



COVER STORY

GRANDE
ESCLUSIVA

“Parleremo al mondo con il linguaggio universale dello sport”

Milano-Cortina 2026 si configura come un laboratorio nazionale in cui territori, istituzioni e imprese stanno sperimentando nuove forme di collaborazione. Gli investimenti e le infrastrutture puntano a lasciare in eredità un patrimonio stabile per comunità, atleti e nuove generazioni. Intervista al ministro Andrea Abodi.

4-5

intervista doppia

**Sedi a confronto.
Dialogo con i presidenti:
Marco Mazzone (Cdo
Como) e Benedetto
Lonato (Cdo Liguria)** 14-15

a tu per tu

**Fiere di Parma,
la piattaforma
che connette l'Italia
al mondo** 18-19

opere sociali

**Portofranco:
un impegno che
diventa Fondazione** 22

zoom

**Per una nuova
sostenibilità: l'umano
al centro del buon
operare** 37



**Cesare Battisti:
“La cucina in Italia
è cultura e bene
sociale”**

17



**Marco Piuri:
“La solidarietà
come antidoto
all'indifferenza”**

25



**Martina Caironi,
la formula vincente
per un grande
successo**

29

L'impresa non è il problema. È una parte decisiva della soluzione

di Andrea Dellabianca

Negli ultimi mesi le pagine dei giornali hanno riportato con insistenza il tema della responsabilità d'impresa, spesso legandolo a scandali, sanzioni, greenwashing o nuove cornici regolatorie. È un dibattito necessario, ma incompleto.

L'impresa non è soltanto un luogo di produzione di profitto. È uno spazio in cui si incontrano persone, competenze, capitale e territorio. È il contesto in cui si crea lavoro, si genera innovazione, si costruisce fiducia o, al contrario, la si distrugge. Ridurre l'impresa a un soggetto da sorvegliare significa perdere una leva fondamentale di sviluppo.

La responsabilità d'impresa non dovrebbe essere letta come un elenco di adempimenti o una voce di bilancio. È una questione culturale, prima ancora che normativa. Un'impresa è responsabile quando riconosce che ogni sua scelta produce effetti che vanno oltre il perimetro aziendale: sul lavoro delle persone, sulla solidità delle filiere, sull'equilibrio dei territori, sulla capacità di guardare al futuro.

In questo senso, l'impresa è uno dei luoghi principali di crescita non solo economica, ma anche sociale. Attraverso il lavoro si costruiscono professionalità, autonomia, senso di appartenenza. Senza imprese capaci di investire nel lungo periodo, di valorizzare il capitale umano e di assumersi rischi reali, non esiste sviluppo duraturo.

Gli ultimi casi emersi nelle cronache mostrano ciò che accade quando la responsabilità diventa mera comunicazione, o quando la distanza tra chi decide e chi lavora si fa insostenibile. Ma la risposta non è fare meno impresa. È fare più impresa di qualità. Imprese radicate, trasparenti, capaci di tenere insieme risultati economici e impatto sociale.

Il tema non riguarda solo le grandi multinazionali. In Italia, in particolare, sono le piccole e medie imprese a rappresentare l'ossatura del sistema economico. Dove sono accompagnate, messe in rete, sostenute da una cultura della responsabilità e non schiacciate da una logica puramente difensiva, il tessuto sociale tiene. Dove vengono isolate o trattate come un problema, il territorio si svuota.

In una fase storica segnata da transizioni ambientali, tecnologiche e demografiche, la responsabilità d'impresa non può essere ridotta a una moda o a un obbligo di compliance. È una scelta strutturale. Riguarda l'idea di economia che vogliamo: una che consuma valore, oppure una che lo genera e lo distribuisce nel tempo?

Con questa consapevolezza, anche le procedure e le certificazioni diventano un fattore di costruzione positiva e di reale relazione nel territorio in cui le aziende operano, segnando quel fattore di costruzione fra profit e non profit in cui la Compagnia delle opere ha sempre creduto.

Rimettere l'impresa al centro non significa assolverla da ogni responsabilità. Significa riconoscerle il ruolo che le è proprio: essere uno dei luoghi decisivi in cui si gioca il futuro della società.

Colgo l'occasione per augurare un sereno Santo Natale a tutti!

Una vita da manager

di Angelo Frigerio

"Ho visto cose che voi umani non potete immaginare...". La frase tratta dal monologo del replicante Roy Batty, magistralmente interpretato da Rutger Hauer, nel film Blade Runner, potrebbe essere l'incipit di un libro "Una vita da Manager", letto di recente.

Si tratta del racconto, dettagliato e molto personale, di quello che si nasconde dietro le rispettabilissime "aziende grandi", come le chiama l'autore, Luca Spagna. Solo chi ci ha vissuto all'interno, come lui, può capire quali personaggi si annidano, al vertice e non, in queste strutture pachidermiche dove i manager seguono due regole fondamentali: 'pararsi il culo' e 'portare a casa più soldi possibile'. Indipendentemente dai risultati, chiaro.

Trovate allora, per esempio, il primatista mondiale delle riunioni, capace di inventarsi sei/sette convocazioni al giorno. Con odg chilometrici e in cui l'excel e il power point la fanno da padrone. Riunioni lunghissime in cui se la cantano e se la suonano senza arrivare a nulla di veramente costruttivo.

Ricordo il vecchio patron della Candy, nota azienda di elettrodomestici, il signor Fumagalli. Ormai vecchio e in pensione, un giorno ritornò in azienda. Cercò il direttore finanziario. Risposta: "È in riunione". Il direttore commerciale? "È in riunione". Il direttore marketing? "È in riunione". Alla fine sbottò in verace dialetto brianzolo: "Ma alura, chi lavura chi denter?" (Ma allora, chi lavora qui dentro?).

Era la sana saggezza lombarda. Di uno che aveva venduto le lavatrici e i frigoriferi a una generazione di famiglie uscite dalla guerra. Costruendo, quasi dal nulla, una "azienda grande".

Oggi personaggi simili non ci sono più. Troviamo invece i manager rampanti, perlopiù Bocconiani, che hanno imparato le teorie insegnate dai 'luminari' dell'università. Professori che non sono mai andati dentro una fabbrica a sporcarsi le mani e a lavorare davvero.

Ricordo un amministratore delegato superlaureato che, dopo alcuni anni passati in una società del beauty, venne chiamato a dirigere un'azienda che produce salumi. Non sapeva nulla né del processo produttivo né della commercializzazione del prodotto. A una delle prime riunioni degli agenti esordì con un imperativo: "Basta, è ora di finirla! Avete troppi prodotti in portafoglio. Occorre diminuirli drasticamente". Gli agenti, soprattutto i più anziani, lo guardarono allibiti: uno dei punti di forza del salumificio era infatti l'ampia gamma dell'offerta. L'Ad durò un anno. Ma si era portato dietro una direttrice marketing, grande esperta di rossetti e filler. Di fronte a salami, prosciutti e mortadelle non sapeva da che parte girarsi. Fece tante, tantissime riunioni e tanti, tantissimi report. Dove parlava di "progettualità", "ecosistema", "engagement". Anche lei durò un anno.

In Vita da Manager troverete altri esempi di quello che succede nelle "aziende grandi". Che pullulano di figure simili al ragioniere Filini, la signorina Silvani, la geometra Calboni. Senza dimenticare il Megadirettore Galattico Duca Conte Gran Figlio di Putt.

Fantozzi non è morto. Ma vive e lotta insieme a noi.

TUTTOFOOD

INTERNATIONAL MILANO

FOOD EXHIBITION

11 | 14 MAGGIO.2026



tuttofood.it | tuttofood@fiereparma.it | seguici su f @ X in



	Direttore Responsabile Angelo Frigerio Editore: Edizioni Turbo S.r.l. by Tespi Mediagroup Palazzo di Vetro - Corso della Resistenza, 23 20121 Meda (MB) Tel. +39 0362 600463/4 Fax. +39 0362 600616 e-mail: info@tespi.net	Periodico bimestrale Anno 2 — #6 — dicembre 2025 Stampa: La Serigrafica Arti Grafiche Srl - Buccinasco (MI) Prezzo di una copia 2,00 euro - arretrati 9,00 euro + spese postali Abbonamento annuale per l'Italia 25,00 euro via ordinaria. L'editore garantisce la massima riservatezza dei dati personali in suo possesso. Tali dati saranno utilizzati per la gestione degli abbonamenti e per l'invio di informazioni commerciali. In base all'Art. 13 della Legge n° 196/2003, i dati potranno essere rettificati o cancellati in qualsiasi momento scrivendo a: Edizioni Turbo S.r.l.	Responsabile dati: Angelo Frigerio Copyright: Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte della rivista può essere riprodotta in qualsiasi forma o rielaborata con l'uso di sistemi elettronici, o riprodotta, o diffusa, senza l'autorizzazione scritta dell'editore. Manoscritti e foto, anche se non pubblicati, non vengono restituiti. La redazione ha verificato il copyright delle immagini pubblicate. Nel caso in cui ciò non sia stato possibile, l'editore è a disposizione degli aventi diritto per regolare eventuali spertanze. L'editore si riserva di respingere e non pubblicare comunicazioni non conformi alla linea editoriale della società. Pubblicazioni Edizioni Turbo by Tespi Mediagroup Salumi&Consumi, Salumi&Tecnologie, Formaggi&Consumi, Formaggi&Tecnologie, DS Dolci&Salati&Consumi, Vini&Consumi, Grocery&Consumi, Surgelati&Consumi, The Italian Food Magazine, TechFood, Luxury Food&Beverage, b2B beautyfoBusiness, HC HomeCare, TGTuttogiocattoli, CDO Magazine, PR Planet Refrigeration, www.alimentando.info, www.luxuryfb.com, www.tgtuttogiocattoli.it, www.beauty2business.com, www.hchomecare.it	Questo numero è stato chiuso in redazione il 16 dicembre 2025
Registrazione al Tribunale di Milano n. 340 del 10 giugno 2022 Edizioni Turbo Srl n° iscrizione ROC11158 del 21 aprile 2005 Poste Italiane SPA Spedizione in Abbonamento Postale Aut.N°LO-NO/02794/10.2024 Periodico ROC				
ANNO 2 — #6 — DICEMBRE 2025				

“Parleremo al mondo con il linguaggio universale dello sport”

Milano-Cortina 2026 si configura come un laboratorio nazionale in cui territori, istituzioni e imprese stanno sperimentando nuove forme di collaborazione. Gli investimenti e le infrastrutture puntano a lasciare in eredità un patrimonio stabile per comunità, atleti e nuove generazioni. Intervista al ministro Andrea Abodi.

Le Olimpiadi e Paralimpiadi Invernali di Milano-Cortina 2026 segnano uno degli appuntamenti più rilevanti e attesi in Italia. Non soltanto un grande evento sportivo, ma un banco di prova per infrastrutture, collaborazioni istituzionali, partecipazione giovanile e capacità del sistema Paese di fare squadra. In questa intervista rilasciata a Cdo Magazine, il Ministro per lo Sport e i Giovani Andrea Abodi racconta la visione che accompagna i Giochi: un'eredità fatta di opere, certo, ma soprattutto di cultura condivisa, responsabilità, educazione e cooperazione tra attori pubblici, imprese e reti associative. Un percorso che, nelle intenzioni del Governo, mira a fare di Milano-Cortina non solo un evento memorabile, ma un acceleratore di crescita civile e sportiva per tutto il Paese.

Milano-Cortina 2026 rappresenta un appuntamento storico per l'Italia. Qual è, secondo lei, il valore più profondo che queste Olimpiadi possono trasmettere al Paese, non solo in termini sportivi, ma anche da un punto di vista culturale e civile?

Le Olimpiadi e le Paralimpiadi di Milano-Cortina 2026 rappresentano per l'Italia non solo un meraviglioso appuntamento sportivo, ma anche una straordinaria opportunità che lascerà positive eredità materiali e immateriali. Il quarto elemento del motto olimpico – dopo ‘citius, altius, fortius’ (‘più veloce, più in alto, più forte’, ndr) – è ‘communiter’, insieme. Ed è proprio sul valore e sui significati della parola ‘insieme’, sulla capacità di collaborare, di convivere e rispettarci che vorrei si basasse il patrimonio che i Giochi lasceranno, da associare alla cultura del merito, dell'impegno, della passione e del rispetto delle regole che sono parte del Dna dello sport, a tutti i livelli e per tutti. Il modello diffuso di Milano-Cortina 2026, che coinvolgerà territori diversi per una estensione totale di 23mila km quadrati, mai raggiunta nella storia olimpica, rappresenta anche un'idea di Nazione che, lavorando in sinergia, cresce valorizzando le proprie differenze al cospetto del mondo intero.

Sappiamo che l'organizzazione dei Giochi Olimpici implica grandi investimenti anche da un punto di vista strutturale. Come si lavora e quali possono essere le soluzioni per fare in modo che le strutture pensate per i Giochi possano essere usate in futuro per i territori coinvolti? Anche al di fuori del puro evento sportivo.

Il modello dei Giochi affidati all'Italia si è sviluppato su due direttrici: l'organizzazione dell'evento e di tutte le attività collaterali a esso collegate affidata alla Fondazione Milano Cortina 2026; e la realizzazione e la riqualificazione delle infrastrutture pubbliche, inclusi gli impianti sporti-

“È SULLA CAPACITÀ DI COLLABORARE, DI CONVIVERE E RISPETTARCI CHE VORREI SI BASASSE IL PATRIMONIO CHE I GIOCHI LASCERANNO. DA ASSOCIARE ALLA CULTURA DEL MERITO, DELL'IMPEGNO, DELLA PASSIONE E DEL RISPETTO DELLE REGOLE, CHE SONO PARTE DEL DNA DELLO SPORT, A TUTTI I LIVELLI E PER TUTTI.

— ANDREA ABODI

vi, affidati a Simico, una società 100% del Mef e sotto il controllo del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti. Per le infrastrutture stiamo investendo più di 3 miliardi e mezzo di euro, dei quali il 15% dedicati agli impianti sportivi. A questi si associano ulteriori investimenti privati a Milano per la realizzazione del Palalitalia, il più grande palazzo dello sport e dell'intrattenimento nel nostro Paese, e del Villaggio Olimpico, che diventerà subito dopo i Giochi uno studentato per 1.700 universitari. Mentre alla Fiera di Milano Rho sono stati uniti due padiglioni per il pattinaggio di velocità, che dopo le competizioni olimpiche diventeranno un'arena che potrà accogliere fino a 30mila persone per eventi di ogni tipo. Tra le infrastrutture sportive pubbliche merita una citazione lo Sliding Center, la famosa pista di bob, skeleton e slittino di Cortina che sembrava un sogno irraggiungibile, irrealizzabile, invece è pronta e ha già ospitato una gara di Coppa del Mondo. Ma la cosa più importante è rappresentata dal futuro che avrà questa pista. Con tutta la sua qualità tecnica, tecnologica e ambientale, garantirà alla scuola italiana di queste tre discipline di tornare ad avere un riferimento di eccellenza, offrendo opportunità ad atleti di tutto il mondo per allenamenti, ospitando competizioni nazionali e internazionali, e consentendo anche al pubblico di fare un'esperienza affascinante ed elettrizzante.

I giovani saranno grandi protagonisti delle prossime Olimpiadi e Paralimpiadi. Quali iniziative concrete sta promuovendo per rafforzare la cultura dello sport e dell'educazione motoria nelle scuole italiane?

I Giochi della Gioventù sono sicuramente l'emblema che meglio coniuga un nuovo rapporto tra scuola e sport. Abbiamo intrapreso un passo decisivo in questo percorso, siglando nel 2023 un protocollo d'intesa elaborato insieme al Ministero dell'Istruzione e del merito, e sottoscritto anche da quelli della Salute, dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste, dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica e per la Disabilità, per garantire, anche attraverso l'abbinamento con una serie di contenuti civici, il successo e la diffusione di questa meravigliosa manifestazione in tutta Italia. Questo protocollo si è rafforzato con la legge 25 marzo 2025 n. 41, votata all'unanimità dal Parlamento, che ha istituito i Nuovi Giochi della Gioventù. Solo nello scorso anno scolastico hanno partecipato più di 100mila ragazzi e ragazze di tutte le Regioni, e all'evento finale all'Olimpico di Roma abbiamo accolto oltre 2.500 studenti di scuole secondarie di primo grado che, dopo aver vinto le fasi regionali, hanno affrontato le finali nazionali. Il numero dei partecipanti aumenterà significativamente di anno in anno, come il numero delle discipline sportive



Andrea Abodi

coinvolte, proprio perché vogliamo consacrare con questa manifestazione l'impegno del Governo nello sviluppo dello sport scolastico, con il miglioramento delle palestre e delle ore dedicate all'educazione motoria e fisica.

Il modello di Milano-Cortina punta molto sul rapporto stretto tra pubblico e privato, che lavoreranno insieme. Che ruolo possono e devono avere le imprese nel successo dell'evento e, più in generale, nello sviluppo del sistema sportivo italiano?

La sinergia tra pubblico e privato è fondamentale, anche nell'ambito sportivo. Le imprese sono partner essenziali: portano competenze, innovazione e capacità organizzativa che completano il lavoro delle istituzioni, ma soprattutto possono contribuire al raggiungimento dei reciproci obiettivi sociali, sostenendo progetti sul territorio e promuovendo una cultura del benessere, anche attraverso lo sport. Le Olimpiadi e le Paralimpiadi ci offrono l'occasione per consolidare un modello di collaborazione che non si esaurisce con l'evento stesso, ma può diventare un riferimento stabile per lo sviluppo del sistema sportivo italiano, nell'ambito della crescita sostenibile dei singoli territori e dell'Italia tutta. Il valore di questa collaborazione, come già detto, è rappresentato concretamente proprio dagli esempi dell'Arena Santa Giulia e del Villaggio Olimpico di Milano.

Le realtà associate a Compagnia delle Opere credono molto nel valore della collaborazione, della responsabilità e del fare impresa come servizio al bene comune, ponendo al centro la persona, elemento imprescindibile. In che modo, secondo lei, il mondo imprenditoriale, anche attraverso reti associative come Cdo, può contribuire concretamente al successo delle Olimpiadi di Milano-Cortina?

Le Olimpiadi e le Paralimpiadi sono prestigiose tappe di un percorso che riguarda lo sport in tutte le sue forme, come recita il comma 7 dell'articolo 33 della Costituzione. Nel modello italiano che stiamo cercando di affermare, gli aspetti agonistico-prestazionali e dei grandi avvenimenti si combinano con quelli educativi, sociali e di promozione del benessere psico-fisico delle persone. La Compagnia delle Opere e le altre reti associative, che trovano nello stabilire relazioni, offrire opportunità e creare valore l'affermazione della loro missione, sono certamente in sintonia con lo spirito dei Giochi, caratterizzati dalla leale e corretta competizione, dal rispetto dei valori olimpici, di se stessi, degli altri e del contesto. D'altro canto, a poche decine di giorni dalla cerimonia inaugurale dei Giochi, in programma a Milano il 6 febbraio allo stadio San Siro, la macchina organizzativa della Fondazione Milano Cortina 2026 è pressoché pronta, anche grazie al supporto di un'articolata rete di imprese private che hanno acquisito lo status di partner degli eventi e ai 15mila volontari di ogni fascia di età, genere ed estrazione sociale, con una significativa provenienza internazionale, che rappresentano una componente insostituibile. Sono certo che una parte di questo patrimonio umano sia un generoso 'prestito' delle reti associative che allenano quotidianamente al servizio del bene comune, come Olimpiadi e Paralimpiadi che faranno dell'Italia, dal 6 febbraio al 15 marzo, il centro del mondo. E al mondo parleranno con il linguaggio universale dello sport, che unisce, dialoga, si confronta. Un prezioso strumento di diplomazia che, anche attraverso la 'Pace olimpica', ci auguriamo contribuisca al superamento dei conflitti che soffocano l'umanità e le coscienze del mondo.

Cdo Brescia

Nida’s e la forza dei valori condivisi: un modello di coesione aziendale



Durante l'incontro tra gli imprenditori di Cdo Brescia è emerso con chiarezza come oggi la fidelizzazione e la motivazione dei collaboratori non dipendano più solo dal fattore economico, ma dal significato del lavoro, dall'esperienza quotidiana e dal senso di appartenenza all'impresa. In questo contesto si inserisce l'esperienza dell'agenzia di comunicazione Nida's, che ha raccontato il percorso di definizione della propria carta dei valori come leva strategica per la crescita e la coesione interna.

Il progetto prende ispirazione dal volume Future of Work: le persone al centro e nasce dalla volontà di trasformare i valori dichiarati in pratiche concrete. Il lavoro è iniziato con un'analisi interna condotta dai tre soci, che si sono interrogati su identità aziendale, comportamenti distintivi, aspettative dei clienti e visione a cinque anni. Da questo confronto è emersa una sintesi valoriale capace di descrivere non solo ciò che l'agenzia fa, ma soprattutto come e perché lo fa.

La carta dei valori è stata poi condivisa e discussa con l'intero team, non come un regolamento imposto, ma come una rappresentazione autentica dell'identità di Nida's. Questo approccio partecipativo ha favorito un'adesione consapevole, trasformando i valori in riferimenti quotidiani per il lavoro e le relazioni interne.

Oggi la carta rappresenta una vera bussola decisionale: orienta il rapporto con i clienti, le scelte progettuali e la gestione dei conflitti, rafforzando coesione, responsabilità e senso di appartenenza. Come sottolineato anche nel confronto di Cdo Brescia, investire nella cultura aziendale significa rendere concreti i principi che fondano un'organizzazione, trasformando i collaboratori in ambasciatori credibili e la cultura in un reale vantaggio competitivo.

Cdo Piemonte

‘L’Alleanza con l’AI’: a Torino l’adozione dell’intelligenza artificiale nelle Mpmi



Oltre 150 imprenditori, professionisti ed enti del Terzo settore hanno partecipato all'evento "L'Alleanza con l'AI: dalla strategia all'azione. Istruzioni per l'uso", organizzato da Cdo Piemonte alla Piazza dei Mestieri di Torino.

Dopo i saluti del presidente Cdo Piemonte Felice Vai e del presidente nazionale Andrea Dellabianca, il prof. Mario Rasetti del Politecnico di Torino e il prof. Emanuele Frontoni dell'Università di Macerata hanno delineato gli scenari dell'intelligenza artificiale e le sue applicazioni già operative nei diversi settori.

10 workshop tematici hanno offerto alle Mpmi strumenti concreti e subito applicabili. Il messaggio emerso è chiaro: l'AI è un'alleata per aumentare la produttività, richiede formazione continua e va integrata a partire dai bisogni reali delle imprese. Una tavola rotonda istituzionale ha confermato l'impegno di Regione Piemonte, Città Metropolitana, Fondazione Compagnia di San Paolo e Camera di commercio di Torino che ha presentato anche il nuovo bando AI Match Torino 2026, un'iniziativa realizzata in collaborazione con l'Istituto Italiano per l'Intelligenza Artificiale per l'Industria – AI4I, finalizzata a sostenere le MPMI del territorio nell'adozione di soluzioni di Intelligenza Artificiale.

Cdo Piemonte ha infine lanciato il "Percorso di Adozione AI", con sportelli dedicati, formazione e attività di accompagnamento.

Cdo Liguria

40 anni di solidarietà: il CdS celebra la sua storia e guarda al futuro



È una storia che affonda le radici nell'amicizia, nella passione per il lavoro e nella dedizione alla persona quella che ha segnato i 40 anni del Centro di Solidarietà (CdS) di Cdo Liguria. Nato nel 1985 quasi per scommessa, dall'iniziativa di quattro giovani amici mossi dal desiderio di fare qualcosa di concreto per chi era escluso dal mondo del lavoro, il CdS è diventato nel tempo una realtà riconosciuta e strutturata, al servizio del territorio e della comunità. Il fondamento dell'opera risiede nell'insegnamento di don Luigi Giussani, che aveva sottolineato come la mancanza di lavoro rappresenti una ferita profonda alla coscienza di sé e alla dignità della persona: "Un uomo conosce se stesso solo in azione, durante l'azione, mentre è in azione. Se la vita non ha lavoro, uno conosce meno se stesso, smarrisce il senso del vivere, tende a smarrire il senso del perché vive". Questo principio ha guidato ogni passo del Centro, trasformando il lavoro in uno strumento educativo, di inclusione e di crescita personale.

Inizialmente il CdS si basava su un gruppo di volontari, tutti giovani motivati dal desiderio di aiutare concretamente chi era in difficoltà. Con il passare degli anni, le esigenze del territorio e i cambiamenti normativi hanno richiesto un'evoluzione significativa. La riforma Biagi del 2003, che ha modificato radicalmente il mercato del lavoro, ha spinto il Centro a trasformarsi in un soggetto accreditato, capace di coniugare formazione, ricerca attiva di occupazione e inclusione sociale. Con la riforma del Terzo Settore e le nuove normative più recenti, il CdS ha saputo affrontare ulteriori sfide, mantenendo sempre uno sguardo attento ai bisogni emergenti della comunità. La capacità di adattarsi ai cambiamenti senza perdere di vista la missione originaria è uno dei punti di forza che ha permesso all'associazione di consolidarsi come riferimento per il territorio ligure. Nel corso degli anni, il Centro ha ampliato il proprio intervento, includendo persone con storie complesse: ex detenuti, disabili, minori in affido giunti alla maggiore età, giovani a rischio di abbandono scolastico. Ogni progetto ha avuto come obiettivo principale il lavoro come strumento di inclusione e di valorizzazione delle capacità individuali.

Accanto all'attività lavorativa, il CdS ha promosso percorsi di accompagnamento, formazione professionale e orientamento, fornendo ai partecipanti strumenti concreti per crescere come persone e come professionisti. Il volontariato, parte integrante dell'iniziativa fin dagli inizi, si è evoluto anch'esso: dai giovani laureandi agli artigiani e pensionati, fino agli studenti universitari e ragazzi del Servizio Civile, ciascuno contribuisce con competenze specifiche, trasformando l'esperienza in un vero laboratorio di solidarietà e apprendimento.

Dal 2008, il CdS ha trovato la sua sede stabile a Villa Ronco, un laboratorio permanente di accoglienza e progettazione. Qui, e in altre sedi come la Casa Circondariale di Pontedecimo o il laboratorio di sartoria alla Maddalena, nascono quotidianamente percorsi formativi, tirocini e attività che mirano alla crescita personale e professionale dei partecipanti. Progetti innovativi come la formazione con stampanti 3D, laboratori per Neet, attività ludiche educative e percorsi di artigianato dimostrano la capacità del CdS di rinnovarsi costantemente, rispondendo ai bisogni del territorio e anticipando le sfide del futuro. Ogni iniziativa è pensata per valorizzare le persone, incoraggiarle a scoprire le proprie potenzialità e accompagnarle verso l'autonomia e la responsabilità.

Il quarantennale del Centro di Solidarietà è stato celebrato con una festa che ha unito emozioni, ricordi e riflessione. Tra video commemorativi, interviste doppie, quiz a squadre e momenti di convivialità, i partecipanti hanno condiviso esperienze, successi e storie personali. Particolarmente significativo è stato l'albero del futuro e la word cloud finale, che hanno permesso a ciascuno di esprimere ciò che il CdS ha rappresentato e continuerà a rappresentare nella vita dei singoli e della comunità. La festa ha ribadito l'importanza di una cultura della solidarietà che non si limita al sostegno pratico, ma valorizza competenze, relazioni e responsabilità individuali. I partecipanti hanno potuto vedere concretamente come un progetto nato dall'amicizia e dalla passione possa crescere e trasformarsi in un punto di riferimento per intere generazioni.

