

Espansione

AEROSPAZIO Dall'officina allo spazio **EFFICIENZA ENERGETICA** 225 milioni di euro a Iren

NUOVO GASLINI Investimento da 182,8 milioni **ANTI BUROCRAZIA** L'app degli imprenditori

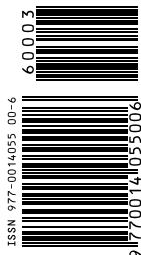
REFERENDUM Prossimo orizzonte le elezioni politiche **ECONOMIA** Il mondo dell'export

PREZZO DI COPERTINA € 2,50 - POSTE ITALIANE S.p.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - AUT. N. LO-NO/006720/3.2022 PERIODICO ROC



"L'euro digitale ridurrà i costi delle transazioni"

Piero Cipollone: unico italiano nella BCE





L'esperienza del passato
unita alla velocità del futuro
per un presente che non esisteva



www.leadinglaw.it

Espansione

DIRETTORE EDITORIALE
Stefano Bisi

DIRETTORE RESPONSABILE
Diego Rubero

SEGRETERIA GENERALE
0171.392211

UFFICIO MARKETING
0171.392211 (orario ufficio 9-12)
marketing@newspapermilano.it

EDITORE NEWSPAPER MILANO srl
Sede legale via Giosuè Carducci n. 18
20123 Milano

STAMPA
L'artistica Savigliano Srl
Via Togliatti, 44 - 12038 Savigliano
(Cuneo)
Tel. +39 0172 22361 - Fax +39 0172 21601
info@lartisavi.it - www.lartisavi.it

CONCESSIONARIA PER LA
PUBBLICITÀ
Polo Grafico S.p.a.
via G. Agnelli 3, 12081, Beinette (CN)
Tel. 0171.3922.08/09/10
marketing@polografico.it
pubblicita@polografico.it

PROGETTO GRAFICO
Catoni Associati

DISTRIBUZIONE PER L'ITALIA
Press Di Srl - Via Mondadori, 1 - 20090 Segrate
(MI)
POSTE ITALIANE S.p.A - SPEDIZIONE IN
ABBONAMENTO POSTALE - AUT. N. LO-
NO/00672/03.2022 PERIODICO ROC Iscrizione
n.10250 del 22.05.2002

SERVIZIO ABBONAMENTI
Il servizio informazioni per abbonamenti è in
funzione dal lunedì al venerdì dalle 8,30 alle
12,30. Telefono 0171-392211. E mail: diffusione.
newspapermilano@gmail.com. Euro 25
abbonamento cartaceo e Euro 23 versione digitale
in pdf per 10 numeri

GARANZIA DI RISERVATEZZA PER GLI
ABBONATI
L'editore Newspaper Milano Srl, garantisce la
massima riservatezza dei dati forniti dagli abbonati
e le possibilità di richiederne gratuitamente la
rettifica o la cancellazione ai sensi del Regolamento
(UE) n° 2016/679 del Parlamento europeo e
norme collegate scrivendo a Newspaper Milano
Srl, via Giovanni Agnelli, 3 - 12081 Beinette
(CN), oppure inviare una e-mail a: diffusione.
newspapermilano@gmail.com.
Pubblicazione mensile registrata presso il
Tribunale di Milano il 20 settembre 1975, n° 253.
La testata Espansione è di proprietà di Newspaper
Milano Srl

Credits: <https://thenounproject.com/> Icone ©
Noun Project Inc.

La tiratura di questo numero è di
55.000 copie.

14 - 15 **Efficienza energetica** . Dalla Bei
225 milioni di euro a Iren per l'Italia

16 - 19 **Malattie infettive**. In America
tra prevenzione e recrudescenza

21 - 24 **Nuovo Gaslini di Genova**.
investimento da 182,8 milioni di euro

34 **Ristorazione**. Antonino Forte: "Il
capitale umano è il cuore di un ristorante"

36 - 41 **Anti burocrazia**. L'app che ha
conquistato un milione di imprenditori

42 - 45 **Aerospazio**. Dall'officina allo
spazio

46 - 47 **L'opinione**. Dopo il referendum
l'orizzonte sono le elezioni politiche del 2027

48 - 49 **Orizzonti internazionali**.
Ucraina: il cantiere dell'Europa

54 - 55 **Economia e territori**. Il mondo
dell'export regione per regione

56 - 58 **EWine**. Consigli utili per
acquistare un buon vino



DAL FABBRO E VIGLIOTTI - p. 14



FORTE- p. 34



COME SCEGLIERE LA FACOLTÀ - p. 26



Stefano Bisi
Roma



Segui Espansione sui social!

“Per lo stretto di Hormuz passano tra il 20 e il 30% del petrolio e del gas mondiale, attraverso quello di Bab el-Mandeb (la porta a sud del Mar Rosso) con tutte le precauzioni prese negli ultimi anni il traffico si è ridotto a non più di 2-3 milioni di barili. Ma questo non vuol dire che il passaggio a sud-ovest non resti fondamentale e soprattutto che l'effetto-accumulo delle due chiusure, che potrebbero diventare tre con il Canale di Suez, non abbia ulteriori devastanti effetti per il mercato energetico. Ma a tutto questo Trump come al solito non ci avrà pensato”. Lo diceva Joseph Stiglitz, 83 anni, guru della Columbia University, premio Nobel nel 2001, qualche settimana fa. La guerra nel Golfo e le sue conseguenze riportano in primissimo piano quali scelte di politica energetica un Paese deve fare.

Nel numero di aprile di Espansione emerge un filo conduttore che attraversa economia, società e innovazione: il cambiamento. Un cambiamento che non è mai

lineare, ma fatto di transizioni, adattamenti e nuove responsabilità. L'economia reale mostra segnali concreti della necessità di modelli più sostenibili e gli investimenti nella transizione energetica, come quelli destinati all'efficientamento degli edifici e alla gestione dei rifiuti, indicano una direzione precisa: crescita e sostenibilità non sono più alternative, ma leve complementari di sviluppo. Parallelamente, la trasformazione digitale sta ridisegnando il rapporto tra imprese e istituzioni. Strumenti come le piattaforme digitali per la gestione aziendale semplificano processi, riducono la burocrazia e aumentano l'accesso alle informazioni. Non si tratta solo di tecnologia, ma di un vero salto culturale. Accanto a queste dinamiche strutturali, emergono fenomeni più sottili ma altrettanto rilevanti: il mondo digitale, ad esempio, sta modificando il modo in cui pensiamo e apprendiamo e la diffusione di contenuti rapidi e frammentati rischia di ridurre la capacità di concentrazione e di approfondimento.

Anche sul piano sociale e sanitario si osservano segnali di cambiamento e il ritorno, seppur localizzato, di malattie ricorda quanto la prevenzione sia un equilibrio fragile, che richiede continuità e responsabilità condivisa.

Infine, il tema del capitale umano attraversa trasversalmente tutti gli ambiti, dalla formazione universitaria alla gestione delle organizzazioni emerge la necessità di valorizzare competenze, talento e motivazione. In un contesto sempre più competitivo e incerto, sono le persone – più che le tecnologie – a fare la differenza.

Il quadro che emerge è quello di un sistema in trasformazione, in cui innovazione, sostenibilità e capitale umano diventano i pilastri su cui costruire il futuro. La sfida non è solo adattarsi al cambiamento, ma governarlo con visione e responsabilità. Ci riusciremo in un mondo sconvolto dalle guerre?♦



UNIVERSITÀ
DI TORINO

DM DIPARTIMENTO DI
MANAGEMENT
VALTER CANTINO

MBA

Master Universitario in
Business Administration

Direttore Prof. Stefano Bresciani

CFB

Master Universitario in
Corporate Finance & Banking

Direttore Prof. Antonio Salvi

Iscriviti ai Master di primo livello!

Percorsi formativi studiati per far crescere la tua leadership nel mondo del management e della finanza aziendale, che vantano eccellenti opportunità professionali, collaborazioni con aziende partner e il supporto di esperti e docenti altamente qualificati.



mastermba.management@unito.it
master_cfb@unito.it



<https://www.saamanagement.it>



SAA – School of Management
Via Ventimiglia, 115, 10126 Torino



MBA



CFB

La Vignetta

TRUMP SCARICA IL VECCHIO CONTINENTE

...IL MIO AMORE PER L'EUROPA
NON È MAI
N.A.T.O. ...!



L'intervista



Piero Cipollone: "Con l'euro digitale azzereremo le commissioni"

Alessandro Marini
Milano

Piero Cipollone è uno dei sei membri che compongono il comitato esecutivo della Banca Centrale Europea, di cui Christine Lagarde è la presidente. Cipollone vanta una carriera lunga e prestigiosa alle sue spalle. Dopo aver conseguito la laurea cum Laude presso l'università romana, Piero Cipollone vinse una prestigiosa borsa di studio, promossa e finanziata dal Banco di Napoli, che gli permise di conseguire una più alta specializzazione presso l'Università di Stanford, ove ottenne un Master of Arts in Economics. Tornato in Italia, venne assunto dalla Banca nazionale, dove lavorò presso il dipartimento di statistica per 15 anni. Nel 2007, venne nominato commissario straordinario e successivamente presidente dell'Istituto Invalsi, l'ente di ricerca italiano che si dedica al raccoglimento dei dati sull'andamento degli studenti del paese. Dal 2018 al 2019 ha lavorato con il governo Conte I in qualità di consulente per gli affari economici. Successivamente, nel 2020, venne nominato vice direttore generale della Banca d'Italia, incarico che abbandonò tre anni dopo per sostituire Fabio Panetta come nuovo membro del Comitato esecutivo della Banca Centrale Europea, posizione di cui è tutt'oggi ancora insignito. Attualmente, presso la BCE, Piero Cipollone si occupa di portare avanti uno dei progetti più dibattuti degli ultimi tempi. Pertanto, abbiamo deciso di intervistarlo.

Lei sta portando avanti il progetto dell'euro digitale: si tratta di una misura necessaria per superare il duopolio di Visa e Mastercard?

L'euro digitale nasce per una ragione molto concreta: garantire che anche nel mondo digitale esista sempre un modo di pagare pubblico, semplice e accettato ovunque. Oggi l'unico modo a

disposizione degli europei per pagare con la loro moneta – quella pubblica, emessa direttamente dalla banca centrale – è il contante. Ma ora la nostra vita si svolge sempre più online. In Italia la quota dei pagamenti online è praticamente quadruplicata in pochi anni, passando da circa il 6% nel 2019 al 24% nel 2024. E online, naturalmente, il contante non si può usare; di conseguenza

ci affidiamo in larga misura ad aziende private non europee. L'euro digitale sarà l'equivalente digitale del contante: un mezzo di pagamento pubblico, semplice. Sarà utilizzabile nei negozi, online e tra persone, anche offline - per esempio quando non c'è rete internet. Non sostituirà il contante: lo affiancherà, per dare più scelta.



L'euro digitale potrebbe essere utile anche per agevolare i pagamenti digitali, riducendo – se non azzerando – le commissioni pagate dai venditori?

L'euro digitale ridurrà in modo significativo i costi delle transazioni, con un vantaggio concreto soprattutto per i piccoli commercianti. Va però detto che le commissioni non dipendono solo dalla tecnologia, ma anche da regole e modelli di mercato. Oggi una parte dei costi sostenuti dagli esercenti è legata alle commissioni imposte dai circuiti internazionali per l'utilizzo dei loro servizi di pagamento. Con l'introduzione dell'euro digitale, questa dinamica è destinata a cambiare, perché la BCE non applicherà alcuna tariffa

"Per i cittadini l'euro digitale sarà gratuito per l'uso di base quando si paga o si riceve un pagamento, come accade già oggi con il contante"

per tali servizi. Inoltre, la proposta di quadro normativo europeo prevede che le commissioni applicate dagli intermediari siano soggette a un tetto, proprio per evitare costi eccessivi e proteggere soprattutto i piccoli esercenti. Infine, per i cittadini, l'euro digitale sarà gratuito per l'uso di base quando si paga o si riceve un pagamento, come con il contante. L'euro digitale è pensato per aumentare la concorrenza: se esiste un'alternativa pubblica e paneuropea, anche gli operatori

esistenti hanno più incentivi a offrire condizioni migliori. Con regole europee e più concorrenza, l'obiettivo è avere costi più bassi e più prevedibili, e un sistema meno dipendente da pochi attori dominanti.

Fernando Navarrete Rojas, relatore incaricato dal Parlamento europeo di redigere la proposta di legge sull'euro digitale, propone soluzioni private europee. Potrebbe essere una soluzione? →

Le iniziative private europee per i pagamenti sono importanti e vanno incoraggiate: più concorrenza e più soluzioni europee fanno bene a cittadini e imprese. Tuttavia, da sole non risolvono due punti essenziali.

Il primo è che anche nel mondo digitale i cittadini hanno diritto di avere accesso e usare comodamente la moneta pubblica. Come banca centrale, abbiamo il mandato di garantire che tale diritto sia rispettato.

Il secondo motivo è la frammentazione. Immaginiamo un cittadino americano a cui venga detto che con la sua carta emessa a New York non può

pagare a San Francisco o a Los Angeles. Eppure, oggi, con il mio Bancomat, non posso pagare a Parigi o a Berlino – o meglio: posso farlo solo appoggiandomi ai circuiti internazionali. E 13 Paesi dell'area euro su 21 non hanno neanche un equivalente del Bancomat, e dipendono interamente da questi circuiti.

L'euro digitale creerà standard comuni e un livello di accettazione valido in tutta l'eurozona. Tutte le iniziative private potranno utilizzarli liberamente per crescere ed espandere i loro servizi ai 360 milioni di europei che usano l'infrastruttura della nostra moneta comune.

Quindi ben vengano le soluzioni private europee; l'euro digitale aggiunge ciò che oggi manca, cioè una forma digitale di moneta pubblica utilizzabile ovunque e una base comune su cui anche i privati possono innovare e competere. Non c'è competizione tra i due, ma sinergie che rafforzano l'Europa.

Cosa pensa dell'eventuale introduzione di un tetto massimo alla detenzione di euro digitale, per evitare effetti sui conti bancari?

È fondamentale sottolineare che un limite alla detenzione di euro digitali non implica alcuna



restrizione sugli importi che si possono pagare. Gli utenti avranno la possibilità di collegare il proprio wallet di euro digitale al conto corrente bancario, ed effettuare così transazioni che superano ampiamente il tetto massimo previsto per la detenzione. Questo meccanismo garantirà piena libertà operativa nei pagamenti.

Al tempo stesso è necessario introdurre un limite massimo a quanto ciascuno può detenere per evitare effetti indesiderati sul sistema bancario. L'idea è semplice: l'euro digitale deve servire prima di tutto per pagare, non per spostare grandi risparmi. Un tetto per persona riduce il rischio che molti fondi vengano trasferiti dai conti bancari al portafoglio in euro digitale. Questo aiuta a proteggere la stabilità finanziaria e preserva la capacità delle banche di continuare a finanziare famiglie e imprese.

Il limite, però, deve essere

abbastanza alto da non limitare troppo la libertà delle persone di detenere l'euro digitale. Le nostre analisi mostrano che, con un limite che sia abbastanza alto da coprire le spese medie correnti di un mese, non ci sono effetti sul sistema bancario.

Infine, va ricordato che questo limite non è stato ancora fissato e che il processo legislativo sta delineando una procedura per definirlo in modo equilibrato e basato sui dati.

La privacy è un tema centrale. Ci sono rischi da questo punto di vista?

