architetture industriali d’autore siano patrimonio attivo e motore di sviluppo. In quest’ottica, l’idea lanciata da tempo dalla storica dell’architettura dell’Università Vanvitelli **Francesca Castanò** e dalla presidente di F²Lab **Maria D’Ambrosio**, e ora richiamata e condivisa dal **Consorzio ASI** di un museo diffuso nell’area industriale casertana non è un’utopia: è il naturale completamento di un percorso di rinascita necessario per restituire valore al tessuto produttivo e al fare impresa.

C’è poi l’elemento politico nel senso più alto:

Settembre Olivettiano mette allo stesso tavolo **Soprintendenza, Reggia, Comune, Università, Accademia, imprese, terzo settore e cittadinanza**, dimostrando che la rigenerazione non è il risultato di un singolo investimento ma di alleanze territoriali durature. Qui le imprese non sono sponsor, sono co-autrici di visioni; la scuola e l’università non sono spettatrici, sono laboratori permanenti; la cittadinanza non è pubblico, è parte attiva. È, in pratica, la traduzione contemporanea di ciò che Olivetti chiamava “comunità”.

Trame & Paesaggio: Cultura d’impresa come motore di innovazione territoriale

Una regia corale — **Maria D’Ambrosio** con **Francesca Castanò, Franca Corrado** e **Ciro Perna** — costruisce un percorso che unisce teoria e azione. La prima giornata (29 settembre) ha messo allo stesso tavolo istituzioni, imprese, amministratori, studiosi, artisti e associazioni: si è parlato di tutela e valorizzazione del patrimonio produttivo (materiale e immateriale), design e responsabilità sociale, arte pubblica e rigenerazione urbana, sostenibilità e risorse naturali. È la traduzione contemporanea di un’eredità che, da Adriano Olivetti in poi, chiede di “immaginare comunità” prima che mercati. “Fare dell’eredità olivettiana la matrice di una rigenerazione rivolta a un territorio ‘fertile’ e di cui prendersi cura, innestando etica, poetica ed estetica” — sintetizza D’Ambrosio — con un programma che dà valore alla cultura d’impresa come motore di innovazione e di cura.

Il riconoscimento è anche istituzionale: la due giorni

è inclusa nella formazione continua per i dipendenti del Ministero della Cultura (Direttiva 14/01/2025; Circolari DG OR 18/03/2025 e DG ERIC 28/01/2025). Non solo “cultura”, dunque: competenze abilitate e politiche pubbliche orientate per formare la funzione pubblica al suo importante ruolo di coordinamento e di attuazione di politiche strategiche da governare.

Ricucire natura, archeologia, città e produzione: arte pubblica e design responsabile

Qui “paesaggio” non è sfondo ma ambiente umano: natura intrecciata con innesti urbani e produttivi. Lungo tutto la giornata del 29 settembre Antonella Romano e le sue tessiture sono diventate performance live con letture da ‘Le tessitrici’ di **Loreta Minutilli**. Nel pomeriggio, la proiezione del docu-film “*OhAhSi! Sul fiume fuori rotta*” (regia **Ivan Forastiere**, progetto di **Maria Giovanna Abbate** e **Francesco Capasso**) è diventato un momento pubblico di riflessione con amministratori (Giovani ANCI Campania), associazioni, artisti, imprese e professionisti: il cinema attiva processi di consapevolezza su acque, suolo e infrastrutture, e suggerisce nuovi immaginari per la ricucitura territoriale.

La Reggia di Caserta legge nell’iniziativa una continuità storica: dalle Reali Fabbriche borboniche al tessuto produttivo nato attorno all’ex Fabbrica Olivetti, la tutela diventa ambito in cui le imprese tornano protagoniste e la cultura si afferma come impresa e come fondamento della partecipazione civica.

E risuona la voce del Soprintendente **Maria-no Nuzzo**: «Il Settembre Olivettiano è un’occasione

preziosa per riflettere sul legame tra memoria, paesaggio e cultura d’impresa. Il nostro impegno è favorire la conoscenza e la cura di questo patrimonio affinché diventi motore di rigenerazione urbana e culturale. Il dialogo tra istituzioni, imprese, artisti e cittadini è la via per restituire senso e futuro a luoghi che appartengono alla storia». Parole che segnano la direzione: alleanze e progetti condivisi per una rigenerazione concreta. Alleanza raccolta dal Sindaco di Marcianise e dal sostegno al Settembre Olivettiano per lavorare su una memoria e una presenza che possano risuonare con l’identità di una città che ha una forte e significativa matrice produttiva e manifatturiera, perché questa possa parlare a chi vive la città e immagina il proprio futuro, connettendo l’arte alla capacità di creare e produrre. Coinvolti anche i settori della Urbanistica, della Cultura e del PNNR del Comune, proprio per avviare un lavoro che possa proseguire e per condividere obiettivi con tutti i partner coinvolti e fare del Piano Olivetti un’occasione di visione integrata.