Cdo Lazio

Dialogo Italia-Cina: nasce un ponte strategico con la Provincia dello Shanxi



Rafforzare il dialogo tra imprese italiane e cinesi, creare nuove opportunità di collaborazione economica, culturale e commerciale: questi gli obiettivi dell'incontro istituzionale organizzato congiuntamente da Cdo Lazio e dall'Ufficio Governativo per la Promozione del Commercio Internazionale della Provincia dello Shanxi (CCPIT Shanxi). L'appuntamento, pensato come occasione di scambio diretto tra realtà imprenditoriali che guardano al futuro con visione e spirito di collaborazione, ha messo in evidenza l'importanza delle relazioni internazionali come leva strategica per la crescita delle imprese e dei territori.

La forza dell'incontro è nata dall'integrazione di competenze complementari. Cdo Lazio, da anni punto di riferimento per lo sviluppo delle imprese nel territorio laziale, ha portato sul tavolo la propria esperienza nella creazione di relazioni solide, nella promozione della responsabilità imprenditoriale e nella costruzione di una visione condivisa. Dall'altro lato, la Provincia dello Shanxi, una delle regioni cinesi più dinamiche in termini di innovazione industriale e tecnologica, ha aperto spazi di dialogo orientati alla cooperazione, valorizzando know-how, risorse e strategie comuni. L'incontro ha permesso di esplorare concretamente i settori di maggiore interesse reciproco, dall'energia alla tecnologia avanzata, dall'industria manifatturiera alla sostenibilità ambientale. Le imprese italiane hanno potuto presentare il proprio modello di eccellenza e le opportunità di partnership, mentre le aziende dello Shanxi hanno offerto prospettive di crescita e accesso a mercati in rapida espansione, sottolineando l'importanza della collaborazione per generare valore condiviso.

L'asse di cooperazione creato tra Lazio e Shanxi non si limita ai rapporti economici: si tratta di un vero e proprio ponte strategico, destinato a sviluppare scambi di know-how, progetti congiunti, formazione e trasferimento di competenze. L'obiettivo è valorizzare le eccellenze imprenditoriali locali, generare innovazione e creare percorsi di crescita sostenibile per le imprese di entrambe le regioni. Per le aziende del Lazio, l'incontro rappresenta una porta d'accesso a un mercato cinese in piena evoluzione, caratterizzato da significativi investimenti e un crescente interesse verso prodotti e servizi di qualità. Per le imprese dello Shanxi, invece, la collaborazione con il tessuto imprenditoriale italiano significa acquisire know-how, innovazione e visione globale, aprendo la strada a progetti congiunti e opportunità di sviluppo condiviso.

Il valore dell'iniziativa risiede nella capacità di creare relazioni durature e dinamiche. Cdo Lazio ha evidenziato come le partnership internazionali rappresentino un fattore strategico per la competitività futura delle imprese, non solo in termini commerciali, ma anche culturali e formativi. Scambi di esperienze, progetti comuni e percorsi di formazione congiunta possono consolidare le basi per un rapporto di fiducia e collaborazione reciproca, rafforzando la capacità delle aziende di affrontare sfide globali. L'incontro ha sottolineato anche l'importanza della visione a lungo termine: creare opportunità immediate è importante, ma lo è altrettanto costruire relazioni sostenibili nel tempo, che generino valore per imprese, territori e comunità. Questo approccio integrato garantisce che la collaborazione non sia episodica, ma evolva in un percorso strategico di sviluppo condiviso. Per Cdo Lazio, la chiave del successo risiede infatti nel saper creare un ecosistema di relazioni in cui le imprese possano crescere insieme, affrontare le sfide globali e valorizzare le proprie competenze, senza perdere di vista l'importanza della persona e del territorio.

Cdo Como

Dante e lo sguardo sulla realtà: Nembrini chiude il ciclo sulle cantiche



"Se fosse possibile cominciare dalla fine, tutto apparirebbe più chiaro, comprensibile e accettabile". Questa riflessione ha fatto da filo conduttore alla lezione magistrale tenuta martedì 21 ottobre 2025 nel Duomo di Como dal professor Franco Nembrini, dedicata all'ultima cantica della Divina Commedia: il Paradiso. L'incontro, organizzato da Cdo Como, ha riunito un numeroso pubblico di imprenditori, professionisti e appassionati di cultura, offrendo una lettura originale e profondamente umana di un poema che, nonostante i secoli trascorsi dalla sua composizione, resta attuale. Il Paradiso, ha spiegato Nembrini, rappresenta la parte più concreta del viaggio dantesco perché mostra all'uomo ciò per cui vale la pena vivere, soffrire e progredire: la ricerca della felicità autentica e il senso profondo della propria esistenza.

L'incontro ha preceduto e introdotto la mostra "Il mio Paradiso. Dante profeta di speranza", ospitata nella sede di San Pietro in Atrio, che ha confermato il successo delle precedenti esposizioni dedicate all'Inferno e al Purgatorio. La mostra combina i testi di Nembrini con le illustrazioni di Gabriele Dell'Otto, trasformando la comprensione della Commedia in un'esperienza immersiva. Migliaia di visitatori e centinaia di studenti delle scuole del territorio hanno avuto l'opportunità di approfondire il percorso educativo proposto, con giovani che, preparati e guidati con entusiasmo, hanno fatto da ciceroni ai visitatori.

L'iniziativa si colloca in un contesto più ampio, nato durante la pandemia di Covid-19, quando l'incertezza e la paura del futuro dominavano la vita di tutti. Marco Mazzone, presidente di Cdo Como, ha spiegato come l'idea sia emersa in quel periodo critico: offrire agli imprenditori uno strumento culturale e formativo per affrontare la 'selva oscura' del mercato e delle difficoltà personali, coltivando la speranza e la resilienza.

Il percorso di Dante, secondo Nembrini, offre insegnamenti preziosi anche per chi fa impresa. Come l'autore della Commedia, anche gli imprenditori affrontano ostacoli, rischi e momenti di sconforto. La metafora è evidente: dal caos iniziale dell'Inferno, attraverso il cammino di purificazione nel Purgatorio, fino alla visione finale del Paradiso, emerge un messaggio universale di speranza, responsabilità e aspirazione al bene comune. Nonostante le sofferenze personali – l'esilio, la perdita della sua amata Beatrice e le difficoltà economiche – Dante mantiene salda la sua visione e il desiderio di tornare alla sua patria spirituale, simbolo di un obiettivo più grande e condiviso. Questa lezione di resilienza è stata interpretata come uno stimolo per gli imprenditori: anche nei momenti più difficili, la capacità di guardare avanti, di mantenere saldi valori etici e di agire con responsabilità può condurre al successo e alla realizzazione personale e professionale.

Una delle osservazioni più suggestive di Nembrini riguarda la parola più ricorrente nella Divina Commedia: non 'amore', come molti potrebbero pensare, ma 'occhi', citata 212 volte. Questa scelta lessicale sottolinea l'importanza del saper guardare, cioè osservare con attenzione e consapevolezza, decifrare la realtà e comprendere ciò che realmente conta. Per un imprenditore, gli occhi diventano metafora della capacità di visione strategica, di lettura dei mercati, delle persone e delle opportunità. Guardare, dunque, non significa solo vedere superficialmente, ma interpretare, ascoltare e comprendere, qualità fondamentali per chi guida un'azienda e gestisce relazioni complesse.

Un altro elemento centrale emerso durante l'incontro è il valore della compagnia. Come Dante non cammina mai da solo, ma è accompagnato da guide, amici e maestri, anche chi fa impresa non può prescindere dal supporto di una rete solida e affidabile. Nel caso degli imprenditori presenti, questa compagnia è rappresentata dalla Cdo, che sostiene lo sviluppo delle competenze, favorisce relazioni professionali e promuove valori etici e umani come base per la crescita imprenditoriale.

Cdo Lecco Sondrio e Cdo Monza Brianza

‘Ogni uomo al suo lavoro’: oltre 150 partecipanti alla cena sociale



Martedì 18 novembre 2025, oltre 150 imprenditori, professionisti e operatori dei settori economico, educativo e sociale hanno partecipato alla cena sociale congiunta organizzata da Cdo Lecco Sondrio e Cdo Monza Brianza. L'evento, ospitato presso i Polaris Studios di Carate Brianza, ha rappresentato un momento di confronto approfondito sulle sfide del lavoro contemporaneo e sull'importanza di mettere la persona al centro delle dinamiche economiche e organizzative. La serata, intitolata 'Ogni uomo al suo lavoro' in riferimento alla mostra presentata al Meeting di Rimini 2025, ha offerto un'occasione unica per discutere di mercato del lavoro, cambiamenti organizzativi e valori che guidano imprenditori e collaboratori nel loro percorso quotidiano.

Guidati dai presidenti delle due sedi, Enrico Novara e Marco Giorgioni, i partecipanti hanno ascoltato e interagito con esperti e manager di rilevanza nazionale. Tra gli interventi più significativi: Francesco Seghezzi, presidente dell'Associazione Adapt, e Alberto Busnelli, manager e docente di management e sviluppo organizzativo all'Università Cattolica, hanno evidenziato l'importanza di valorizzare la persona nel contesto lavorativo, sottolineando come la gestione dei cambiamenti futuri debba passare attraverso la responsabilità, la libertà e la capacità relazionale dei collaboratori. Hanno richiamato l'attenzione sul fenomeno del mismatch tra domanda e offerta, invitando le imprese a sviluppare strategie per riconoscere e valorizzare i talenti, e hanno approfondito i nuovi modelli organizzativi, incluso lo smart working. La loro analisi ha messo in luce come il capitale umano sia l'elemento più prezioso di ogni azienda e come la centralità della persona sia un investimento strategico per la crescita sostenibile.

Uno degli aspetti distintivi dell'evento è stato il forte legame con l'educazione e il sociale. La cena è stata interamente preparata e servita dai ragazzi di In-Presa di Carate Brianza, una realtà formativa che da oltre 20 anni accompagna giovani in difficoltà nel loro percorso di crescita personale e professionale. Questo coinvolgimento diretto dei giovani ha reso l'evento non solo un momento di confronto imprenditoriale, ma anche un'occasione di inclusione e valorizzazione di talenti emergenti, sottolineando come il lavoro possa diventare uno strumento di crescita umana e sociale.

Alla serata ha partecipato anche il sottosegretario allo Sport e ai Giovani di Regione Lombardia, Federica Picchi, che ha portato il suo saluto e il suo apprezzamento per l'iniziativa, e ha ricordato l'imminente presentazione pubblica della Fondazione Portofranco Ets, lodando l'impegno di realtà come Portofranco e In-Presa nella lotta al disagio giovanile e nella prevenzione della dispersione scolastica. Il suo intervento ha ribadito l'importanza del contributo educativo e sociale come parte integrante della responsabilità delle imprese e della comunità.

La cena sociale ha confermato la capacità di Cdo di creare momenti di incontro strategici, in cui dialogo, condivisione e formazione diventano leve per costruire valore economico e sociale. L'evento ha rafforzato la collaborazione tra le due sedi, promuovendo un approccio integrato che considera il lavoro come un'opportunità per crescere, creare relazioni solide e contribuire al bene comune.

Cdo Marche Sud

Expandere Marche 2025: focus su intelligenza artificiale e capitale umano



È stata una giornata densa di contenuti, relazioni e prospettive quella di Expandere Marche 2025, tenutasi all'Auditorium Sandro Pertini di Fermo. L'evento, promosso da Cdo Marche Sud, ha messo al centro il rapporto tra capitale umano e intelligenza artificiale, sottolineando come l'innovazione non debba mai oscurare la centralità della persona, ma esaltarne le competenze e il potenziale creativo. All'incontro hanno partecipato imprese, università, istituzioni, professionisti e professionisti, che hanno discusso su come coniugare innovazione tecnologica e sviluppo umano, trasformando le connessioni tra persone e strumenti digitali in motore di crescita economica e sociale per il territorio.

Il direttore di Cdo Marche Sud, Massimiliano Di Paolo, ha sottolineato l'importanza della conoscenza, ma ha precisato che senza relazione resta sterile: "Quando valorizziamo le relazioni umane dentro i percorsi di conoscenza, creiamo le condizioni perché ognuno possa generare innovazione e nuove opportunità". Questo principio ha guidato l'intera edizione, che ha visto un confronto concreto tra politica, impresa e università, con l'obiettivo di promuovere il bene comune e sviluppare il territorio in modo sostenibile e inclusivo. Il presidente della Regione Marche, Francesco Acquaroli, ha ribadito come sia fondamentale continuare a investire nelle competenze e nell'alta tecnologia, potenziando le connessioni con l'Europa e rafforzando l'ecosistema locale attraverso startup, scuole, università e imprese. Ha inoltre richiamato l'attenzione sui giovani, veri protagonisti del futuro economico e sociale delle Marche, invitando istituzioni e imprenditori a favorire la loro piena partecipazione al sistema produttivo.

Un tema centrale dell'evento è stata la capacità delle imprese di trasformare relazioni esistenti in nuove forme di collaborazione e innovazione. Emanuele Frontoni, presidente di Cdo Marche Sud, ha illustrato il concetto di 'amicizia generativa', che va oltre il semplice scambio professionale e diventa un vero motore di creazione condivisa di valore. Il parallelismo con l'intelligenza artificiale generativa è evidente: così come l'AI produce nuovi contenuti, anche le imprese devono saper generare nuove opportunità attraverso la cooperazione, la fiducia e l'investimento sulle persone.

L'apertura dei lavori è stata affidata al dialogo 'Il valore delle persone', con Otello Valenti, Head of HR Motorsport & Special Projects Red Bull, intervistato da Padre Natale Brescinini. Valenti ha spiegato come il mondo Red Bull non si limiti a 'mettere le ali' ai propri prodotti, ma lavori per far emergere il talento e le idee delle persone. Creare contesti in cui sperimentare e sbagliare diventa così un'opportunità per innovare, sviluppare competenze e generare un reale vantaggio competitivo. Il dibattito è proseguito con interventi di imprenditori e manager locali: Laura e Alessandra Damiani (Orsini e Damiani), Alvaro Cesaroni (Sigma S.p.A.) e Roberta Perini (Il Faro Cooperativa Sociale), coordinati dalla professoressa Michela Cortini dell'Università degli Studi G. d'Annunzio Chieti-Pescara. Sono emersi concetti chiave come l'importanza del benessere dei lavoratori, la cura dei talenti e l'attenzione alle relazioni interne alle organizzazioni.

Il confronto sulle prospettive delle startup e del capitale umano è stato guidato da Gianluca Dettori di Primo Capital, Sardex, e dal professor Silvio Cardinali dell'Università Politecnica delle Marche. Dettori ha ricordato che ogni anno arrivano circa 2.500 business plan: solo una ventina si trasformano in realtà finanziate, e due di queste diventano aziende di rilevanza significativa. La differenza, ha sottolineato, risiede nella capacità di intuire il potenziale dei fondatori e di accompagnarli nella crescita.

La sessione pomeridiana si è concentrata sulla tecnologia e sull'intelligenza artificiale, con la partecipazione di Emanuele Frontoni, Michele Casali (Gruppo Editoriale Eli - Campus Infinito), Stefano Parcaroli (Rekordata) e Raffaello Cesoni (Rafila Tech). Si è discusso di come distinguere ciò che è effimero da ciò che resta, di formazione per docenti e operatori, e di esempi concreti di applicazioni in diversi settori produttivi. Il messaggio condiviso è chiaro: l'AI non sostituirà l'uomo, ma chi saprà usarla saprà distinguersi e ottenere un vantaggio competitivo.

La giornata ha visto anche saluti istituzionali dell'assessore del Comune di Fermo Annalisa Cerretani e dell'onorevole Guido Castelli, oltre a un confronto tra la Sottosegretaria Lucia Albano, Emanuele Frontoni, Massimiliano Di Paolo e il sindaco Paolo Calcinaro. L'evento si è chiuso con un aperitivo di networking, momento in cui le idee si sono trasformate in relazioni e le relazioni in opportunità.

Expandere Marche 2025 ha ribadito un principio essenziale: per quanto l'intelligenza artificiale possa evolvere, la persona resta la vera misura di tutte le cose. Le imprese continueranno a creare valore grazie alle persone che le abitano, alla loro creatività e alla capacità di guardare insieme al futuro, mettendo le ali alle idee e a chi le genera.

Tempo medio di lettura: 3 minuti



Ci sono anniversari che si limitano a segnare una data, e ci sono quelli che diventano un racconto, un gesto collettivo, un'eredità che continua a parlare. I 90 anni di Solpelotic, storica azienda cremonese guidata dalla famiglia Solimei, appartengono a questa seconda categoria. Un traguardo che non è solo una celebrazione, ma un manifesto di valori: l'amore per il lavoro artigianale, la fedeltà al made in Italy, il rispetto per le radici familiari e la forza di una comunità imprenditoriale che cammina insieme.

Per questo, la famiglia Solimei ha scelto di festeggiare in casa, aprendo le porte dell'azienda a clienti, amici e a numerosi imprenditori di Cdo Emilia, con cui Andrea Solimei, ceo dell'azienda, collabora da anni. Una festa che ha avuto il sapore di un abbraccio collettivo e che ha riportato sotto lo stesso tetto tre generazioni ideali, unite da un filo che non si è mai spezzato.

Una storia che attraversa la Storia

Raccontare Solpelotic significa attraversare quasi un secolo di eventi che hanno segnato il mondo: guerre, pandemie, crisi economiche, rivoluzioni tecnologiche. La famiglia Solimei li ha affrontati tutti sempre con la stessa capacità di rialzarsi. "Abbiamo attraversato periodi difficili con orgoglio e decisione", spiega oggi Andrea Solimei, alla guida dell'azienda, ormai giunta alla sua terza generazione. La crisi del 2000, la concorrenza asiatica, il 2008, il Covid: ogni onda è stata un urto, ma anche un punto di ripartenza. "E, ogni volta, siamo tornati più forti di prima".

Il caso più emblematico è proprio la pandemia: mentre il mondo si fermava, Solpelotic ha trasformato parte della produzione per realizzare mascherine, incluse quelle più creative, pensate per i bambini. Un esempio di resilienza, creatività e responsabilità sociale.

Una foto impossibile, resa possibile dal cuore

Tra i momenti più significativi dell'anniversario, uno ha colpito particolarmente tutti i presenti: la presentazione di una fotografia che, nella realtà, non è mai esistita. Uno scatto che ritrae insieme il nonno, il padre e Andrea. Un'immagine simbolica, generata grazie all'intelligenza artificiale ma intrisa di umanità. "Volevamo celebrare visivamente un legame che esiste ogni giorno, ma che non avevamo mai potuto immortalare," confida Andrea.

In azienda, infatti, il passato è tutt'altro che distante. I macchinari del nonno sono ancora lì, funzionanti, testimoni silenziosi che continuano a ispirare soluzioni contemporanee. "Ogni nuovo progetto parte da una domanda: come avremmo risolto questo problema 50 anni fa? È il passato a guidare l'innovazione, non il contrario".

Il ritorno all'autentico: ciò che i clienti cercano davvero

Solpelotic opera in un settore di nicchia, quello degli accessori per l'occhialeria. Un mercato tecnico, esigente, dove il minimo dettaglio fa la differenza. Ma ciò che sorprende — oggi più che mai — è che i clienti non cercano solo un fornitore: cercano un'esperienza, un rapporto autentico, un laboratorio che profumi di competenza. "Nei nostri clienti vedo la riscoperta della genuinità, del contatto diretto con chi produce," spiega Andrea. "In molti visitano l'azienda e incontrano personalmente gli artigiani che realizzeranno i loro prodotti: un gesto quasi raro nell'epoca della produzione globale, ma che per Solpelotic è la norma. Il cliente ideale? Le piccole occhialerie artigianali che difendono il made in Italy,

Guidata oggi dalla terza generazione della famiglia Solimei, l'azienda specializzata in accessori per occhiali racconta una storia fatta di cultura artigiana e di legame profondo con il territorio. Tra crisi, rivoluzioni e ripartenze, rappresenta un esempio concreto del made in Italy che non smette di innovare.



che cercano un packaging coerente con la qualità dei loro occhiali, che vogliono parlare con chi lavora, non con un algoritmo".

La passione come destino imprenditoriale

Chi conosce Andrea Solimei sa quanto ami il suo mestiere. Lo racconta con un'energia che contagia, lo vive con disciplina e dedizione. La sua formazione è artigianale, ma anche sportiva: viene da un passato agonistico, e la fatica non lo spaventa, anzi, è parte del gioco. "Mio padre mi ha insegnato che ogni passo che fai in azienda devi farlo con le tue gambe," dice.

Un principio che è diventato bussola, antidoto alle scorciatoie, rispetto per una storia costruita mattone dopo mattone. Del nonno conserva soprattutto l'eredità silenziosa: macchinari, metodi e intuizioni che ancora oggi suggeriscono soluzioni.

Made in Italy: una responsabilità, prima ancora che un marchio

Nel mondo degli accessori per occhiali, la concorrenza asiatica ha cambiato tutto. Molte aziende si sono trasferite, molte hanno scelto il prezzo al posto della qualità. Solpelotic no.

"Il made in Italy sta tornando a essere apprezzato come prima dell'avvento dell'Asia", afferma Andrea. "Oggi il 90% della produzione è italiana, e l'obiettivo è rafforzare ancora di più questa identità. Per la famiglia Solimei, il made in Italy non è un'etichetta: è un modo di pensare, di costruire, di vivere il lavoro".

La forza della comunità: perché l'imprenditore non può stare solo

Oltre a guidare Solpelotic, Andrea Solimei è un punto di riferimento territoriale per Compagnia delle opere nella zona di Cremona. Il suo rapporto con Cdo nasce anni fa, in un momento di forte cambiamento aziendale. Un incontro che lui stesso ha inserito nella timeline della storia di Solpelotic perché, dice, "ha segnato un modo nuovo di guardare al mestiere e a me stesso".

Racconta così il primo approccio: "Mi sono trovato davanti persone che non volevano dirmi cosa fare, ma che facevano domande che mi aiutavano a capire chi ero e dove stavo andando. È stato uno spartiacque".

Da allora, il dialogo e la formazione continua sono diventati una parte essenziale del suo modo di essere imprenditore. "La condivisione tra imprenditori è fondamentale. Non strategica: fondamentale," ribadisce. "Oggi gli imprenditori sono assorbiti da mille responsabilità e rischiano l'isolamento. Fermarsi, parlarsi, confrontarsi è un atto di libertà, oltre che di lucidità. Anche un semplice caffè tra colleghi può essere ossigeno".

Novant'anni e uno sguardo verso il futuro

In una piccola azienda ogni persona fa la differenza. La passione con cui la squadra risponde alle richieste, la cura con cui gestisce ogni dettaglio, la dedizione nel rapporto con il cliente: è lì che si vede la vera eredità della famiglia Solimei.

La storia di Solpelotic non è solo un capitolo industriale, ma una dichiarazione d'amore verso il proprio mestiere. Una storia che unisce famiglia, territorio, made in Italy e capacità di innovare senza tradire le proprie radici. E mentre la festa dei 90 anni si spegne negli applausi di amici, clienti e imprenditori di Cdo Emilia, una cosa è certa: la fiamma che ha acceso tutto, nel 1934, brucia ancora.

“Coltiviamo autonomia, relazioni e desideri”

Dal 2011 Fondazione CondiVivere promuove l'autodeterminazione e l'indipendenza di chi vive una disabilità intellettiva. Paola Schwarz racconta come nascono i diversi progetti, il ruolo delle famiglie, gli strumenti educativi adottati e gli esiti concreti di un approccio che mette al centro la persona.

Anche da storie segnate dalla fragilità possono germogliare opportunità reali: spazi in cui sentirsi capaci, riconosciuti, liberi di sperimentarsi. È da questo impegno quotidiano, fatto di relazioni e scelte condivise, che prende forma il lavoro di Fondazione CondiVivere, che promuove la formazione e la ricerca sulle disabilità intellettive, ispirandosi agli studi di Nicola Cuomo, docente di fama internazionale di Pedagogia speciale all'Università di Bologna. Abbiamo raggiunto Paola Schwarz, responsabile comunicazione e raccolta fondi della Fondazione, per farci raccontare i progetti della Onlus, che con impegno ogni anno permette a molte persone di condurre una vita più autonoma.

Il progetto della Fondazione nasce dal desiderio di costruire il 'dopo di noi' partendo dal 'durante noi'. Come si traduce concretamente questo principio nelle vostre scelte educative?

Il nostro riferimento metodologico è il metodo 'Emozione di conoscere il desiderio di esistere', nato dalle ricerche del professor Nicola Cuomo. È un approccio educativo, empatico-relazionale, che pone al centro la persona e i suoi potenziali, non la sindrome e i suoi punti deboli. Si fonda sull'idea che crescere, apprendere e maturare passano attraverso il vivere esperienze autentiche, in uno scambio e in un confronto continuo con gli altri, sperimentando differenti ruoli sociali. Quello che ci sta a cuore è il riconoscere alla persona la dignità e il diritto di essere un cittadino tra gli altri; poter crescere e divenire adulto, essere visto e riconosciuto come tale, a prescindere dalle sue fragilità.

Qual è il ruolo della famiglia in tutto questo?

La famiglia ha un ruolo fondamentale e prezioso. Per questo motivo è punto di partenza e protagonista attiva dei nostri progetti, all'interno di un percorso di supporto e formazione periodico, sia individuale che di gruppo. Inizia così un lavoro di co-progettazione tra la persona con deficit, la sua famiglia e l'équipe di professionisti (educatori, psicologo e pedagogista). Gli ambiti in cui interveniamo sono tutti quelli che caratterizzano il progetto di vita della persona: il vivere quotidiano, il lavoro e il tempo libero, le relazioni amicali, la salute, l'affettività e la sessualità. Ognuno di questi aspetti caratterizza il profilo esistenziale di ogni persona e per questo va colto e posto in sinergia con gli altri. Ogni persona con cui lavoriamo ha un suo percorso progettuale originale, che si evolve e si modifica nel tempo in relazione ai cambiamenti, alle diverse necessità, ai desideri.

Come accompagnate le persone nella definizione del proprio progetto di vita e nella scoperta dei loro interessi?

Ci impegniamo a supportare, valorizzare e orientare verso la propria realizzazione ogni persona, nel rispetto delle sue caratteristiche originali. Per esempio, il lavoro è un diritto fondamentale per tutti, inteso come vivere delle responsabilità, sentirsi utili e produttivi per sé e per gli altri. Alcune persone sono assunte in diverse aziende del territorio milanese. Altre lavorano al Bottegaio Nostrano, il nostro negozio di generi alimentari. Altre ancora come Alberto, che ha scoperto la passione per la ceramica, produce una sua linea di oggetti, supportato da una ceramista esperta, che poi vengono messi in vendita presso il Bottegaio Nostrano.



Quali sono le strategie educative per far emergere l'autonomia dalle persone seguite?

Si tratta di un processo educativo che accompagna la persona nell'esplorazione del mondo e nell'interiorizzazione delle sue regole, favorendo così la costruzione di una sua visione originale e quindi una sua intenzionalità. Alla base vi è certamente la responsabilità di comprendere le inclinazioni di ciascuno e creare le condizioni affinché si senta libero di esprimersi, di scegliere, di decidere. Spesso, infatti, le persone con disabilità cognitiva non operano scelte in autonomia: altri decidono per loro, limitando così il percorso di autodeterminazione.

Come misurate i loro cambiamenti nel quotidiano?

Dal punto di vista metodologico, il metodo 'Emozione di conoscere' si fonda su un approccio di tipo empatico-relazionale denominato 'Progetto amico', che orienta l'intervento degli operatori attraverso un atteggiamento relazionale simmetrico. Si basa sulla reciprocità, modalità comunicative rispettose e azioni di mediazione — sia strumentale sia relazionale — capaci di facilitare lo sviluppo cognitivo, emotivo e sociale della persona. Questo progetto integra l'idea di autonomia, socializzazione e apprendimento in un'unica cornice di crescita. L'operatore, nel suo lavoro di mediazione, offre la possibilità di vivere esperienze e autonomie che la persona non è ancora in grado di svolgere da sola, garantendole così la possibilità di sperimentare occasioni relazionali, sociali, di vita quotidiana (gestione del denaro, lavoro, responsabilità in casa, utilizzo dei mezzi di trasporto, gestione del tempo, e così via) che diversamente potrebbero esserle precluse. Vivere queste occasioni in modo soddisfacente potenzia l'autostima della persona, la visione di sé e la maturazione della propria identità, concorrendo a contrastare i deficit.