La privacy è un elemento fondante del progetto, sin dal suo concepimento. L'euro digitale è progettato per garantire un livello di riservatezza molto elevato, superiore a quello normalmente offerto dagli strumenti digitali privati.

L'Eurosistema – cioè la BCE e le altre banche centrali dell'area

dell'euro – non potrà in alcun modo sapere “chi paga chi” o “chi compra cosa”. Solo le banche degli utenti avranno accesso a queste informazioni, ad esempio per finalità legate alla normativa antiriciclaggio, come avviene già oggi.

Inoltre, l'euro digitale potrà essere usato anche in modalità offline per i pagamenti in prossimità. In questo caso, i dettagli della transazione saranno conosciuti solo da chi paga e da chi riceve, senza intermediari. È un livello di privacy che oggi non esiste ancora nei pagamenti digitali ed è pienamente paragonabile a quello per le transazioni con il contante.

Cambiando argomento, cosa pensa delle criptovalute? Le stablecoin possono rappresentare un rischio per le monete tradizionali? →



Le criptovalute “classiche” non sono moneta nel senso che usiamo tutti i giorni: il loro valore può oscillare molto e non esiste un soggetto pubblico che ne garantisca la stabilità. Per questo sono poco adatte come mezzo di pagamento o come riserva di valore sicura.

Le stablecoin, invece, promettono un valore stabile, ma tutto dipende da come sono gestite le riserve e dalle regole applicate agli emittenti. In Europa per fortuna disponiamo di un quadro legislativo solido, grazie al regolamento MiCA.

Resta però la questione dell'impatto sulla capacità del sistema bancario di finanziare l'economia, nel caso in cui la diffusione delle stablecoins comportasse un rilevante spostamento dei depositi al dettaglio verso depositi all'ingrosso e una loro concentrazione presso poche grandi intermediari.

Nel caso poi in cui la diffusione riguardasse stablecoins denominate in dollari il rischio sarebbe ancora più accentuato perché si avrebbe una diminuzione dei depositi in euro presso le banche europee. Attualmente le stablecoins possono essere usate soprattutto per pagare gli scambi di crypto attività.

Nell'ambito della finanza e dei pagamenti tradizionali esse sono usate per pagamenti transfrontalieri con paesi fuori dell'area dell'euro che restano



ancora molto costosi e lenti.

Va comunque considerato che, la tecnologia della tokenizzazione e delle DLT su cui si basano le stablecoin può essere sfruttata per sviluppare una versione tokenizzata dei depositi bancari e si adattano bene a coprire molte esigenze di pagamento senza incorrere nei problemi posti dalle stablecoins.. ♦

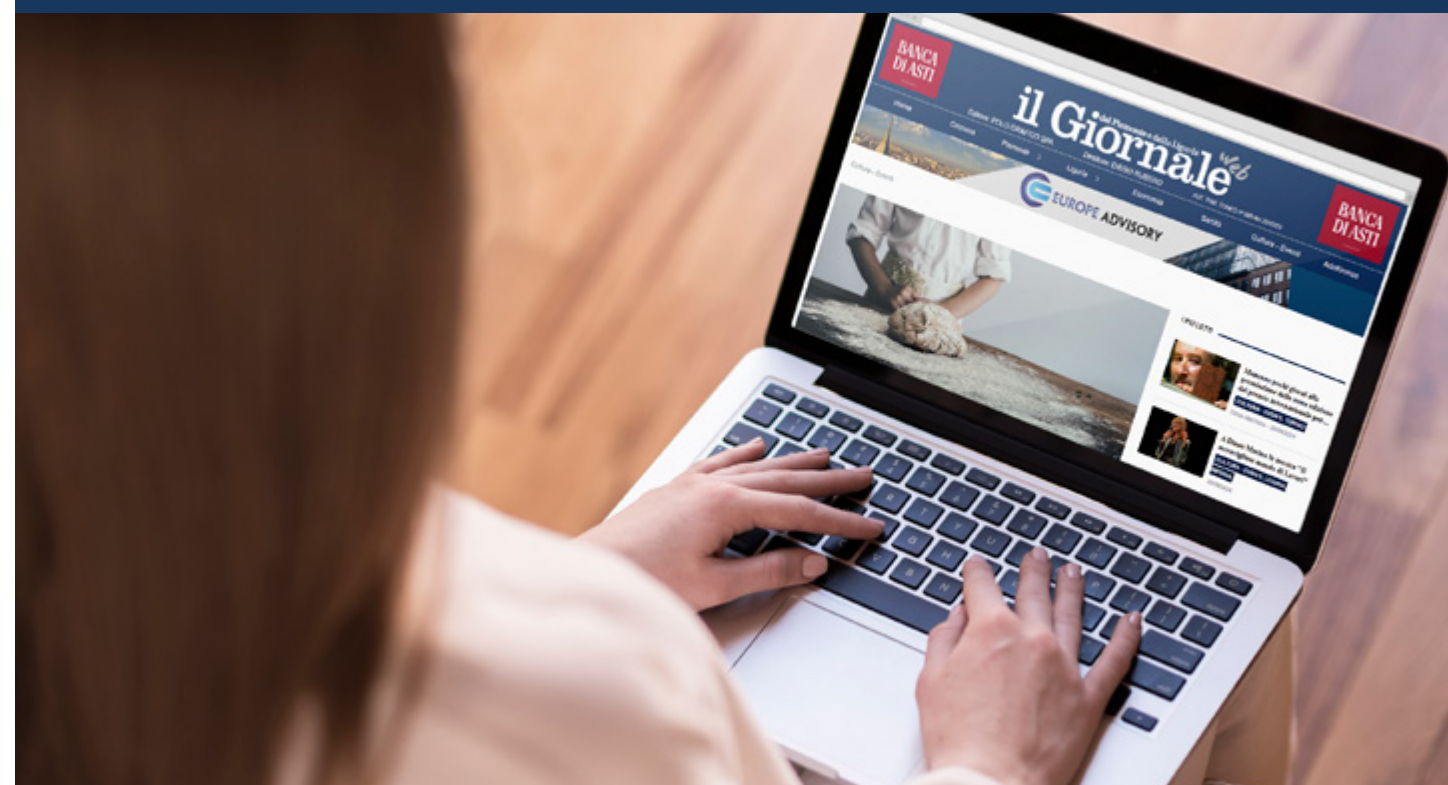
Rispetto alle criptovalute, il cui valore è più volatile, le stablecoin, invece, promettono un valore stabile, ma tutto dipende da come sono gestite le riserve e dalle regole applicate agli emittenti



**HAI FAME
DI NOTIZIE
IN TEMPO
REALE?**

È online
www.ilgiornaledelpiemonteedellaliguria.it

il Giornale
del Piemonte e della Liguria ^{web}



Economia

Dalla Bei 225 milioni di euro a Iren per l'efficienza energetica in Italia

Redazione
Cuneo

La Banca europea per gli investimenti (BEI) e il Gruppo Iren hanno firmato un accordo di finanziamento da 225 milioni di euro a sostegno del programma di investimenti della multiutility italiana per il periodo 2025-2028. L'operazione, siglata oggi a Milano dalla Vicepresidente della BEI, Gelsomina Vigliotti, e dal Presidente Esecutivo di Iren, Luca Dal Fabbro, mira a sostenere una serie di interventi finalizzati a promuovere l'economia circolare e l'efficienza energetica attraverso il potenziamento dei sistemi di raccolta dei rifiuti e l'implementazione di misure per ridurre i consumi energetici degli edifici.

L'accordo prevede investimenti nella gestione dei rifiuti urbani, tra cui nuovi contenitori, mezzi per la raccolta, centri di riciclo e infrastrutture a supporto dell'introduzione dei sistemi "Pay-As-You-Throw" (PAYT), che collegano le tariffe alla quantità effettivamente prodotta e incoraggiano una migliore separazione alla fonte. Parallelamente, il progetto comprende interventi di efficienza



energetica finalizzati alla riduzione dei consumi negli edifici, con un'attenzione particolare alle strutture socioassistenziali, quali residenze per anziani e centri di salute mentale, gestite da organizzazioni non profit. Secondo le stime della Banca, gli interventi di efficientamento energetico sostenuti dalla BEI permetteranno di risparmiare ogni anno circa 6.800 MWh di energia primaria e di produrre circa 1.400 MWh di elettricità da fonti rinnovabili, equivalenti al fabbisogno annuo di circa 550 famiglie italiane. Allo stesso tempo, le misure di economia

Il progetto rafforza la raccolta differenziata, favorisce la riduzione dei rifiuti e sostiene la diffusione di sistemi Pay-Ass-You-Throw oltre a sostenere gli interventi di risparmio energetico in edifici gestiti da enti non profit

circolare supportate dalla BEI avranno un impatto ambientale significativo, riducendo la produzione di rifiuti di circa 50.000 tonnellate all'anno, e aumentando la raccolta differenziata destinata al riciclo o alla produzione di biometano di circa 220.000 tonnellate annuali.

Gli investimenti saranno realizzati principalmente nelle tre regioni del Nord Ovest Italia in cui opera storicamente il Gruppo Iren (Piemonte, Emilia Romagna, Liguria) ma con iniziative anche in Toscana e in altre regioni italiane. Le attività saranno realizzate attraverso le società del Gruppo Iren, in particolare Iren Ambiente e Iren Smart Solutions.

“L'accordo annunciato oggi rappresenta un passo concreto

verso un modello di sviluppo più sostenibile, fondato sulla riduzione delle emissioni, sull'economia circolare e sull'efficienza energetica” ha dichiarato Gelsomina Vigliotti, Vicepresidente della BEI. “Sostenere investimenti di qualità nelle infrastrutture per la gestione dei rifiuti e nell'efficientamento energetico del patrimonio edilizio significa generare benefici duraturi per i cittadini, rafforzare i territori e contribuire alla protezione dell'ambiente.”

“Siamo molto contenti di proseguire nella collaborazione storica con BEI con la quale, negli anni, abbiamo sottoscritto finanziamenti per 2 miliardi di euro che hanno contribuito

ad incrementare la quota di strumenti di finanziamento green, oggi superiore all'80%” dichiara Luca Dal Fabbro, Presidente esecutivo di Iren. “L'operazione di finanziamento sottoscritta oggi consente di supportare gli investimenti sostenibili del Gruppo Iren alla base del piano di transizione al 2040, favorendo i progetti della raccolta rifiuti e di efficientamento energetico che avranno impatti significativi sui nostri territori.” ♦



Luca Dal Fabbro e Gelsomina Vigliotti

L'opinione



Le malattie infettive in America tra prevenzione e recrudescenza

Emanuele Montomoli*
Siena

Immaginatevi di atterrare a Baltimora in un pomeriggio di fine inverno: aeroporto pieno, taxi in fila, gente con il cappotto ancora addosso che si infila nei bar per un caffè al volo. In stazione qualcuno tossisce, qualcuno ride, qualcuno condivide una bottiglietta d'acqua. Scene normalissime, talmente normali che non ci fate caso, eppure è proprio in questo tipo di quotidianità che le malattie infettive “da manuale” trovano il modo di tornare a farsi vive. Non perché ci sia un'epidemia apocalittica in corso, non perché il sistema sanitario americano non regga, ma perché semplicemente perché si è creata una crepa, piccola e localizzata, per riaprire uno spazio a virus e batteri che pensavamo archiviati. Negli Stati Uniti, oggi, la storia non è solo quella del morbillo, è un quadro più ampio,

più silenzioso e per questo più interessante: l'aumento o il ritorno a macchia di leopardo di malattie prevenibili con i vaccini. In Maryland, e in particolare nell'area metropolitana di Baltimora, i dipartimenti di sanità pubblica stanno seguendo un aumento di casi di parotite. I numeri non sono enormi, e infatti le autorità ribadiscono che il rischio generale per la popolazione resta basso. Però il salto rispetto all'anno precedente è netto: nel 2026 i casi registrati in poche settimane sono molti di più rispetto all'intero 2025. La parotite ha un problema di reputazione, nell'immaginario comune è una cosa “gestibile”, una malattia da bambini, quasi un fastidio. In realtà, quando colpisce gli adulti, può essere più complicata e più lunga da smaltire, e soprattutto è un virus che si muove

benissimo in tutti i luoghi dove le persone stanno vicine: mezzi pubblici, uffici open space, università, eventi sportivi, aeroporti.

Negli stati Uniti c'è un ritorno a macchia di leopardo di malattie prevenibili con i vaccini, ma le autorità pubbliche dicono che il rischio per la popolazione è basso

Basta una fila in aeroporto o al bar con qualcuno che tossisce per creare una crepa dove entra un virus che pensavamo archiviato



Si trasmette attraverso la saliva e le goccioline respiratorie, non è contagiosa come il morbillo, ma non serve essere “super contagiosa” per creare problemi, se trova un contesto favorevole. Proprio per questo motivo un focolaio di parotite, oggi, vale come indicatore, è un promemoria: le malattie non spariscono perché ci siamo stancati di pensarle, spariscono se continuiamo a fare quello che funziona. Un'altra malattia che racconta bene ciò che sta succedendo negli Stati Uniti è la pertosse. Non perché sia nuova, ma perché tende a rientrare dalla finestra quando la

prevenzione perde regolarità. La pertosse non è cinematografica, non ha il marchio mediatico del morbillo, spesso parte come una tosse insistente, poi si trascina, poi diventa quel colpo di tosse che non lascia dormire. Molti la scambiano per altro, tuttavia, nei neonati e nei bambini molto piccoli può essere pericolosa, e a differenza di altre infezioni, qui la questione centrale è semplice e scomoda: la protezione non è eterna. I richiami negli adulti contano, e una quota di adulti non fa il richiamo, o lo rimanda per anni, o non sa nemmeno che sia raccomandato in certe fasi della vita, si crea un serbatoio invisibile. La pertosse torna in questo modo: non come un'ondata unica, ma come un lento risalire dei numeri, stagione dopo stagione, con piccoli focolai qua e là. Anche la varicella è un

nome che suona quasi innocuo a chi l'ha avuta da piccolo, eppure la varicella è una malattia che, quando trova una comunità con copertura incompleta, ricomincia a circolare in fretta. Tipicamente attraverso scuole e ambienti frequentati da bambini. Finché la copertura è alta, resta sotto controllo, ma quando in una comunità la percentuale di vaccinati scende anche di poco, la varicella torna a essere “normale” nel giro di poco tempo. Qui il punto non è spaventare, è evidente che nella maggior parte dei casi, in bambini sani, la varicella passa, il punto è ricordare come funzionano queste infezioni: non rispettano la nostra nostalgia per il passato, né la nostra convinzione che “ormai non esistono più”. Esistono eccome e semplicemente, le teniamo “sotto controllo”. →

Poi c'è la parte più inquietante, proprio perché sembra impossibile: la difterite. Non stiamo parlando di un aumento massiccio, ma di segnalazioni sporadiche che riaccendono la sorveglianza. Qui entra in gioco un altro meccanismo psicologico: quando una malattia sparisce per decenni, si abbassa anche la percezione, non è un destino inevitabile, è un promemoria tecnico: la memoria epidemiologica non è garantita, va allenata. Quando si dice "in America aumentano le malattie prevenibili con vaccino", si rischia di immaginare un fenomeno uniforme, tuttavia la realtà è molto più concreta:

non è l'intero Paese, sono spesso aree specifiche. A livello nazionale, la copertura può anche sembrare buona, ma le epidemie non avvengono "a livello nazionale"; avvengono in una scuola, in una contea, in una comunità, in un gruppo dove la copertura è più bassa. In quel contesto la catena di trasmissione ha spazio, e quando la catena parte, poi può espandersi. È l'effetto mosaico: un Paese con molte aree protette e alcune crepe, e i virus, per definizione, cercano le crepe. C'è un ulteriore fattore molto meno ideologico e molto più banale: la pandemia ha interrotto le routine sanitarie.