Comunità operosa: laboratori, raccolte di oggetti, reti tra istituzioni e imprese

Il 30 settembre i laboratori site-specific (a cura degli artisti **Antonella Romano**, **Lello Lopez**, **Emanuele Pacini**) hanno trasformato Marcianise in un cantiere di arte pubblica: materiali e saperi del territorio sono entrati nei processi creativi, con il supporto tecnico di **San Leucio Silk** e **Laminazione Sottile** e il coinvolgimento di studenti e dottorandi dell’Università Vanvitelli e dell’Accademia di

Belle Arti. Obiettivo: rintracciare forme e segni per “Marcianise città Olivettiana”.

La giornata è culminata con l'apertura pubblica delle 18:30 al Palazzo della Cultura di Marcianise dove saranno esposti gli esiti dei laboratori guidati da **Antonella Romano, Lello Lopez e Emanuele Pacini**, insieme al gonfalone che fa da prima mappa e paesaggio realizzato dall'artista **Noemi Saltamacchia** come restituzione di quanto messo in movimento e condiviso nella due giorni, poi l'installazione video tratta dal docu-film “*OhAhSi!*” e l'installazione exTemporanea a cura di **Luigi Filadoro** degli oggetti Olivettiani raccolti con un avviso pubblico non nostalgia, ma archivio di memoria viva che ricompone, in modo partecipato, le storie del lavoro del territorio.

Il racconto in due atti... e uno sguardo lungo su...

«Quello che noi definiamo pragmatismo supera la percezione obsoleta e incompleta che esiste oggi di questo concetto: per noi essere pratici e pragmatici vuol dire comprendere la materia visionaria di cui siamo fatti, che si nutre di arte intelligente, non di formule matematiche. Siamo esseri simbolici e ragioniamo per astratto: per almeno otto ore, durante il sonno, siamo completamente folli, la ragione dorme, per fortuna, e le visioni ci guidano a cercare e trovare mondi inesplorati molto più seducenti e funzionali degli asfittici modelli razionali che non hanno mai lasciato traccia nel cuore e nell'immaginario. L'arte ha prodotto l'enorme patrimonio materiale in

cui viviamo, la sua alleanza con l'impresa e la politica hanno prodotto l'intelligenza delle migliori aziende del mondo». Così **Francesco Cascino**, Art Consultant, Founder Art Thinking Project ETS, Responsabile Centro Studi Culturability SEF Consulting.

«Questo secondo Settembre Olivettiano riprende il lavoro attivato e condiviso dal 2017 per restituire valore collettivo alle aree e alle attività produttive perché matrice culturale di ogni comunità, anche di quella di Marcianise, e di tutto il casertano che unisce la coltura della terra e la manifattura (con la canapa e le corderie, per esempio). Da sempre abbiamo cercato di introdurre nel mondo delle imprese la responsabilità d'impresa come paradigma necessario a una visione economica che fosse sostenibile ed eco-logica, con uno sguardo all'insieme urbano, sociale, produttivo di un territorio per contribuire e qualificare in senso partecipato e attivo al governo del territorio. Ora sembra ci sia una maggiore attenzione su questi temi e le Istituzioni e le Imprese sono chiamate, anche dal PNRR, ad un lavoro integrato ed intersettoriale che investe e fa crescere la qualità della vita nei territori. Questo Settembre Olivettiano è un piccolo segno che testimonia una concreta volontà a collaborare. Ecco allora che i seminari e i laboratori sono un invito a ri-attraversare i luoghi che costituiscono l'area dell'ex fabbrica Olivetti per aprirsi e spaziare verso tutto il suo esteso contorno per rintracciare l'anima di un sistema-territorio cresciuto ma che necessita di un grande lavoro di tessitura». Conclude **Maria D'Ambrosio** presidente di F²Lab aps e pedagoga.



Le nuove sfide etiche come volano di competitività per le imprese

SEF Consulting promuove approcci strategici finalizzati a uno sviluppo coerente con la dimensione valoriale ed etica delle imprese, considerando la persona e il rispetto per l'ambiente importanti fattori di successo per un'economia di mercato altamente competitiva.

Conosci la nostra realtà
www.sefconsulting.eu



L'Italian Way è uno stile di vita.

Enjoy Italian Way nasce per regalare l'esperienza del "Vivere all' Italiana".
I migliori prodotti, i territori, i personaggi e le loro storie
sono protagonisti di una selezione realizzata per singole regioni
da chi ha le competenze per scegliere solo il meglio.

Entra anche tu nel mondo Enjoy Italian Way
enjoyitalianway.com



Il portale informativo dedicato alla cultura dell'agire

Interviste, dibattiti e approfondimenti quotidiani volti a interpretare la complessità del presente e a disegnarne le evoluzioni:
Acta News, dedicato all'economia, all'impresa e alla cultura;
Acta Sociale, sul mondo del Terzo Settore;
Osservatorio UE, daily news su Europa e Recovery Plan.

Seguici anche online
www.actanonverba.it