In che modo questo 'sistema a rete pulsante' cambia concretamente la vita delle famiglie, rispetto a interventi più istituzionalizzati?

Il rispetto per la persona, l'importanza dell'autodeterminazione e l'attenzione alle molteplici sfaccettature della vita quotidiana sono gli elementi che ci contraddistinguono. Mantenendo sempre una visione d'insieme dei bisogni individuali, riusciamo a collaborare in modo più

efficace al benessere psicofisico della persona. L'azione congiunta fra noi, le famiglie e il comitato scientifico che ci supporta facilita il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Quali sono le sfide principali e i risultati che hai osservato negli anni nell'ambito dei vari progetti che promuovete?

Ho assistito a un'evoluzione notevole. L'esempio di Alberto è tra i più significativi: nato con la sindrome di Angelman, una disabilità piuttosto limitante per la sua autonomia, oggi vive in un appartamento, supportato da Allegra, la sua assistente personale. Invita regolarmente amici a cena, frequenta il laboratorio di ceramica e svolge attività lavorative presso la nostra Bottega. Comunica attraverso un linguaggio non verbale e, di recente, è riuscito a esprimere il suo bisogno di interrompere la frequentazione del centro diurno. La sua esperienza mostra come, anche per le persone con necessità più specifiche e complesse, sia possibile far fiorire un pensiero che decide e che si esprime, una personale indipendenza nonostante la necessità di un supporto costante.

La 'Casa Condivisa' mette insieme persone con e senza disabilità. Che tipo di trasformazioni positive hai osservato in questi anni?

La 'Casa Condivisa' rappresenta molto bene il nostro impegno quotidiano per l'inclusione. Qui vivono persone con e senza deficit, come coinquilini, senza la presenza costante di un educatore, che rimane comunque un riferimento, a supporto e monitoraggio. Disponiamo inoltre di un altro appartamento, la 'Scuola delle Autonomie', dove le persone con disabilità che iniziano a sentirla la necessità e il desiderio, a turno, sperimentano la gestione di una casa. Poi ci sono Lorenzo e Fabio, che hanno acquistato un appartamento e vivono stabilmente con un inquilino senza disabilità, sono assunti a tempo indeterminato e conducono una vita perfettamente inclusa nel tessuto sociale di appartenenza: una vita 'non speciale', organizzata in contesto ad hoc per persona con deficit, ma 'normale'. Ecco, questa normalità di vita ordinaria rappresenta l'obiettivo che ci impegniamo a raggiungere per ciascuno, nel rispetto delle originalità e della diversa necessità di supporti e mediazioni.

Cdo_WorkER, successo per la decima edizione

L'appuntamento del 23 ottobre ha riunito oltre 200 manager, professionisti, imprenditori, opere sociali e istituzioni per riflettere sul significato del lavoro e sulle sfide del cambiamento. Un momento di confronto autentico e crescita condivisa, capace di rinnovare lo sguardo sul suo valore umano, sociale e imprenditoriale.

Si è tenuta giovedì 23 ottobre 2025, nella suggestiva cornice del Media Center dell'Autodromo di Imola, la decima edizione di Cdo_WorkER. L'evento annuale, organizzato dalla Compagnia delle Opere Emilia-Romagna, è dedicato al significato e al valore del lavoro, ha visto la partecipazione di oltre 200 tra imprenditori, professionisti ed esponenti delle istituzioni. Dal titolo: 'Dieci anni di buon lavoro. Dieci anni di dialogo e confronto sul senso e sul valore del lavoro', WorkER_2025 ha fornito uno spazio intenso di riflessione sul modo in cui il lavoro continua a essere un luogo di costruzione di significato, di relazioni e di crescita, personale e collettiva. I partecipanti hanno avuto modo di interrogarsi su domande fondamentali quali: per chi e per cosa si lavora? Con quali strumenti e competenze? E con chi si costruiscono relazioni e alleanze nel lavoro quotidiano?

La mattinata si è aperta con una breve pièce teatrale del duo Andrea Carabelli e Matteo Bonanni, dal titolo volutamente provocatorio — 'Non lavorare stanca' — per introdurre in modo originale gli appuntamenti della giornata, coordinati da Alessandro Bracci, vicepresidente nazionale della Compagnia delle opere. Dopo un primo intervento di scenario, a cura del centro studi di E-work agenzia per il lavoro, si sono avvicendati sul palco protagonisti di primo piano del panorama manageriale e imprenditoriale italiano. È infatti intervenuto Daniele Contini, country general manager Just Eat Italia, che ha approfondito l'importanza dell'armonia in un team, soffermandosi in particolare sul fatto che vada vista e gestita come capacità di concordare elementi diversi: "Il conflitto in azienda è inevitabile: l'importante è che non resti latente. Il ruolo del leader è guidare una conflittualità costruttiva, concentrandosi sul modo in cui affrontare il problema da risolvere per ottenere risultati positivi".

Riccarda Zezza, fondatrice di Lifeed, ha invece portato lo "sguardo della cura che libera il potenziale in azienda". Il suo intervento si è concentrato sull'importanza dell'unità tra vita e lavoro: le due sfere possono generare sinergie, oltre che ricaricarsi a vicenda per la realizzazione umana della persona. Zezza ha anche invitato i leader a adottare lo "sguardo della cura" per riconoscere l'identità multidimensionale dei collaboratori. Dal canto suo Pietro Trapletti, fondatore e ceo del Gruppo Balsamo, si è concentrato sul crescere senza perdere l'identità. Raccontando di come ha preso le redini dell'azienda fondata dal padre, ha parlato della sua strategia innovativa, con cui ha spostato l'attenzione dal semplice trasporto (visto come una commodity) alla 'cura della mobilità' delle persone, rendendo ogni viaggio unico e su misura.

Attilio Briccola, direttore generale Bric's, ha raccontato la transizione dall'impresa di famiglia all'impresa manageriale. Briccola ha affrontato il nodo del passaggio generazionale, mettendo in evidenza l'importanza di avere manager capaci, anche in aziende familiari, che condividano e aiutino la crescita, per affrontare in modo adeguato il cambio generazionale. Infine, Dina Ravera, presidente Destinazione Italia, ha parlato di "Scopo e visione: dalla passione al profitto sostenibile", evidenziando come l'Italia debba sviluppare ancor di più il suo potenziale turistico, creando proposte originali per valorizzare l'enorme patrimonio in offerta. Questo può avvenire persino pensando a nuove stagioni per turisti evoluti, autentici estimatori della peculiare varietà dell'Italia, contrastando il rischio di spopolamento che affligge tanti comuni.

Cos'è WorkER

Nato nel 2015, WorkER è l'evento annuale promosso da Compagnia delle opere Emilia-Romagna dedicato al dialogo tra imprenditori, manager e professionisti sul valore del lavoro. Nel corso degli anni è diventato un laboratorio di esperienze e relazioni, capace di unire mondi diversi — impresa, scuola, terzo settore — in un confronto concreto e umano sui temi dell'innovazione, della responsabilità e della crescita personale e organizzativa. Giunto alla decima edizione, conferma la volontà di Cdo Emilia-Romagna di sostenere una cultura del lavoro che metta sempre al centro la persona. Cdo_WorkER2025, col patrocinio di Regione Emilia-Romagna, è stato possibile anche grazie al contributo di Enel, Pmi Tutoring, Amazon Business, MWM Montalti Worldwide Moving e Nethesis.



La sessione mattutina di lavori in plenaria si è conclusa con l'intervento di Vincenzo Colla, vicepresidente Regione Emilia-Romagna, che non limitandosi a un saluto istituzionale, ha ripreso il Manifesto del Buon Lavoro di Cdo, definendolo un documento ricco di spunti condivisibili, per un dibattito aperto sul senso del lavoro a ogni livello: "Il confronto sui temi proposti da Cdo_WorkER 2025 ci permette di mettere a fuoco il valore del lavoro, che si misura attraverso molti aspetti, non solo nella possibilità di garanzia di reddito. Il lavoro è anche l'arricchimento personale derivante dalle relazioni quotidiane, dalle sfide professionali, dagli obiettivi con cui ci si misura. È la consapevolezza di contribuire non solo al miglioramento della propria condizione, ma anche a quella del contesto socioeconomico in cui si vive".

Il programma pomeridiano ha visto i partecipanti dividersi in gruppi, per seguire workshop tematici curati dagli stessi relatori intervenuti al mattino. Il tutto si è concluso con una breve sintesi in restituzione plenaria e con il taglio della torta celebrativa dei dieci anni.

In sintesi, Cdo_WorkER 2025 è stato un vero laboratorio di idee sul significato del lavoro oggi: un luogo di dialogo tra imprenditori, manager e istituzioni, dove esperienze diverse hanno mostrato come la professione possa essere spazio di crescita, relazione e visione. Un'edizione speciale, che celebra dieci anni di confronto e che rilancia l'impegno della Cdo nel promuovere un buon lavoro, capace di generare valore per le persone e per i territori.

Nutrire con cura: la rivoluzione silenziosa di General Beverage

Un percorso fatto di innovazione, ricerca e formazione ha trasformato l'azienda specializzata nella distribuzione di bevande in un punto di riferimento nella nutrizione per chi soffre di disfagia. Offrendo soluzioni efficaci non solo in ospedale, ma anche a domicilio. Ne parliamo con il fondatore, Giovan Battista Varoli.



Giovan Battista Varoli

Quando Giovan Battista Varoli vide per la prima volta gli enormi accumuli di bottigliette di plastica nelle mense militari, non immaginava che da quella scena sarebbe nata un'azienda capace di cambiare il modo in cui pensiamo alla nutrizione, in ambito sanitario e non solo. Era la fine degli anni '90, e il tema della sostenibilità non era ancora al centro del dibattito pubblico. Quella visione fu la scintilla che portò alla nascita di General Beverage, oggi uno dei principali operatori italiani nel settore delle soluzioni food & beverage integrate, dalla microfiltrazione dell'acqua alle bevande, fino agli alimenti per la disfagia. L'azienda produce concentrati e solubili per bevande fredde e calde, alimenti omogenei e dessert, e progetta attrezzature per la loro distribuzione in comodato d'uso. È pioniera nei sistemi di microfiltrazione e offre assistenza tecnica completa. Alla base del modello di business c'è la verticalizzazione della produzione, una strategia che permette di sviluppare soluzioni personalizzate per ogni settore, ottimizzando costi, qualità e sostenibilità.

Com'è nata l'idea di General Beverage? C'è stato un momento preciso che le ha fatto dire 'questa è la strada'?

General Beverage nasce alla fine degli anni '90. Durante il servizio militare vedevo montagne di bottigliette di plastica nelle mense e capii che era necessario trovare un'alternativa sostenibile. Insieme ai miei fratelli iniziammo a proporre sistemi di distribuzione di acqua microfiltrata e bevande alla spina, quando ancora se ne parlava poco.

L'azienda offre soluzioni che vanno dai concentrati alle macchine, fino all'assistenza tecnica. Qual è stata la sfida più grande?

Creare un sistema unico che includesse produzione dei concentrati, macchine e assistenza tecnica. All'inizio non avevamo mezzi finanziari, siamo cresciuti autofinanziandoci. Oggi contiamo oltre 40mila installazioni tra mense, aziende, università e strutture turistiche, gestendo tutto con un modello a costo fisso. La verticalizzazione della produzione è uno dei nostri pilastri perché garantisce controllo e qualità. Seguiamo ogni fase, dalla produzione dei concentrati allo sviluppo delle ricette, dall'assemblaggio delle macchine al servizio completo. Questo approccio, nato nel settore delle bevande, lo abbiamo poi esteso al settore sanitario, in particolare ai pazienti con disfagia.

Ed è proprio dalla disfagia che nasce il progetto 'Nutrire con cura'...

All'inizio degli anni 2000 abbiamo iniziato a sviluppare soluzioni per i pazienti con disfagia, una condizione che rende difficile o impossibile deglutire, con rischi di soffocamento e polmonite ab ingestis. La disfagia non riguarda solo gli anziani: può colpire bambini, giovani con disabilità neurologiche, persone con SLA o Alzheimer. Spesso il cibo veniva frullato manualmente, senza alcun controllo sulla consistenza, sulla sicurezza o sull'apporto nutrizionale. È un tema poco trattato, ma diffusissimo e spesso non diagnosticato. Riguarda dal 20 al 30% delle persone oltre gli 85 anni, malati neurologici, bambini e anziani fragili. La malnutrizione non è un problema solo degli ospedali, è drammatica soprattutto a domicilio, dove spesso mancano assistenza, cultura alimentare e strumenti di prevenzione. Affrontare la disfagia significa garantire non solo nutrizione, ma anche sicurezza, gusto e dignità per chi ne soffre.



Latte e biscotti con proteine



Piatti regionali omogeneizzati



Vellutate di verdura



Creme ai cereali



Pasta frullata

Come siete riusciti a coniugare sicurezza, gusto e nutrizione?

Realizziamo gli alimenti rispettando gli standard internazionali IFS e con ricette controllate matematicamente. Sappiamo esattamente quante proteine, calorie e nutrienti contiene ogni porzione. Inoltre collaboriamo con chef e scuole di cucina per preservare gusto, colore, profumo e memoria alimentare, con l'obiettivo di coniugare sicurezza, nutrizione e piacere del cibo.

C'è una storia che simboleggia il successo di questo progetto?

Ce ne sono molte, ma una delle più belle è quella nata a Napoli con l'Associazione Salvatore Nigrelli e l'Antica Pizzeria da Michele in the World. Abbiamo sviluppato un menù dedicato ai pazienti con disfagia, includendo pizza, bevande gelificate, babà e dolci tradizionali. È emozionante vedere persone che da anni non potevano più sedersi a tavola tornare a gustare un pasto normale insieme alla famiglia.

General Beverage è anche una piattaforma di ricerca e formazione.

Con un gruppo di medici, geriatri e nutrizionisti abbiamo fondato un'Accademia che organizza corsi, seminari, congressi e webinar su nutrizione clinica, disfagia, farmacologia e odontogeriatrica. La disfagia e la malnutrizione a domicilio sono spesso sottovalutate, anche a livello clinico: molti medici di base non conoscono i protocolli o non eseguono i test diagnostici. Formare il personale sanitario è fondamentale, perché parliamo di un tema di salute pubblica, non solo alimentare. Molti pensano agli ospedali, ma la vera emergenza è nelle case, dove spesso manca tutto: supporto sanitario, cultura alimentare, strumenti di prevenzione. Ci sono anziani che non cucinano più, persone che mangiano male o non mangiano affatto. La malnutrizione è una forma di eutanasia silenziosa.

Quali soluzioni avete pensato per il servizio domiciliare?

Stiamo sviluppando servizi di screening a distanza, menù personalizzati e piattaforme digitali. Abbiamo iniziato con l'e-commerce ma l'obiettivo è creare un sistema completo che integri prodotti, assistenza, tecnologia e formazione. Credo che questo cambierà il modo in cui si pensa a nutrizione e cura.

Qual è l'innovazione di cui va più orgoglioso?

Aver reso possibile la produzione automatizzata di alimenti per pazienti disfagici, garantendo sicurezza, valori nutrizionali certi e qualità organolettiche superiori al 'fatto a mano'. Un modello che oggi è diventato uno standard, replicato anche da altre aziende.

La decisione più coraggiosa che ha preso come imprenditore?

Non mi sono mai considerato un imprenditore coraggioso, ho sempre agito per passi graduati. Ma è vero che parlare di plastic free e introdurre automazione nella nutrizione clinica venticinque anni fa sembrava una follia.

Qual è il principio che guida ogni giorno la vostra azienda?

Nutrire con cura. Non è solo una filosofia aziendale: significa restituire dignità alle persone fragili, trasformare la nutrizione in un atto di cura e sicurezza, e portare innovazione là dove sembra impossibile. È la nostra missione ogni giorno.

Eleonora Davi

50 anni di Semar: il lavoro come strumento di realizzazione personale

Per il suo anniversario, l'azienda pesarese sceglie di parlare ai giovani della responsabilità d'impresa. Intervista all'amministratore delegato Riccardo Selci.

GUARDA I VIDEO



Semar nasce a Pesaro nel 1975 come piccola officina dedicata alla lavorazione di metalli e componenti meccanici. In 50 anni si trasforma in un'azienda strutturata, oggi specializzata nella progettazione, produzione e lavorazione di componenti per l'industria, con una quarantina di collaboratori e un radicamento profondo nel territorio. La sua storia attraverso passaggi generazionali, ampliamenti produttivi, investimenti tecnologici e un'evoluzione culturale che ha posto sempre più al centro la persona. Un percorso che per Riccardo Selci, amministratore delegato e seconda generazione, non può essere raccontato solo attraverso numeri e risultati, ma soprattutto attraverso le relazioni che lo hanno reso possibile.

Per questo motivo, nel celebrare il traguardo del 50esimo anniversario, Semar ha scelto una direzione inusuale. Invece di organizzare una festa formale, ha deciso di rivolgersi ai giovani della città, trasformando la collaborazione in un'occasione di dialogo sul significato del lavoro, sul valore dell'esperienza e sulla responsabilità sociale dell'impresa. L'iniziativa 'Dare forma al futuro: il lavoro e la realizzazione di sé', realizzata insieme a Marche Multiservizi, ha riempito un intero auditorium con oltre 300 studenti delle scuole superiori di Pesaro. Sul palco, insieme a Selci, due relatori scelti non solo per la competenza, ma per la capacità di parlare ai ragazzi: Emanuele Frontoni, professore ordinario di Informatica all'Università di Macerata e figura di riferimento nel campo dell'intelligenza artificiale, e Luigi Ballerini, psicoanalista e scrittore. Un incontro pensato per superare stereotipi e visioni riduttive del lavoro, restituendogli quella dimensione di scoperta e crescita personale che per Selci è sempre stata centrale nella storia di Semar.

Un anniversario nato quasi 'per forza'

Selci racconta senza retorica che inizialmente non voleva organizzare nulla. "Sono allergico alle celebrazioni", come dice lui stesso. "50 anni sono una referenza importante, ma non mi attirava l'idea di una festa autoreferenziale. Poi qualcuno mi ha detto: 'Non puoi non raccontare la tua esperienza'. E lì è scattata una scintilla. Ho capito che era una responsabilità, qualcosa che volevo condividere".

Da quel momento la domanda si sposta: a chi può servire questo racconto? La risposta arriva quasi subito: ai giovani, che oggi vivono il lavoro come un concetto vago, spesso ridotto a un obbligo o a un compenso economico. È qui che nasce l'idea del grande incontro del mattino, aperto a centinaia di studenti, con l'obiettivo di restituire uno sguardo più profondo su ciò che il lavoro può rappresentare nella vita di una persona. L'amministratore sottolinea che l'obiettivo non era celebrare l'azienda, ma trasmettere qualcosa ai giovani. "Volevo raccontare la mia esperienza come uomo nell'impresa. Sono di seconda generazione, sono entrato a lavorare nel '97, e ho attraversato molti passaggi professionali e umani. Non è mai stato solo un lavoro per portare a casa dei soldi. Il lavoro deve essere uno strumento di realizzazione personale".

Il pubblico giusto: i giovani

Al centro della riflessione di Selci c'è il rapporto tra i



Riccardo Selci

giovani e il lavoro: "Abbiamo invitato le quarte e le quinte dei licei e degli istituti tecnici della provincia. Pesaro è una città piccola, così abbiamo cercato di coinvolgere ragazzi con percorsi differenti: tecnici, socioeconomici, geometri, licei classici e scientifici. Con nostro grande piacere, i professori hanno trovato utile dedicare tempo a un tema come il lavoro".

Secondo Selci, molti giovani percepiscono il lavoro come qualcosa di nebuloso: "Hanno ereditato una visione distorta, priva di profondità. Noi adulti abbiamo sbagliato qualcosa: abbiamo trasmesso male il senso del lavoro". Come padre e come imprenditore si sente coinvolto in prima persona. Non ritiene che la responsabilità ricada solo sulla scuola o sulle imprese, ma che serva una riflessione culturale condivisa. Per questo voleva un evento 'a loro misura', con un linguaggio diretto e spazio per il confronto. "Non volevamo il 'pippone'. Abbiamo fatto salire due studenti sul palco a intervistare i relatori, così le domande venivano direttamente da loro e non da noi".

La scelta dei relatori è stata personale: "Non mi sono fidato solo del curriculum. Ho ascoltato la loro umanità, non solo la professionalità. Volevo esperienze che fossero coinvolgenti per me come persona, prima ancora che per il contenuto scientifico o psicologico". Frontoni ha portato uno sguardo sul futuro e sull'intelligenza artificiale; Ballerini ha affrontato la dimensione emotiva, le paure e le aspettative dei giovani.

L'attenzione alla persona come fondamento aziendale

Una parte centrale della conversazione riguarda la visione del lavoro di Selci: "Non parlo di lavoro solo come fonte di reddito. Quando il lavoro incarna i tuoi valori, crea senso di appartenenza, stimola a fare meglio e genera benessere per te e per la comunità".

La sua esperienza personale ha rafforzato questa visione: "Dopo la morte di mio padre nel 2018, ho capito che non puoi nasconderti. Devi portare te stesso, con le tue competenze ma anche con la tua umanità. Non puoi pensare che le persone entrino in azienda e lascino fuori chi sono".

Questa attenzione alle persone è diventata parte integrante di Semar. "Non è uno slogan. Abbiamo incontri singoli e di gruppo per curare bisogni, emozioni e capacità relazionali. Anche in un'azienda di 40 persone fa la differenza. Lo vedi nei rapporti tra colleghi, nella squadra che si sostiene e prova insieme". Non si tratta di creare un clima artificiosamente 'familiare', ma di riconoscere che ogni persona porta con sé competenze, fragilità, tratti umani che non possono essere ignorati. Per Selci, la produttività non è alternativa alla qualità delle relazioni: "Anzi: il lavoro funziona meglio quando le persone stanno bene". Nel tempo questo approccio crea un ambiente riconosciuto come autentico e coerente. "Non perfetto, ma vero".

Territorio, relazioni e fiducia: il valore delle persone

Parlando di collaborazioni, Selci sottolinea l'importanza della qualità umana. "Non puoi parlare di rete se non guardi prima ai neuroni, cioè alle persone. Il rapporto tra imprese funziona solo se c'è fiducia autentica. Marche Multiservizi, che ci ha ospitato, è stata fondamentale. Il loro auditorium è vicino e ci ha permesso di fare questo evento, ma la scelta è stata soprattutto umana: hanno capito cosa avevamo in testa".

Parlando della Compagnia delle Opere, aggiunge: "Dentro Cdo puoi parlare di ideali. Fuori, nel mondo dell'impresa, gli ideali devono tradursi in relazioni concrete. Non è facile, ma bisogna provarci".

Un pomeriggio di racconti

Dopo l'incontro con le scuole, il pomeriggio è stato dedicato a un gruppo ristretto di collaboratori, partner e amici. Selci non vuole raccontare Semar in prima persona, ma ascoltare la storia dell'azienda attraverso le voci degli altri. 10 persone condividono episodi, passaggi, ricordi significativi. "Mi ha fatto proprio bene", racconta. È come guardare l'azienda da un'altra prospettiva, più oggettiva e più corale. Un modo per riconoscere che un'impresa non è solo la somma delle decisioni manageriali, ma un organismo fatto di relazioni.

Alla fine, Selci torna su ciò che per lui è essenziale: "Mi sta a cuore che la persona sia considerata nella sua interezza. Non ridurre le possibilità di un individuo a ciò che appare. Se qualcuno avesse valutato me così, avrei avuto poche possibilità nella vita. Invece, qualcosa si può fare sempre". Questa frase racchiude il senso profondo dell'iniziativa: i 50 anni di Semar non sono stati celebrati guardando al passato, ma come occasione per raccontare una cultura del lavoro basata sul rispetto, sulla centralità delle persone e sulla responsabilità verso le nuove generazioni.

Roberta De Gasperi

Sedi a confronto: dialogo con i presidenti

La parola a Marco Mazzone, a capo di Cdo Como, e Benedetto Lonato, al vertice di Cdo Liguria. Un confronto tra diverse esperienze professionali, ma un unico modo di intendere il lavoro, come esperienza umana e di dialogo.

Due presidenti, due sedi, un'intervista doppia. Questa rubrica mette a confronto le visioni, le sfide e i progetti in cantiere di due sedi locali della Compagnia delle opere. In questo ultimo numero del 2025, le sedi protagoniste sono Cdo Como e Cdo Liguria, raccontate dai loro rispettivi presidenti, Marco Mazzone e Benedetto Lonato.

MARCO MAZZONE - PRESIDENTE CDO COMO

1 – Sono presidente dal 2012 e, da circa 13 anni, ho l'onore di guidare questa realtà.

2 – Sono un manager in un'azienda manifatturiera del Varesotto, specializzata nella produzione di imballaggi in plastica. Mi occupo principalmente della gestione della produzione e dell'acquisto delle materie prime. Ho iniziato la mia carriera nel settore della ricerca farmaceutica, per poi dedicarmi al comparto manifatturiero del packaging. Ho lavorato in aziende produttrici di film per imballaggio, specializzandomi in progetti di gestione degli inchiostri per la stampa rotocalco. Oggi supporto i team di produzione nel miglioramento di tempi e metodi, con particolare attenzione alla qualità e alla sostenibilità.

3 – Ho conosciuto la Compagnia delle Opere attraverso la mia partecipazione attiva al Movimento di Comunione e Liberazione. Sono rimasto colpito dall'attenzione che la Cdo dedica al lavoro e al suo significato più profondo. Questo mi ha spinto a entrarvi inizialmente come luogo di amicizia e sostegno personale. Successivamente ho avuto la responsabilità di sviluppare alcune opere sociali locali, come il Centro e il Banco di solidarietà di Como, collaborando strettamente con il direttivo della nostra sede.

4 – Questa espressione, che ho ascoltato da Cesana in un video sulla Cdo, riflette l'approccio con cui affrontiamo la realtà quotidiana. 'Ideale' è inteso come aggettivo sostantivato, un orientamento che nasce dall'ascolto diretto e costante dei bisogni dei nostri soci. Questo approccio ha rafforzato amicizie autentiche e ha generato progetti concreti in vari ambiti, aiutando i soci a essere protagonisti e creativi. Un esempio emblematico è stato durante la pandemia da Covid, quando molti soci si trovavano ad affrontare grandi difficoltà. La Cdo è diventata per loro un luogo dove condividere paure e trovare coraggio, un dono prezioso nato dalle relazioni autentiche che si sono create. Da questa esperienza



è nato anche un percorso culturale di approfondimento, con il supporto del professor Nembrini, che ha portato all'organizzazione della mostra sulla Divina Commedia a Como, coinvolgendo più di 10mila ragazzi.

5 – Il 2026 sarà un anno cruciale, con il rinnovo del direttivo e delle cariche. Stiamo già coinvolgendo un gruppo di giovani imprenditori in un percorso di responsabilizzazione, guardando al futuro dell'associazione. Metteremo al centro la questione del lavoro, promuovendo tra i soci l'approfondimento del Manifesto del Buon Lavoro e della mostra sul lavoro del Meeting di Rimini. Continueremo con la formazione, riprendendo l'esperienza positiva dell'Academy di quest'anno dedicata al purpose aziendale, in collaborazione con l'Università di Bergamo. Rafforzeremo la comunicazione e i suoi strumenti a supporto dei soci, svilupperemo il networking con partner locali, nazionali e internazionali, con particolare attenzione ai rapporti con Cdo Pesaro, Cdo Brasile e Cdo Cile. Infine, daremo spazio allo sviluppo dell'intelligenza artificiale attraverso eventi e collaborazioni sia a livello territoriale sia nazionale.