Quando una malattia si pensa sradicata si abbassa la percezione epidemiologica va garantita

Visite saltate, vaccinazioni rimandate, controlli persi, recuperi fatti a metà. Non ovunque, non per tutti, ma abbastanza da creare "buchi" che oggi iniziano a essere visibili nei dati.

Dopo anni di messaggi sanitari continui molte persone hanno sviluppato una forma di rigetto ma la prevenzione funziona se resta un'abitudine condivisa



Ed infine c'è la fiducia, in parte un tema culturale, in parte è un tema politico, in parte è semplicemente stanchezza: dopo anni di messaggi sanitari continui, molte persone hanno sviluppato una forma di rigetto, e quando la prevenzione diventa una questione di adesione, la fatica collettiva si trasforma in numeri. Il rischio, quando si parla di queste cose, è oscillare tra due estremi: o "non è niente" o "è la fine". La verità utile sta in mezzo, non

siamo davanti a un'America senza vaccini, siamo davanti a un'America in cui la prevenzione non è omogenea, e la non-omogeneità produce ritorni di malattie prevenibili. Un focolaio di parotite nel Maryland, la risalita della pertosse, piccoli cluster di varicella, segnalazioni che riaccendono la sorveglianza su patogeni quasi dimenticati: sono tasselli di una stessa storia. E quella storia dice una cosa molto semplice: la prevenzione funziona finché resta

un'abitudine condivisa. Quando diventa opzionale, le malattie non "ritornano" perché sono cattive, ritornano semplicemente perché possono farlo. ♦

* Professore Ordinario di Igiene e Salute Pubblica - Università degli studi di Siena

Chi siamo

Europe Advisory è una società di consulenza che vanta una consolidata esperienza nel settore dell'advisory alla clientela istituzionale, corporate e retail, favorendo l'accesso strategico ai mercati dei capitali, sia sotto forma di debito che sotto forma di equity, ed assistendo le imprese in operazioni di finanza straordinaria.

La nostra storia

Il progetto prende spunto dall'acquisto del ramo d'azienda di una precedente esperienza societaria, che, dal 2004 al 2013, ha ben avviato, consolidato e specializzato la propria attività in questi settori.

La società è nata dall'opportunità di costituire una new-co partecipata da alcuni prestigiosi studi di commercialisti, coinvolgendo altresì advisor operanti nel marketing e nella consulenza finanziaria, oltre a professori universitari di facoltà di management ed economia al fine di offrire alla clientela la possibilità di fruire di una consulenza completa, personalizzata ed altamente specializzata, capace di generare un importante valore aggiunto nel medio-lungo periodo.

I nostri principali servizi

Le principali attività poste in essere da Europe Advisory riguardano:

- Attività di advisory e consulenza ad aziende;
- Consulenza per lo studio e la predisposizione di business plan e di piani industriali;
- Assistenza nella redazione e nella composizione di documenti economici, finanziari e patrimoniali;
- Compimento di inventari, valutazione e stime di beni e diritti di ogni genere, materiali ed immateriali;
- Attività di promozione, coordinamento e gestione di iniziative per l'assunzione di studi preliminari e di fattibilità, indagini di mercato, studi finanziari e di opere esecutive e l'assistenza per lo sviluppo, la direzione e la coordinazione dei lavori conseguenti;
- La stesura di perizie aziendali e immobiliari;
- Consulenza nella ristrutturazione del capitale, nel reperimento di nuove fonti finanziarie di debito, nella rinegoziazione dell'indebitamento esistente e nella ristrutturazione dell'indebitamento in contesti di procedure giudiziali e stragiudiziali;
- Assistenza nella concessione del credito bancario.

Sedi

Via Ettore de Sonnaz, 14, 10121, Torino (TO)

Via Emilio de Cavalieri, 12 - 00198 Roma (RM)

Strada provinciale S. Bartolomeo, 17 - 12013 Cuneo - Chiusa di Pesio (CN)

Email: info@europeadvisorysrl.com

Tel: 0171 734917

Sanità

Investimento da 182,8 milioni di euro per il nuovo Gaslini di Genova

Monica Bottino
Genova

L'Istituto pediatrico Giannina Gaslini di Genova ha scritto la storia della pediatria, e ora sta entrando nel futuro con il più grande progetto di ristrutturazione mai attuato prima d'ora. Un investimento da 182,8 milioni di euro per la realizzazione di un nuovo padiglione (Padiglione Zero) e la ristrutturazione di diversi padiglioni esistenti: 52,4 milioni, pari al 28,7% dell'onere complessivo, fino ad oggi sono stati reperiti attraverso finanziamenti di parte pubblica senza obbligo di restituzione.

Ne fanno parte i 20 milioni di euro già deliberati dalla Fondazione Gerolamo Gaslini, a cui si sommano 8,4 milioni di PNRR-PNC, 6,5 milioni ex legge 67/88, 1,8 milioni assegnati da Regione Liguria, successivamente alla pubblicazione dell'avviso pubblico ed il resto proviene da alienazioni del patrimonio immobiliare dell'Istituto e altri finanziamenti statali.

La rimanente quota di oneri, pari a 130,4 milioni di euro è coperta da finanziamento privato, la cui remunerazione avverrà con

canone concessorio che impegnerà l'Istituto per 19 anni. La durata della Concessione sarà di 22 anni. I cantieri sono stati avviati e il Padiglione Zero, fiore all'occhiello dell'intero progetto, cresce a vista d'occhio. Il nuovo edificio si comporrà di undici livelli complessivi di cui: due piani interrati; tre piani fuori terra destinati alle attività di diagnosi e cure intensive; il piano tecnico a servizio dell'intero fabbricato; quattro livelli di degenza; la copertura e la zona dell'elisuperficie. E' quasi completato il nuovo Polo tecnologico, in poco tempo sarà possibile dismettere l'attuale centrale termica i cui locali saranno utilizzati come nuovo locale gruppi elettrogeni.

Il policlinico che nascerà dalla complessa trasformazione in atto sarà una città della salute dei bambini, in grado di migliorare ulteriormente l'efficacia e la sicurezza delle cure per i piccoli pazienti e l'esperienza lavorativa e formativa per tutta la comunità di operatori, studenti, famiglie, associazioni che vivono ogni

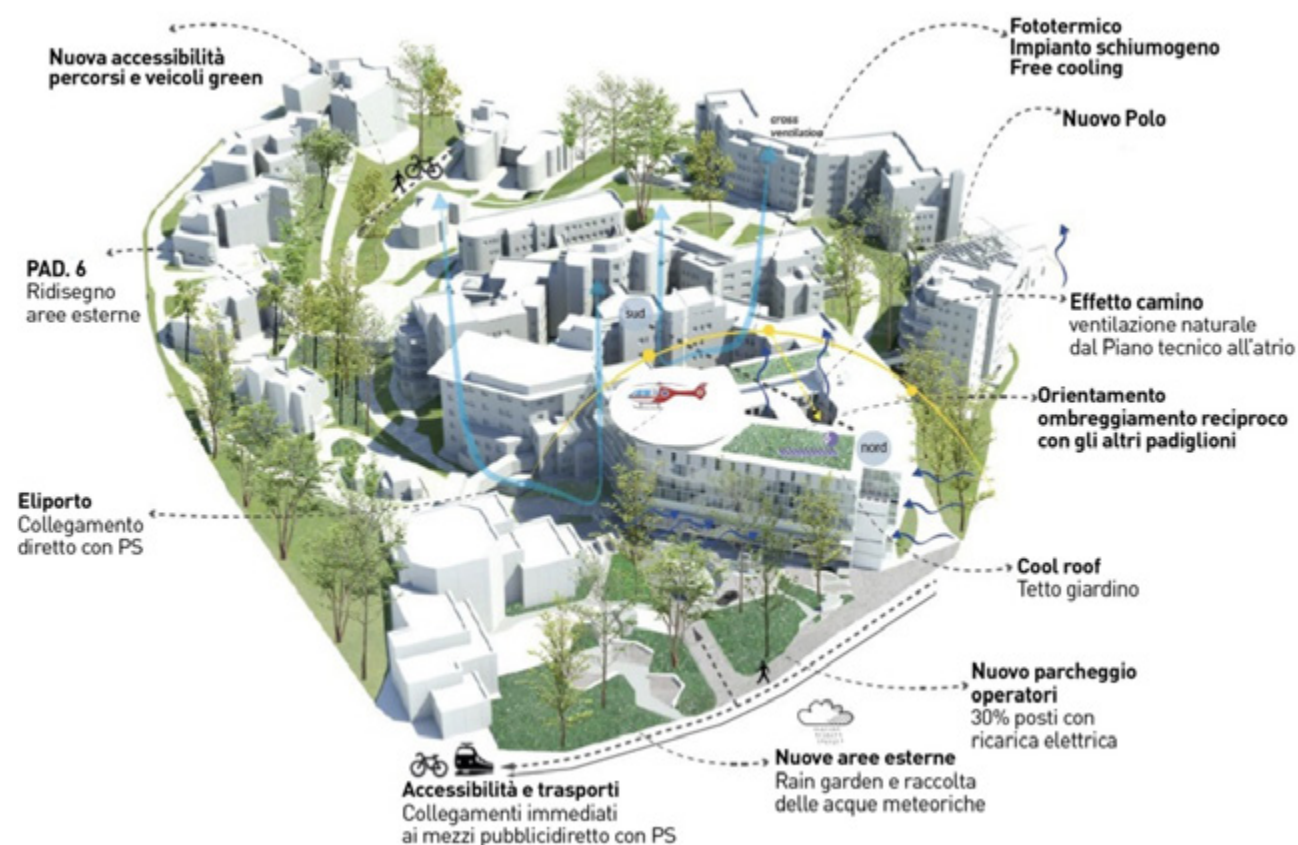
giorno l'ospedale. Il nuovo Gaslini risponde alle esigenze di un moderno polo integrato ad alta intensità tecnologica, basato su un modello organizzativo per piattaforme assistenziali ed aree di lavoro e studio dipartimentali omogenee, organizzate secondo il principio di intensità di cura e complessità tecnologica. →

L'ospedale pediatrico entra nel futuro con un progetto di restyling dal valore totale dell'investimento di 182,8 milioni di euro per creare una Città della Salute dei Bambinillis in consequam audaecae esed quamendita velenda ndionseque

Un lavoro che interpreta e raccoglie le indicazioni dei sanitari che vi lavorano e delle famiglie che lo frequentano. Sarà raggiunta maggiore efficienza di gestione delle attività sanitarie, grazie a un unico polo integrato (Padiglione Zero, collegato ai padiglioni 15,16, 17 e 18) che supera l'attuale frammentazione

foresteria per le famiglie e gli studenti. “Il nuovo monoblocco salirà di un piano ogni mese e mezzo, circa 45 giorni, dando forma al futuro volto dell'ospedale – spiega il presidente dell'Istituto Gaslini Edoardo Garrone - Si tratta di un intervento che porta con sé una doppia sfida: rinnovare in profondità l'ospedale

e degli abitanti del quartiere”. Soddisfatto anche il direttore generale del Gaslini, Renato Botti che sottolinea come “in pochissimo tempo siamo passati dall'idea di un nuovo ospedale alla concessione affidata a Zena Project e alla costruzione del Padiglione Zero. Dal 2021, anno in cui abbiamo presentato l'idea



dei servizi sanitari in più edifici. Non solo. L'ambizioso intervento potrà consentire anche di potenziare la ricerca perché potrà aprirsi in futuro agli studenti con un Campus Universitario, e al quartiere con un asilo aziendale e spazi per lo sport, attraverso la riqualificazione di spazi interni alla cittadella ospedaliera e la successiva realizzazione di una

dopo 87 anni di attività e, allo stesso tempo, garantire la piena operatività di tutti i reparti durante i lavori. Un equilibrio complesso, portato avanti nel pieno rispetto degli standard di sicurezza e prevenzione nei confronti dei lavoratori del cantiere, ma soprattutto dei pazienti e delle loro famiglie, di tutti gli operatori dell'Istituto

del Nuovo Gaslini all'interno del Piano Strategico quinquennale, siamo arrivati all'aggiudicazione del bando di gara nel 2023 a favore di Zena Project. Oggi, a soli tre anni di distanza, vediamo il Padiglione Zero prendere forma sotto i nostri occhi. Un'evoluzione rapida e concreta, che testimonia la solidità della visione e la capacità realizzativa dell'intero progetto.

Un risultato che testimonia come una collaborazione pubblico-privato ben impostata possa rendere più agile il rinnovamento di un grande istituto come il Gaslini, garantendo efficienza, qualità senza dispersioni di risorse. Resta fermo un principio: il Gaslini continua ad essere un ente pubblico al servizio di tutti i bambini”.

La fine dei lavori della prima fase, delle quattro previste in totale, è attesa nel primo semestre 2027, alla quale seguiranno i collaudi degli impianti tecnologici e infine la disponibilità dell'ospedale, con l'obiettivo di attivare i primi reparti ospedalieri del Padiglione Zero entro il 2027. Nel nuovo Padiglione Zero verranno trasferite e collegate tra loro tutte le funzioni ad alta intensità di cura (il Pronto Soccorso, le Rianimazioni neonatale e pediatrica, il blocco operatorio, il punto nascita, i servizi di Radiologia) e, grazie a questi trasferimenti, la ristrutturazione di cinque edifici già esistenti destinata alla media e bassa intensità di cura, alla ricerca e alla morgue. A seguire, è prevista la rifunzionalizzazione di altrettanti cinque padiglioni, che una volta liberati dalle attuali attività clinico-scientifiche, saranno destinati ad attività socio-sanitarie.

“La costruzione del Nuovo Gaslini è un'opera che prende vita portando avanti un'importante sfida: creare un nuovo monoblocco all'interno di un presidio completamente funzionante. Viene infatti,



assicurata la piena operatività di ogni reparto per tutta la durata dei lavori, nel rispetto dei bambini, delle famiglie e di tutto il personale. Il progetto si sviluppa in quattro fasi: la prima, avviata a luglio 2024, ha portato alla demolizione dei padiglioni 7 e 8, nonché all'avvio dei lavori di costruzione del Padiglione Zero e del nuovo Polo Tecnologico, quest'ultimo oggi quasi terminato” spiega ancora il direttore dei Servizi Tecnici e RUP del Nuovo Gaslini Ezio Nicolas Bruno Urbina.

Il progetto prevede la riorganizzazione dell'intero Istituto al fine di creare un ospedale all'avanguardia, sostenibile e orientato al futuro. Gli interventi, per garantire la continuità dei servizi senza interruzioni, saranno realizzati secondo quattro fasi distinte: la prima, tra la demolizione dei Padiglioni 7 e 8 e la costruzione del Nuovo Padiglione Zero e del Nuovo Polo Tecnologico, avrà una durata di circa tre anni. Nel Nuovo Padiglione saranno collocate

un'area di emergenza-urgenza; 12 sale operatorie (di cui 3 ibride); 8 sale travaglio/parto (di cui una attrezzata per il parto in acqua); 70 posti letto nelle aree di terapia intensiva e subintensiva pediatrica e neonatale; 130 posti letto nell'area ospedaliera delle degenze ordinarie (chirurgiche pediatriche e materno-infantili).

La seconda fase che consiste nella ristrutturazione dei Padiglioni 6, 17 e 18, avrà una durata di circa un anno e cinque mesi. Nei padiglioni ristrutturati potranno operare, con migliore efficienza organizzativa, l'Area Medica, Emato-oncologica, delle Neuroscienze e dell'Assistenza Territoriale, con la creazione di nuovi ambienti in cui tecnologia, ricerca e assistenza clinica si integrano tra loro per il benessere dei piccoli pazienti. La fase tre, che prevede la ristrutturazione del Padiglione 16, avrà una durata di circa un anno e quattro mesi. →

Nel Padiglione ristrutturato troveranno sede le attività a bassa intensità, come la Riabilitazione e l'Ospedale di Comunità. Infine, la fase quattro, che prevede la ristrutturazione del Padiglione 15, avrà una durata di 10 mesi e si concluderà nel 2030. Il padiglione ristrutturato sarà interamente dedicato alla ricerca, con la collocazione di tutti i laboratori in un'unica struttura.

I monitoraggi e la sicurezza

Un cantiere di queste dimensioni richiede un impegno costante in termini di sicurezza. Per questo l'Istituto effettua monitoraggi continui su vibrazioni, rumori e polveri: in un anno di lavori nessun valore ha mai superato le soglie di allerta. "La sorveglianza sanitaria, attiva per oltre 3.300 operatori del Gaslini presso la Medicina Preventiva, non ha mai evidenziato la necessità di misure aggiuntive - spiega Raffaele Spiazzi, direttore sanitario del Gaslini - In particolare, il ritrovamento di idrocarburi e amianto durante gli scavi, avvenuto nel settembre

2024, non ha prodotto rischi per la salute, in quanto i valori rilevati sono sempre stati nettamente al di sotto della soglia normativa, ma ha comportato una ripianificazione del cronoprogramma per garantire il corretto smaltimento dei materiali".

La sostenibilità

Il progetto punta a promuovere l'efficientamento energetico degli edifici grazie all'impiego di fonti rinnovabili, al controllo delle prestazioni energetiche degli edifici stessi e a soluzioni progettuali innovative come l'ottimizzazione dell'orientamento dei nuovi edifici, l'uso di materiali innovativi, bilanciamento tra superfici vetrate e opache per il controllo termico e luminoso, l'adozione di sistemi di produzione di energia pulita, come quella solare e aerotermica.

Inoltre, verrà migliorata la gestione idrica attraverso la riduzione dei consumi idrici e il riutilizzo delle acque meteoriche per l'irrigazione, i servizi sanitari e altre dotazioni. L'attenzione alla qualità ambientale interna agli edifici verrà perseguita attraverso una serie di interventi che

favoriscono una migliore qualità dell'aria come la regolazione della ventilazione, l'impiego di materiali a bassa emissione di composti organici volatili e il costante monitoraggio della qualità dell'aria interna, in modo da migliorare la salute e il benessere dei pazienti, dei visitatori e del personale medico. L'attenzione al benessere termo-igrometrico e luminoso all'interno della struttura ospedaliera garantisce il comfort termico e visivo, oltre a ridurre i consumi energetici.

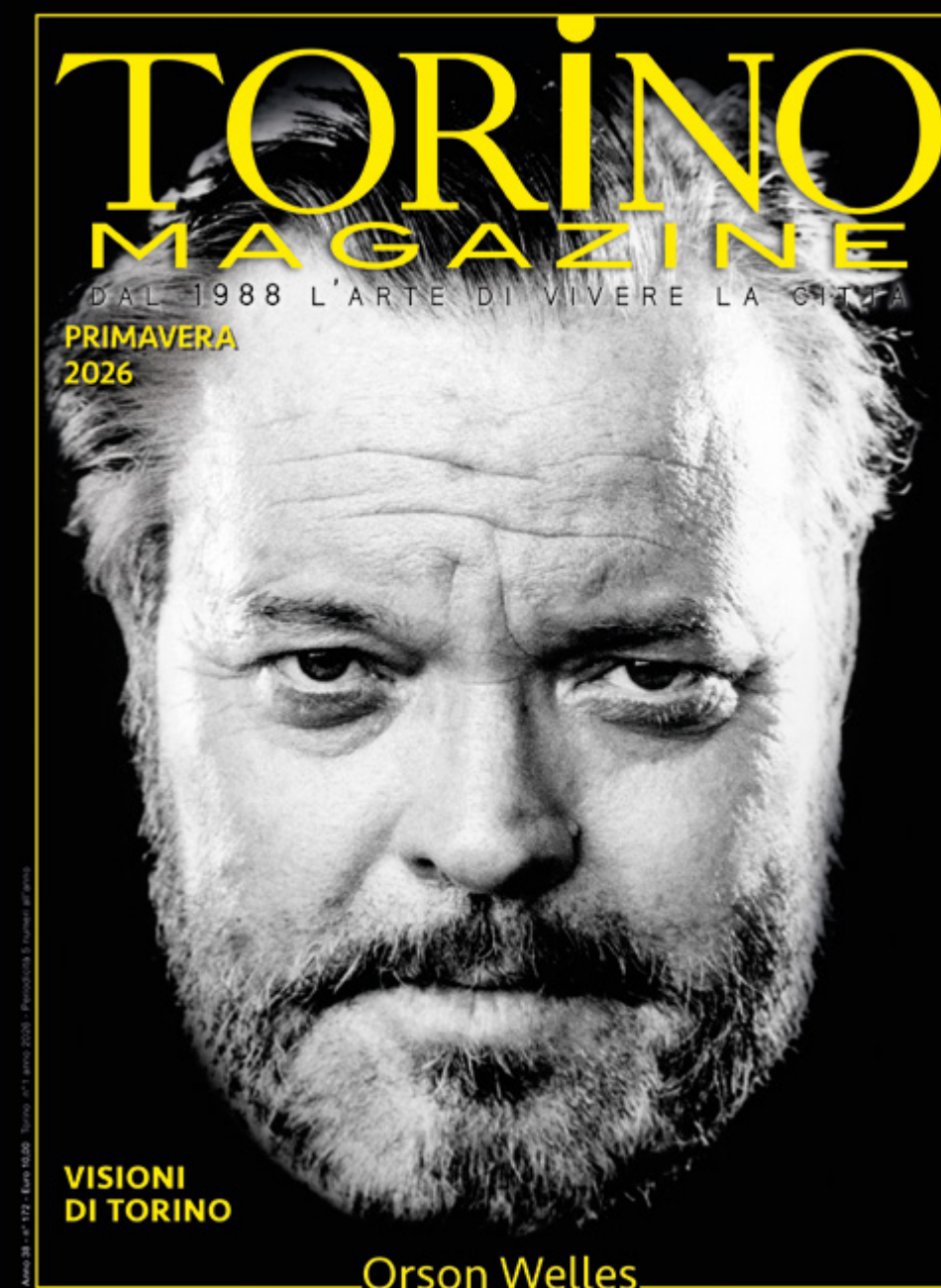
La gestione

Il progetto è finanziato e realizzato attraverso lo strumento del Partenariato Pubblico Privato (PPP). Lo strumento del partenariato, previsto dal Codice degli appalti pubblici, consente di stabilire forme di cooperazione tra soggetti pubblici e privati per finanziare, costruire e gestire infrastrutture o servizi di interesse pubblico. Il soggetto privato è stato selezionato dall'Istituto Gaslini attraverso una gara europea che, nell'arco di 18 mesi, ha consentito di sviluppare l'idea progettuale, individuare il soggetto privato e aggiudicare i lavori. Oltre alla realizzazione degli interventi fisici, il soggetto privato è chiamato a gestire, per 19 anni, i servizi energetici e le manutenzioni (facility management) della struttura. La durata complessiva della Convenzione è di 22 anni, e comprende la realizzazione degli interventi e la successiva gestione dei vettori energetici e delle manutenzioni, per un valore contrattuale complessivo di oltre 546 milioni di euro. ♦



TORINO MAGAZINE PRIMAVERA 2026

IN TUTTE LE EDICOLE



PER SAPERNE DI PIÙ
info@torinomagazine.it



L'opinione



Come scegliere la Facoltà Guardare in noi stessi

Massimo Carpinelli*
Milano

L'iscrizione all'Università è una dei momenti più importanti del percorso formativo dei giovani, a questa scelta sono affidati sogni, ambizioni, opportunità di lavoro. Dopo l'esame di maturità, rito di passaggio che segna la fine del percorso scolastico molti studenti, ma non quanti sarebbe necessario, iniziano il percorso universitario. Forse staranno vivendo questa scelta con grande entusiasmo ma anche con grande preoccupazione. Immagino i loro dubbi: quale disciplina studiare, quali sono le opportunità di lavoro, quale istituzione scegliere; un ateneo grande o uno piccolo, di antica tradizione o da poco fondato, vicino a casa o lontano. Poi ancora: seguire gli amici o separarsi da loro per trovarne nuovi, scegliere una città con una

vita notturna vivace o una tranquilla, capire in quale città gli alloggi per studenti siano migliori. Tutte domande legittime alle quali non sempre si può rispondere facilmente. Alcuni giovani hanno sicuramente già deciso e tra questi quelli che si indirizzano alla Facoltà di Medicina, i quali si sottometteranno alla prova nazionale che ne selezionerà solo una parte, con modalità complesse e criticate, lasciando i più con la decisione di cosa fare nel caso di un insuccesso. Come pure hanno già deciso quegli studenti che vogliono accedere a percorsi a numero chiuso con preselezione ben prima dell'esame di maturità in nome di un efficientismo che non sempre corrisponde a una reale qualità degli studi proposti. Gli altri, la maggioranza, sono lasciati

a cercare una rotta, districandosi tra molti dati, talvolta contraddittori, e giornate di orientamento universitario che spesso rispondono più a criteri di marketing che non a reali esigenze di informazione. Scegliere di andare all'Università è importante per l'individuo e per il nostro Paese.

"L'iscrizione all'università è uno dei momenti più importanti del percorso formativo dei giovani"



Agli inizi degli anni Sessanta gli iscritti all'università in Italia superarono quota 300 mila. Lo scorso anno abbiamo oltrepassato la soglia dei due milioni. Oggi quasi un giovane su 4 (tra i 18 e i 30 anni) è iscritto all'università contro circa uno su 40 nel 1960. Tuttavia l'Italia ha una percentuale di laureati nella fascia di età tra i 25 e i 34 anni intorno al 32%, ben al di sotto della media dei paesi europei che è del 45% (i dati variano a seconda dell'intervallo di età che si prende in considerazione). Non solo è inferiore il numero, ma an-

che il tasso di crescita percentuale di laureati è minore della media europea. Se gli ostacoli all'accesso all'Università sono di natura economica, questi per i capaci e i meritevoli vanno eliminati secondo il dettato costituzionale dell'art.34, potenziando il diritto allo studio. C'è poi un tema tutto italiano sul livello dei salari dei laureati, come ha autorevolmente sottolineato il governatore della banca d'Italia Fabio Panetta a gennaio. Il gap tra gli stipendi dei laureati italiani e quelli stranieri è imbarazzante. Rispetto ai colleghi tedeschi ad

esempio arriva ad essere anche 80% meno, sia nel pubblico che nel privato. Aumentare i salari dei laureati, soprattutto dei neolaureati, significa investire nei giovani, nelle creatività e nelle energie che portano nel mondo del lavoro. →

Oggi soprattutto che, a causa dell'introduzione della Intelligenza Artificiale, sembra che anche lavori come l'avvocato, il medico, il consulente bancario, sembrano ridotti a una mera serie di domande e risposte che possono essere fatte davanti a uno schermo di computer o telefono. Le Università nel mondo e in Italia si contendono gli studenti migliori con grandi investimenti e, per chi ha voglia di mettersi in gioco con scelte ambiziose, sicuramente scegliere atenei di grande reputazione scientifica è vincente. Gli strumenti per orientarsi ci sono. Non è difficile sapere se un professore è un buon ricercatore o un valente studioso, se produce molte o poche pubblicazioni. L'insegnamento universitario deve partire dalla ricerca e

bisogna diffidare di quegli atenei dove la ricerca stessa non viene posta come primo obiettivo della politica accademica. Ma il periodo dell'Università è anche socialità, condivisione di emozioni, crescita culturale che può avvenire solo se la qualità della vita dove si sceglie di studiare è buona e vivace. Ma prima di porsi la domanda dove e cosa studiare, bisogna guardare in noi stessi, chiedersi cosa riteniamo importante nella vita, quali sono i valori che mettiamo ai primi posti. La chiave per il successo nella scelta universitaria è seguire la propria vocazione e cercare i giusti maestri che sappiano aiutare a crescere i loro allievi, valorizzandone le qualità. ♦

Gli atenei del mondo si contendono gli studenti migliori con grandi investimenti e per chi ha voglia di mettersi in gioco scegliere università di grande reputazione è vincente

*Direttore del Laboratorio EGO di Cascina ed ex Rettore dell'Università di Sassari e Presidente del CRS4 Cagliari





agrimontana

SCOPRI LA NUOVA RICETTA

Zero zuccheri aggiunti

Niente zuccheri aggiunti, solo la freschezza della frutta. Una nuova ricetta realizzata con la massima attenzione all'evoluzione delle tendenze alimentari e al benessere dei consumatori.

www.agrimontana.it [f](#) [@](#) [in](#) agrimontana

Per saperne di più



L'opinione



Brain rot che cosa significa marciume del cervello

Stefano Bresciani*
Torino

C'è una parola che negli ultimi anni ha iniziato a circolare con sempre maggiore insistenza, soprattutto tra le generazioni più giovani: brain rot. Letteralmente significa “marciume del cervello”, un'espressione tanto forte quanto evocativa. Eppure, dietro questa formula apparentemente eccessiva si nasconde qualcosa di molto concreto, un cambiamento silenzioso ma profondo che riguarda il modo in cui pensiamo, apprendiamo e prestiamo attenzione. Non è soltanto un modo di dire nato su internet, ma una chiave di lettura utile per interpretare un fenomeno che sta trasformando le nostre abitudini cognitive. In realtà il termine non è affatto

nuovo. Compare già nell'Ottocento, utilizzato da Henry David Thoreau per criticare la superficialità culturale del suo tempo. Allora, il “marciume del cervello” indicava una sorta di impoverimento intellettuale causato da contenuti poco stimolanti e da una dieta culturale povera. Oggi il concetto è riemerso, ma in una forma diversa e più pervasiva. Sui social viene spesso usato in modo ironico, quasi autoironico, per descrivere contenuti volutamente assurdi, ripetitivi o privi di senso. Video brevissimi, meme nonsense, clip costruite per catturare l'attenzione senza offrire reale profondità. Si ride, si condivide, si commenta. Ma proprio questa leggerezza nasconde un fondo di verità che merita attenzione.