Per quale squadra di calcio tifa?
Sono tifoso della Juventus e del Como.

Qual è il suo cantante preferito?
Adoro gli U2.

Il piatto a cui non potrebbe mai rinunciare?
Risotto alla milanese, senza dubbio.

Quali sono i suoi hobby?
Amo leggere libri di storia e fare gite in montagna.

E il libro che ha sul comodino?
In questo periodo sto leggendo 'Rivoluzione di sé' di Don Giussani e 'Il potere e la gloria' di Graham Greene.

DIETRO LE QUINTE

BENEDETTO LONATO - PRESIDENTE CDO LIGURIA

1 – Sono stato nominato Presidente di Cdo Liguria nel novembre del 2020, ereditando il testimone dall'amico Marco Carosio.

2 – Da giovane ho lavorato a lungo nel service di impianti audio e in cucina. È stato un periodo estremamente formativo, soprattutto grazie all'esperienza che ho vissuto a San Francisco, nelle cucine di un ristorante fusion nella zona dell'Embarcadero. Non ho mai scalato le gerarchie della brigata, ma ho sempre apprezzato quell'ambiente: la dedizione e il grande sacrificio delle persone ce vi lavoravano. Successivamente, per varie vicissitudini, sono rientrato in Italia e ho intrapreso gli studi universitari in giurisprudenza. Pur appassionandomi al diritto, non mi sono mai immaginato nei panni dell'avvocato nella sua accezione più classica e romantica. Inizialmente mi sono specializzato nel diritto dell'immigrazione statunitense, probabilmente spinto dalla mia forte propensione verso quel mondo e, in particolare, per la California, da cui negli anni 90 proveniva gran parte della musica e della cultura di cui ero imbevuto. Nel 2007 ho incontrato il mondo dell'avvocatura d'affari entrando a far parte, a Milano, di uno studio strutturato. Lì ho trovato, per così dire, la mia dimensione. Nel 2010 ho contribuito ad avviare la sede genovese dello studio e nel 2015 sono entrato a far parte dell'associazione professionale. Oggi la nostra realtà conta circa 300 professionisti al servizio dell'impresa e della finanza, di cui circa 30 nella sede di Genova. Personalmente mi occupo di M&A, private equity e capital



markets (lpo), gestendo operazioni sia domestiche sia cross-border.

3 – Sento parlare di Cdo da quando ero ragazzo, ma ho iniziato ad approfondirne davvero la realtà solo tra il 2018 e il 2019 quando un'amica, dopo diversi inviti, mi ha convinto a entrare a far parte dell'associazione. Oggi il nostro studio aderisce da anni anche al progetto 'Fabbrica per l'Eccellenza', che abbiamo conosciuto a Milano intorno al 2021.

4 – Significa riconoscere che la persona e il lavoro sono elementi che, soprattutto quando si

intrecciano, possono rivelare il senso profondo di tutto. Partendo da questa consapevolezza, alcuni hanno scelto di fare insieme e 'mettere le mani in pasta', dando vita a un'esperienza chiamata Cdo. Come ogni iniziativa, anche questa porta con sé grandi qualità e inevitabili limiti, ma ormai da decenni continua misteriosamente a rinnovarsi, coinvolgendo persone e realtà diverse, unite dalla volontà di tradurre in realtà pratica quel criterio ideale.

5 – Abbiamo davvero molti spunti. In queste settimane stiamo affinando tutto con cura. Continueremo certamente a sostenerci come soci in un percorso di accettazione consapevole e preparata delle sfide del mondo di oggi. In questo senso, stiamo definendo un programma di incontri e occasioni, con uno dei punti centrali nell'appuntamento di Expandere Liguria 2026, che si terrà all'inizio dell'estate. Stiamo poi ripensando, senza timore, tutta la vita associativa. Crediamo molto nell'incontro con il mondo educativo delle scuole e nell'idea di fungere da 'casa' per tutti gli imprenditori e i gestori di opere, ma soprattutto per gli imprenditori di prima generazione, ossia quei visionari che ancora oggi decidono di fare qualcosa, nonostante molto (e molti...) suggerirebbe il contrario. Oggi in Liguria non ci sono molti luoghi davvero accoglienti per queste persone. Noi ne stiamo incontrando e vogliamo incontrarne molte altre, italiani e stranieri, giovani e meno giovani, uomini e donne: aperti a tutti.

Per quale squadra di calcio tifa?
Io sono juventino, ma non sono un super appassionato di pallone.

Qual è il suo cantante preferito?
Non ho un cantante preferito. La musica per me è sempre stata un elemento fondamentale, se non l'elemento. Ho sempre ascoltato molta musica tradizionale americana sino agli anni Sessanta e conosco bene tutto ciò che è accaduto dai primi anni '90 ai primi anni 2000. In casa mia si è sempre ascoltato molto Bob Dylan, The Band, Led Zeppelin, Rolling Stones ma anche artisti più vintage come Fats Domino, Johnny Cash o Hank Williams. Per quanto riguarda il periodo dei miei vent'anni, non posso non menzionare Sublime, Rage Against The Machine, Incubus e i primi Red Hot Chili Peppers (quelli alla Blood Sugar Sex Magik, per intenderci). Negli ultimi anni, invece, ho scoperto nuovi artisti come The Felice Brothers.

Il piatto a cui non potrebbe mai rinunciare?
Pasta in generale.

Quali sono i suoi hobby?
Io suono da sempre il basso elettrico e il contrabbasso. Trascorro poi molto tempo in una casetta nei boschi del Monte Cornua e su un piccolo gozzo ormeggiato a Genova.

E il libro che ha sul comodino?
Volendo rispondere letteralmente alla domanda, in questo momento sul mio comodino c'è 'Zelda, oltre la leggenda' di Salva Fernandez, ma giuro che leggo anche altre cose.

DIETRO LE QUINTE



“Reinventarsi per crescere in un mercato che cambia”

Con oltre quarant’anni di esperienza, Comall è ormai un punto di riferimento per le lavorazioni meccaniche di alta precisione. La manager Evelina Pesavento racconta le sfide affrontate, il valore della formazione e le strategie per il futuro.

In un contesto industriale sempre più competitivo e in rapida trasformazione, Comall ha scelto di puntare su precisione, innovazione e competenze. In questa intervista, Evelina Pesavento racconta il percorso dell’azienda, dalle lavorazioni meccaniche di alta precisione alla digitalizzazione dei processi, soffermandosi sul ruolo delle persone, sulle sfide dei nuovi mercati e sulla capacità di reinventarsi come chiave per affrontare il futuro.

Quali sono oggi le principali sfide che Comall sta affrontando nel settore in cui opera?

Da oltre 40 anni, Comall si è affermata come punto di riferimento per le lavorazioni meccaniche di alta precisione su componenti di grandi dimensioni. La nostra azienda, specializzata in alesatura, fresatura e tornitura verticale, si distingue per la capacità di lavorare pezzi che raggiungono anche diverse tonnellate mantenendo una precisione centesimale. Una strategia vincente, focalizzata su nicchie di mercato meno esposte alla concorrenza, che ha permesso di affermarsi nei settori più esigenti. Ma, accanto alle lavorazioni meccaniche, Comall offre servizi complementari.

Quali?
Ad esempio, l’analisi di fattibilità e il miglioramento dei processi della filiera, collaborando strettamente con i clienti, spesso partecipando anche alle scelte progettuali. Il controllo qualità è un altro pilastro dell’azienda: un avanzato strumento laser tedesco consente misurazioni con precisione centesimale su componenti fino a 60 metri, garantendo elevatissimi standard di affidabilità. Tra i progetti di punta dei settori tradizionali, dall’energia all’oil & gas, si distinguono la lavorazione di enormi connessioni a “Y” per gasdotti sottomarini e la partecipazione a un progetto pilota per il decommissioning di piattaforme petrolifere. Negli ultimi anni, l’azienda ha diversificato i propri settori di attività, con una crescente attenzione verso le energie rinnovabili e l’ingresso nel settore aerospaziale, che ha rappresentato una grande sfida.

Come affrontate questo ampliamento dell’attività?

Una sfida importante degli ultimi è rappresentata dalla gestione delle risorse umane. In pochi anni, l’organico è cresciuto da 15 a oltre 20 persone, con una forte attenzione alla formazione e al miglioramento continuo. L’azienda ha investito in corsi di alta specializzazione tenuti da esperti di settore direttamente in sede e in un programma di formazione continua, per sviluppare competenze tecniche e trasversali. La componente umana è considerata la risorsa più importante, così come un ambiente lavorativo stimolante e collaborativo.



Come garantite la rispondenza agli elevati requisiti richiesti?

Assicurare la massima qualità nel rispetto dei tempi di consegna concordati è ciò che ci ha permesso di emergere, perché sempre più il mercato richiede particolari sempre più complessi, lavorati spesso in numeri limitati, se non unici, con un alto grado di finitura e precisione. Il nostro sistema qualità è certificato in accordo alla normativa UNI EN ISO 9001:2015. Abbiamo ottenuto la prima certificazione negli anni 2000, un’eccezione per una piccola azienda di lavorazioni conto terzi a quell’epoca.

Qual è stato il percorso che l’ha portato al suo ruolo attuale in Comall e quali competenze ritiene fondamentali per ricoprirlo?

Quando ero una ragazzina, negli anni ‘90, nell’azienda di famiglia ci si aspettava che tutti fossero pronti a dare il proprio contributo. La società attraversava un periodo difficile e i miei genitori presero la decisione di iscrivermi a un corso biennale per la qualifica di ‘operatore d’ufficio’, per farmi entrare in azienda il prima possibile. A 16 anni, dopo il diploma, ho iniziato la mia attività lavorativa occupandomi di tutto: dalla segreteria alla redazione delle offerte per i clienti, dalla finanza aziendale alla fiscalità. Inizialmente ho incontrato grandi difficoltà, ero una ragazzina con una preparazione scolastica ancora molto basilare: per quanto mi impegnassi, nei rapporti con clienti e fornitori del settore meccanico ho incontrato spesso persone che non davano considerazione e fiducia ad una giovane donna.

E poi, che cosa è successo?

È stato per me importante fare esperienza di tutte le mansioni che compongono la nostra attività. Nel frattempo ho cercato di realizzare i miei personali obiettivi: fin da bambina desideravo stu-

diare, volevo fare l’università. Senza perdere anni scolastici, al termine del biennio, ho tentato l’esame di idoneità alla classe terza di Ragioneria: l’ho passato e con un buon risultato. Da quel momento ho iniziato a preparare i miei esami di idoneità studiando da privatista e arrivando a ottenere la maturità. L’università – sono laureata in economia industriale – è stata molto più leggera: ero ormai abituata a lavorare e studiare, e ho frequentato solo i corsi più importanti. Il percorso di studi che ho scelto mi ha dato una prospettiva più ampia: fondamentali sono le skill trasversali che permettono di gestire tutte le sfaccettature di ogni attività imprenditoriale. È indispensabile saper trattare con le persone e conoscere le dinamiche delle interazioni, perché sono proprio le relazioni alla base del successo di ogni attività. All’inizio del mio percorso mi sono sentita un po’ vincolata dalla scelta della mia famiglia. Con il tempo però è arrivata la passione per quello che faccio, condivisa con i miei tre soci.

Come vede l’evoluzione del mercato nei prossimi anni e quali strategie intende adottare Comall per mantenere la propria competitività?

Chi lavora in Europa dovrà pensare a strategie che permettano di competere non sulla pura componente prezzo, ma su qualità e servizio. Comall è stata tra le prime aziende del settore a puntare sulla digitalizzazione, adottando nel 2018 un sistema Mes che ha trasformato tutti i processi interni, dalla produzione al controllo qualità. Grazie a tablet collegati al sistema informativo aziendale, ogni fase produttiva è monitorata in tempo reale, migliorando efficienza e tracciabilità. Gli investimenti in tecnologia hanno coinvolto anche il parco macchine, con il rinnovo di metà delle attrezzature produttive e l’acquisto di un impianto multitasking che

ha richiesto un investimento coraggioso, pari al 75% del fatturato annuale. Questa visione strategica ha permesso a Comall di ottenere certificazioni ‘Industria 4.0’ e di attrarre l’interesse di player globali, tra cui una delegazione della Nasa, che ha visitato l’azienda riconoscendone l’eccellenza.

Quali progetti avete per il futuro?

Abbiamo in programma di ampliare i nostri spazi produttivi, creando una zona dedicata ai collaudi, e una nuova area per l’installazione di un altro importante impianto produttivo, sempre in ottica di Industria 4.0. Oltre a questo, realizzeremo nuovi spazi dedicati al personale e raddoppieremo in altezza gli uffici amministrativi e tecnici, nell’ottica di rendere il nostro ambiente sempre più confortevole.

Qual è il consiglio più semplice ma più utile che darebbe a una giovane donna che vuole intraprendere un percorso imprenditoriale?

È sempre complesso dare consigli senza conoscere le situazioni e il contesto ma, se dovessi generalizzare, le direi di essere perseverante: una donna, specialmente in settori storicamente maschili, deve lavorare molto per dimostrare il suo valore. Importantissima è anche la preparazione: per me è stato fondamentale crearmi un background personale che potesse sostenermi, anche a costo di grandi sacrifici. Consiglio anche di sfruttare tutti gli aiuti possibili: le Camere di commercio, ad esempio, danno la possibilità di accedere a strumenti di analisi e sostegno delle start-up, come gli incubatori di impresa, che permettono di validare la propria idea supportati da persone altamente qualificate. Per fare il lavoro di imprenditore servono coraggio e determinazione. La capacità di reinventarsi e adattarsi sarà la chiave per affrontare un mondo in continua e velocissima evoluzione. Questa è la sfida più difficile.



“La cucina in Italia è cultura e bene sociale”

Cesare Battisti, tra i cuochi che hanno contribuito a trasformare la ristorazione contemporanea, riflette sul valore del lavoro. Dalla distanza tra formazione e professione al delicato equilibrio tra vita privata e impresa, passando per il ruolo della creatività. Una visione che mette al centro la responsabilità di chi opera in un settore che custodisce la stessa identità del Paese.

Chef, imprenditore, innovatore: Cesare Battisti è considerato oggi uno dei cuochi più rappresentativi della cucina di tradizione rivisitata e di qualità, attenta all’utilizzo delle materie prime eccellenti provenienti da piccoli produttori, e incentrata sui temi della sostenibilità alimentare, ma anche economica, ambientale e sociale. In questa intervista, piuttosto che parlare di piatti, ricette e tendenze, Battisti mette al centro un tema che attraversa l’intera ristorazione: il lavoro. Un lavoro che richiede fatica, formazione, creatività e responsabilità. E accenna al ruolo della scuola, all’impatto della pandemia, al rapporto tra uomini e donne, al ruolo dell’intelligenza artificiale. Ricordando perché, soprattutto in Italia, la cucina non è solo economia: è cultura e patrimonio sociale.

Cesare Battisti, lei è considerato uno dei cento chef che hanno cambiato la storia della cucina italiana negli ultimi dieci anni. Ma cos’è per lei il lavoro?

Il lavoro è parte fondamentale dell’uomo. È un modo per sentirsi realizzato, un modo per costruire relazioni sociali, oltre a quello di portare a casa lo stipendio e di badare alla famiglia.

Dal lavoro quasi oscuro dietro le quinte, lo chef è diventato una delle professioni più ambite dai giovani. Ma lo sanno che si fa fatica, o no?

Non credo. Perché – e qui faccio una piccola critica – non credo che ci sia neanche una formazione adeguata negli istituti professionali alberghieri.

C’è ancora molta distanza tra scuola e lavoro, anche per quanto riguarda la sua professione?

Tantissima. Renaia, la rete degli istituti alberghieri, ha reso noto pochi anni fa, nel dopo-Covid, che il 94% delle persone che intraprende la carriera da cuoco non mette mai piede in cucina. O abbandona prima, o abbandona appena finita la scuola. È un dramma serio per il nostro settore.

Infatti, il Manifesto del buon lavoro della Compagnia delle opere mette in evidenza questa disaffezione crescente, soprattutto tra i giovani, nei confronti del lavoro. Lo vede anche lei?

Sì, assolutamente. Sono cambiate le prospettive. Adesso si cerca un modo per pareggiare il lavoro e la qualità della vita. Che è anche giusto, però non si trova. Noi viviamo in una società estremamente complessa, per cui bisognerebbe riflettere seriamente su come fare.

Secondo lei la pandemia ha contribuito a creare questo clima?

Assolutamente sì. Ci si è accorti che esistono altre cose nella vita. Esiste la soddisfazione personale, esiste il tempo

per se stessi. Comunque, si va in una direzione dove si concilia lavoro e vita personale.

Uno degli altri temi è la parità di genere. Una volta la cucina era il ‘regno delle donne’, adesso è diventato un luogo in cui anche gli uomini danno il meglio di sé. Ma chi è più bravo secondo lei?

La cucina è donna, è sempre stata donna. Gli uomini sono tutti super professionali, però le donne sono più creative. Gli uomini si attengono un po’ più a quello che può essere il lavoro, ma credo che vada cercato un equilibrio. Nella mia cucina, ad esempio, c’è quasi un bilanciamento. Ma devo dire anche che, nel momento in cui ci sono state più donne, si stava meglio.

Che spazio lascia alla creatività nella vostra azienda?

Tantissima. Il nostro fortunatamente è un lavoro fatto di capitale umano e di creatività. Noi facciamo anche delle sessioni su come renderci più creativi. Io sono alla guida dei ristoranti che abbiamo aperto, però è sempre un lavoro di squadra. La composizione del menù, i piatti nuovi, le rivisitazioni, ogni anno è la versione 2.0 dei piatti precedenti, ed è un lavoro di squadra.

A proposito di creatività, si parla tanto di intelligenza artificiale nel mondo del lavoro. Per fortuna, per lei non è un problema, per il momento...

Non lo so, non è detto. Adesso non è un problema, non so quello che succederà in futuro. Alcune persone hanno già cominciato a sviluppare dei software, dei programmi e delle interazioni con l’intelligenza artificiale, probabilmente per la creazione di alcuni piatti o l’abbinamento di alcuni ingredienti, perché siamo sempre più pigri. Però fondamentalmente il nostro è un lavoro svolto da persone, con un capitale umano importante dietro.

Un’ultima cosa che mette in luce il manifesto della Compagnia delle opere è che il lavoro e l’impresa sono un bene economico, ma anche un bene sociale. Cosa vuol dire per lei?

Indubbiamente sono un bene economico, perché questo Paese va avanti per le piccole, micro e piccole-medie imprese, è sempre stato così. Un bene sociale perché la cucina, e parlo del mio lavoro, è sempre stato un bene italiano. Intorno alla cucina ci sono delle responsabilità sociali enormi, tra cui quella di portare avanti le tradizioni. La cucina in Italia – più che in ogni altro Paese del mondo – è cultura. Abbiamo una biodiversità incredibile da conservare, abbiamo una filiera agroalimentare che è tra le più importanti, se non la più importante in Europa. Per cui sì, certo, è un bene sociale che va rispettato, coltivato, ampliato e soprattutto protetto.

Enrico Castelli

Fiere di Parma, la piattaforma che connette l'Italia al mondo

Con un approccio che unisce networking, visione e innovazione, l'ente accompagna le imprese sui mercati internazionali. Il Ceo Antonio Cellie racconta le strategie, gli investimenti e le trasformazioni in atto. Con un obiettivo: valorizzare il saper fare italiano in un contesto globale sempre più complesso.

Più di un semplice organizzatore di eventi di settore, Fiere di Parma può ormai essere considerata un abilitatore di opportunità a livello globale. Il suo lavoro consiste nel mettere in relazione i professionisti e le imprese degli ambiti e dei territori più disparati. "La nostra è un'attività che travalica la semplice commercializzazione di spazi espositivi", spiega l'amministratore delegato Antonio Cellie, "siamo piuttosto uno strumento ancillare per il business, che in ogni manifestazione a nostra gestione attiva un network di altissimo profilo qualitativo. Ed è per questo che le nostre fiere storiche, dopo decine e decine di anni, godono ancora oggi di una così alta reputazione e di numeri così importanti".

In questa conversazione con Cdo Magazine, Cellie approfondisce la visione che guida Fiere di Parma, raccontando come l'ente stia evolvendo il proprio modello, ampliando le sue piattaforme e rafforzando il legame con il territorio, per accompagnare le imprese italiane nelle nuove sfide globali.

Negli ultimi anni avete ampliato e innovato molto la vostra offerta. Quali sono le fiere o i progetti che più rappresentano la vostra identità e il vostro modo di fare impresa?

Non c'è dubbio che Fiere di Parma oggi rappresenti un volano e un eccezionale strumento di promozione globale per la produzione industriale del nostro Paese. L'azione però parte dal nostro territorio. Fin dalla nostra costituzione, abbiamo attinto dalla nostra regione tutte le principali eccellenze di cui tradizionalmente i nostri luoghi erano afflitti: il food, le tecnologie per alimenti e bevande, il settore arts & antiques, i motori, oltre a tanti altri comparti produttivi ad altissima specializzazione. Questa capacità di riunire i saperi attorno a un'unica bandiera, nel tempo, ha richiamato l'attenzione di altri territori d'Italia, anch'essi forieri di un portato industriale e valoriale di enorme valore tradizionale e produttivo. È così che le nostre manifestazioni – come Cibus, Cibus Tec o Mercanteinfiera – da mo-

mento privilegiato per la promozione delle imprese del territorio, si sono ben presto trasformate in piattaforme a trazione globale, in grado di rappresentare sui mercati esteri il saper fare italiano nella sua interezza. Da qualche anno, stiamo attraversando un'ulteriore fase evolutiva: dopo aver federato le filiere nazionali, vogliamo riportare l'Italia al centro del dibattito produttivo europeo e globale. Si inquadra in quest'ottica l'acquisizione di Tuttofood Milano, una manifestazione che stiamo rielaborando nei suoi asset per renderla un evento must-be nel Sud Europa per i player internazionali del food business. È un modo ancora diverso – e forse più evoluto e sofisticato – di aprire alle imprese le porte del mondo.

In che modo il legame con il territorio influenza le vostre scelte strategiche e il vostro modo di operare?

Un po' lo raccontavo prima. Noi nasciamo qui a Parma grazie proprio all'osservazione dei meccanismi produttivi e industriali che l'imprenditoria locale ha messo in moto sul nostro territorio. Di fatto, la traiettoria storica delle nostre relazioni con soggetti pubblici, istituzionali e privati di Parma e dintorni è una perfetta applicazione 'da manuale' del moderno concetto dell'Act Local, Think Global. Con una doverosa precisazione, per amor di verità: questa è la nostra ricetta non da ieri, ma dal 1939.

Le fiere sono sempre più piattaforme di relazione e non solo di esposizione. Come sta cambiando il vostro modello di business?

Non è solo il nostro modello di business a cambiare, ma tutto ciò che ci sta intorno. Oggi, la sfida per i professionisti della nostra community è infatti rispondere con intelligenza e spirito di adattamento alle mutate circostanze diplomatiche e commerciali che stiamo vivendo. Tra focolai di guerre aperti a qualsiasi latitudine (talvolta, molto vicino a noi) e l'inasprimento delle condizioni commerciali d'ingresso delle nostre merci negli Stati Uniti d'America, il contesto ci impone di reinventarci pionieri di trend e gusti in nuovi mercati ad alto potenziale. Noi stiamo offrendo la nostra struttura



Antonio Cellie

Il nostro sistema produttivo è portatore sano di eccellenza e qualità. Non è un caso che, ad oggi, siamo tra i pochi paesi al mondo che possano vantare un modello di 'marca paese' così qualitativamente forte, evocativo e dal grande potenziale commerciale sui mercati globali.

— ANTONIO CELLIE

e le nostre capacità interpretative alle aziende, per guidarle in questo cambio di rotta verso nuove geografie-obiettivo finora poco esplorate. Restiamo perciò, come sempre, un facilitatore del business. Tuttavia, in un contesto nel quale la politica internazionale vive più di tensioni che di relazioni, rivendichiamo anche il nostro ruolo cruciale di strumento abilitante e suppletivo della diplomazia.

Fiere di Parma è una realtà fatta di relazioni: con aziende, istituzioni, visitatori, partner internazionali. Quanto contano le persone e la costruzione di rapporti di fiducia nel vostro lavoro quotidiano?

La relazione è parte fondante del nostro business, ma da sola non basta. In un contesto economico iper-competitivo e che vive di continui stimoli, il rapporto di fiducia va impostato secondo un intenso lavoro di sedimentazione, che spesso può durare degli anni. Non a caso, come Fiere di Parma, leghiamo sempre alle nostre manifestazioni numerose occasioni "collaterali". Per esempio, a Cibus e Tuttofood portiamo i nostri top buyer alla scoperta delle filiere produttive e distributive del nostro Paese. Raccontiamo loro una parte centrale del nostro sistema e, per un giorno, li facciamo sentire al centro di questi processi. Non è dunque solo una questione di vendita, né di relazione, ma di advocacy: noi puntiamo a costruire un ponte permanente tra la produzione e i key decisor globali, in modo da renderli degli autentici ambasciatori nel mondo. Nel caso di Cibus, del saper fare italiano

e, nel caso di TuttoFood, dei nuovi modelli alimentari sostenibili.

Lei spesso ha parlato di 'ecosistema'. Che cosa significa, per voi, fare sistema e creare valore condiviso?

Significa incrementare il proprio bagaglio di conoscenze e, di conseguenza, l'appetibilità della nostra offerta, lavorando per federazione e non per acquisizione. Questo è un metodo che ci permette di far squadra con chi vive tutti i giorni le filiere, dalle associazioni di categoria ai soggetti istituzionali, passando per gli altri organizzatori di eventi – come accade, per esempio, con Koelnmesse, con i quali condividiamo progetti di grande valore sulle fiere del segmento food, food tech e analytics. Insieme a loro gestiamo un database di oltre 8mila aziende di tutto il mondo e parliamo a una community che abbraccia tutto il processo produttivo: il machinery, la produzione alimentare, il bottling, il packaging, la distribuzione. Questo crea le premesse per un trasferimento di conoscenze virtuoso, e una cooperazione che travalica i confini nazionali, aprendo alle aziende che espongono opportunità globali dal potenziale inestimabile.

La sostenibilità oggi è un tema centrale in ogni settore. Come la declinate nelle vostre attività, dagli eventi ai servizi?

Storicamente, abbiamo dedicato notevoli risorse alla preservazione del territorio, ai progetti di responsabilità sociale e all'economia circolare. Il nostro quartiere fieristico a Parma è assistito da un impianto fotovoltaico di 7 Megawatt di potenza, diviso in vari settori, per un totale di 60mila metri quadrati di pannelli, che ancora oggi rappresenta un parco energetico tra i più grandi in Europa. Dal 2022 abbiamo raggiunto la carbon positivity. In ambito strutturale, peraltro, il nostro quartiere è al centro di un grande progetto di 'green revamping', a firma dell'architetto paesaggista portoghese João Ferreira Nunes. Stiamo cambiando volto alla nostra sede, trasformandola in un vero e proprio 'parco fieristico', esteticamente piacevole e ricco di biodiversità. Il totale degli investimenti previsti si aggira attorno ai 20 milioni di euro. In più, ai progetti integrati di recupero di materiali con vari fornitori locali e nazionali, abbiamo aggiunto da poco un obiettivo sfidante: l'ottenimento della certificazione Iso in capo a circa un anno.

Che ruolo hanno oggi le fiere nel favorire la crescita e l'internazionalizzazione delle Pmi italiane, soprattutto in settori chiave come l'agroalimentare e il design?