Negli ultimi anni il termine ha smesso di essere soltanto uno scherzo ed è diventato una descrizione sempre più plausibile

Milioni di ragazzi ogni giorno trascorrono diverse ore su piattaforme come TikTok, Instagram o Youtube Shorts con un semplice movimento del pollice

La mente si abitua progressivamente ad una dieta fatta di stimoli rapidi, frammentati e molto gratificanti e nel tempo modifica le aspettative cognitive

di un fenomeno reale. Milioni di ragazzi trascorrono ogni giorno diverse ore a scorrere contenuti su piattaforme come TikTok, Instagram o YouTube Shorts. Il gesto è semplice, quasi automatico: un movimento del pollice che apre un flusso continuo di video progettati per catturare l'attenzione nei primi secondi. Se qualcosa non interessa, basta scorrere e passare oltre. Non c'è attesa, non c'è fatica, non c'è bisogno di soffermarsi. Tutto è immediato, disponibile, intercambiabile. Questo tipo di fruizione non è neutro. Il cervello si abitua progressivamente a una dieta fatta di stimoli rapidi, frammentati e alta-

mente gratificanti. Nel tempo, ciò modifica le aspettative cognitive. Attività che richiedono concentrazione prolungata, come leggere un libro o seguire un discorso articolato, iniziano a sembrare più difficili, meno coinvolgenti, persino faticose. È come se la soglia di attenzione si accorciasse e il bisogno di novità diventasse costante. Non si tratta di un improvviso calo dell'intelligenza, ma di una trasformazione nel modo in cui l'intelligenza viene esercitata. In modo diretto ma più appropriato, si può parlare di un progressivo appiattimento del pensiero. Non perché le persone siano meno intelligenti, ma perché il contesto di-

gitale tende a privilegiare reazioni rapide rispetto alla riflessione, semplificazione rispetto alla complessità. Si osserva una maggiore difficoltà a mantenere la concentrazione, una minore propensione alla profondità, una tendenza a reagire più che ad analizzare. Il cervello, d'altra parte, è un organo plastico, capace di adattarsi agli stimoli che riceve. Se viene allenato continuamente a passare da un contenuto all'altro, a cercare gratificazioni immediate e a evitare la complessità, finisce per privilegiare proprio queste modalità. →

STEFANO BRESCIANI

Ph.D., è Professore Ordinario di Innovation Management e Digital Transformation presso il Dipartimento di Management dell'Università di Torino, dove è anche il Direttore del MBA - Master in Business Administration.

Le sue principali aree di ricerca includono l'innovation technology, l'international business, l'open innovation.

E' Membro del Comitato Scientifico di importanti riviste nazionali e internazionali e siede in board di primarie aziende italiane.

È Vice Presidente dell'EuroMed Research Business Institute (EMRBI), Direttore del Centro di Ricerca della Business School Q-Institute e Vice Presidente dell'Academy of Innovation, Entrepreneurship, and Knowledge (ACIEK).

A rendere il fenomeno ancora più incisivo è il ruolo degli algoritmi. Le piattaforme digitali non si limitano a offrire contenuti, ma li selezionano e li organizzano in modo da massimizzare il tempo di permanenza dell'utente. Ogni interazione viene registrata e utilizzata per costruire un flusso sempre più personalizzato, capace di anticipare gusti e preferenze. Il risultato è un ambiente in cui la noia viene praticamente eliminata e lo sforzo cognitivo ridotto al minimo. Non è più necessario cercare attivamente qualcosa di interessante, perché è il sistema stesso a fornirlo in continuazione. In questo contesto, il pensiero tende a diventare più passivo. Non si sceglie davvero cosa vedere, non si approfondisce, non si resta a lungo su un contenuto. Si reagisce. Si scorre. Si consuma. È una modalità che può sembrare innocua, ma

che nel tempo rischia di incidere sulla capacità di concentrazione, sulla memoria e sul pensiero critico. Non è un caso che sempre più studenti faticino a seguire lezioni lunghe o a dedicarsi allo studio senza distrazioni. La difficoltà non è tanto capire, quanto restare. Spesso si pensa che il problema riguardi solo i più giovani, ma la realtà è più ampia. Gli adolescenti sono certamente i più esposti, perché crescono immersi in questo ambiente fin dall'infanzia, ma anche gli adulti ne sono coinvolti. La differenza sta nel fatto che chi ha conosciuto un "prima" può percepire il cambiamento con maggiore chiarezza, mentre per le nuove generazioni questa modalità di fruizione rappresenta la normalità. E ciò che è normale, raramente viene messo in discussione. Un altro elemento da considerare è il confine sempre più sfumato tra intrattenimento e

Le piattaforme digitali non si limitano ad offrire contenuti, ma li selezionano e li organizzano per massimizzare il tempo di permanenza dell'utente. Il ruolo sempre più incisivo

dipendenza. Le piattaforme sono progettate per essere piacevoli, ma anche per trattenere. Il meccanismo è basato su una sequenza continua di stimoli e ricompense che rendono difficile interrompere l'attività.



Non è raro iniziare a scorrere per pochi minuti e ritrovarsi, quasi senza accorgersene, a farlo per molto più tempo. Non si tratta soltanto di mancanza di volontà, ma dell'effetto di un sistema costruito per catturare l'attenzione. Le conseguenze di questo fenomeno non sono sempre immediatamente visibili, ma emergono nel tempo. Si osserva una crescente difficoltà nella lettura profonda, una minore capacità di elaborare informazioni complesse e una tendenza a privilegiare contenuti semplici e immediati. In un contesto di sovraccarico informativo, il rischio non è solo quello di sapere poco, ma di non riuscire più a distinguere ciò che conta davvero da ciò che è irrilevante. Nonostante questo quadro, il fenomeno non è irreversibile.

Il cervello può essere allenato in direzioni diverse, a patto di modificare le abitudini. Ridurre il tempo trascorso sui social, recuperare momenti di noia, dedicarsi alla lettura o ad attività che richiedono attenzione prolungata sono piccoli interventi che possono fare una grande differenza. Non si tratta di rifiutare la tecnologia, ma di evitare che diventi l'unica modalità di esperienza. Affrontare il brain rot significa anche riconoscere una responsabilità collettiva. Famiglie, scuole, aziende tecnologiche e istituzioni hanno tutti un ruolo nel definire il rapporto tra individui e strumenti digitali. Il punto non è eliminare i social, ma costruire un equilibrio che permetta di usarli senza esserne usati. Il successo del termine brain rot

dipende probabilmente proprio dalla sua forza evocativa. È un'espressione estrema, quasi provocatoria, ma capace di rendere visibile un disagio diffuso. Non siamo di fronte a una generazione meno intelligente, ma a una generazione esposta a un ambiente cognitivo completamente nuovo, che premia la velocità più della profondità. In un mondo in cui tutto scorre rapidamente, forse la vera sfida non è tenere il passo, ma imparare a fermarsi. Perché il rischio più grande non è che il cervello marisca davvero, ma che smetta, poco alla volta, di essere utilizzato nella sua forma più ricca e consapevole. ♦

*Ordinario di Economia e gestione dell'innovazione Università di Torino



Antonino Forte: "Il capitale umano è il cuore di un ristorante"

Alessandro Marini
Cuneo

Antonino Forte attualmente è il sommelier e restaurant manager, a capo della direzione "Food and Beverage", della Villa Principe Leopoldo a Lugano, in Svizzera. Antonino Forte vanta una carriera di grande rilievo nel settore della ristorazione e dell'hospitality, maturata attraverso esperienze in ristoranti di altissimo livello, prima di trasferirsi a Londra nel 2011. A consacrare il suo percorso è stato il prestigioso riconoscimento "Master of Culinary Arts", conferito dalla Royal Academy of Culinary Arts: un premio che attesta non solo il suo talento, ma anche un impegno costante nel perseguire standard di eccellenza estremamente elevati.

Oggi Antonino rappresenta un autentico punto di riferimento per le nuove generazioni di professionisti del settore, incarnando un modello di successo fondato su passione, disciplina, valorizzazione del capitale umano e visione.

"Per me il capitale umano è il vero cuore di un ristorante di

successo. A differenza di molti oggi che lo considerano solo un costo, io lo interpreto come un investimento a lungo termine, da coltivare con cura". Secondo Forte, questo lavoro deve essere tramandato con i presupposti giusti: formazione continua, condivisione di valori e standard professionali. Fondamentale è far sì che il team si senta ascoltato, motivato e guidato con empatia, perché solo in un ambiente di lavoro positivo le persone possono esprimere il loro massimo potenziale, migliorando sia l'esperienza del cliente sia la reputazione del ristorante.

"Ci tengo a sottolineare che questa passione e questi valori, sto cercando di trasmetterli ai ragazzi con cui lavoro attualmente a Lugano, attraverso un servizio al passo coi tempi".♦



**Antonino Forte
attualmente
è il sommelier
e restaurant
manager, a capo
della direzione
"Food and Beverage",
della Villa Principe
Leopoldo a Lugano**



CUNIBERTI
& PARTNERS
MULTI FAMILY OFFICE

Hai due aziende: la tua impresa, il tuo patrimonio.

Cuniberti & Partners è il Multi Family Office che gestisce il tuo patrimonio come la tua impresa: un centro di controllo che coordina investimenti, asset allocation, governance, fiscalità, successione e protezione, garantendo continuità e crescita nel tempo.

Transizione ecologica



L'app “anti burocrazia” che ha conquistato un milione di imprenditori

David Taddei
Padova

Cosa c'entra un'app per smartphone con la transizione ecologica? Ebbene la transizione ecologica passa anche per la transizione digitale. E nel caso dell'app 'impresa italia' rappresenta un tassello silenzioso ma rivoluzionario del rapporto tra imprese italiane e pubblica amministrazione. Ha già più di un milione di download. Un'app non può intervenire direttamente su emissioni o processi produttivi, ma agisce su un livello spesso trascurato: quello dell'organizzazione e della gestione di un'impresa. La possibilità di accedere in digitale a visure bilanci e atti – per di più dal proprio smartphone – riduce tempi, passaggi, spostamenti riducendo sensibilmente tutti gli inciampi della burocrazia tradizionale che ostacolano le imprese. Il valore per un imprenditore sta soprattutto nella piena accessibilità dei dati della propria azienda – senza alcun costo – nella loro integrazione nei propri processi istituzionali, nei rapporti con stakeholder e istituzioni aumentando la capacità di governo dell'impresa in chiave ESG. Nelle mani di un imprenditore, l'app contribuisce a rendere più fluido l'accesso a pratiche, servizi e opportunità legate anche agli investimenti green. Insomma, un'infrastruttura digitale che può abilitare un cambiamento più ampio, dove efficienza e sostenibilità finiscono

per coincidere. Un salto culturale nella gestione dell'impresa, proprio quello che serve per spingersi in un mondo fatto di regole, processi e strumenti nuovi. “Impresa Italia” è una creazione di InfoCamere, società a controllo pubblico delle Camere di Commercio, oggi il custode della “memoria economica” d'Italia e laboratorio di innovazione per accompagnare imprese e Pa nella transizione digitale. →

**Rende fluido
l'accesso
a pratiche,
servizi
e opportunità
legate
agli investimenti
green**

**Si chiama
‘impresa italia’
e l’ha creata
Infocamere, la
società
a controllo
pubblico
delle Camere
di Commercio**



La storia di InfoCamere inizia nel 1974 a Padova con l'obiettivo di collegare gli archivi delle Camere di Commercio del Veneto attraverso una rete informatica condivisa. In oltre cinquant'anni, l'azienda è cresciuta fino a diventare una realtà nazionale con più di mille dipendenti distribuiti tra Padova, Roma, Milano e Bari. Una tappa fondamentale arriva nel 1996 con la realizzazione del Registro delle Imprese interamente telematico, primo caso in Europa e da allora considerato una best practice internazionale. Questo sistema rappresenta oggi una delle principali basi informative del Paese, con milioni di dati aggiornati quotidianamente. Oggi InfoCamere è l'infrastruttura digitale che connette imprese e Pubblica amministrazione, gestendo servizi essenziali per la vita economica italiana. Tra questi, il sistema SUAP per le pra-

tiche produttive, che conta oltre 1,2 milioni di istanze annue e più della metà dei comuni italiani coinvolti, e il portale ini-PEC, che raccoglie oltre 7 milioni di indirizzi di posta elettronica certificata. L'azienda gestisce inoltre piattaforme come “impresa italia”, con milioni di imprese aderenti, e l'Indice nazionale dei domicili digitali (INAD), che ha già superato i 2,7 milioni di registrazioni. Un ecosistema digitale che si fonda su infrastrutture tecnologiche avanzate, come il data center di Padova, capace di gestire miliardi di richieste web ogni anno. InfoCamere si conferma così una cerniera tecnologica e istituzionale, elemento chiave nel processo di digitalizzazione e semplificazione del sistema economico italiano nel rispetto dei principi di sostenibilità ambientale.



Il dg Paolo Ghezzi "Impresa Italia è il progetto di cui vado più fiero per l'impatto concreto e positivo sull'attività delle aziende. Serve un salto qualitativo non solo tecnologico"



Oltre 1.000 dipendenti e 37 miliardi di richieste web l'anno. L'azienda, con sedi a Roma, Padova, Milano e Bari, conta 1.055 dipendenti, con una presenza femminile pari al 43,9%. Forte anche l'impegno nella crescita delle competenze: nel corso dell'anno 2024 sono state erogate 38mila ore di formazione, coinvolgendo il 97% del personale. Dal punto di vista economico, il valore della produzione raggiunge i 134 milioni di euro. Significativi gli investimenti, con 11,4 milioni destinati alle tecnologie e 8,6 milioni a ricerca, sviluppo e innovazione, a conferma di una strategia orientata al rafforzamento delle infrastrutture digitali. Cuore tecnologico dell'azienda è il data center di Padova, una struttura da 1.300 metri quadrati che gestisce oltre 3.800 server tra virtuali e fisici, con una capacità di archiviazione di 14.000 terabyte. Qui vengono gestiti ogni giorno più di 120mila controlli, mentre le richieste web annuali superano i 37 miliardi. Il livello di servizio garantito supera il 99,9%. A supporto della continuità operativa, il sito di disaster recovery di Milano consente il ripristino dei sistemi entro 72 ore.

Particolare attenzione è rivolta alla sostenibilità: il data center presenta un indice di efficienza energetica (PUE) inferiore a 1,3 e consente una riduzione annua delle emissioni pari a 153 tonnellate di CO₂. Sul fronte della sicurezza, la struttura ha ottenuto la certificazione ANSI/TIA-942 Rated 3 nel 2024. Crescono anche i servizi digitali per imprese e pubbliche amministrazioni. Nel 2025 le pratiche inviate ai SUAP camerali hanno superato 1,2 milioni, con oltre 4.100 comuni aderenti alla piattaforma, pari al 52% del totale nazionale. Dal 2014 sono più di 8,5 milioni le pratiche gestite interamente online. Sul versante della digital identity e dei servizi alle imprese, il portale ini-PEC conta oltre 7,2 milioni di caselle attive, mentre l'Indice nazionale dei domicili digitali (INAD) ha raggiunto i 2,7 milioni di registrazioni. Infine, sono 3,4 milioni le imprese aderenti alla piattaforma "impresa italia", di cui 1,2 milioni utilizzano anche l'app. Un insieme di dati che conferma il ruolo strategico di InfoCamere nel processo di innovazione digitale del Paese, con un'infrastruttura sempre più estesa e servizi in costante evoluzione.

Abbiamo incontrato il Direttore Generale, Paolo Ghezzi, per capire come la tecnologia stia riscrivendo il patto tra Stato e imprese. **Oltre un milione di imprenditori italiani ha in tasca l'App "impresa italia" progettata da InfoCamere. In che modo questo strumento sta cambiando il rapporto quotidiano tra lo Stato e chi fa impresa?** Impresa Italia è il progetto di cui vado più fiero per l'impatto concreto sulla vita degli imprenditori. La transizione digitale impone un salto qualitativo, non solo tecnologico: non si tratta più di digitalizzare ciò che prima era cartaceo, ma di riprogettare i processi nella loro interezza, partendo dall'esperienza dell'utente finale per arrivare a soluzioni nativamente digitali, sicure interoperabili e sostenibili. L'idea alla base dell'App era semplice: uno sportello digitale sempre aperto, nel palmo della mano, che parlasse la

lingua dell'imprenditore e non quella della burocrazia. Visura aggiornata, composizione societaria, atti depositati, situazione anagrafica: tutto consultabile e condivisibile in tempo reale dallo smartphone, senza costi, senza intermediari, senza code. Ma la cosa più importante non è il catalogo delle funzionalità: è il cambio di prospettiva. Per decenni il rapporto impresa-istituzioni era stato unidirezionale. Lo Stato richiedeva, l'imprenditore assolveva. Con 'impresa italia' abbiamo invertito questa logica: è lo Stato che va verso il cittadino imprenditore. L'obiettivo è che l'App diventi il punto di accesso privilegiato per ogni interazione di chi fa impresa con la Pubblica amministrazione economica.

→

Gestite il Registro Imprese, un'anagrafe che conta oltre 5,8 milioni di realtà. In che modo questa mole di dati si trasforma in una leva strategica per le politiche industriali del Paese? La nostra vocazione è quella di considerare il dato come servizio: non solo qualcosa da archiviare e certificare, ma da interpretare e con cui creare valore. Il Registro Imprese è un osservatorio privilegiato sul sistema produttivo italiano: ogni impresa che nasce, si trasforma, cresce o cessa, passa da qui. Abbiamo una base informativa di straordinaria profondità storica e capillarità territoriale che, grazie a strumenti di analisi evoluta del dato, alimenta osservatori su fenomeni economici di grande portata come l'imprenditoria

straniera, quella femminile o l'ecosistema dell'innovazione. E intercetta anche le nuove traiettorie. In una recente ricerca condotta con l'Università di Padova, abbiamo censito per la prima volta la galassia dei Digital Content Creator: nuove figure professionali che guidano la trasformazione digitale delle Pmi. Creano post, reel, video, articoli di blog, podcast. Combinano creatività con competenze tecniche e conoscenze di marketing digitale. Oggi le aziende hanno bisogno di professionisti che sappiano usare questi strumenti per migliorare engagement, copertura e conversione. Per istituzioni e imprese, conoscere questi fenomeni attraverso dati ufficiali è come avere una bussola per orientare scelte più efficaci e

"Il Registro Imprese è osservatorio privilegiato sul sistema produttivo italiano"

tempestive. Non solo. La capacità del Registro di collegare tra loro eventi amministrativi e caratteristiche delle imprese si traduce anche in un presidio di legalità, oggi indispensabile per il contrasto alla criminalità di matrice economica.

"Il presidio pubblico garantisce continuità del servizio, in maniera indipendente dalle logiche dei grandi player di mercato"

Qual è l'importanza della tutela pubblica su asset digitali così critici rispetto alle piattaforme private globali? La sovranità digitale è una questione geopolitica prima ancora che tecnologica. InfoCamere gestisce asset di interesse pubblico essenziale — Registro Imprese, firma digitale, PEC — che toccano ogni impresa italiana ogni giorno. Il presidio pubblico garantisce continuità del servizio, indipendentemente dalle logiche dei grandi player di mercato. Un ente come il nostro risponde alle imprese e alla comunità; un operatore privato risponde ai propri azionisti. Questo implica saper selezionare e integrare l'innovazione accettando ad esempio le sfide dell'open innovation, per valorizzare al meglio le competenze dei talenti che si affacciano sul mercato dal mondo delle università,

della ricerca applicata e degli incubatori. Con la condizione fondamentale che la governance delle risorse strategiche per il Paese resti saldamente in mano pubblica. **Quali sono i prossimi passi per eliminare definitivamente la burocrazia cartacea dall'esperienza quotidiana delle imprese?** La burocrazia muore quando il dato viaggia tra le amministrazioni senza che l'imprenditore debba fare da "postino". Lavoriamo sul principio del "once only": l'impresa dichiara un dato una volta sola e noi lo rendiamo disponibile a chi di dovere. Puntiamo su servizi proattivi, che anticipano le esigenze dell'imprenditore, e su interfacce semplici. Un esempio concreto di questo impegno è il successo del portale SUAP, che ha standardizzato le procedure in oltre la metà dei comuni italiani, garantendo equità tra i territori.

Portare oltre la metà degli 8.000 Comuni italiani su una piattaforma condivisa è un risultato estremamente concreto: oggi un imprenditore a Torino e uno a Palermo non solo trovano la stessa interfaccia, ma anche procedure e procedimenti standardizzati. È molto ma non basta. La sfida resta l'omogeneità: abbiamo 1.300 comuni con sistemi di pagamento online attivi, ma dobbiamo estendere questa capacità a tutti. La pandemia ha accelerato i processi alla base di una società moderna, dimostrando che la digitalizzazione non è un lusso ma una condizione di resilienza per il sistema produttivo. Prima ce ne convinceremo tutti e prima riusciremo a riaccendere i tanti motori di questo paese. ♦



ELLENA

INDUSTRIA MECCANICA DI PRECISIONE

DALL'OFFICINA ALLO SPAZIO

La Ellena Spa nasce nel 1944 dall'iniziativa di due fratelli: Pietro e Giuseppe ELLENA. Nel dopoguerra l'azienda diventa una piccola realtà industriale nelle lavorazioni meccaniche. I figli dei fondatori, negli anni '80, introducono moderne politiche di gestione e investono in centri di lavoro ad alta tecnologia. Nel 2010 entrano due giovani della terza generazione che apportano una visione innovativa in ambito gestionale e strategico. Durante i suoi 80 anni di attività, e con oltre 30 anni di progettazione, la Ellena Spa ha maturato esperienza nelle lavorazioni e nei montaggi di ogni tipo di materiale, grezzo e semilavorato. Forte di un patrimonio di fornitori qualificati, è in grado di eseguire trattamenti superficiali e termici per fornire un prodotto chiavi in mano. All'inizio del secondo millennio, molti clienti sono più propensi a delocalizzare prodotti a basso valore aggiunto e con quantità medio-grandi, ampliando la cerchia dei competitors anche in paesi low cost. La Ellena cambia così strategia, entrando in settori di nicchia che richiedono eccellenza su particolari complessi in piccoli lotti. La trasformazione non è

facile: in un quinquennio viene aggiornato l'intero parco macchine con altre più performanti e precise, comprese due CMM. Nel 2014 si amplia il reparto montaggio di gruppi meccatronici, pneumatici ed oleodinamici, dotandolo di Camera Bianca ISO 7 per assemblaggi speciali, lavaggio ad ultrasuoni e camere di prova automatizzate per test fino a 2.000 bar. Successivamente si integra un impianto di climatizzazione in tutti i reparti produttivi, finalizzato al miglioramento del microclima ambientale, alla stabilizzazione delle condizioni operative delle macchine, all'ottimizzazione del mantenimento delle tolleranze dimensionali e alla riduzione dei tempi di attraversamento tra le fasi di produzione e il controllo in sala metrologica. Ma le nuove tecnologie non bastano se non si investe su un cambio di mentalità: si fanno corsi di formazione tecnologici e gestionali con l'ausilio di consulenti esterni che provengono dal mondo aerospaziale. Al management vengono delegate responsabilità lungo tutti i processi aziendali, rafforzando l'autonomia dei collaboratori in produzione, qualità e logistica. Nel 2019 viene fonda-

ta SPEM, i cui soci includono collaboratori dell'azienda. È una start-up innovativa di Additive Manufacturing, dotata di macchine per la stampa 3D in metallo e polimeri. L'iniziativa nasce dalla convinzione che questo processo rappresenti il futuro e dalla visione di integrarlo con la lavorazione meccanica, valorizzando la progettazione di manufatti e la gestione dell'intero ciclo di post-processing. Dal 2020 viene acquisito in utilizzo esclusivo il brevetto del Politecnico di Torino, chiamato Additive Structural De-Icing System, raggiungendo nel 2025 un TRL7 e proponendone l'uso su velivoli ad ala fissa e rotante. Negli ultimi dieci anni la Ellena ha raddoppiato il fatturato, con l'incremento in campo aerospaziale passando da 0 al 30% del business, con la previsione di raggiungere il 50% nei prossimi cinque anni. La Ellena oggi esporta più del 50% e soddisfa le più ampie esigenze dei suoi clienti provenienti da settori diversi: aerospazio, energia, meccatronica, macchine utensili, powertrain, macchine grafiche e prototipazione. A guidare il percorso dell'azienda non sono solo innovazione e risultati, ma anche valori solidi e condivisi: le persone al centro; la passione come motore di crescita; il miglioramento dei processi, garanzia di affidabilità e visione nel lungo periodo. È su questi principi che l'azienda continua a costruire il proprio futuro.



MAURIZIO DE MITRI

Presidente Distretto Aerospaziale Piemonte

IL RUOLO STRATEGICO DEI DISTRETTI

L'Italia è uno dei 7 Paesi al mondo a possedere una filiera aerospaziale completa: dalla produzione di particolari di semplice complessità sino la gestione del satellite in orbita. Con un fatturato che supera i 17 miliardi di euro e oltre 50.000 addetti, l'aerospazio rappresenta uno dei pilastri della sovranità tecnologica nazionale. Al centro di questo successo non ci sono solo i giganti industriali, ma una rete capillare e resiliente: i Distretti Aerospaziali. Il Distretto Aerospaziale Piemonte non è una semplice aggregazione geografica, ma un ecosistema simbiotico. La sua forza risiede nella capacità di far dialogare attori con nature diverse: i grandi gruppi come Leonardo, Avio, Thales Alenia Space, Safran e Mecaer, che agiscono da "locomotive" portando sul nostro territorio commesse internazionali di grande prestigio, con la filiera delle PMI, un nucleo di piccole e medie imprese capaci di lavorazioni meccaniche e software così sofisticati da risultare altamente strategici ed insostituibili per i partner globali. L'alta formazione garantita dal Politecnico di Torino, dall'Università degli Studi, dall'ITS e dai centri di ricerca garantisce alla nostra Regione un flusso costante di risorse altamente qualificate, competenze ed infrastrutture all'avanguardia. In tale contesto, il Distretto Aerospaziale Piemonte si adopera per favorire lo sviluppo e la valorizzazione delle eccellenze, delle

competenze e delle risorse attraverso l'individuazione di programmi di ricerca ed innovazione, la formazione e l'accesso a fonti di finanziamento, favorendo il networking con Enti Istituzionali, strutture didattiche, PMI e start-up con grandi player nazionali ed europei, anche in ottica di internazionalizzazione. Ma nel sistema Paese diventa anche importante per la crescita del Distretto avviare protocolli di intesa tra Regioni che permettano di condividere progetti, conoscenze e percorsi di sviluppo, con la necessità di lavorare sull'integrazione di filiera a livello orizzontale e verticale, tutto ciò nell'ambito di strategie tecnologiche definite a livello nazionale dal CTNA. In questi mesi, con il supporto del nostro Comitato Direttivo, sono stati avviati contatti e tenuti incontri per arrivare a firmare Protocolli di Intesa sia a livello nazionale che internazionale con i Distretti di Lombardia e della Liguria, il Distretto della Renania Settentrionale-Vestfalia e con il Distretto Aerospaziale di Basdec in Turchia. Discussioni sono anche in corso per estendere la base di cooperazione con altri Distretti Aerospaziali. Occorre altresì osservare che il ruolo dei Distretti sta vivendo una metamorfosi profonda. Se storicamente il settore era trainato da commesse governative e militari e da programmi velivolistici in campo civile, oggi la sfida si chiama New Space Economy. I Distretti stanno diventando punto di riferimento per la trasformazione e la crescita delle PMI e delle start-up. Questa transizione richiede una massa critica in termini di competenze, di risorse ed infrastrutture che solo il modello distrettuale può offrire, permettendo anche ad una piccola realtà locale di competere su scala europea grazie al sostegno nazionale, regionale e internazionale. I Distretti, come quello piemontese, rappresentano un ponte tra la tradizione manifatturiera del territorio e le sfide del futuro extra-atmosferico, garantendo al territorio e al Paese un posto in prima fila nella prossima conquista dello spazio e nello sviluppo tecnologico dell'aeronautica.

"Aerospazio in Piemonte"

supplemento di Espansione numero 01/2026

Testata "Espansione", registrata in data 29/09/1975 al n° 253 presso il Tribunale Ordinario di Milano
COMITATO DI REDAZIONE
Maurizio De Mitri, Fulvia Quagliotti,
Massimo Tesio.

EDITORE NEWSPAPER MILANO srl
Sede legale via Giosuè Carducci n. 18
20123 Milano

STAMPA
L'ARTISTICA SAVIGLIANO S.R.L.
Sede legale: Via Palmiro Togliatti 44 - 12038 -
Savigliano (Cn)

CONCESSIONARIA PER LA
PUBBLICITÀ
Polo Grafico S.p.a.
via G. Agnelli 3, 12081, Beinette
(CN)
Tel. 0171.3922.08/09/10
marketing@polografico.it
pubblicita@polografico.it

PROGETTO GRAFICO
Media One: Ref. Nicolò Costamagna

BCUBE

LEADER NELLA LOGISTICA INTEGRATA

DALL'AUTOMOTIVE ALLE
FRONTIERE DELL'AEROSPACEIL MODELLO BCUBE PER LA LOGISTICA
INTEGRATA DEL FUTURO

In un panorama globale dove la resilienza della Supply Chain è diventata un asset strategico, BCUBE si propone come il partner chiave per guidare la transizione del settore Aerospace & Defence verso le nuove sfide di efficienza operativa e innovazione tecnologica. Il settore Aerospace & Defence (A&D) sta attraversando una fase di forte crescita ma anche di profonda trasformazione. La necessità di coniugare l'altissima precisione e i rigorosi requisiti normativi con una maggiore "velocità" industriale ha aperto le porte a nuovi modelli di gestione. In questo contesto, BCUBE, eccellenza italiana nata nel 1952 a Casale Monferrato e oggi leader globale della logistica integrata, si posiziona come l'anello di congiunzione tra l'esperienza consolidata in un settore

come l'automotive da sempre iper-competitivo sui processi e con alti volumi produttivi e le nuove immediate sfide tecnologiche del settore aerospace e della difesa.

Un DNA Italiano con Respiro Globale

Con un fatturato di circa mezzo miliardo di euro e una presenza capillare nei mercati chiave (Italia, Polonia, Germania, Francia e Brasile), BCUBE non è un semplice fornitore di servizi logistici, ma un partner ingegneristico. «La nostra forza risiede nella capacità di integrare tecnologia e know-how industriale per rendere le filiere dei nostri clienti più snelle, efficienti ed efficaci», spiega Pierclemente Bottinelli, Head of Aerospace & Defence Division di BCUBE. Con oltre vent'anni di esperienza nelle Operations industriali della Aerospace e Difesa, Ing. Bottinelli guida una Divisione

orientata al Process/Operations excellence a supporto dell'industria manifatturiera e delle FF.AA.

**Il "Transfer Know-how":
Dall'Automotive all'Aerospace**

Uno dei punti di forza di BCUBE è la capacità di traslare le best practice maturate in oltre 70 anni di logistica di fabbrica, in particolare dal settore Automotive, verso un settore come l'Aerospace che in poco tempo deve unire al paradigma storico, basato sull'efficacia dei processi, il nuovo e necessario paradigma basato anche sull'efficienza completa degli stessi processi. Fare sempre di più, bene e al minor costo possibile!

Se l'automotive ha insegnato al mondo l'importanza del Continuous Improvement e della gestione di grandi volumi, l'Aerospace richiede oggi di applicare quella stessa efficienza a produzioni più contenute, ma caratterizzate da una complessità tecnica e normativa senza precedenti.

«Crediamo fermamente in una cross fertilization tra questi due mondi», afferma Ing. Bottinelli. «Interveniamo nel cuore dei flussi di fabbrica per eliminare i colli di bottiglia, garantendo che la logistica sia un servizio contributivo alla produzione, per generare valore in maniera integrata. Questo si traduce in costi minori e in una capacità produttiva scalabile per i nostri partner».