Il nostro sistema produttivo è portatore sano di eccellenza e qualità su tutti i mercati e le geografie con cui si relaziona. Portiamo in giro per il mondo un ampissimo basket di prodotti di ogni categoria, tutti dotati di forte identità e di un certo richiamo 'premium'. Le fiere hanno aiutato a sviluppare un alto tasso di alfabetizzazione estera verso queste nostre produzioni nazionali. Non è un caso che, ad oggi, siamo tra i pochi Paesi al mondo che possano vantare un modello di 'Marca Paese' così qualitativamente

forte, evocativo e dal grande potenziale commerciale sui mercati globali.

Guardando al futuro, su cosa state puntando per continuare a far crescere Fiere di Parma?

Svilupperemo sempre di più il nostro brand portfolio, continuando a investire su prodotti fieristici e mercati che, a nostro modo di vedere, con i dovuti ritocchi, possono esprimere al meglio il loro grande potenziale. Il calendario eventi del nostro quartiere fieristico è in continua evoluzione (e grandissima espansione). Abbiamo riportato recentemente a Parma il tradizionale

'déballage alla francese' con la manifestazione Bagarre, e inaugurato due nuovi eventi: il primo, Greenitaly, è un vero e proprio laboratorio per il verde urbano e il paesaggio, il secondo – costruito a quattro mani col partner Koelnmesse – è Labotec, manifestazione che alla prima edizione ha già riscosso un successo estremo, candidandosi a diventare la prima manifestazione in Italia per il settore dei laboratori d'analisi e per la ricerca. Nel 2026, ci aspetta una tabella di marcia altrettanto ricca di novità: avremo l'esordio a Parma dello storico European Outdoor Show, oltre

che di due eventi B2B2C sul mondo Meat & BBQ (Butcher e BBQ Show) e un appuntamento specialistico di caratura continentale dedicato al settore dell'odontoiatria, Colloquium Dental.

Inoltre, stiamo totalmente ripensando e internazionalizzando il Roma Bar Show, con l'obiettivo di allinearlo alle esigenze di business dei più importanti player globali del mondo bar & mixology. L'anno prossimo, l'evento passerà da maggio a settembre e si terrà in una location d'eccezione: la Nuvola di Fucksas.

Annalisa Pozzoli

NOVITÀ

Chef FRESCHE IDEE PARMAIS

SPAGHETTI CACIO e PEPE

2' MIN.

I NOSTRI PRIMI PRONTI!

2' IN 2 MINUTI UN PIATTO COMPLETO

PASTORIZZATI A FREDDO

Bastano due minuti al microonde, per apprezzare questi piatti dove e quando vuoi.

Grazie alla tecnologia delle alte pressioni HPP, gusto e freschezza si conservano più a lungo.

Chef FRESCHE IDEE PARMAIS

LASAGNE BOLONNESE

RISCHIO FUNGHI

RISCHIO RADICCHIO

FRESCHE IDEE è un marchio di **PARMAFOOD** parmafood.it



“Operai della relazione, costruttori di fiducia”

All’incontro di Rimini del 13 e 14 ottobre, i Direttori Cdo e i loro staff hanno lavorato sui fondamenti della relazione associativa, sul ruolo di creatori di valore e sulle priorità strategiche per il 2026. Guidati da Padre Natale Brescianini e dal professor Silvio Cardinali, hanno condiviso esperienze e proposte culminate in un decalogo per il futuro dell’associazione.

Due giorni per fermarsi, guardarsi negli occhi e tornare a interrogarsi sul senso profondo dell’essere associazione. È questo lo spirito che ha animato l’incontro dei Direttori delle strutture territoriali di Cdo a Rimini, il 13 e 14 ottobre 2025. Un appuntamento dedicato a rafforzare competenze, strumenti e soprattutto consapevolezza del ruolo di chi ogni giorno promuove l’adesione associativa e sostiene, attraverso la partecipazione attiva dei soci, quella che Cdo definisce ‘amicizia operativa’. Ad accompagnare i lavori sono stati Padre Natale Brescianini e Silvio Cardinali, professore associato, marketing e sales management all’università Politecnica delle Marche (Univpm), che hanno guidato i partecipanti dentro un percorso scandito da tre passaggi fondamentali.

I fondamentali per essere operai della relazione

Il primo passo ha riguardato la natura stessa del legame associativo. Attingendo alla sapienza della filosofia greca e alla Dottrina sociale della Chiesa, sono emerse quattro leve capaci di generare appartenenza autentica: Necessità, Desiderio, Consonanza, Gratuità. Si entra in un’associazione per molte ragioni, ma si rimane solo se si è capaci di condividere un patto, un’alleanza che dà respiro più ampio all’agire economico e al lavoro. È in questo spazio di senso – fatto di

reciprocità, riconoscimento e gratuità – che l’associazione diventa realmente comunità.

Responsabili dello sviluppo associativo: creatori di valore

Il secondo passaggio ha messo al centro la responsabilità di chi opera nelle strutture territoriali. Un’organizzazione crea valore quando i suoi soci percepiscono benefici reali e, al tempo stesso, condividono ideali e valori. Questo processo, però, non è mai scontato: richiede la presenza quotidiana di “operai della relazione e costruttori di fiducia”, capaci di generare connessioni, ascolto e partecipazione. È il compito dei direttori, dei responsabili dello sviluppo associativo, ma anche di tutti i collaboratori e soci che vivono Cdo come luogo di crescita condivisa.

La costruzione della ‘Grande Bellezza’

La seconda giornata ha visto i partecipanti impegnati in un laboratorio esperienziale. Suddivisi in sei gruppi eterogenei, hanno lavorato alla progettazione di una nuova Cdo territoriale prototipale, da cui estrarre prassi utili per il proprio contesto. Tre gli assi strategici individuati per il 2026: la costruzione dei fondamentali, ovvero la definizione di una strategia chiara e condivisa; lo sviluppo delle competenze e dei processi, per rendere più efficace e sostenibile l’azione quotidiana; infine gli obiettivi e la misurazione delle performance, per leggere in modo oggettivo l’impatto del lavoro associativo.

Il laboratorio ha valorizzato la ricchezza delle diverse provenienze territoriali, considerate non come ostacolo ma come elemento identitario di tutta Cdo: la pluralità di esperienze è la materia prima da cui nasce la ‘Grande Bellezza’ dell’associazione.

Un dialogo che apre il 2026

La due giorni si è conclusa con un dialogo tra Padre Natale e il professor Cardinali, che hanno sintetizzato il percorso attraverso una sorta di decalogo per il 2026, esito del lavoro comune e bussola per le sfide future. Un invito, rivolto a tutti, a custodire e rinnovare ogni giorno la fiducia, l’ascolto e la responsabilità che rendono Cdo un luogo capace di generare valore umano ed economico.



La parola ai partecipanti

Marco Molinari, direttore di Cdo Como

“La due giorni di Rimini è stata un’esperienza preziosa: lavorare fianco a fianco con sedi Cdo così diverse, ma unite dallo stesso spirito e dai valori della Compagnia delle Opere, arricchisce sempre. La presenza delle strutture operative ha permesso ai nostri giovani della sede di Como di apprendere, confrontarsi e crescere. Illuminanti gli interventi di Silvio Cardinali e Padre Natale, che ci hanno aiutato a porci le domande giuste. Torniamo a casa con rinnovata energia e una visione più chiara, per costruire insieme il programma 2026 di Cdo Como”.

Jacopo Sala, ufficio comunicazione di Cdo Como

“Due giorni intensi a Rimini per il mio primo incontro con tutte le altre sedi Cdo, un’esperienza ricca non solo dal punto di vista lavorativo, ma prima ancora da quello umano. Ho avuto l’opportunità di partecipare a un confronto pieno di spunti e idee interessanti. È stato un momento importante per crescere, imparare e capire quanto il dialogo e la condivisione siano fondamentali per il futuro, tema emerso in modo particolare durante l’esercizio ‘Crea la tua Cdo!’. Un’esperienza che porterò con me per continuare a migliorare”.

Angela Tringali, direttore di Cdo Pesaro

“Sono stati due giorni intensi, profondi, in cui è riemerso con forza il valore della Cdo, nelle sue origini e nella sua identità più profonda. L’accompagnamento di Padre Natale Brescianini, monaco benedettino, ci ha aiutato ad andare all’essenza della Compagnia delle Opere, riscoprendone le radici nella Dottrina Sociale della Chiesa. Allo stesso tempo, Silvio Cardinali ci ha ricordato che il cliente non compra un prodotto, ma compra valore. E per questo siamo chiamati a una continua consapevolezza del nostro valore: non solo cosa facciamo, ma perché e per chi lo facciamo”.

Cdo Finance on the road. Percorso incontri 2025

Un ciclo di webinar pensato per le Pmi italiane. Eventi online e approfondimenti specialistici che affrontano temi chiave come geopolitica, mercati e scenari economici. Di seguito, un recap di tutti gli appuntamenti.

10 aprile Parametri Esg e accesso al credito: presentazione nuovo servizio Esg Tutoring

Il tema Esg è sempre più centrale nel panorama economico attuale. Per questo motivo, Compagnia delle Opere ha deciso di offrire un servizio dedicato ai propri soci, con l’obiettivo di aiutarli a comprendere il proprio posizionamento e intraprendere un percorso virtuoso, oggi rilevante per tutte le imprese, indipendentemente dalle dimensioni. La normativa europea, infatti, impone requisiti di sostenibilità alle aziende di maggiori dimensioni, con ricadute dirette anche sull’intera catena del valore, coinvolgendo quindi anche le Pmi. Inoltre, la sostenibilità incide in modo significativo sull’accesso al credito e sui costi di finanziamento, rendendo la questione ancora più concreta e trasversale. Questo primo incontro ha presentato il nuovo servizio Esg Tutoring, sviluppato con il supporto di una primaria società internazionale, e ha approfondito in particolare l’ambito ‘environment’, fornendo indicazioni anche sulla documentazione richiesta dal sistema bancario.



5 giugno Mercato immobiliare: cosa cambia per imprese e famiglie?

Il mercato immobiliare sta attraversando una fase di trasformazione profonda, influenzata da fattori macroeconomici, dinamiche demografiche e nuovi modelli di investimento. In questo scenario in evoluzione, famiglie e imprese si trovano ad affrontare scelte sempre più complesse legate all’acquisto, alla vendita e alla gestione degli immobili. Durante l’incontro sono state analizzate le principali tendenze del settore, offrendo una lettura aggiornata degli scenari futuri. Partendo dalle domande reali di imprenditori e operatori del mercato, sono stati messi a fuoco rischi e opportunità, con l’obiettivo di fornire strumenti utili per orientarsi nel nuovo contesto economico e immobiliare.



16 e 23 giugno Numeri in azione: dal controllo alla gestione del business plan

Due webinar dedicati all’approfondimento delle logiche di bilancio, dei flussi di cassa e della costruzione di un business plan efficace. Il primo webinar si è concentrato sull’analisi di bilancio e il controllo di gestione, mentre il secondo ha affrontato il tema del business plan e del rapporto con il sistema bancario.



16 luglio Pmi italiane nel 2025. Variabili economiche e instabilità globale: scenario e previsioni

Nel primo semestre del 2025, le micro e piccole imprese italiane hanno operato in uno scenario economico e geopolitico complesso, influenzato da dazi, calo del dollaro, incertezza sui tempi di pagamento e riduzione del costo del denaro da parte della BCE. In questo contesto, il webinar realizzato con Intesa Sanpaolo e Cribis (Gruppo CRIF) ha offerto una lettura aggiornata della situazione delle Pmi italiane, integrando dati macroeconomici e indicatori settoriali per supportare imprese e stakeholder nella pianificazione delle proprie attività. Durante l’incontro sono stati approfonditi temi chiave come l’evoluzione dei tassi d’interesse e i loro impatti sul credito, l’inflazione e la pressione sui costi aziendali, i flussi di pagamento da e verso l’Italia e i tempi medi per settore, il costo dell’energia per le imprese e l’influenza di dazi Usa, tensioni commerciali e conflitti globali sulle prospettive di export e crescita.



23 luglio Contributi 4.0 e 5.0: situazioni e prospettive 2026

Uno sguardo pratico agli strumenti e agli incentivi che guideranno l’innovazione industriale nei prossimi anni.



17 ottobre Dazi: storia di confini e strategie d’impresa

I dazi non sono solo numeri e regole: da sempre hanno influenzato guerre, trattati, alleanze economiche e modelli produttivi. Ancora oggi, in uno scenario globale reso ancor più complesso dalle recenti misure tariffarie Usa, le barriere commerciali incidono sulle strategie aziendali, generando non solo rischi ma anche nuove opportunità. I dazi influiscono anche sul mondo del credito e sul rapporto banca-impresa, impattando su business plan e pianificazione aziendale. In questo webinar, attraverso uno sguardo storico ma anche pratico, sono stati esplorati i modi in cui i dazi hanno plasmato l’economia mondiale e come le imprese possano affrontarli non solo come ostacoli, ma come leve per innovazione, riorganizzazione delle filiere e crescita competitiva. Con il contributo di esperti di settore e testimonianze aziendali.



13 novembre Bancario per un ora....

Immagina di sederti, per una volta, dall’altra parte del tavolo. Non più come cliente, ma come bancario: devi decidere se un progetto è degno di fiducia, se e quanto un’impresa merita di essere finanziata e se dietro ai numeri c’è visione o semplice illusione. In questa esperienza immersiva, i partecipanti sono diventati membri di un comitato crediti chiamato a valutare casi concreti e scoprire criteri, domande, logiche che guidano le scelte del sistema bancario. Un’ora dedicata a comprendere meglio i meccanismi che regolano il rapporto banca-impresa e capire come si genera credibilità e come si presenta un progetto con la forza dei numeri e della propria storia d’impresa. Un ribaltamento di ruoli che ha permesso di guardare la propria azienda con occhi diversi, acquisendo strumenti concreti per interagire in modo più consapevole e strategico con il mondo del credito.



18 novembre Dal territorio al credito: le Pmi del mezzogiorno tra trend economici e soluzioni bancarie

In una fase storica caratterizzata da incertezza e rapidi trasformazioni, conoscere il contesto nazionale e le specifiche territoriali è essenziale per pianificare strategie efficaci. L’incontro ha offerto un’analisi dei principali indicatori macroeconomici, con un focus dedicato alla Puglia. A partire da questa panoramica, sono stati approfonditi temi legati all’accesso al credito per le Pmi italiane e alla modalità per migliorare il rapporto banca-impresa. In particolare, è stato evidenziato cosa osserva l’ufficio crediti di una banca, quanto sia importante una corretta pianificazione finanziaria e come un business plan aggiornato debba tenere conto del contesto di riferimento e dei competitor. L’incontro ha rappresentato un momento di confronto tra esperti, banche e imprese, volto a individuare insieme nuove opportunità di sviluppo e collaborazioni tra mondo produttivo e sistema finanziario nel contesto odierno.



19 novembre Credito, risparmio e relazioni bancarie: strumenti e opportunità per i soci Cdo

Il webinar ha proposto un percorso pratico per aiutare i Soci Cdo a gestire con maggiore consapevolezza il rapporto con il sistema bancario. Durante l’incontro sono state illustrate le convenzioni attive con i principali istituti di credito, i vantaggi economici riservati ai soci e lo strumento del ‘Calcolo del Risparmio’, utile per verificare i benefici concreti delle condizioni agevolate. Spazio anche ai temi del dialogo banca-impresa, alla corretta lettura della Centrale Rischi e agli elementi che le banche valutano nei processi di credito. Particolare attenzione è stata riservata al ruolo del Medio Credito Centrale e alle nuove prospettive delle garanzie bancarie. L’incontro ha offerto infine una panoramica sui servizi di accompagnamento al credito promossi da Cdo per sostenere le imprese nella loro crescita finanziaria.



27 novembre Esg e Cer: come la sostenibilità impatta sul rapporto banca impresa

Durante l’incontro è stato presentato il nuovo servizio Esg Tutoring, sviluppato con il supporto di una primaria società internazionale. In particolare, è stato approfondito l’ambito ‘environment’, con indicazioni sulla documentazione richiesta dal sistema bancario. Si è inoltre parlato di uno degli strumenti più efficaci in ambito Esg: le Comunità Energetiche Rinnovabili (Cer). Si è analizzato come l’attivazione di una Cer consenta alle aziende di rendicontare e dimostrare azioni concrete sia sul piano ambientale sia su quello sociale: produzione e consumo di energia rinnovabile, utilizzo di parte degli incentivi per progetti sociali, creazione di valore condiviso.



11 dicembre Pmi italiane tra geopolitica e mercati globali: scenari 2025–2026

Un’analisi integrata di fattori economici, geopolitici e commerciali che influenzano mercati e Pmi italiane, con dati sullo stato di salute delle imprese, riflessioni sui cambiamenti geopolitici e approfondimento sulle opportunità del mercato statunitense ‘post dazi’, con consigli pratici per l’internazionalizzazione.



Portofranco: un impegno che diventa Fondazione

Un percorso nato da un'intuizione educativa cresce e si apre a nuove possibilità di collaborazione con città, istituzioni e comunità. L'obiettivo è valorizzare quanto costruito finora. Progettando risposte concrete alla dispersione scolastica e al disagio giovanile.

Portofranco celebra i primi 25 anni della propria esperienza educativa e si trasforma in Fondazione. Un passaggio che segna la crescita di una realtà radicata in tutta Italia e capace, negli anni, di mantenere un metodo comune e una visione condivisa, pur nelle differenti espressioni locali. Un percorso che, come sottolinea il presidente della Fondazione Emanuele Forlani, nasce "dalla partecipazione di Cdo Opere Educative, Opere Sociali e Fondazione Sacro Cuore: fare compagnia e sostenere i giovani è l'essenza stessa di questa nuova istituzione".

L'annuncio è stato dato durante l'evento dello scorso 19 novembre, "Dall'esperienza al metodo: il percorso educativo di Portofranco", organizzato in collaborazione con Regione Lombardia, in cui è stato presentato anche uno studio sull'impatto sociale dell'opera. "È stata un'importante occasione per accorgersi della riconoscenza della città e della Regione per l'esperienza di Portofranco, e una bella occasione per vedere come, anche tramite metodi scientifici, si sia misurato il frutto di un'opera che nasce dalla carità", ha dichiarato Massimiliano Tonarini, presidente di Cdo Opere Educative.

Con l'assunzione di questo nuovo stato giuridico, Portofranco vuole dialogare con tutte le istituzioni e le realtà che operano nel mondo della scuola e dei giovani, per contribuire a costruire modelli e spazi positivi, in grado di contrastare la dispersione scolastica e il disagio giovanile. La Fondazione nasce quindi con una duplice responsabilità: da un lato sostenere operativamente i singoli centri, dall'altro promuovere una cultura educativa capace di incidere anche nel dibattito pubblico, offrendo un modello che mette al centro la persona e la sua crescita.

"In tutti questi anni Portofranco è cresciuta con geometrie variabili", ha ricordato Marco Emilitti, segretario generale della Fondazione Portofranco Ets e consigliere di Cdo Opere Sociali, "ma con un unico modello educativo, nato dall'esperienza del carisma di Don Giussani. Lo scopo della fondazione è favorire il sostegno dei singoli centri nella consapevolezza che l'educazione è la priorità per lo sviluppo del nostro Paese. I ragazzi sono fuochi da accendere, non vasi da riempire".

Un investimento sul futuro del Paese

La decisione di costituire una fondazione nasce proprio dall'esigenza di sostenere e sviluppare meglio la rete dei centri esistenti, preservando l'originalità del metodo. "La nascita della Fondazione rappresenta un passo naturale per rafforzare un'esperienza che da anni dimostra come l'accompagnamento educativo possa incidere realmente sulla vita dei giovani e delle comunità", ha dichiarato Stefano Gheno, presidente di Cdo Opere Sociali. "Portofranco non è un semplice servizio, ma un contesto di vita capace di generare fiducia, motivazione e possibilità".

La sfida che Portofranco decide di affrontare con ancora più forza è quella dei giovani: la dispersione scolastica, le fragilità affettive, le fatiche della motivazione. Fenomeni noti, spesso affrontati con strumenti insufficienti, ma che Portofranco guarda a partire da un dato positivo: ogni ragazzo porta un desiderio, un'apertura, una possibilità.

Con una struttura più solida, una rete più coordinata e una capacità maggiore di dialogare con scuole, istituzioni e organizzazioni, l'obiettivo è contribuire a costruire presidi educativi vivi, efficaci e generativi.

Un luogo libero che rigenera la fiducia

"Portofranco è sempre stato un esempio concreto di come un luogo libero, fondato su una sfida educativa rivolta ai ragazzi, possa generare rinascita umana", ha evidenziato nel corso dell'evento Andrea Dellabianca, presidente nazionale di Compagnia delle Opere. "I ragazzi lo scelgono liberamente perché risponde a un loro bisogno primario, quello dell'aiuto allo studio, e qui trovano persone che vivono una positività reale e desiderano trasmetterla. Questo permette loro di guardare con più fiducia alla propria vita e, di conseguenza, anche al proprio compito".

Portofranco è un autentico punto di integrazione nella città: vi arrivano ragazzi provenienti da Paesi diversi, italiani e stranieri. "Qui sperimentano una vera inclusione", prosegue Dellabianca, "perché affrontano insieme le loro fragilità e le loro responsabilità. Questo è un elemento innovativo, capace di generare bene per l'intera società".

Un investimento sul futuro

"Se la prima emergenza del nostro Paese è quella educativa per le Opere Sociali che quotidianamente ne incontrano gli esiti spesso drammatici, se non tragici, non possiamo che essere felici di fare parte, come fondatori ma soprattutto come compagni di strada di questa nuova avventura, che si propone di allargare la rete per poter essere sempre più efficaci nella risposta", conclude Stefano Gheno, presidente di Cdo Opere Sociali.

Portofranco entra così nella sua fase matura mantenendo la stessa promessa di sempre: uno spazio libero e generativo in cui i giovani non vengono misurati sulle mancanze, ma accompagnati nella scoperta delle proprie possibilità.

Che cos'è Portofranco

Portofranco è un centro di aiuto allo studio rivolto agli studenti delle scuole medie superiori. Ogni anno scolastico sono oltre 1.400 gli studenti iscritti, 300 dei quali sono stranieri. Grazie alla presenza di oltre 300 volontari, fra docenti in attività e in pensione, professionisti e studenti universitari, offre gratuitamente accoglienza nei propri locali e aiuto nello svolgimento quotidiano dei compiti, nel recupero dei debiti formativi e delle conoscenze disciplinari per un totale di oltre 48mila ore di presenza, di cui più di 17mila ore di lezione personalizzate all'anno. Molti dei ragazzi che frequentano Portofranco recuperano interesse per lo studio e capacità di impegno scolastico. Presente a Milano dal 2000, Portofranco è oggi un punto di riferimento per la prevenzione della dispersione scolastica e del disagio giovanile e per l'integrazione fra italiani e immigrati di prima e seconda/terza generazione. Un luogo di speranza e di convivenza per tutta la scuola e per tutta la città, tanto da ricevere l'Attestato di Civica Benemerenzza dell'Ambrogino d'Oro 2019.



Intelligenza artificiale e Terzo settore: sfide, opportunità e impatto reale

A Torino l'evento 'L'alleanza con l'AI', una giornata dedicata alle applicazioni concrete delle nuove tecnologie generative. Che possono favorire interazioni più fluide e migliorare i servizi alle persone, liberando tempo e risorse per ciò che resta insostituibilmente umano.

Lo scorso 11 novembre, presso Piazza dei Mestieri a Torino, Cdo Opere Sociali ha collaborato con Cdo Piemonte nella realizzazione dell'evento 'L'alleanza con l'AI', una giornata dedicata a uno dei temi più urgenti e promettenti del presente: il rapporto tra Intelligenza Artificiale e Terzo settore. Una sfida culturale prima ancora che tecnologica, che interroga le Opere Sociali su come l'AI possa diventare un alleato concreto per accrescere la capacità di rispondere ai bisogni delle persone, migliorare l'efficacia dei servizi e alleggerire processi interni sempre più complessi.

"La tentazione di demonizzare l'intelligenza artificiale è diffusa, ma improduttiva", osserva Matteo Ferracin, vicepresidente di Cdo Opere Sociali. "Serve invece uno sguardo capace di cogliere le opportunità: non per sostituire il lavoro umano, ma per sostenerlo, ampliarlo, rafforzarlo. Le opere nascono per una missione precisa: l'AI può aiutarci a essere più fedeli a quella missione".

Proprio questo approccio, attento all'impatto reale, ha guidato la costruzione della giornata. Durante la mattina, Cdo Opere Sociali e Cdo Piemonte hanno proposto



un percorso introduttivo per avvicinare i partecipanti al tema dell'intelligenza artificiale e – più in generale – alle nuove tecnologie applicate al sociale. Un'occasione di confronto e di orientamento, che ha permesso di comporre un primo scenario sulle possibilità, ma anche sulle domande aperte che questa transizione porta con sé.

I 32 partecipanti – provenienti da realtà sociali diverse e distribuite su più territori italiani – hanno dialogato con Davide Minelli, ceo di Techsoup, che ha offerto una visione ampia sul ruolo dell'AI nei proces-

si organizzativi. A seguire, l'esperienza di Blu Acqua, realtà torinese attiva nei servizi alla persona nell'ambito della salute mentale, ha mostrato come il metaverso possa essere utilizzato all'interno di percorsi terapeutici, introducendo uno sguardo originale sulla valutazione dell'impatto di strumenti digitali immersivi.

Tra i protagonisti della giornata anche Francesco Biondini, di Casa Novella Fondazione Ets, coinvolto nel percorso 'Protagonisti all'Opera Community'. "La consapevolezza che mi porto a casa dopo questa giornata è che l'intelligenza artifi-

ziale è uno strumento che va conosciuto e utilizzato a supporto dell'uomo", ha commentato Biondini. "Non si tratta di sostituirlo, ma di potenziarlo. Le applicazioni sono molteplici, dai processi aziendali più ordinari fino ad attività educative e riabilitative complesse".

Il pomeriggio è stato invece dedicato ai workshop. I lavori di gruppo hanno permesso di mettere a fuoco come l'AI possa favorire interazioni più fluide, migliorare l'organizzazione, semplificare attività ripetitive, liberando tempo e risorse per ciò che resta insostituibilmente umano.

La collaborazione tra Cdo Piemonte e Cdo Opere Sociali, che ha dato forma a questa iniziativa, rappresenta un esempio concreto di come il Terzo settore possa affrontare le trasformazioni in corso: non da spettatore, ma da protagonista. Con uno sguardo che unisce prudenza e curiosità, concretezza e apertura, la giornata torinese ha mostrato che l'intelligenza artificiale non è un orizzonte lontano, ma una possibilità già presente. Una possibilità che, se accompagnata da competenza e responsabilità, può generare un impatto reale sulle opere e sulle persone a cui si mettono al servizio ogni giorno.

Opere Gemelle 2025: la missione e la sfida del cambiamento

Nel 2025, l'edizione di Opere Gemelle dedicata al tema A missão e o desafio da mudança ('La missione e la sfida del cambiamento', *ndt*) ha segnato un nuovo e importante passo nel percorso di formazione e amicizia tra le opere brasiliane e alcune realtà gemellate italiane.

Le giornate di formazione, dal 21 al 24 ottobre 2025, sono state precedute dalle visite degli amici italiani alle opere brasiliane. Questo primo momento di partecipazione alla vita quotidiana rappresenta un elemento essenziale del metodo di lavoro delle Opere Gemelle: immedesimarsi con la realtà degli altri – così diversa e segnata da problemi, fatiche, ma al tempo stesso anche da bellezza e allegria – permette di diventare davvero compagni di cammino. Le giornate trascorse in Brasile mostrano come ovunque si possa costruire un mondo più umano, in cui l'abbraccio agli ultimi diventa un abbraccio a tutto il mondo.