Oltre la Criticità: Una Sfida Culturale

La riconversione verso l'A&D non è priva di ostacoli. Il passaggio da un modello basato sulla quantità a uno focalizzato sull'alto valore aggiunto richiede quello che BCUBE definisce un "cambio di paradigma culturale ancor prima che Industriale".

Il focus nei prossimi mesi sarà:
1. Certificazioni e Competenze: L'acquisizione di standard normativi stringenti è la conditio sine qua non* per operare nella filiera. BCUBE investe

costantemente nella formazione del personale e nella tracciabilità totale e nelle certificazioni necessarie per operare nel settore;

2. Flessibilità operativa: Evolvere da volumi flat elevati in periodi definiti, a volumi più bassi sempre in crescita da evadere in intervalli temporali ridotti

3. Digitalizzazione: L'impiego di sistemi avanzati, come il sistema proprietario NOSTEPS, permette di monitorare specifiche tecniche rigorose anche su scale ridotte, garantendo il controllo qualità in tempo reale.

La Ricerca come Motore di Sviluppo

Per BCUBE, il futuro dell'Aerospace passa inevitabilmente attraverso la collaborazione tra industria, accademia ed enti di ricerca. Il coinvolgimento in programmi di R&S è considerato una strada strategica per trasferire l'eccellenza operativa della Lean Thinking verso le nuove frontiere tecnologiche.

In un ecosistema industriale che richiede velocità di risposta e massima affidabilità, BCUBE dimostra che la logistica non è solo movimentazione di merci, ma una disciplina ingegneristica capace di determinare il successo competitivo di una nazione nello scacchiere globale dell'Aerospazio e della Difesa.

L'opinione



Dopo il referendum l'orizzonte è il 2027 con le elezioni politiche

Antonio Mastrapasqua
Roma

Dopo il referendum sulla Giustizia, ormai siamo in campagna elettorale. Entro la primavera del 2027 si vota. Se non prima. E il panorama politico italiano si compone e si scompone, a prescindere dagli orizzonti di guerra, anche se, per paradosso è proprio un generale a rubare la scena nel Centro-Destra e forse anche a creare un po' di scompiglio nel campo largo della Sinistra, tra "grillini" pentiti e antagonisti incalliti. Il fatto che il generale Vannacci abbia deciso di lasciare l'avventura con la Lega, per dare vita a un nuovo partito, può essere un buon segnale per la democrazia – meglio un partito in più che uno in meno – ma potrebbe suonare come un allarme per tutti i giovani partiti di oggi (la Lega è para-

dossalmente il più antico) di fronte all'abitudine di arruolare belle facce o brutti ceffi, purché possano apparire come veicoli di successo. Il rischio della cannibalizzazione è altissimo. Giuseppe Conte, partendo dalle retrovie dei "grillini" si è trovato a fare il presidente del Consiglio, certamente non esibendo curricula e competenze, ma solo un ciuffo che piace "alla gente che piace". Aggiungendo poi il cinismo e la sagacia che il ruolo suggerisce, ha compiuto il parricidio, nei confronti di un vero uomo dello spettacolo, Beppe Grillo, attraversato da ambascie familiari e personali oltre che dall'esaurimento di quella spinta propulsiva che consumò anche la Rivoluzione d'ottobre. Roberto Vannacci, invece di puntare al corpo della Lega, fatto di

carne dura, che viene da lontano, da una politica dei territori, da intuizioni nobili anche se qualche volta esibite in canottiera, ha preferito fare lo scissionista.

**Lo star system
segna i tempi
e i contenuti
della politica
e vengono
lanciati
l'avvocato
telegenico
e un generale
sguaiato**



Ha deciso di puntare alla conta dei voti: quante delle preferenze ottenute alle europee – un record, superato solo da Giorgia Meloni, dopo due anni di presidenza del Consiglio – sono effetto della Lega, e quante sono figlie della sua irruenza omofoba, sgangherata e un po' cialtrona? E c'è chi fa previsioni e percentuali. E chi cerca di immaginare una riforma elettorale per anestetizzare il Genio uscito dalla lampada di un Aladino distratto e imprudente. Un monito non tanto per Salvini, che deve gestire il divorzio, senza cedere sugli alimenti, ma per tutti i politici della seconda o terza Repubblica: la società liquida e la politica fluida generano mostri, capaci di cambiare aspetto e sembianza, come "trasformer" senza padrone. Rino Formica li definiva "nani e ballerine". Erano i componenti di

quell'armata Brancaleone estratta dallo star system degli anni Ottanta e arruolata nel Psi di Bettino Craxi per rappresentare un pezzo di Italia "pop", che allora – per fortuna – non conosceva gli influencer, ma ne aveva già bisogno. In realtà non era un'esclusiva dei socialisti. Anche il Pci del più compunto Enrico Berlinguer non disdegnava di portare in Parlamento e ai Congressi – quando ancora i partiti li celebravano – donne e uomini del mondo dello spettacolo, anche se con sopraccigli inarcati per sottolineare lo sforzo dell'impegno politico e sociale. Ma in nessun caso, né Craxi, né Berlinguer, si sarebbero mai sognati di affidare a qualcuno di costoro un ruolo di responsabilità, nel partito, come nelle Istituzioni. Oggi, nel tempo dell'oltre, quando ogni confine è visto solo come se-

gno da superare, è lo star system a segnare i tempi e i contenuti – e i protagonisti – della politica. Intendiamoci, "star system" in senso lato: tutto quanto fa spettacolo. Un avvocato di bell'aspetto e scarsa esperienza, ma molto telegenico; così come un generale molto sguaiato e disposto a tutto, assai capace di rovistare nella pancia del Paese. E si sa, nella pancia, non c'è solo il microbiota intestinale, con il suo nobile ruolo di "secondo cervello", c'è anche molto altro, che ha a che fare con quell'altra definizione di Rino Formica, a proposito della politica: "Sangue e merda".♦

Orizzonti internazionali



Ucraina Il cantiere dell'Europa

Irene Bertucci
Roma

Esiste un luogo in cui la storia non è mai diventata passato remoto — dove le ere si sovrappongono come strati di chernozëm, il celebre suolo nero che ha reso queste terre tra le più fertili del continente. L'Ucraina, vasta il doppio dell'Italia con i suoi 603.700 chilometri quadrati, porta nel proprio nome la radice del destino: "ukraina" significa, in lingua slava, "al confine". Confine geografico, confine culturale, confine di civiltà. Nel IX secolo, attorno al fiume Dnepr, sorgeva la Rus' di Kiev, primo Stato slavo d'Europa orientale, crogiolo di culture che avrebbe influenzato secoli di storia continentale. Quella grandiosità medievale fu frantumata dall'invasione tatarica nel XIII secolo, contesa tra Polonia e Lituania nel XIV, assorbita nell'orbita zarista nel XVIII. Nel 1932-1933 l'Holodomor — la grande carestia artificiale — uccise tra tre e cin-

que milioni di ucraini: una ferita ancora aperta nella memoria collettiva del Paese. L'indipendenza definitiva arrivò nel 1991, con il collasso dell'Unione Sovietica, seguita da una transizione tortuosa verso il mercato costellata di riforme incompiute e oligarchia pervasiva. La Rivoluzione della Dignità del 2014 — Euromaidan — ha segnato la svolta identitaria più profonda: l'Ucraina sceglieva inequivocabilmente la sua rotta verso l'Occidente. Sul fronte economico, il quadro è quello di un Paese che ha dimostrato una resilienza straordinaria in condizioni straordinarie. Secondo le proiezioni del Fondo Monetario Internazionale (World Economic Outlook, ottobre 2024), il PIL nominale dell'Ucraina per il 2024 si attesta attorno ai 184-190 miliardi di dollari, con una crescita del 3,6% dopo il rimbalzo del 5,3% nel 2023 — anno in cui l'economia aveva già invertito

la rotta rispetto al crollo del 29% subito nel 2022. Il dato che più colpisce è quello elaborato dal quarto Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), pubblicato il 25 febbraio 2025 da Banca Mondiale, Commissione Europea e Nazioni Unite: il costo della ricostruzione nei prossimi dieci anni ammonta a 524 miliardi di dollari, pari a 2,8 volte il PIL nominale del 2024. I danni diretti hanno raggiunto i 176 miliardi, con il settore abitativo (84 miliardi), i trasporti (78 miliardi) e l'energia (68 miliardi) in testa. Il 13% dello stock abitativo è stato danneggiato o distrutto. Sul versante commerciale, l'UE si conferma il principale partner dell'Ucraina — oltre il 50% delle esportazioni totali nel 2024 — con un interscambio in beni nell'ordine dei 67 miliardi di euro (Commissione Europea, 2025). Per le imprese italiane, l'Ucraina si prospetta come uno dei teatri di

opportunità più significativi del prossimo decennio. Secondo i dati dell'Agenzia ICE, nel 2024 l'Italia è stata il sesto fornitore dell'Ucraina, con esportazioni per 2,13 miliardi di euro, in crescita del 21,9% rispetto al 2023. I principali prodotti esportati includono alimentare, macchinari e abbigliamento — tre pilastri del Made in Italy che trovano terreno fertile in un mercato di circa 44 milioni di abitanti dalla forza lavoro altamente istruita. Le esportazioni ucraine verso l'Italia comprendono invece cereali, oli vegetali e prodotti siderurgici, a conferma di una complementarità strutturale tra le due economie. Il Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA), già in vigore dal 2016 e progressivamente rafforzato negli ultimi anni, ha contribuito ad abbattere le barriere commerciali e ad avvicinare il sistema economico ucraino agli standard europei. I settori più promettenti per il sistema-Paese italiano spaziano dalle costruzioni alle energie rin-

novabili, dall'agroalimentare alla filiera tessile. Il governo italiano ha già formalizzato il proprio impegno: il 10 e 11 luglio 2025 Roma ha ospitato la Ukraine Recovery Conference (URC2025), co-organizzata da Italia e Ucraina, con la partecipazione di oltre 90 Paesi e circa 2.000 aziende. A completare il quadro, lo Ukraine Facility dell'Unione Europea: 50 miliardi di euro tra prestiti e sovvenzioni per il periodo 2024-2027, destinati alla stabilità macrofinanziaria e alle riforme pre-adesione. L'etimologia stessa della parola "cosacco" — dalla radice turco-tatarica che significa "uomo libero" — non è soltanto un retaggio storico, ma una chiave di lettura del presente. In quella definizione si condensa una tensione identitaria che attraversa i secoli e che oggi, più che mai, si traduce in progetto politico ed economico. Non è un caso che il percorso europeo dell'Ucraina stia assumendo contorni sempre più concreti. Nel 2025 la Commissione Europea ha completato

lo screening dei 33 capitoli dell'acquis comunitario: Kyiv si trova ora in una posizione tecnica che le consentirebbe di aprire tutti i cluster negoziali. L'obiettivo dichiarato dalle autorità ucraine — ambizioso ma non privo di incognite — è quello di arrivare alla conclusione dei negoziati entro il 2028. In questo scenario, l'Ucraina non è più soltanto un "confine", ma un cantiere. Un cantiere aperto, complesso, inevitabilmente imperfetto — ma centrale per il futuro dell'Europa. Perché è proprio nei luoghi di frattura che si ridefiniscono gli equilibri, e nei territori di ricostruzione che si misurano le capacità industriali, politiche e strategiche di un continente. Per le imprese italiane, questo significa una cosa sola: non osservare da spettatori, ma partecipare da protagonisti. ♦

*PhD Economics and Development
LUISS



Lo studio

Volontariato aziendale I numeri del 2025

In collaborazione con Adnkronos
Roma

Tempo lavorativo dedicato alla cura dell'ambiente, alla pulizia dei parchi e al ripristino di spazi pubblici abbandonati all'incuria. Secondo il bilancio 2025 delle attività di volontariato aziendale presentato da Legambiente a Milano, presso la sede di Sky Italia, nell'ambito del XII convegno 'Sinergie: creare valore con Legambiente. Coltivare legami, generare cambiamenti', nel 2025 crescono i dipendenti-volontari, 13.500 (+460 rispetto al 2024) di 264 aziende (+8), che hanno speso parte delle loro ore di lavoro per la cura del territorio, attraverso 157 attività in 20 regioni della Penisola. Lombardia e Lazio si confermano le regioni con più iniziative (34), seguite da Emilia-Romagna (13), Toscana e Veneto (11), Piemonte e Campania (10). In totale 54mila le ore dedicate alle iniziative, sviluppate in sei aree di intervento (riqualificazione ambientale, citizen science, economia circolare, rigenerazione urbana,

tutela della biodiversità e inclusione sociale) che hanno portato a risultati concreti: 302 aree riqualificate, 13.788 kg di rifiuti raccolti (di cui 128 kg mozziconi di sigarette), 150 panchine riqualificate, 12 aiuole rigenerate, 15 tavoli da picnic recuperati, 500 metri lineari di ringhiera e 200 metri di facciate riverniciate, 18 aule scolastiche imbiancate, 150 arbusti (tra fiori e piante aromatiche) messi a dimora, circa 1.800 kg di terriccio realizzati da foglie e ramaglie raccolte e 260 alberi ripuliti dai polmoni. In totale 102 le 'Carte d'Identità del Volontariato Aziendale' rilasciate alle aziende come riconoscimento che certifica il tempo, l'impegno e le iniziative svolte. "Anche quest'anno abbiamo visto come il volontariato aziendale possa trasformarsi in un motore concreto di cambiamento. Le iniziative realizzate non solo hanno arricchito il nostro impegno, ma hanno contribuito in modo tangibile alla transizione ecologica del

Paese, avvicinandoci agli obiettivi dell'Agenda 2030. Sappiamo che la sostenibilità non è solo una strategia, ma prima di tutto un cambiamento culturale: significa ripensare il modo in cui produciamo, consumiamo e lavoriamo.