A San Paolo, durante la formazione che ha coinvolto circa 60 persone provenienti da 20 opere, è stato portato il lavoro svolto nell'anno precedente, incentrato soprattutto sul rapporto con i collaboratori e sulla valutazione d'impatto, e sono state esplorate le nuove sfide. Il tema, infatti, aveva come sottotitolo un verso della canzone 'Todo cambia': "pero no cambia mi

amor". In un contesto di cambiamenti così rapidi e radicali, cos'è che, non cambiando, ci permette di cambiare?

Da qui la riscoperta della mission quale vero motore di cambiamento. Il lavoro si è sviluppato attraverso lo scambio di esperienze, racconti ed esercitazioni. L'ampia partecipazione dei giovani ha rappresentato di per sé una forza di cambiamento: il loro protagonismo, le domande e il desiderio di immedesimazione nel proprio lavoro rendono le opere nuove, ricche di possibilità e di scoperta, anche per chi le ha fondate. Segno che il rapporto tra le opere italiane e quelle brasiliane cresce dentro una stima e un rispetto reciproco, che consente a tutti di imparare da tutti.

Debora ha presentato un progetto della Escola Agrícola Rainha Dos Apóstolos di Manaus, sviluppato insieme a una giovane imprenditrice italiana: gli studenti stanno progettando 'lo zaino perfetto per l'Amazzonia', destinato al mercato europeo e agli amanti dell'avventura. La possibilità che le opere diventino partner nella progettazione di nuovi prodotti ha aperto prospettive inattese, anche per realtà già abituate al rapporto con il mondo delle imprese.

O Magali, della creche João Paulo II di Salvador de Bahia, ha descritto una nuova modalità di relazione con i collaboratori, capace di sorprendere e generare numerosi spunti.

Il lavoro ora prosegue: le opere italiane e brasiliane stanno identificando i temi delle prossime call, che accompagneranno i mesi fino al prossimo incontro.





Colletta Alimentare: l'Italia che non si arrende alla povertà

In un contesto di crescenti fragilità economiche, l'edizione dello scorso 15 novembre si è confermata un gesto concreto di solidarietà. Una mobilitazione che ha coinvolto 12mila supermercati, 155mila volontari e milioni di cittadini.

Negli ultimi anni la condizione economica di molte famiglie italiane si è fatta più fragile. Le difficoltà nel sostenere le spese quotidiane stanno aumentando, così come la percezione della propria precarietà finanziaria. Lo confermano i dati del Rapporto Istat sul Benessere equo e sostenibile: nel 2024 in Italia la percezione del rischio di cadere in povertà è al 18,9%, rispetto a una media europea del 16,2%. Peggiora la quota di persone che dichiarano di arrivare a fine mese con grande difficoltà: si trova in questa condizione il 5,8% dei nostri connazionali, una quota superiore rispetto all'anno precedente (5,5%). L'incidenza della povertà assoluta mostra una tendenza in peggioramento nel lungo periodo. Dal 2014 (6,9%), infatti, la quota di persone con una spesa complessiva per consumi uguale o inferiore alla soglia di povertà assoluta cresce sempre. E, nel 2024 si stimano oltre 5,7 milioni di individui in povertà assoluta.

È in questo contesto che, sabato 15 settembre – sotto l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica – è tornato l'appuntamento con la Giornata Nazionale della Colletta Alimentare, l'iniziativa promossa dalla Fondazione Banco Alimentare Ets ormai giunta alla sua 29esima edizione. Una mobilitazione resa possibile anche grazie al contributo di sponsor quali Unipol, Eni, Bennati, Cuki, PwC, Coca-Cola e Terranova, al partner istituzionale Intesa Sanpaolo e al supporto dei partner logistici Amazon, Poste Italiane e Number 1 Logistics Group. Un'iniziativa concreta per sensibilizzare la cittadinanza sul problema della povertà, in cui è stato possibile acquistare alimenti non deperibili da donare alle persone in difficoltà, aiutate dalle organizzazioni partner territoriali convenzionate con le 21 sedi Banco Alimentare regionali.

È questo, in fondo, il valore della Colletta: un Paese che sceglie di non voltarsi dall'altra parte e, nonostante l'aumento del costo della vita, dona quanto può. Un segno concreto di una coscienza di popolo ancora viva, come dimostra anche la partecipazione del presidente della Repubblica Sergio Mattarella, primo anche quest'anno ad aderire personalmente a questo gesto.

A partecipare nel 2025 sono stati quasi 12mila supermercati in tutta Italia. Oltre 155mila volontari di Banco Alimentare, riconoscibili dalla pettorina arancione, hanno invitato le persone ad acquistare prodotti a lunga conservazione come olio, verdure e legumi in scatola, conserve di pomodoro

e sughi pronti, tonno e carne in scatola, alimenti per l'infanzia e riso. La risposta è stata straordinaria: oltre 5 milioni di cittadini di ogni età e provenienza hanno dedicato tempo, cura e attenzione per quegli 'invisibili' che spesso non trovano voce. Un gesto semplice — una confezione di riso, una scatola di tonno, una bottiglia di passata di pomodoro — che alimenta speranza, come auspicato da Papa Leone XIV: "Mentre le cause strutturali della povertà vanno affrontate e rimosse, tutti siamo chiamati a creare segni di speranza".

Grazie a 8.300 tonnellate di prodotti donati nei supermercati di tutta Italia (+5% rispetto alla raccolta del 2024), Banco Alimentare potrà sostenere nei prossimi mesi 1 milione e 800 mila persone bisognose attraverso 7.600 enti caritativi convenzionati (mense per i poveri, case-famiglia, comunità per i minori, centri d'ascolto, unità di strada, e così via). Dal 15 novembre al 1° dicembre è stato poi possibile donare la spesa anche online su alcune piattaforme dedicate.

"Se cresce la povertà deve crescere anche la solidarietà", ha dichiarato il presidente della Cei, il cardinale Matteo Zuppi, dopo aver partecipato all'iniziativa. "La Colletta Alimentare è un piccolo gesto che risponde a una domanda importante su come arrivare a fine mese: è un gesto di grande fiducia, oltre che una risposta concreta".

La Colletta Alimentare, gesto con il quale la Fondazione Banco Alimentare Ets aderisce alla Giornata Mondiale dei Poveri 2025 indetta da Papa Leone XIV, ha ricevuto il patrocinio e il sostegno del Comitato Nazionale per la celebrazione dell'VIII centenario della morte di San Francesco di Assisi. Il suo svolgimento è reso possibile dalla collaborazione con la Federazione Nazionale Italiana Società di San Vincenzo De Paoli Odv, la Compagnia delle Opere - Opere Sociali Ets, l'Esercito, l'Aeronautica Militare, l'Associazione Nazionale Alpini, l'Associazione Nazionale Bersaglieri, il Lions International Multidistretto 108 Italy e la European Food Banks Federation.

L'attività di Banco Alimentare, operativo tutto l'anno nella lotta allo spreco e sul valore del cibo come risorsa, vuole essere sempre più uno strumento di inclusione, di relazione e di costruzione di comunità più resilienti, dove nessuno resti ai margini.

Annalisa Pozzoli

“La solidarietà come antidoto all’indifferenza”

Anche quest'anno la Colletta alimentare ha acceso i riflettori sul valore del dono e della lotta allo spreco, per trasformare la generosità di tanti in una risorsa per l'intera comunità. Intervista con Marco Piuri, neo-eletto presidente di Fondazione Banco Alimentare Ets.

“Raccoglio con gratitudine il testimone di una grande esperienza, costruita con intelligenza, passione e dedizione in oltre trent'anni di storia. Un patrimonio prezioso che va custodito e, allo stesso tempo, rilanciato e rinnovato profondamente. Perché le sfide che ci attendono — dalla crescente povertà alimentare alla necessità di moltiplicare le occasioni di recupero lungo tutta la filiera — ci chiedono di innovare, collaborare, agire con sempre maggiore efficacia e responsabilità”. Con queste parole Marco Piuri accoglieva, lo scorso luglio, l'incarico di nuovo presidente di Fondazione Banco Alimentare Ets. Una missione che non è semplicemente gestionale, ma profondamente culturale: continuare a portare al centro del dibattito pubblico il valore del dono, della lotta allo spreco e della responsabilità collettiva nei confronti delle persone più fragili.

La Colletta Alimentare — appuntamento simbolo dell'organizzazione — è tornata anche quest'anno come segno tangibile di questo impegno. Con Marco Piuri abbiamo parlato delle nuove sfide da affrontare, della necessità di innovare i modelli di collaborazione e del contributo delle giovani generazioni.

Qual è oggi il ruolo della Giornata Nazionale della Colletta Alimentare nella lotta contro la povertà?

Posso tranquillamente dire che oggi è uno degli appuntamenti più riconosciuti e partecipati nel panorama della solidarietà in Italia. Il suo valore va oltre la raccolta di alimenti: è un grande gesto di corresponsabilità civile, un invito rivolto a tutti a 'fare qualcosa di concreto' per chi è in difficoltà.

Com'è cambiato questo appuntamento negli anni?

Negli anni la Colletta si è evoluta molto, non solo sul piano organizzativo — con una logistica sempre più articolata e con opportunità di donazione anche online — ma soprattutto nella sua capacità di coinvolgere la società. Oggi mobilita 160mila volontari e più di 5 milioni di donatori. È diventata una giornata simbolica, che riporta l'attenzione sul tema della povertà alimentare, mostrando che anche i piccoli gesti, se condivisi, possono generare un impatto enorme.

Quanto è fondamentale la collaborazione di aziende alimentari, logistiche e istituzioni pubbliche?

È decisiva. Banco Alimentare esiste grazie alla rete di aziende alimentari che donano eccedenze di qualità e ci sostengono con progetti speciali, di partner logistici che ci supportano nel trasporto, di enti pubblici e istituzioni che riconoscono il valore sociale del nostro lavoro.

Quali sono le principali sfide nel rafforzare queste partnership?

La sfida principale, oggi, è consolidare un approccio davvero sistemico. La crisi economica e sociale rende necessario ampliare le collaborazioni, renderle più stabili e costruire nuovi modelli di partnership capaci di co-progettare una visione condivisa di lungo periodo. Servono alleanze capaci di affrontare la complessità: dalla gestione delle eccedenze fino alla risposta alle nuove povertà, spesso silenziose e imprevedibili.

Quali innovazioni tecnologiche e organizzative state adottando per recuperare più alimenti sprecati e distribuirli in modo sempre più rapido ed efficace?

Negli ultimi anni abbiamo iniziato a investire per migliorare la nostra efficienza: una migliore tracciabilità del prodotto ricevuto, l'ottimizzazione dei processi di magazzino, procedure che permettano di gestire meglio le eccedenze fresche e deperibili. Parallelamente, lavoriamo per rafforzare le partnership con la filiera e implementare il recupero quotidiano di prodotti non più commercializzabili ma perfettamente in-



Marco Piuri, presidente di Fondazione Banco Alimentare Ets

tegri, un'attività che rappresenta una componente strategica del nostro lavoro. L'innovazione, per noi, significa mettere la tecnologia al servizio della relazione e offrire una professionalità crescente al servizio di chi dona: più siamo efficienti, più alimenti riusciamo a recuperare e consegnare rapidamente alle 7.600 strutture caritative convenzionate, trasformando cibo 'destinato allo spreco' in un aiuto concreto alle persone.

In che modo il Banco Alimentare sta coinvolgendo le nuove generazioni?

Coinvolgere le nuove generazioni è un tassello fondamentale. La Colletta Alimentare è un'occasione straordinaria per avvicinare ragazzi e studenti al valore del dono e del servizio gratuito. Ogni anno migliaia di giovani vivono questa giornata come un'esperienza significativa, scoprendo che la solidarietà non è un'idea astratta, ma un gesto semplice e quotidiano.

Quali valori sperate che i giovani volontari portino con sé, dopo questa esperienza?

La consapevolezza che ognuno può 'fare del bene' nella propria comunità. Vogliamo che i giovani portino con sé un'idea di responsabilità condivisa, di cura verso gli altri, e la capacità di fare rete — perché nessuno può affrontare da solo le sfide della vita, grandi o piccole che siano. Ma negli ultimi cinque anni, anche tra il personale dipendente che lavora in Fondazione, è aumentato il numero di under 35, a conferma dell'attrattiva e della attualità della missione, e dei valori proposti da Banco Alimentare.

Guardando al futuro, quali sono le priorità del Banco Alimentare nei prossimi anni?

Le nostre priorità si muovono su due assi. Da un lato c'è lo sviluppo della rete: migliorare la capacità di recupero delle eccedenze, investire nelle nostre strutture, rafforzare la collaborazione con partner affidabili che condividano la nostra missione. Avere dei compagni di strada fidati è essenziale per affrontare il futuro. Dall'altro lato c'è la sensibilizzazione dell'opinione pubblica, ossia tenere acceso il faro sulla povertà alimentare e su quanto sia importante non sprecare il cibo che può ridare valore e dignità alle persone in difficoltà. Banco Alimentare continuerà a operare affinché la cultura del rispetto del cibo diventi patrimonio comune. E perché la solidarietà resti un antidoto all'indifferenza.

Uno strumento concreto per preparare le imprese al cambiamento

Le nuove tecnologie generative stanno ridefinendo competenze, processi e modelli organizzativi. Con la sua AI Academy, Cdo offre alle aziende un cammino condiviso per comprenderle, applicarle e trasformarle in valore quotidiano, grazie al supporto di una rete di professionisti.

L'intelligenza artificiale rappresenta una sfida e al tempo stesso un'opportunità per tutte le organizzazioni. Comprenderla e imparare a usarla significa non solo aggiornare le competenze, ma ripensare il proprio modo di lavorare, collaborare e generare valore.

Proprio da questa consapevolezza nasce l'AI Academy, un programma di formazione strategico destinato alla base associativa di Cdo, con un focus sugli imprenditori di piccole e medie dimensioni. Il progetto coinvolgerà circa 20 sedi italiane, con l'obiettivo di raggiungere 800 partecipanti attraverso circa 40 appuntamenti formativi. Ogni sede ospiterà in media due classi da 15/20 persone ciascuna, includendo imprenditori, figure chiave aziendali e rappresentanti del settore non profit.

L'approccio formativo riprenderà il format già sperimentato in Romagna, con particolare attenzione alla diversità dei partecipanti: in aula si incontreranno professionisti provenienti da settori molto differenti — dall'artigianato al commercio, dal turismo all'impresa sociale. Una vera sfida progettuale, ma anche un'opportunità per generare contenuti trasversali e immediatamente applicabili.

Per l'organizzazione e la gestione del progetto è stato costituito un comitato dedicato ai temi dell'AI, che supervisionerà anche la partecipazione di CdO ad AI Week e sarà il collettore dei contenuti sul Meeting di Rimini. Una volta validato il programma dell'Academy le singole sedi potranno prenotare le sessioni formative, garantendo così una diffusione capillare dell'iniziativa a livello nazionale. Dal punto di vista della docenza, The Prompt Master e Boosha AI metteranno a disposizione un team di professionisti specializzati, consentendo una programmazione flessibile e una rotazione dei formatori per mantenere varietà e continuità nei diversi appuntamenti. Questo approccio multi-docente risponde anche alla necessità di distribuire il carico delle 40 sessioni su un arco temporale esteso.

Attraverso l'AI Academy, Cdo intende proporre una visione chiara sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale nel lavoro: creare consapevolezza, generare relazioni autentiche e offrire ai professionisti un supporto lungo un percorso di trasformazione. Da febbraio a dicembre 2026 il programma sarà progressivamente implementato nelle sedi territoriali, in base alle prenotazioni delle singole sedi.

Il progetto AI Academy

L'Academy è concepita per portare le aziende associate da un livello di 'curiosità destrutturata' a quello di una 'competenza operativa'. Data la probabile eterogeneità dell'aula (che comprenderà figure che vanno dall'artigiano al commerciante, fino al terzo settore), il percorso adotterà un modello a 'T'. La barra orizzontale affronterà tematiche trasversali utili a tutti i partecipanti, come le fondamenta comuni, il mindset e la produttività personale. La barra verticale vedrà percorsi più specifici a seconda del pubblico target,

come marketing, amministrazione, operations. Infine, il terzo appuntamento sarà dedicato al consolidamento, con un laboratorio pratico e sessioni di Q&A.

Moduli orizzontali — AI mindset & personal productivity

I moduli orizzontali rappresentano il cuore comune dell'AI Academy e sono pensati per offrire a tutti i partecipanti — indipendentemente dal settore o dal ruolo aziendale — una base solida e condivisa da cui partire. I partecipanti verranno accompagnati a comprendere che cosa sia davvero l'intelligenza artificiale, quali opportunità possa aprire nel lavoro quotidiano e quali limiti o attenzioni richieda, soprattutto in materia di etica, privacy e utilizzo responsabile.

L'obiettivo non è trasformare i partecipanti in esperti tecnici, ma aiutarli ad acquisire familiarità con gli strumenti oggi più diffusi e con il modo corretto di dialogare con l'AI. Verrà introdotta la logica che rende efficaci le richieste rivolte ai modelli generativi, insieme agli elementi essenziali per ottenere risposte pertinenti e applicabili. Parallelamente, si esplorerà come l'AI possa semplificare attività molto concrete, dalla gestione delle email alla rilettura di testi complessi, fino all'organizzazione del lavoro personale. Una parte importante sarà dedicata alla sperimentazione diretta: ciascun partecipante avrà l'occasione di lavorare su materiali o problemi reali, per scoprire quanto rapidamente l'AI possa diventare un alleato nella propria operatività quotidiana.

Modulo 2 — Percorsi verticali

Dopo aver acquisito una visione d'insieme, la seconda fase dell'Academy permetterà ai partecipanti di concentrarsi sulle esigenze specifiche del proprio ruolo o settore. Idealmente le attività verranno suddivise in tre percorsi distinti: uno orientato al marketing e alla comunicazione, uno ai processi amministrativi e gestionali, e un terzo dedicato alle funzioni operative e tecniche.

In tutti e tre i casi, l'approccio rimarrà pratico, e orientato all'utilità professionale. Chi si occupa di crescita, comunicazione o fundraising avrà modo di esplorare come l'AI possa supportare la creazione di contenuti, la generazione di idee per campagne o presentazioni e la preparazione di materiali commerciali più efficaci. Chi opera nell'area amministrativa, HR o direzione approfondirà invece come rendere più snelli i processi documentali, come interpretare rapidamente dati e normative e come integrare l'AI in alcune attività tipiche dell'ufficio, quali il reporting o la gestione del personale. Infine, chi lavora nella produzione, nei servizi tecnici o nella logistica potrà osservare da vicino come l'AI possa diventare uno strumento di supporto per documentare procedure, ridurre errori, migliorare la qualità del servizio al cliente e individuare possibili ottimizzazioni nei flussi operativi. Ogni percorso si concluderà con un caso pratico guidato, utile per collegare i concetti visti durante la giornata con situazioni che i partecipanti incontrano quotidianamente in azienda.



Modulo 3 — AI Lab & Strategy

Il terzo modulo avrà l'obiettivo di consolidare quanto appreso e accompagnare i partecipanti nella traduzione pratica delle competenze maturate nei primi due incontri. Si tratterà di un momento più riflessivo e strategico, pensato per analizzare insieme le prime applicazioni reali sperimentate in azienda, comprendere cosa abbia funzionato e cosa sia ancora da migliorare, e iniziare a definire una piccola 'cassetta degli attrezzi' personalizzata. Durante questo incontro, i partecipanti potranno confrontarsi sui propri dubbi e sulle proprie esperienze, e ricevere indicazioni su come selezionare strumenti adeguati, come introdurli nella propria organizzazione e come coinvolgere i collaboratori evitando resistenze o fraintendimenti. La sessione si chiuderà con un ampio spazio dedicato alle domande e ai casi aziendali portati dai partecipanti, così da rendere il percorso non solo formativo, ma realmente orientato all'implementazione.

Metodologia didattica per aule eterogenee

Per gestire la diversità del target Cdo — nella stessa aula potrebbero trovarsi ad esempio un tornitore e un avvocato — verranno applicate delle metodologie ad hoc. In particolare, verrà utilizzato un approccio 'low code/no code', privo di tecnicismi informatici, preferendo un linguaggio naturale e l'interfaccia della chat. Durante i lavori, potrebbero essere mescolati di proposito settori diversi: spesso la soluzione che un commerciante applica al cliente è illuminante per un'azienda di produzione B2B. Verranno infine proposti esempi tratti da casi reali, per dimostrare che "si può fare oggi".

Tempo medio di lettura: 4 minuti

Dall'ascolto al cambiamento: il valore delle persone nell'impresa

Un appuntamento, l'ultimo del 2025, che ha riunito esperti e imprenditori, evidenziando come ascolto, trasparenza e competenze collaborative guidino l'evoluzione aziendale.

Il 13 novembre, presso la sede di Icam a Orsenigo (Co) — azienda specializzata da quasi 80 anni nella produzione e commercializzazione di cioccolato e semi-lavorati del cacao — si è svolto il IV Forum di Fabbrica per l'Eccellenza. L'evento è stato un'occasione unica di confronto, ispirazione e approfondimento su temi fondamentali per lo sviluppo umano e la crescita delle imprese. L'incontro, intitolato 'Organizzazione e responsabilità dei collaboratori per promuovere l'autenticità dell'impresa', ha offerto un vero e proprio viaggio all'interno dell'esperienza Icam, mostrando come organizzazione, innovazione e autenticità possano trovare un equilibrio nei processi produttivi. Tre i temi principali affrontati durante la giornata: revisione dell'organizzazione aziendale, per ottimizzare flussi e responsabilità; formazione di competenze specifiche per gestire efficacemente le relazioni con i clienti in uno spazio 'phygital'; validazione continua dell'offerta, attraverso l'integrazione di canali tradizionali e digitali, con il coinvolgimento di figure interne ed esterne all'azienda. Un momento fondamentale per riflettere su come combinare crescita professionale e sviluppo aziendale, promuovendo l'autenticità come valore centrale dell'impresa.

La relazione come leva organizzativa

Il Forum si è aperto con i saluti di Giovanni Agostoni, presidente di Icam, che ha sottolineato l'impegno di tre generazioni della famiglia nel mantenere saldi i principi fondativi dell'azienda specializzata nella lavorazione del cioccolato. Tali valori hanno guidato scelte coerenti e trasformazioni importanti, soprattutto nelle fasi di crescita. La visita agli stabilimenti ha permesso ai partecipanti di osservare direttamente l'attenzione ai processi e al ruolo delle persone, riflesso nelle strategie aziendali, come dimostra il processo di impacchettamento progettato appositamente per un cliente statunitense, esempio di differenziazione sul mercato.

A seguire, il Professor Silvio Cardinali (Università Politecnica delle Marche), studioso da oltre vent'anni dei temi legati alla gestione delle vendite, ha evidenziato come la relazione sia oggi un elemento chiave per ripensare l'organizzazione commerciale. Riprendendo i lavori di Enzo Rullani sul concetto di 'fabbrica dell'immateriale', ha mostrato come la creazione di valore nelle imprese non si limiti agli aspetti tangibili, ma includa due fattori produttivi intangibili: la conoscenza, replicabile e accumulabile, e la relazione, unica e non replicabile perché legata a rapporti personali o a legami di marca, che può avere diverse intensità e impatti, sia positivi sia negativi.

Cambiamento, il punto di vista della Gen Z

Per comprendere perché le relazioni impongano un cambiamento organizzativo, Cardinali ha richiamato il Newtrain Manifesto (2020), che evidenzia la necessità di rispondere alle nuove aspettative della Gen Z, una generazione attenta a trasparenza, autenticità e rispetto. All'interno e all'esterno delle imprese cresce inoltre l'attenzione verso la costruzione del consenso, sostenuta dagli strumenti digitali. La presenza di buying group sempre più complessi, in cui ogni interlocutore esprime bisogni diversi, rende indispensabili maggiore trasparenza e processi più articolati.

Nonostante ciò, molti processi commerciali rimangono simili a quelli descritti da James Mann nel 1916: basati su un unico punto di contatto e poco aperti alla tecnologia, spesso vissuta come un sostituto da evitare più che come un abilitatore della relazione. È quindi necessaria una revisione profonda, che superi gli stereotipi tra commerciale e marketing e favorisca lo sviluppo delle competenze relazionali. Nel b2b, dove la 'scalabilità commerciale' non è possibile, anche il



service failure può trasformarsi in un'opportunità: alcune aziende spostano parte del budget dal marketing al customer care per trasformare un momento critico in un'occasione di fidelizzazione (from hate to love).

La centralità delle persone in azienda

La testimonianza di Giovanni Agostoni, in dialogo con Fabio Saini (Laica) e gli imprenditori di Fabbrica per l'Eccellenza, ha mostrato come Icam abbia saputo ripensare sé stessa nel tempo, con effetti significativi sulle competenze richieste alle persone. La gestione integrata della filiera — che parte dall'acquisto diretto delle fave di cacao da agricoltori in Africa e America Latina — riflette il principio aziendale della 'persona al centro' e la storica scelta del 'from bean to bar'. Puntando su qualità e controllo della filiera, Icam investe nella costruzione di relazioni solide: dai coltivatori fino ai clienti, organizzati in quattro canali principali — industriale, professionale, Gdo e retail.

Questa struttura richiede percorsi formativi sempre più orientati alla gestione della complessità e alla capacità di esecuzione. Agostoni ha sottolineato l'importanza di costruire un'alleanza con i collaboratori (oggi 700), riconoscendo che non tutti possono avere lo stesso grado di appartenenza. Il rapporto personale tipico delle origini ha lasciato spazio a un sistema strutturato di performance management, attento alle esigenze dei dipendenti e alla costruzione di un solido senso del purpose, inteso come 'navigare nella stessa direzione'.

Dal punto di vista manageriale e di governance, Icam è passata dal rispondere a ogni richiesta del mercato alla definizione di una strategia chiara e di target specifici. Parallelamente, sono state formalizzate le regole di ingaggio dei membri delle famiglie coinvolte, rafforzando autorevolezza e chiarezza interna. Sul piano personale, Agostoni ha condiviso la scelta di abbandonare una carriera nel settore tecnologico per dedicarsi all'impresa di famiglia.

Feedback e innovazione: il laboratorio pratico

Nel pomeriggio, il laboratorio guidato da Flavio Gerardi, fondatore di MTR, si è concentrato sul ruolo e sulle responsabilità delle persone all'interno dell'organizzazione, analizzate attraverso il processo di vendita. L'obiettivo era comprendere come la relazione con il cliente generi feedback da trasformare in cambiamento e innovazione. Il roleplay ha coinvolto 11 partecipanti, ciascuno assegnato a un ruolo aziendale (cliente, venditore, responsabili di area, logistica, marketing, produzione, amministrazione, imprenditore), mentre il resto della platea osservava le dinamiche. Insieme sono stati individuati quattro feedback significativi, uno positivo e tre critici, che gli attori — a partire dal venditore — hanno dovuto gestire, decidendo chi coinvolgere e quali azioni intraprendere.

L'esercizio ha evidenziato la complessità dell'ascolto, soprattutto quando il cliente non esprime esigenze completamente chiare, e la difficoltà nel trasferire correttamente i feedback ai livelli decisionali. Alcuni feedback richiedono azioni operative immediate, altri suggeriscono riflessioni più profonde o veri e propri cambiamenti organizzativi. Talvolta un feedback può perfino portare a rivedere il posizionamento strategico, se analizzato con attenzione dalla prospettiva del cliente.

Il laboratorio si è chiuso con una domanda importante: "Siamo disposti ad ascoltare fino a farci cambiare?".

L'incontro ha offerto numerosi spunti di riflessione su come la relazione con il cliente possa guidare una revisione dell'organizzazione, in particolare nelle aree commerciali, con implicazioni importanti per i collaboratori e per il ruolo di ciascuno nel sostenere l'autenticità e la coerenza del purpose aziendale.

Urbanistica: si cambia. Ma serve più collaborazione tra pubblico e privato

Nel corso di un incontro che si è tenuto a Made Expo, è stata rilanciata la necessità di aggiornare il quadro normativo, per superare le attuali complessità e favorire il recupero del patrimonio immobiliare.

Coinvolti nel dibattito dalla coordinatrice Simona Frigerio, l'onorevole Erica Mazzetti, il presidente di Invimit Mario Valducci e l'avvocato Riccardo Marletta.

Un appello all'approvazione urgente della legge delega in materia edilizia e la richiesta di una maggiore collaborazione tra pubblico e privato nel recupero del patrimonio edilizio esistente sono stati lanciati nell'evento di Cdo Edilizia al Made Expo a Milano (Fiera Milano Rho, 18-22 novembre).

A presentare l'incontro è stata la coordinatrice nazionale della filiera di Cdo Edilizia, Simona Frigerio, che ha poi moderato i relatori: l'onorevole Erica Mazzetti, relatrice della proposta di legge delega al Governo "per l'aggiornamento, il riordino e il coordinamento della disciplina legislativa in materia edilizia"; Mario Valducci, presidente di Invimit, società totalmente controllata dal Mef e chiamata a gestire un cospicuo patrimonio edilizio statale, di enti e istituzioni pubbliche; e l'avvocato Riccardo Marletta, esperto in materia di diritto urbanistico e amministrativo.

Nell'introdurre il tema dell'incontro – 'Urbanistica: si cambia. Leggi e pubblico-privato' – la coordinatrice Simona Frigerio ha voluto ringraziare sia il Meeting di Rimini per aver ospitato lo scorso agosto un evento sull'edilizia proprio con l'onorevole Mazzetti e il presidente Valducci, da cui è nata una collaborazione proficua con entrambi, sia il Made Expo, per aver offerto alla filiera di Cdo Edilizia la possibilità di essere protagonista con un incontro di alto profilo all'interno della principale rassegna di settore in Italia.

Dopo aver ricordato che la legge urbanistica in vigore risale addirittura al 1942 e le controverse vicende del cosiddetto 'salva Milano', la coordinatrice Frigerio ha chiesto all'onorevole Erica Mazzetti sia i principali contenuti della proposta di legge delega, sia la probabilità che venga approvata in tempi brevi. "Pensiamo che sia quantomai necessario intervenire per fare chiarezza e dare certezze nell'edilizia e nell'urbanistica", ha risposto l'onorevole Mazzetti. "La volontà del Parlamento c'è, stiamo accelerando per arrivare al più presto al varo della legge delega. Si tratta di un riordino complessivo, che ridefinisce le competenze. Un aggiornamento quanto mai urgente, considerato che la legge quadro risale al 1942 e che le successive modifiche e integrazioni hanno creato un clima di incertezza e addirittura, come nel caso di Milano, una paralisi che blocca gli interventi, scoraggiando gli operatori italiani – figuriamoci quelli stranieri". Prosegue l'onorevole: "Nella maggioranza c'è una volontà chiara di arrivare all'approvazione. E ho chiesto e sollecitato l'intervento del vicepremier e ministro dei Trasporti e delle infrastrutture Matteo Salvini per concordare con il Governo le linee di intervento, in modo che ci si muova coerentemente con gli obiettivi di chiarezza, semplificazione e coordinamento in materia urbanistica ed edilizia. Ritengo urgente anche intervenire per definire e dare attuazione a un piano casa sociale che veda protagonisti tutti i soggetti pubblici secondo le proprie competenze. Infine, ho ribadito la richiesta che l'approvazione della nuova legge sancisca anche l'abrogazione di tutte le norme precedenti, per evitare confusioni e contraddizioni normative".



Al presidente di Invimit, Mario Valducci, la coordinatrice Frigerio ha chiesto di illustrare il piano 'Re-Genera'. "Quando girate per le vostre città", ha risposto Valducci, "e vedete un immobile abbandonato e ammalorato, nel 95% dei casi è una proprietà pubblica. Nel restante 5% si tratta di casi di fallimento di società. Il meglio dei beni pubblici, ovviamente, è già utilizzato, ma vi sono molte strutture che sono abbandonate anche da oltre trent'anni e che, come Invimit, abbiamo il compito di preservare dal degrado, di recuperare e, coinvolgendo anche i privati, di farne strumento di crescita per la vita delle comunità locali e dei territori. Nel nostro sito abbiamo una lista di questi beni nelle varie città italiane, e chiediamo agli operatori di farsi avanti con progetti credibili per il loro recupero e utilizzo. Da parte nostra mettiamo le risorse per la ristrutturazione degli immobili, in cambio di un affitto che copra solo il 4% delle spese sostenute, all'interno di un accordo che concede il bene recuperato con una convenzione trentennale. Possiamo permettercelo perché siamo 'capitali pazienti'. Abbiamo immobili anche prestigiosi e importanti, come Villa Giovia a Como e un'ex colonia al Lido di Venezia, o una villa settecentesca in un contesto ambientale di pregio a Impruneta, in provincia di Firenze. Abbiamo anche un'area consistente a Milano e cerchiamo operatori che siano disponibili a partecipare alla realizzazione di alloggi a canone convenzionato destinati a infermieri, docenti, appartenenti alle forze dell'ordine e così via. Noi ci siamo. Purtroppo, il Comune di Milano è bloccato. Ma vi invito a consultare le nostre proprietà e a farvi venire idee per il loro recupero".

Infine, Frigerio ha ringraziato l'avvocato Riccardo Marletta per la competenza messa a disposizione di Cdo Edilizia – peraltro già il giorno precedente in un'audizione alla Camera sulla legge delega sull'edilizia – chiedendogli un giudizio sulle normative in divenire e sulla possibilità che semplifichino il lavoro degli operatori. "Una legge di riordino è ormai indifferibile", ha confermato l'avvocato Marletta. "Basta osservare la situazione di Milano, ma non solo, per capire quanto sia importante e urgente. Ci sono troppe norme che confliggono e interpretazioni contraddittorie nelle sentenze emesse da Tar, consigli di Stato e così via. In particolare, tre punti vanno risolti. Il primo è la necessità di una preventiva approvazione del piano attuativo nel caso di ristrutturazione con superamento dei 25 metri di altezza e il rapporto di tre metri cubi per metro quadrato: questa condizione dovrebbe essere stabilita dai Comuni, tramite indicazioni delle proprie aree con deliberazione del Consiglio comunale. Va poi superata la definizione di ristrutturazione edilizia nel caso di demolizione e ricostruzione, introducendo al suo posto la tipologia della 'sostituzione edilizia', con contributo di costruzione e reperimento delle dotazioni di servizi nella stessa misura delle nuove costruzioni, ma consentendo il recupero della superficie lorda esistente. Infine, va superato il paradosso logico della 'doppia conformità' che, imponendo l'obbligo di conformità alla disciplina urbanistica ed edilizia sia al momento dell'intervento, sia al momento della domanda di sanatoria, porta all'assurdo di dover demolire un edificio e poi avere il diritto di ricostruirlo esattamente com'era".

Bruno Profazio

La formula vincente per un grande successo

Martina Caironi racconta la sua evoluzione personale e sportiva: dagli esordi alle medaglie, fino al trionfo di Parigi 2024. Una conversazione sulla crescita del movimento paralimpico, sull'impatto di Milano-Cortina 2026 e sul cambiamento culturale in atto, verso una maggiore inclusività.

Oggi rappresenta uno degli esempi più emblematici di determinazione, un modello positivo per molti giovani che si avvicinano allo sport o che, proprio come nel suo caso, sognano un futuro brillante nell'agonismo. Martina Caironi, classe 1989, è un'atleta italiana, vincitrice di tre medaglie d'oro e quattro d'argento ai Giochi paralimpici. Martina corre con una protesi fissata alla gamba sinistra, dopo un'amputazione in seguito a un incidente in moto quando aveva solo 18 anni. L'abbiamo incontrata per farci raccontare a cuore aperto la sua storia, non solo come atleta, ma anche come testimone di una straordinaria evoluzione del mondo del paralimpico, di cui lei stessa è protagonista.

Martina, la tua carriera è stata segnata da grandi successi. Guardando indietro, quale momento senti che ha davvero cambiato il tuo modo di vivere lo sport e la disabilità?

A dire il vero, il mio rapporto con lo sport è iniziato un po' per curiosità nel 2010. Quando però è arrivato il primo oro nei 100 metri alle Paralimpiadi di Londra 2012, ho capito che qualcosa stava cominciando a cambiare. È stato come uno spartiacque nella mia vita personale e sportiva, perché da quel momento in poi hanno iniziato a riferirsi a me come 'atleta paralimpica'. Solo qualche anno dopo però, nel 2015, ho capito che quella curiosità iniziale si stava trasformando nel mio lavoro, e che lo sport poteva realmente diventare la mia vita.

Le prossime Olimpiadi invernali di Milano Cortina 2026 sono vicine. Che significato ha ospitare un evento così importante in Italia anche dal punto di vista dell'inclusione e della visibilità per gli atleti paralimpici?

Per il nostro Paese rappresenta un momento cruciale. In un certo senso, Milano-Cortina 2026 raccoglie l'eredità delle prime Paralimpiadi di Roma del 1960 e, più recentemente, dei Giochi di Torino 2006, ribadendo il ruolo sportivo e sociale che l'Italia riveste in questo ambito. A partire da Londra 2012 e, successivamente, a Rio 2016, ho potuto osservare da vicino i grandi progressi compiuti verso una maggiore inclusività e visibilità degli atleti paralimpici. Questa evoluzione non riguarda solo il riconoscimento sportivo, ma anche le opportunità economiche, la disponibilità di strutture adeguate e, soprattutto, un cambiamento nella percezione collettiva del diritto allo sport per le persone con disabilità. Milano-Cortina rappresenta



proprio la dimostrazione di quanto sia possibile avanzare verso una reale parità di opportunità. Le infrastrutture, come l'Arena di Verona che ospiterà la cerimonia di apertura e di chiusura, sono state rinnovate e rese più accessibili. Si tratta di interventi che non si esauriranno con la fine dei Giochi, ma che lasceranno un'eredità concreta e duratura.

Come percepisci oggi l'evoluzione dello sport paralimpico in Italia? Pensi che ci siano stati passi avanti concreti rispetto agli inizi?

Chi oggi intraprende un percorso nello sport paralimpico trova una strada molto più agevole rispetto al passato. Il cambiamento più evidente, a mio avviso, riguarda l'attenzione mediatica, che ha innescato un effetto domino capace di trasformare molti aspetti del sistema. Non è semplice stabilire se sia la visibilità a cambiare la società oppure se sia una società più consapevole a spingere i media a parlarne di più. Probabilmente entrambe le cose si alimentano a vicenda. All'inizio della mia carriera, le persone riconoscevano i miei risultati, ma spesso percepivano un velo di compassione dietro ai complimenti. Era come se ogni successo venisse valutato principalmente in relazione alla mia disabilità, senza però cogliere il significato reale di un traguardo paralimpico e dei bisogni specifici che comporta. Oggi questo atteggiamento sta svanendo, anche grazie al lavoro costante di chi si impegna in progetti dedicati all'inclusione. Un altro segnale importante del cambiamento è la crescita dei convegni e degli appuntamenti pubblici dedicati allo sport paralimpico e alla salute mentale.

Hai sempre rappresentato un punto di riferimento e un modello di determinazione per tanti giovani. Che messaggio vorresti lanciare ai ragazzi e alle ragazze che si avvicinano allo sport?

Il primo consiglio che mi sento di dare a chi desidera intraprendere un percorso sportivo è di scegliere una disciplina in base alla propria predisposizione, che è diversa per ciascuno di noi. Cercate, esplorate, provate: immergetevi nelle diverse dimensioni dello sport finché non trovate ciò che davvero vi fa stare bene. Un altro aspetto da non sottovalutare è l'importan-

za del movimento, indipendentemente dalle proprie ambizioni. Non è necessario puntare a una carriera olimpica o paralimpica: ciò che conta davvero è praticare attività fisica e prendersi cura del proprio corpo. Per chi invece è interessato all'agonismo, è normale che i risultati non arrivino subito. All'inizio il corpo e la mente hanno bisogno di tempo per adattarsi, ma, con costanza, gli effetti positivi dell'impegno iniziano a emergere. Quando vado nelle scuole mi piace stimolare i ragazzi dicendo loro che ho corso per una vita nonostante mi manchi una gamba. Ma soprattutto, mi piace spronarli a usare la testa. Conciliare lo studio con lo sport è fondamentale: senza facoltà intellettive, il corpo non può essere efficiente.

Alle ultime Paralimpiadi di Parigi 2024 hai trionfato con uno straordinario oro. Quello stesso giorno hai annunciato il tuo ritiro. Come descriveresti l'insieme di emozioni che hai provato in quei giorni?

Due giorni prima avevo vinto l'argento nel salto in lungo e, appena un mese prima, avevo subito un infortunio. Arrivare a Parigi 2024 significava quindi portare con me un grande carico di tensione, sia fisica che mentale. Eppure, nonostante tutto, la voglia di gareggiare e di dare il massimo era più forte di qualsiasi limite fisico. Avevo già deciso che mi sarei ritirata dopo quei Giochi, ma questo non significava accontentarmi di partecipare o puntare a un piazzamento. Volevo l'oro: volevo chiudere il cerchio della mia carriera nel modo più bello possibile. In quei giorni ciò che mi ha guidata è stata l'ambizione, certo, ma ancora di più l'esperienza. È stata proprio l'esperienza a fare la differenza, aiutandomi a mantenere la concentrazione e a restare lucida durante tutto il percorso che mi separava dalla gara. La sera prima del grande giorno, l'ansia ti pervade, ma il tempo mi ha insegnato che quello è il momento in cui trasformare la paura in forza, aggredire la gara anziché subirla. Prima di scendere in campo la mente ti mette alla prova, ti inganna, ti spaventa. Il segreto, invece, è restare radicati nel presente. La pressione è stata enorme, ma ci credevo così profondamente che, alla fine, la vittoria è arrivata.

Palermo, crocevia di visioni per un’ospitalità che cambia

Tre giorni di incontri, esplorazioni e formazione hanno riunito gli operatori del settore per riflettere sulle sfide del futuro. Tra innovazione, valorizzazione del territorio e nuove prospettive d’impresa.

In un contesto in cui il turismo evolve rapidamente e le imprese sono chiamate a ripensare identità e strategie, le iniziative di confronto e condivisione assumono un ruolo decisivo. La quinta Convention di Cdo Turismo, ospitata a Palermo, ha rappresentato un’occasione privilegiata per osservare da vicino esperienze virtuose, ascoltare storie d’impresa e rimettere al centro una domanda oggi essenziale: quale direzione sta prendendo il settore dell’ospitalità?

Dal 21 al 23 novembre scorsi Palermo è stata il teatro di un confronto in cui il dialogo tra i professionisti dell’ospitalità si è intrecciato con la scoperta del territorio, delle sue eccellenze sociali, culturali e gastronomiche. Un clima di amicizia e di compagnia operativa ha favorito una riflessione ampia sul futuro del settore e delle imprese coinvolte.

Esperienze sul territorio tra inclusione, cultura e ospitalità d’eccellenza

La prima giornata si è aperta con la partenza per Alcamo, in provincia di Trapani, per incontrare la cooperativa Rossa Sera, realtà impegnata nell’inserimento lavorativo di persone svantaggiate attraverso una fattoria sociale in cui accoglienza, agricoltura e dignità del lavoro si fondono in un’unica esperienza. La visita alla struttura e il pranzo condiviso hanno offerto la possibilità di osservare da vicino un modello virtuoso di impresa sociale, capace di generare valore reale per il territorio.

Nel pomeriggio il viaggio ha raggiunto uno dei luoghi simbolo della Sicilia: il Duomo di Monreale (PA). La visita guidata ha condotto i partecipanti tra gli splendidi mosaici d’oro che narrano secoli di storia e di fede, regalando un momento di autentica contemplazione e bellezza. A seguire è stata organizzata la visita a uno degli hotel più significativi e storici della città, Villa Igiea, iconico gioiello della Belle Époque palermitana, un tempo residenza dei Florio e oggi magnificamente restaurata. Accompagnati da un responsabile della struttura, i partecipanti hanno potuto apprezzare non solo gli affreschi liberty, la vista sul porto dell’Acquasanta e la storia dell’edificio, ma anche la visione strategica della nuova proprietà, i servizi offerti agli ospiti e la cura dei particolari in grado di fare la differenza nell’ospitalità alberghiera.

Formazione, strategie d’impresa e confronto operativo

La seconda giornata, ospitata negli spazi dell’Hotel Camplus Palermo, è stata dedicata interamente al lavoro e alla formazione. La mattina ha visto lo svolgersi del momento formativo dal titolo ‘Uno sguardo al futuro delle nostre aziende: strategia, sviluppo, pianificazione e futuro delle attività’. Un’occasione concreta per analizzare i continui cambiamenti che attraversano il settore turistico e alberghiero, ma anche per interrogarsi su come costruire una strategia coerente con il proprio purpose imprenditoriale. Tra i temi affrontati: lo scenario attuale e le sfide emergenti del turismo; il legame tra motivazione, identità e strategia; lo sviluppo e la crescita delle aziende: i fondamenti della pianificazione; il passaggio generazionale e la visione a 10–15 anni.

Il tema proposto era complesso, eppure la discussione è proseguita in modo naturale: cosa significa fare strategia oggi nel turismo? Come pianificare quando il mercato evolve più rapidamente delle previsioni? Qual è il purpose, il motivo reale che spinge ogni imprenditore a portare avanti la propria attività? Tra esempi concreti, domande aperte e riflessioni sul passaggio generazionale, sono emerse visioni diverse ma con un filo comune: il desiderio condiviso di crescere, evolvere e individuare un modo più umano e intelligente di stare nel settore.

Il pomeriggio è proseguito con un dibattito aperto sulle problematiche aziendali dei partecipanti e sulla governance della filiera Cdo Turismo — un momento di confronto sincero e operativo, in cui idee, criticità e possibili soluzioni hanno trovato spazio in un dialogo costruttivo.



A seguire, un’ulteriore visita a una struttura alberghiera di pregio a Palermo, l’NH Collection Palazzo Sitano, ha permesso di osservare da vicino buone pratiche e modelli gestionali d’eccellenza. La giornata si è conclusa con una cena in un ristorante tipico palermitano, all’insegna dei sapori autentici e della convivialità.

Uno sguardo finale verso il futuro

La mattina di domenica 23 novembre, dopo la Santa Messa e la visita alla Cattedrale di Palermo, il programma è proseguito con una passeggiata tra i mercati storici del centro. La tre giorni si è chiusa così, tra contenuti, amicizia e incontri significativi, lasciando uno sguardo rivolto al domani del turismo e delle imprese del settore.

Una collaborazione per il buon lavoro

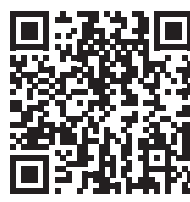
La sinergia tra Compagnia delle opere e due testate: Tempi e il Sussidiario. Per raccontare storie di imprese e l’evoluzione del mondo lavorativo. Le ultime interviste delle due rubriche.

Cdo x Sussidiario

Dalla collaborazione tra Compagnia delle opere e il Sussidiario nasce un progetto ispirato al Manifesto del buon lavoro, con un obiettivo chiaro: raccontare come il lavoro sta cambiando e cosa significa oggi mettere al centro la persona. In questa puntata Enrico Castelli ha intervistato Nicola Fabbri, presidente e amministratore delegato di

Logistica Mediterranea, secondo cui un’impresa di valore è prima di tutto quella che valorizza le persone: una comunità di lavoro dove il profitto non è fine a se stesso, ma strumento per generare dignità, benessere, sostenibilità. In un mercato e in un mondo del lavoro che cambia — per aspettative dei giovani, sfide ambientali e nuove professionalità — le imprese devono evolvere: più responsabilità, ascolto, welfare, cultura aziendale, lavoro di squadra.

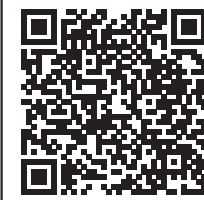
GUARDA TUTTE LE PUNTATE



Cdo e Tempi: l’Italia del buon lavoro

La collaborazione tra il periodico Tempi e Compagnia delle opere si concretizza nella rubrica ‘L’Italia del buon lavoro’, un progetto editoriale che racconta storie di imprenditori e imprese che generano valore attraverso un modello basato sulla fiducia, sulla crescita condivisa e sullo sviluppo sostenibile. Attraverso questa rubrica, Cdo e Tempi danno voce a imprenditori e imprenditori che incarnano i principi del ‘Manifesto del buon lavoro’, presentato da Cdo in Senato nel 2024. L’obiettivo è mettere in luce realtà aziendali che, oltre

LEGGI TUTTI GLI ARTICOLI



al successo economico, puntano sulla qualità delle relazioni, sulla valorizzazione dei talenti e sul contributo al benessere della società. Questo articolo pubblicato da Tempi in collaborazione con Cdo racconta la storia della famiglia Fresia, che comincia nel 1935 con una piccola ferramenta di Torino e cresce grazie all’intuizione di Ezio Fresia, che negli anni Settanta trasforma l’attività in un’azienda moderna dedicata ai sistemi in alluminio per serramenti. Oggi, guidata dai figli Cristina e Valentino, Fresia Alluminio è una realtà familiare solida e innovativa, fondata sulla fiducia, sulla valorizzazione delle persone e sulla sostenibilità. Con 65 dipendenti e un forte impegno per l’efficienza energetica e i materiali riciclabili, l’azienda continua a unire tradizione e futuro, come una comunità che cresce insieme.

e-work

Un Viaggio tra Persone, Valori e Futuro.

scansionami!



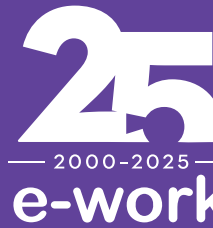
HR Company con 25 anni di esperienza, connette Persone e Aziende con servizi di staffing, recruiting, formazione e inclusione, unendo competenza, umanità e visione.

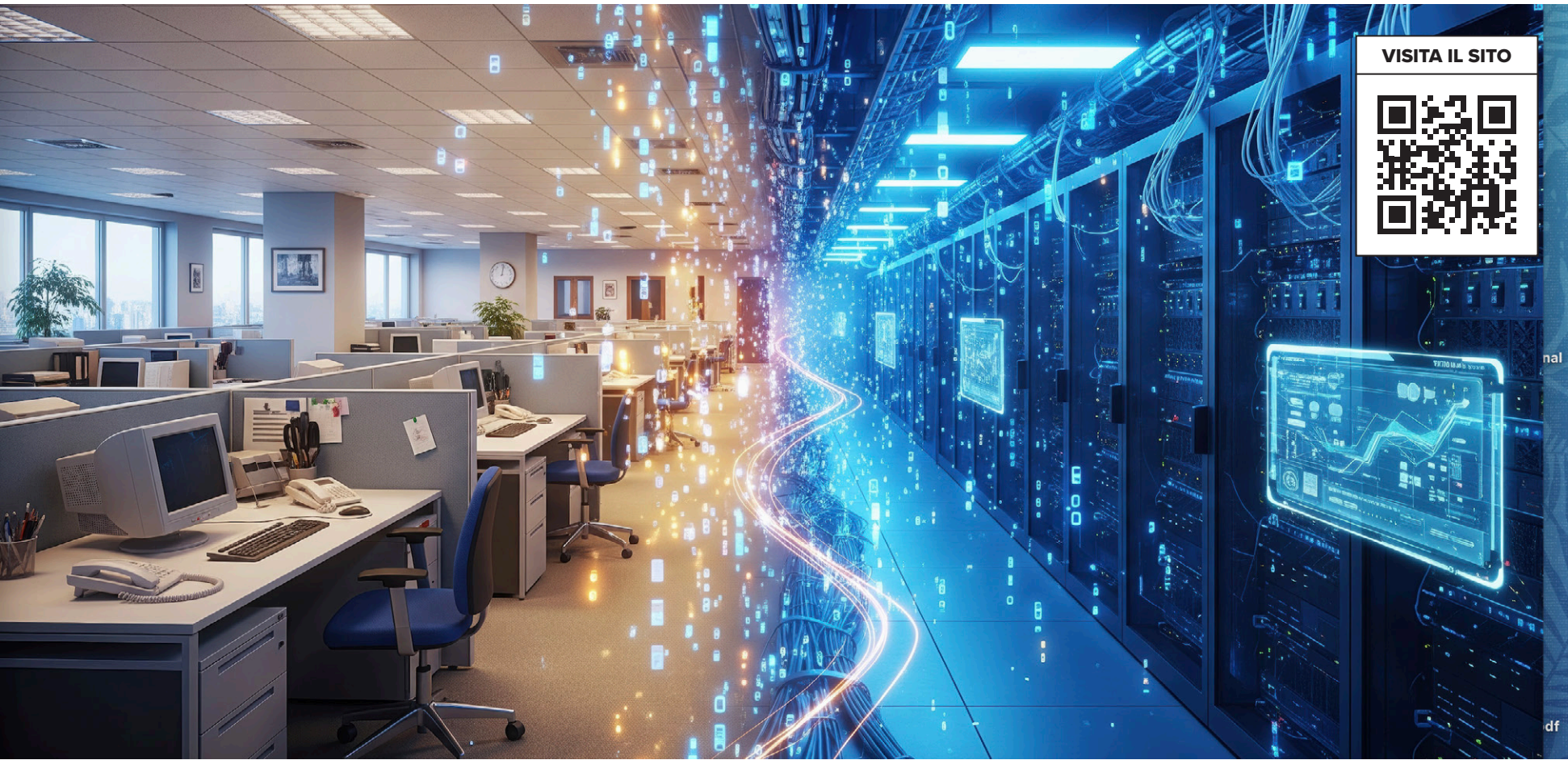
Persone, Competenze e Soluzioni per il lavoro di oggi e di domani.

www.e-workspa.it



© e-work S.p.A. Aut. Min. Def. 1115-SG del 26.11.2004





Con il nuovo piano welfare, Sesa rafforza il legame tra impresa e lavoratori

Un programma da 3,5 milioni destinato a 6.500 collaboratori, che comprende benefit flessibili, supporti alla genitorialità, servizi per persone fragili, iniziative per il benessere psicologico e incentivi alla mobilità sostenibile. Il tutto accessibile tramite una piattaforma digitale dedicata.

Per affermarsi come un punto di riferimento nel mercato delle tecnologie digitali, nell'integrazione di sistemi informatici complessi e nello sviluppo di applicazioni software a supporto dei processi aziendali, non bastano infrastrutture avanzate o soluzioni d'avanguardia. La competitività di un'impresa passa anche e soprattutto dalle sue persone: competenze, motivazione e benessere dei collaboratori sono elementi decisivi per costruire un vantaggio duraturo.

Sesa, specializzato nel settore della digital technology, della system integration e delle business application – con oltre 3,2 miliardi di euro di ricavi consolidati al 30 aprile 2024 – ne è pienamente consapevole. Con il nuovo piano di welfare 2025-2026, il Gruppo ribadisce che la propria capacità di crescere ed evolversi passa attraverso l'attenzione alle persone. Ecco così l'attivazione di strumenti per migliorare la salute dell'individuo e il bilanciamento tra vita privata e lavoro, capaci anche di rafforzare il legame con l'azienda. Il nuovo piano welfare, del valore complessivo di circa 3,5 milioni di euro, si rivolge ai circa 6.500 collaboratori del Gruppo e punta a rispondere in maniera personalizzata, inclusiva e coerente alle diverse esigenze legate alle varie fasi della vita.

Sono previsti flexible benefits che coprono attività sportive e culturali, programmi di well-being e servizi di microcredito aziendale per accedere a finanziamenti agevolati. Grande attenzione è riservata al work-life balance, con iniziative per il benessere psicologico e percorsi di coaching.