C'è un tempo lavorativo dedicato alla cura dell'ambiente, alla pulizia dei parchi e al recupero di spazi pubblici

Legambiente fa il punto sulle attività svolte Lombardia e Lazio si confermano le regioni con più iniziative seguite da Emilia, Toscana e Veneto



È una responsabilità che condividiamo e che sempre più imprese stanno scegliendo di assumersi, con benefici reali per il Pianeta e per il benessere dei lavoratori. Il volontariato aziendale è la dimostrazione che insieme possiamo costruire un'economia più verde e inclusiva", osserva Giorgio Zampetti, direttore generale di Legambiente. Per Ida La Camera, responsabile del volontariato aziendale di

Legambiente, "il 2025 segna un cerchio che si chiude e insieme si amplia: cresce il numero di dipendenti e delle realtà aziendali coinvolte, permettendo il rafforzamento delle risposte ai bisogni dei territori, la promozione della sostenibilità, dell'inclusione sociale. Per il 2026 l'obiettivo è rafforzare ulteriormente le collaborazioni territoriali, coinvolgendo sempre più associazioni e aziende per rispondere in modo integrato

alle esigenze di comunità, unendo responsabilità sociale, valore condiviso e bene comune".♦

Lo studio

Eco-Innovazione Italia sul podio per brevetti green

In collaborazione con Adnkronos
Roma

ItaItatalia sul podio dell'eco-innovazione: il Belpaese è tra i primi tre Paesi europei per numero di brevetti green ed è terza anche per quota di imprese con brevetti sul totale delle imprese (16,5 ogni 1.000 imprese), dopo Germania (21,6) e Austria (18,9). Sono i numeri dello studio Competitivi perché sostenibili, realizzato congiuntamente da Fondazione Symbola e Unioncamere, in collaborazione con Dintec e il Centro Studi Guglielmo Tagliacarne. Stando al report, il nostro Paese detiene brevetti importanti in comparti chiave: la mobilità sostenibile, dove i brevetti italiani pesano per il 31% sul totale dei brevetti che riguardano la mitigazione dei cambiamenti climatici; l'efficienza energetica nell'edilizia, in cui superiamo la media Ue; la gestione dei rifiuti e delle acque reflue, settore in cui siamo per tradizione tra i Paesi più dinamici; le tecnologie Ict per la mitigazione climatica, con un incremento record

del +270% negli ultimi dieci anni. Analizzando la distribuzione settoriale delle domande italiane di brevetto europeo in ambito green, il manifatturiero si conferma il motore principale dell'innovazione (59%), seguono i settori legati a ricerca scientifica (18,8%), telecomunicazioni e informatica (6,6%), commercio all'ingrosso (3,5%) e costruzioni (3,5%). Le regioni del Nord - Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto e Piemonte - trainano questa dinamica, forti della loro tradizione manifatturiera e della capacità di trasformare ricerca e know how industriale in soluzioni concrete. Le imprese risultano essere le principali protagoniste, titolari dell'81,9% delle domande pubblicate, seguono le persone fisiche (12,9%), mentre gli enti si attestano al 5,2%. A livello di ambiti tecnologici si rileva la forte presenza di soluzioni legate alla digitalizzazione dei processi produttivi e alla gestione efficiente delle risorse energetiche

e ambientali (12%). A distanza seguono le tecnologie di misurazione e collaudo delle variabili elettriche e magnetiche (7,3%). Il terzo ambito in ordine di rilevanza è rappresentato dalle tecnologie per il trattamento delle acque reflue, delle acque fognarie e dei fanghi (6,5%).



**Il manifatturiero
si conferma
il motore
principale
dell'innovazione
seguito
dalla ricerca
scientifica,
tele-
comunicazioni
e informatica**

**La fotografia
scattata
dallo studio
'Competitivi
perché
sostenibili'
L'Italia
sa innovare
e competere
nei settori
ambientali
ma ha bisogno
di investire
in ricerca**



Seguono le tecnologie relative a biciclette e veicoli di micromobilità, riguardanti telai, sistemi di sterzo, sospensioni e vari dispositivi che rendono questi mezzi sempre più efficienti e competitivi. Quinto ambito quello energetico, include soluzioni per reti di distribuzione in corrente alternata o continua, sistemi di gestione e ricarica delle batterie, alimentazione da più fonti e perfino tecnologie per la trasmissione wireless dell'energia. "L'Italia sa innovare e competere nei settori ambientali - dichiara il presidente di Fondazione Symbola, Ermete Realacci - ma ha biso-

gno di un salto di scala: è necessario investire di più in ricerca, supportare la capacità di brevettare, rafforzare il trasferimento tecnologico e replicare il modello vincente dell'economia circolare nei comparti dell'efficienza, dell'elettrificazione e delle rinnovabili. Solo così il Paese potrà ambire ad essere leader dell'innovazione verde europea. Il report 'Competitivi perché sostenibili' di Fondazione Symbola e Unioncamere evidenzia anche il nesso tra innovazione verde e competitività. Infatti, le imprese italiane che depositano brevetti in tecnologie verdi si di-

stinguono per una competitività significativamente superiore rispetto a quelle che brevettano in altri ambiti".♦

Economia e territori



Il mondo dell'export regione per regione

Mauro Zangola
Torino

Nella nota sull'andamento dell'economia italiana resa pubblica nei giorni scorsi l'ISTAT ricorda tra l'altro che nel 2025 gli scambi commerciali italiani sono aumentati. Dopo aver registrato una dinamica sostanzialmente stazionaria dell'export nel biennio 2024-2025, lo scorso anno le esportazioni dell'Italia in valore sono aumentate del 3,3%; le importazioni del 3,1%. Sotto il profilo geografico. L'incremento ha riguardato sia gli scambi verso l'Area UE, sia verso l'extra UE (rispettivamente + 4,2% e +2,4% le esportazioni; + 2,9% e + 3,4% le importazioni). Ma quale è stato nel corso del 2025 il contributo fornito dalle Ripartizioni territoriali e dalle Regioni alla crescita dell'export italiano? Ce lo dice un'altra nota dell'ISTAT, anche questa recentissima, sull'andamento delle

esportazioni nelle regioni italiane nel IV trimestre 2025 e nell'intero anno. Secondo questa fonte, nel 4° trimestre 2025 si stima una flessione congiunturale dell'export per tutte le ripartizioni territoriali ad esclusione del Centro (+ 0,7%). La riduzione congiunturale è ampia per il Sud e Isole (-6,7%), più contenuta per il Nord Est (-1,1%) e il Nord Ovest (-0,5%). Nel 2025, rispetto all'anno precedente, la crescita dell'export nazionale in valore (+3,3%) è la sintesi di dinamiche territoriali differenziate. L'aumento delle esportazioni è marcato per il Centro (+13,2%), più contenuto per il Sud (+3,2%), il Nord Ovest (+2,3%) e il Nord Est (+2,0%), mentre si rileva un'ampia contrazione per le Isole (-11,0%). Nel complesso del 2025, rispetto al 2024, le regioni più dinamiche all'export sono Toscana (+21,3%), Friuli Venezia Giulia (+17,8%), Ca-

labria (+ 10,9%), Liguria (+10,2%) e Lazio (+9,6%); quelle che registrano le flessioni più ampie Basilicata (-17,8%), Sardegna (-11,4%), Sicilia (-10,8%) e Marche (-7,6%). Per effetto di queste performance la graduatoria delle regioni che contribuiscono maggiormente all'export del nostro Paese subisce piccoli ma significativi aggiustamenti.

Flessione ovunque ad eccezione del Centro che registra un +0,7%

Al vertice della graduatoria resta la Lombardia seguita da Emilia Romagna, Veneto e Toscana che è entrata a far parte delle 5 regioni più aperte al mondo soppiantando il Piemonte



Al vertice della graduatoria rimane saldamente ancorata la Lombardia con una quota sull'export nazionale pari al 26,0%, in leggera flessione rispetto al 2024; seguono l'Emilia Romagna con il 13,1%, il Veneto con il 12,4%, e la Toscana che con il 11,9% è entrata a far parte delle 5 regioni più aperte verso il mondo soppiantando il Piemonte sceso al 9,6%. Nonostante questi piccoli aggiustamenti il Nord Centro continua a garantire poco meno del 90% dell'export nazionale. Il Sud contribuisce con il 7,2%, le isole con il 2,8%. Nel 2025 le provincie che contribuiscono in misura maggiore a sostenere le vendite sui mercati esteri sono Firenze, Arezzo, Trieste, Varese e Frosinone; quelle che forniscono i contributi negativi più ampi sono Siracusa, Milano, Cagliari,

Ascoli Piceno e Siena. Di questi tempi è sicuramente interessante conoscere più in dettaglio le aree geoeconomiche di destinazione dell'export nazionale. Nel 2025 il 51,3% si dirige verso i Paesi Ue; il 14,7% verso i paesi europei non Ue; il 10,8% verso gli Stati Uniti, il 2,3% verso la Cina, l'1,5% in Giappone, lo 0,8% in India, il 2,2% verso l'Africa Settentrionale, l'1,2% verso il MERCOSUR, il 4,0% verso i Paesi OPEC. All'interno dell'Area UE i Paesi privilegiati sono Germania, Francia e Spagna. A livello di Ripartizioni territoriali c'è da registrare solo una maggior attenzione rispetto alla media del Centro verso i Paesi Extra Ue e, in particolare, verso gli Stati Uniti. Nel 2025 l'aumento delle esportazioni di articoli farmaceutici, chimico- medicinali, e

botanici da Toscana, Lazio, Lombardia, Abruzzo e Campania spiega per 2,6 punti percentuali la crescita dell'export nazionale rispetto al 2024; un ulteriore contributo positivo di un punto percentuale deriva dalle maggiori esportazioni di metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti dalla Toscana. All'opposto la contrazione delle vendite di articoli sportivi, giochi, strumenti musicali, preziosi, strumenti medici della Toscana e di prodotti raffinati da Sicilia e Sardegna fornisce un contributo negativo di un punto percentuale alla variazione dell'export.♦



EWine è la rubrica dedicata al mondo vitivinicolo italiano. Ogni mese vi presentiamo vini che potrete acquistare restando comodamente seduti a casa vostra, ovviamente attraverso le piattaforme di e commerce. EWine, infatti, propone recensioni esclusivamente di etichette che si trovano in vendita sul web attraverso piattaforme dedicate oppure attraverso siti aziendali.

I vini che piacciono ai giovani - I consumi del vino tra i giovani stanno evolvendo verso modelli più leggeri, consapevoli e legati all'esperienza. Le nuove generazioni privilegiano vini freschi e immediati, come spumanti, rosati e bianchi a bassa gradazione, riducendo l'interesse per etichette strutturate e impegnative. Cresce l'attenzione verso sostenibilità, autenticità e legame con il territorio, elementi percepiti come

Il vino nella Rete Comodo da acquistare e facile da apprezzare

valori distintivi. Il consumo si fa più occasionale e sociale, meno quotidiano, inserito in momenti di condivisione. Parallelamente, il linguaggio del vino deve diventare più accessibile: i giovani spesso percepiscono il settore come troppo tecnico e distante. Ecco 3 proposte, di prezzi molto diversi, pensate per loro.

* A cura di David Taddei



Ca' del Bosco
Cuvée Prestige
Extra Brut
Franciacorta DOCG

La cantina, fondata negli anni Sessanta nel cuore della Franciacorta, ha costruito nel tempo una reputazione internazionale grazie a un approccio produttivo che coniuga innovazione tecnologica e rispetto del territorio. Il vino nasce da un assemblaggio di Chardonnay (80,5%), Pinot Nero (18,5%), Pinot Bianco (1,5%) e viene elaborato secondo il metodo classico, con rifermentazione in bottiglia e affinamenti prolungati sui lieviti che ne affinano struttura e complessità aromatica. In degustazione si distingue per un profilo fine e luminoso, con note di agrumi

maturi, pesca bianca, fiori e delicate sfumature di crosta di pane e mandorla. Il sorso è cremoso ma dinamico, sostenuto da una freschezza marcata e da una bollicina elegante, che lo rende particolarmente versatile e adatto a un consumo contemporaneo, meno formale. Ottimo come aperitivo, ha la capacità di reggere un pasto intero a base di pesce, ma anche con carni bianche delicate e salsate. Gradazione alcolica 12,5% Vol. Temperatura di servizio 6-8° C. Su www.barnabei.it a 34 Euro

www.cadelbosco.com



UNITÀ
FUNZIONALE
DI ORTOPEDIA

CENTRO
DI RIFERIMENTO
per chirurgia
ortopedica,
protesica
e traumatologia
dello sport

INNOVATIVA
STRUMENTAZIONE
chirurgia robotica
per interventi
protesici al ginocchio

Verifica le nostre
liste d'attesa
su www.ccbra.it
tel. 0172 472400

L'ECCELLENZA DELLA CURA

La Casa di Cura Città di Bra, è un centro di riferimento per la chirurgia ortopedica, protesica e la traumatologia dello sport, con oltre 4.000 casi trattati all'anno, e circa 500 interventi di protesi di ginocchio effettuati. Da oggi la clinica arricchisce il suo servizio al paziente con l'acquisto di un robot che guida con precisione estrema la mano del chirurgo negli interventi di protesi di ginocchio per garantire meno dolore post operatorio, più rapido recupero e maggiore durata dell'impianto.

Casa di Cura privata Città di Bra
Via Montenero, 1 | 12042 Bra (CN), Italia
Direttore Sanitario: Dott. Flavio Boraso

CASA
DI CURA
CITTÀ
DI BRA
ACCREDITATA
CON IL SERVIZIO
SANITARIO
REGIONALE

La famiglia Antinori, protagonista della storia vitivinicola italiana da oltre sei secoli, ha saputo valorizzare il Vermentino nella zona costiera della Toscana, dove il clima mitigato e l'influenza marina contribuiscono a definire un profilo aromatico distintivo. La vinificazione avviene principalmente in acciaio, con fermentazioni a temperatura controllata e brevi soste sulle fecce fini, tecniche che permettono di preservare integrità aromatica e tensione gustativa. Il vino si presenta con un bouquet centrato su agrumi,

note floreali e richiami di macchia mediterranea, mentre al palato emerge una decisa sapidità, accompagnata da freschezza e scorrevolezza. Il risultato è un bianco contemporaneo, immediato ma non banale, capace di dialogare con una cucina leggera e con un pubblico sempre più attento alla bevibilità. Perfetto per gli abbinamenti con i primi e i secondi piatti di pesce. Anche come aperitivo. Gradazione alcolica 12,5% Vol. Temperatura di servizio 8-10° C. Su www.tannico.it a 16,50 Euro e www.antinori.it



**Marchesi Antinori,
Vermentino Tenuta
Guado al Tasso,
Toscana IGT**



**Leone de Castris
Five Roses
Salice Salentino
Rosato DOC**

La cantina pugliese, attiva sin dal XVII secolo, è stata tra le prime a credere nel potenziale del rosato come vino identitario, anticipando una tendenza che oggi incontra il favore delle nuove generazioni. Ottenuto con uve di Negroamaro (80%) e Malvasia Nera (20%), il vino è prodotto attraverso brevi macerazioni sulle bucce e fermentazioni a temperatura controllata, pratiche che consentono di esaltare la componente aromatica e la freschezza. Nel calice si presenta con un colore brillante e un profilo olfattivo fragrante, caratterizzato da piccoli frutti rossi, melograno

e leggere note floreali. Il sorso è agile, equilibrato e scorrevole, con una chiusura pulita che invita alla beva. La sua versatilità lo rende particolarmente adatto a un consumo informale e conviviale, in linea con le nuove modalità di approccio al vino. Perfetto come aperitivo, con il sushi e le tartare di pesce, da provare con il piatto tipico riso, patate e cozze (la Tiella barese).

Gradazione alcolica 13% Vol. Temperatura di servizio 8-10° C. Su www.callmewine.com a 14,10 Euro

www.leonedecastris.com

REbuilding srl
Real Estate Services

REbuilding è il Service Provider di riferimento per i principali player del real estate, supporta i clienti nella gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare offrendo soluzioni competitive e altamente personalizzate.

AUDIT & DUE DILIGENCE

VALUATION LOAN

ENGINEERING & HSE

SERVIZI TECNICI

ENERGY

www.rebuilding-srl.it • info@rebuilding-srl.it

MEDIOLANUM GRANDI PATRIMONI



Diego Selva
Direttore Investment Banking
Banca Mediolanum S.p.A.

Silvia Lazzarini
Direttore Generale
Mediolanum Fiduciaria S.p.A.

Stefano Volpato
Direttore Commerciale
Banca Mediolanum S.p.A.

Alberto Lionello Martini
Direttore Wealth Management
Banca Mediolanum S.p.A.

LA CONSULENZA DEDICATA ALLA GESTIONE DEI GRANDI PATRIMONI

UN TEAM DI PROFESSIONISTI CON COMPETENZE ELEVATE
AL FIANCO DELLE FAMIGLIE ITALIANE

CONSULENZA EVOLUTA

PASSAGGIO GENERAZIONALE

SERVIZI FIDUCIARI

WEALTH PLANNING

ASSET PROTECTION

INVESTMENT BANKING

mediolanum
PRIVATE BANKING