La genitorialità rappresenta uno dei pilastri del piano: contributi per babysitting e nidi, incentivi economici in

caso di nascita, borse di studio, sostegni per libri, materiali didattici e dispositivi informatici destinati ai figli dei dipendenti, oltre che agevolazioni per l'iscrizione ai centri estivi. Altrettanto importante è il sostegno alle famiglie con persone fragili o con disabilità, per le quali sono previste misure specifiche, tra cui sostegno economico per l'assistenza sanitaria e sociale e pacchetti salute per il rimborso delle spese sanitarie.

Alla dimensione sociale del welfare si affianca quella ambientale. Sesa promuove infatti stili di vita sostenibili attraverso programmi di bike-sharing, insieme a incentivi per l'utilizzo di mezzi elettrici o pubblici, contribuendo alla riduzione dell'impatto ambientale e alla diffusione di una maggiore consapevolezza sulla sostenibilità come valore condiviso tra l'impresa e le sue persone.

L'intero sistema di welfare è accessibile attraverso una piattaforma digitale dedicata, dotata di assistente virtuale basato su intelligenza artificiale, che rende semplice e intuitivo l'accesso ai servizi.

A completare il quadro, il Gruppo mette a disposizione dei propri dipendenti Sesa Baby, il primo asilo nido aziendale del territorio Empolese Valdelsa. Già nel 2024 Sesa aveva festeggiato l'inaugurazione dei nuovi spazi, raddoppiando la capacità di accoglienza e rispondendo concretamente alle esigenze delle famiglie.

Il nuovo piano welfare Sesa rappresenta dunque una scelta strategica chiara: mettere al centro le persone per garantire continuità, innovazione e competitività. In un mercato in cui la tecnologia evolve rapidamente, sono le competenze, la motivazione e il benessere dei lavoratori a rappresentare fattori chiave per il successo delle imprese.

Symbola – Fondazione per le qualità italiane

Symbola è la fondazione che promuove e aggrega le qualità italiane. Con ricerche, eventi e progetti, racconta aziende e istituzioni che migliorano il Paese puntando su innovazione e sviluppo, bellezza e creatività, capitale umano e territorio.

Green economy, cultura e coesione sociale sono per Symbola tre indicatori fondamentali: chi sceglie questi driver incrementa il proprio valore economico e sociale facendo bene al Paese, dando vita a un modello di 'economia della qualità' legato al territorio e all'identità, ma con una forte vocazione alla creatività e all'innovazione.

Dal 2005 Symbola lavora per l'Italia che non si vede, l'Italia bella e appassionata che ha bisogno di essere raccontata per continuare a vivere e crescere. Per farlo mette insieme le migliori menti del Paese, le imprese che fanno la qualità o che investono per farla, trovando nuove strade per aumentare la competitività del made in Italy.

Cdo sarà presente all'AI WEEK 2026

Il più grande evento europeo sull'IA, dedicato a manager, imprenditori e professionisti. Una due giorni per guidare le aziende di ogni dimensione verso un'adozione etica e strategica di questa tecnologia. Ne parliamo con Giacinto Fiore, tra i massimi esperti italiani e co-founder della kermesse.



L'intelligenza artificiale non è più un concetto futuristico riservato a laboratori e startup della Silicon Valley: sta entrando nelle imprese italiane, trasformando processi, strategie e modi di lavorare. AI WEEK, in scena a Milano Rho Fiera il 19 e 20 maggio 2026, nasce con l'obiettivo di colmare il divario tra tecnologia e business, offrendo un'occasione unica di formazione, networking e confronto su casi concreti di adozione etica e strategica dell'AI. In collaborazione con Cdo, l'evento si propone di guidare le aziende italiane – dalle Pmi alle grandi realtà – in un percorso di trasformazione consapevole, facendo dialogare domanda e offerta in un contesto strutturato e pratico. Per capire come è nato questo progetto e quale impatto sta avendo sul tessuto imprenditoriale del Paese, abbiamo parlato con Giacinto Fiore, divulgatore, tra i principali esperti italiani di intelligenza artificiale e co-fondatore della kermesse.

Come nasce l'idea dell'AI WEEK? C'è stato un momento preciso in cui hai capito che serviva un evento del genere in Italia?

L'AI WEEK è l'evoluzione naturale di un percorso iniziato con la nostra community, IA Spiegata Semplice. Io e il mio socio, Pasquale Viscanti, ci siamo resi conto che, in Italia, si parlava di intelligenza artificiale in due modi opposti: o con un linguaggio tecnico incomprensibile per gli imprenditori, oppure con un tono allarmistico da film di fantascienza. Se dovessi individuare un 'momento preciso', è stato quando abbiamo notato che molte aziende ci chiedevano: "Chi può aiutarci a implementare l'AI?", "Come faccio a distinguere ciò che è serio da ciò che non lo è?", "Che valore reale può avere un'adozione etica e strategica?". Non bastavano webinar sparsi o singole conferenze, serviva uno spazio annuale e strutturato, dove educazione, networking, casi reali e visioni di medio-lungo termine potessero incontrarsi.

Mancava un luogo fisico, una 'piazza', in cui domanda e offerta potessero dialogare. AI WEEK è nata per colmare questa esigenza, supportando la trasformazione delle imprese italiane con un approccio pragmatico e allo stesso tempo lungimirante.

Per il secondo anno consecutivo, Cdo partecipa ad AI WEEK. Cosa rappresenta per voi questa collaborazione?

La rinnovata partnership con Cdo è per noi un segnale fortissimo e una conferma strategica. La Compagnia delle Opere rappresenta il cuore pulsante del tessuto imprenditoriale italiano: le Pmi, che sono l'ossatura del nostro Pil, ma che spesso sono anche le più esposte al rischio di rimanere indietro se non innovano.

Per noi questa collaborazione rappresenta l'unione tra la tecnologia e le relazioni umane orientate al fare impresa. Cdo porta al tavolo la concretezza dei bisogni delle aziende reali, mentre noi offriamo le soluzioni per soddisfarli.

Avere Cdo con noi significa creare, nello stesso ecosistema, un ponte tra chi sviluppa

soluzioni di intelligenza artificiale e chi ha la necessità di essere accompagnato nel percorso di adozione. È la dimostrazione che l'AI non è una tecnologia sperimentata e utilizzata solo dalle startup della Silicon Valley, ma uno strumento quotidiano per migliorare la produttività di aziende metalmeccaniche, di servizio o della logistica italiana.

Dal vostro osservatorio, qual è oggi la maturità delle aziende italiane nell'adozione dell'intelligenza artificiale?

Se dovessi scattare una fotografia oggi, direi che siamo passati dalla fase della 'curiosità spaventata' a quella della 'consapevolezza operativa'.

Fino a due anni fa, la domanda tipica era: "Cos'è l'AI?". Oggi è diventata: "Come posso integrarla nei miei processi senza sprecare budget?".

Tuttavia, vedo un'Italia a due velocità: da un lato, ci sono aziende medio-grandi che passano dalla curiosità alla sperimentazione concreta, integrando l'IA in processi di automazione, data analysis, customer care, marketing e operation, spesso tramite progetti-pilota con budget dedicati.

Dall'altro lato, le Pmi vivono una fase di sperimentazione vivace ma ancora priva di strategia chiara: spesso si adotta un tool prima di definire il problema da risolvere.

La maturità cresce, ma la sfida ora non è più tecnologica, bensì culturale. Le aziende italiane hanno capito che l'AI non sostituisce il lavoro, ma cambia il modo di lavorare. Ora devono imparare a gestire questo cambiamento.

Guardando avanti, come immagini l'evoluzione dell'AI WEEK nei prossimi anni?

Immaginiamo l'AI WEEK come un vero e proprio hub internazionale dell'innovazione, capace di muoversi lungo quattro direttrici fondamentali. Innanzitutto, vogliamo rafforzare il ruolo globale dell'evento: ospitare speaker e aziende da tutta Europa e oltre, diventando il punto di riferimento per chi vuole comprendere la direzione dell'intelligenza artificiale.

In secondo luogo, AI WEEK resterà un evento profondamente umano: il networking, la stretta di mano e il caffè preso mentre si discute di un progetto resteranno centrali quanto i contenuti tecnici. Non parleremo solo di algoritmi, ma anche di cultura, promuovendo un uso etico e consapevole attraverso la sensibilizzazione su governance, privacy e impatto sociale, perché solo una cultura responsabile può garantire un'adozione sostenibile.

Infine, rafforzeremo il nostro ruolo di 'centro di connessione' tra startup AI, investitori, imprese tradizionali e istituzioni. Vogliamo facilitare progetti, investimenti e lo scaling di soluzioni, agendo come un vero ecosistema per l'innovazione italiana ed europea. Il nostro obiettivo è che l'AI WEEK diventi l'appuntamento imprescindibile per chiunque voglia comprendere il futuro del business, mantenendo sempre la nostra promessa: rendere l'intelligenza artificiale semplice e fruibile.

VIVI L'AI-WEEK INSIEME A CDO

Vuoi partecipare come **VISITATORE**?
Se sei socio Cdo, prenota il tuo biglietto **CON UNO SCONTO DEL 10%**.

Vuoi partecipare come **ESPOSITORE** con un tuo **Desk nell'area Cdo**?
Affrettati! Abbiamo solo pochi posti disponibili. Contatta subito la tua sede Cdo sul territorio!

VISITA IL SITO



Tempo medio di lettura: 4 minuti

Tempo medio di lettura: 2 minuti



Sotto un cielo di stelle: l'educazione secondo Papa Leone XIV

L'incontro con don Emmanuele Silanos per approfondire la nuova Lettera apostolica 'Disegnare nuove mappe di speranza'. Una riflessione che rilancia il cuore dell'educazione cristiana e la sfida di tornare ad essere 'costellazioni di speranza'.

La recente pubblicazione della Lettera apostolica 'Disegnare nuove mappe di speranza' di Papa Leone XIV ha offerto a Cdo Opere Educative l'occasione per un incontro di approfondimento con don Emmanuele Silanos, invitato dal Direttivo a condividere alcune chiavi di lettura del documento. Forte della propria esperienza di insegnante, il Papa propone una visione dell'educazione radicata nella tradizione cristiana e al tempo stesso sorprendentemente attuale: un cammino che nasce dall'ascolto del bisogno umano e che mira a suscitare desiderio di verità, libertà responsabile e speranza.

Nel confronto con don Emmanuele sono emersi i passaggi più significativi della Lettera, le immagini evocative che la attraversano – come quella del cielo stellato di Abramo – e le tre 'stelle polari' che guidano ogni autentico percorso educativo. Un dialogo che ha toccato anche temi urgenti per la vita delle scuole cattoliche e paritarie, come l'accesso dei più poveri, la sfida dell'iper-digitalizzazione e il valore della collaborazione tra opere. Di seguito una ricostruzione dei punti principali emersi dall'incontro.

Un cammino per scoprire la verità del proprio destino

La premessa della Lettera apostolica è allo stesso tempo il punto di partenza e la chiave di lettura dell'intero testo. Papa Leone XIV afferma che per i cristiani "l'educazione forma la trama stessa dell'evangelizzazione". Un'evangelizzazione che non coincide con la trasmissione di nozioni religiose o con forme di proselitismo, ma con l'offerta di un cammino in cui la persona possa scoprire la verità del proprio destino. L'educazione nasce così dall'ascolto dei bisogni, delle domande e della creatività di ciascuno, secondo un umanesimo integrale radicato nella tradizione cristiana.

Il Papa delinea la figura dell'educatore attraverso le parole di sant'Agostino: il maestro è colui che "suscita il desiderio della verità, educa la libertà a leggere i segni e ad ascoltare la voce interiore". Un compito che ha radici profonde nella storia del popolo cristiano, guidato dallo Spirito attraverso generazioni di maestri, dai Padri del deserto ai testimoni più recenti. Il primo educatore è Cristo stesso, e ogni autentico maestro – anche non cristiano – ne riecheggia in qualche modo la presenza: come Socrate, che faceva 'fiorire l'essere' prendendosi cura dell'anima prima ancora che Cristo venisse alla luce.

Il cielo stellato di Abramo

Don Emmanuele ha individuato un filo rosso che attraversa l'intero documento: la suggestiva immagine del cielo stellato che richiama la scena della Genesi in cui Dio porta Abramo fuori dalla tenda per fargli alzare lo sguardo. È un invito ad aprirsi alla speranza e ad allargare l'orizzonte. Per Papa Leone, significa proprio questo: "educare allo sguardo lungo di Abramo: far scoprire il senso della vita, la dignità inalienabile, la responsabilità verso gli altri". Le stelle diventano quindi metafora dell'educazione come apertura, profondità e liberazione dall'immediato.

Il Papa estende la simbologia siderale anche alle opere educative cattoliche, chiamate a brillare come costellazioni: una rete viva e plurale, in cui ciascuna realtà

è dotata di una luce propria, ma solo insieme può 'disegnare una rotta'. Luoghi che custodiscono ciò che rende l'umano vivo e che possono risplendere, come astri, in un tempo spesso segnato da confusione e sfiducia.

Tre stelle polari per orientare il cammino

Nel documento emergono tre principi tratti dalla *Gravissimum educationis*, indicati come vere e proprie stelle polari:

1. "La verità si cerca insieme". L'educazione è un'opera corale che coinvolge studenti, docenti, famiglie e comunità. Nessuno cammina da solo.
2. "La libertà non è capriccio, ma risposta". Un richiamo coraggioso che contesta la visione di una scuola neutrale: la libertà autentica nasce solo di fronte a una proposta. Senza un invito, non c'è possibilità di risposta.
3. "L'autorità non è dominio, ma servizio". L'autorità del maestro non è potere, ma servizio al cammino dell'altro: la forma più alta dell'amore.

Il Papa non ignora le sfide contemporanee: l'iper-digitalizzazione che frammenta l'attenzione, la fragilità delle relazioni, le disuguaglianze che rischiano di spegnere il desiderio. Ma indica nel sostegno reciproco tra opere – costellazioni solidali – il valore aggiunto per affrontare ciò che altrimenti apparirebbe insormontabile.

Tornare alle radici

Uno dei passaggi che più hanno colpito don Emmanuele riguarda l'origine delle scuole cattoliche, nate come opere al servizio dei poveri. Il Papa ricorda figure come san Giuseppe Calasanzio, san Giovanni Battista de La Salle, san Giovanni Bosco e tanti altri, accomunati dalla volontà di offrire istruzione a chi non avrebbe potuto permettersela.

Oggi, osserva don Emmanuele, questo scenario sembra capovolto: spesso sono proprio i più poveri a non poter accedere alle scuole cattoliche o alle paritarie, diventate opzioni per pochi privilegiati, lontane dalla loro vocazione iniziale. Le parole del Papa, "coraggio nel garantire accesso ai più poveri, nel sostenere famiglie fragili, nel promuovere borse di studio e politiche inclusive", risuonano come una provocazione per tutta la nostra rete.

'Perdere i poveri' significa perdere la scuola stessa: un richiamo che interroga da tempo Cdo Opere Educative e le scuole aderenti, nate proprio dal desiderio che la proposta educativa potesse raggiungere un numero sempre maggiore di studenti.

La realtà come segno

Infine, don Emmanuele ha ripreso un invito caro al magistero di Papa Leone e profondamente condiviso dalle scuole della rete Cdo: riscoprire la realtà come segno, non come oggetto da manipolare. Il maestro è colui che aiuta a cogliere significato e scopo dentro le cose.

Perché solo chi impara a contemplare può davvero sperare. E l'educazione, quando è vera, fa proprio questo: accompagna l'uomo fuori dalla sua tenda, lo invita a guardare il cielo e gli ricorda che anche lui è parte di quella promessa di luce.

Paola Guerin, direttore di Cdo Opere Educative

Certi di un bene più grande: 40 anni del Sacro Cuore

Il convegno per l'anniversario della Fondazione rilancia l'attualità del metodo educativo di don Giussani attraverso testimonianze, esperienze e uno sguardo aperto al futuro.

L'11 ottobre a Milano la Fondazione Sacro Cuore ha celebrato i suoi primi 40 anni con un convegno dal titolo 'Certi di un bene più grande. 40 anni di passione educativa'. Un'occasione preziosa per ripercorrere le origini di una realtà che oggi accoglie 1.200 studenti e, soprattutto, per rilanciare il cuore del metodo di don Luigi Giussani, da cui la scuola è nata come particolare espressione del suo carisma educativo. A distanza di quattro decenni, in un contesto completamente diverso da quello degli inizi, il metodo di Giussani dimostra una sorprendente attualità: un'educazione che non trasmette soltanto nozioni, ma propone una prospettiva di significato che ogni giovane può verificare nella propria esperienza. Il convegno ha dato voce a chi ha attraversato questa storia e continua oggi a generarla.

Un metodo che genera

A Davide Prosperi, presidente della Fraternità di Comunione e Liberazione, è stato affidato il compito di esplicitare i tratti fondamentali del metodo educativo di Giussani. Tre i cardini: proporre la tradizione, viverla nel presente ed educare alla critica. Non si tratta di trasmettere semplici nozioni ma di offrire un'ipotesi di significato capace di parlare al cuore del giovane e di essere verificata nella sua esperienza. In questo rapporto educativo si gioca anche l'affiancamento dei ragazzi di fronte alle sfide odierne: "Non basta ascoltare", ha detto Prosperi, "occorre mostrare che c'è una strada, una risposta alle esigenze profonde del cuore".

Voci che generano storie

Il convegno ha dato spazio a una pluralità di testimonianze, segno del

la ricchezza umana nata dal Sacro Cuore. Le prime sono state quelle di due ex alunni. Daniele Gomarasca, oggi rettore de La Zolla, ha ricordato la 'pedagogia delle domande vere' di don Giorgio Pontiggia, primo rettore del Sacro Cuore: domande nate dal vivo interesse per ogni ragazzo e dal desiderio di guardare sempre più in profondità, fino all'origine delle cose. Daniele Alberzoni, monaco benedettino della Cascinazza, ha raccontato come l'esperienza di amore, preferenza, apertura della ragione e paternità educativa ricevuta al Sacro Cuore gli abbia permesso di prendere sul serio sé stesso fino alla scelta della vita claustrale.

Un carisma che non resta confinato

Il carisma educativo di don Giussani non si ferma ai cancelli della scuola. Lo testimoniano figure come Rose

Busingye, fondatrice del Meeting Point International in Uganda, che ha mostrato come la riscoperta del proprio valore possa trasformare un'intera comunità: "Siamo urgenza di significato, ed è questo ciò che attira veramente". E Hans Broekman, docente e preside con una lunga esperienza tra America e Regno Unito, il cui incontro con 'Il rischio educativo' ha acceso il desiderio di portare questo metodo rivoluzionario nel mondo anglosassone.

Una sfida ancora aperta

40 anni dopo, il Sacro Cuore rimane un laboratorio vivo e aperto al mondo. "Se ci fosse un'educazione del popolo, tutti starebbero meglio", ricordava Giussani. Il convegno ha rilanciato questa sfida: continuare a educare uomini liberi, certi di un bene più grande.



Educare persone libere: 20 anni della Fondazione Mandelli Rodari

Il ventennale di un'opera che continua ad accendere libertà, conoscenza e speranza in una grande città.

La Fondazione Mandelli Rodari ha festeggiato i suoi primi 20 anni. Una storia che affonda le radici negli anni '90, quando 18 famiglie scelsero di dare vita a un progetto educativo ispirato alle parole di don Giussani: "Fateci andare nudi per strada ma lasciateci la libertà di educare". Da allora questa opera – nata in memoria del medico Antonio Rodari e del giovane Andrea Mandelli, due amici segnati da un'esperienza cristiana totalizzante – è cresciuta fino a comprendere tre scuole nel quartiere Dergano di Milano: infanzia, primaria e secondaria di primo grado. Oggi più di 700 bambini e ragazzi vivono un percorso unitario fondato sulla certezza che l'educazione possa rendere i giovani liberi, capaci di affrontare la realtà con serenità, solidità e speranza.

Una scuola che educa alla libertà

La storia della Fondazione nasce come risposta alla sfida culturale ed educativa dell'epoca: dimostrare che le scuole libere non sono scuole 'per ricchi', ma opere nate per il popolo. Le famiglie fondatrici – operai, artigiani, artisti, commercianti, insegnanti, impiegati – avevano un unico desiderio: costruire per i propri figli un'esperienza educativa capace di segnare positivamente la



loro vita.

Alla base del progetto c'erano due certezze solide come una roccia: la forza dell'amicizia tra coloro che avevano iniziato questa avventura e la consapevolezza di appartenere a una storia grande, capace di sostenere e far crescere.

"Solo la scuola libera", scriveva don Giussani, "può lanciare normalmente la coscienza di un giovane nel confronto con il reale con serenità e solidità". Nessuno poteva immaginare che quella piccola scuola avrebbe contribuito alla crescita

di intere generazioni, fino ai figli degli ex studenti che oggi siedono negli stessi banchi.

Due momenti di festa

Il ventennale è stato celebrato in due appuntamenti significativi. La Santa Messa in Duomo, presieduta dall'Arcivescovo mons. Mario Delpini, alla presenza di alunni, docenti, famiglie, amici ed ex studenti: un gesto semplice e potente che ha reso visibile la vita di un popolo. E l'incontro all'Università Cattolica, nell'Aula Magna, dal titolo 'Educare persone libere', dove attraverso testimonianze e immagini è stato possibile ripercorrere l'esperienza di questi anni, per guardare alle prospettive future.

Un seme piccolo, che continua a crescere

Le scuole della Fondazione sono un seme piccolo ma tenace. Luoghi in cui bambini e ragazzi vengono accompagnati nella scoperta del loro valore unico, dove la conoscenza diventa il primo passo verso la libertà, e dove la comunità educante rappresenta una casa che accoglie e sostiene. In una metropoli complessa e affannata come Milano, questa opera continua a essere un segno di speranza, un modo concreto di costruire la pace e contribuire al bene di un popolo. 20 anni sono solo l'inizio di una storia che continua a generare i suoi frutti.



Tempo medio di lettura: 2 minuti

Un popolo che costruisce insieme

A San Paolo del Brasile, dal 24 al 26 ottobre, si è tenuto il Forum Latinoamericano della Compagnia delle opere. Oltre 230 i partecipanti, per un’occasione di incontro e confronto sui temi del lavoro e dell’amicizia tra diversi paesi, verso una realtà più giusta e più libera.

In un tempo segnato da incertezze e trasformazioni rapide, si è tenuto dal 24 al 26 ottobre, a San Paolo del Brasile, il Forum Latinoamericano della Compagnia delle opere, dal titolo ‘Generazioni in movimento: un viaggio condiviso di lavoro e speranza’.

Più di 230 persone, provenienti da otto Paesi dell’America Latina, dall’Italia, dalla Spagna e dal Portogallo, si sono ritrovate per condividere domande ed esperienze sul significato del lavoro, sulle sfide poste dall’intelligenza artificiale e sulla necessità di costruire un futuro più umano.

L’amicizia che genera costruzione

Fin dalle prime ore, ciò che si è respirato non è stato soltanto uno scambio di idee, ma la presenza di un popolo: imprenditori, professionisti, docenti e giovani uniti dal desiderio di costruire insieme, ciascuno nel proprio ambito, una realtà più giusta e più libera. Come ha sottolineato Fabiano Molina, presidente di Cdo Brasile, “il Forum è stato un’occasione per vivere una vera amicizia operativa, che accompagna e sostiene nel modo di affrontare il mondo del lavoro. Anche nella diversità di vedute, c’è stata un’unica intenzione costruttiva”.

Per Andrea Dellabianca, presidente nazionale di Cdo, la vera sorpresa è stata “il clima di fraternità e casa, anche tra persone che si incontravano per la prima volta”. Un segno concreto del carisma che ha dato vita alla Compagnia delle Opere, che continua a generare relazioni e in tutto il mondo.

Origine, appartenenza e libertà

I panel tematici hanno toccato questioni centrali per il mondo contemporaneo. Stefano Gheno, presidente di Cdo Opere Sociali, ha ribadito che “non è vero che i giovani hanno perso il senso del lavoro: è compito del leader aiutare a riscoprirlo, provocando domande e non solo dettando regole”. Sul fronte dell’innovazione, Emanuele Frontoni, professore all’Università di Macerata, ha ricordato che “non dobbiamo umanizzare la

tecnologia: l’intelligenza artificiale è un mezzo, non un fine. Il giudizio resta umano”.

Costruire in tempi di incertezza

Nel panel conclusivo, Gianni Zandonai di Cdo Cile ha toccato il tema della speranza in un contesto difficile: “La certezza non nasce dall’eliminare l’incertezza, ma dall’essere sostenuti da volti e relazioni vere”.

Un’eco raccolta anche da Fabrizio Pellicelli, Avsi America Latina: “In ogni situazione, anche la più dura, c’è un punto positivo da cui ripartire. È il metodo educativo che impariamo da don Giussani”.

Ettore Pezzuto, della Commissione Internazionale di Comunione e Liberazione, ha ricordato che “l’opera di Cdo, se perdesse il legame con la propria origine, diventerebbe solo una tra le tante. È la fedeltà all’appartenenza che permette di generare ancora”.

La testimonianza di una compagnia

Per Silvia Caironi, tra le organizzatrici del Forum, il valore più grande è stato “scoprire che si può costruire insieme, anche con lingue e culture diverse, quando si parte da una radice comune. Cdo è il luogo dove ciascuno assume la propria responsabilità ma costruisce in compagnia”.

Il Forum si è così rivelato un laboratorio concreto di ciò che la Compagnia delle opere è chiamata a essere nel mondo: un luogo di amicizia e di lavoro condiviso, dove la fede diventa criterio di giudizio e di azione nel quotidiano.

Un segno per tutta l’America Latina

Come ha ricordato mons. Odilo Scherer, cardinale arcivescovo di San Paolo, “la missione di Cdo è conseguenza diretta della fede, che deve tradursi in iniziative concrete per la dignità e il bene di tutta la società”. E il Forum Latinoamericano Cdo 2025 ha mostrato che questa fede operativa non è un ideale astratto, ma una realtà che prende forma in persone, relazioni e opere che costruiscono speranza nel mondo del lavoro e nella vita sociale del continente.



Voci dal Forum

Eduardo Fredes, presidente Cdo Cile

“La principale lezione che porto con me da questo incontro è, direi, il desiderio di costruire una Cdo uniforme — o meglio, una Cdo unitaria — con la prospettiva che questo sia un bene per tutti noi, sia per le aziende sia per i professionisti. Questo desiderio di costruire significa molte cose: non solo unità, ma anche lavoro ben fatto, creare imprese e soprattutto avere una persona con cui confrontarsi, con cui poter fare esperienze professionali e aziendali. La seconda cosa che mi ha colpito, a livello latinoamericano, è lo scambio internazionale in Cile e in America Latina. La cosa fondamentale da capire è che la Cdo non è soltanto qualcosa da vivere internamente e serenamente nel proprio paese, ma anche qualcosa da condividere con tutti, perché il linguaggio dell’impresa e del lavoro è uno solo e lo condividiamo — sia che ci troviamo in Messico, in Honduras o in Cile. Questa amicizia cooperativa e questo ideale attraversano, permeano e danno forma a tutto. Se non fosse per questo ideale, per questa origine, ci sarebbe impossibile stabilire un qualsiasi tipo di relazione tra di noi in ogni paese, tra l’Europa e l’America”.

Martino Micheli, direttore Cdo Lecco/Sondrio

“Alla fine di ottobre siamo stati in Brasile, insieme a circa venti amici della Cdo provenienti dall’Italia, per partecipare al Forum Latinoamericano della Compagnia delle opere, svoltosi a San Paolo. Sono stati giorni ricchi di incontri. Sono rimasto molto colpito nel vedere come tante persone, provenienti da diversi Paesi dell’America Latina, fossero lì anzitutto grate per l’incontro con il movimento (avvenuto inizialmente con Pigi, Rosetta...). In ciascuno di loro si percepiva chiaramente che quell’incontro sta davvero all’origine di tutto: delle opere nate, delle amicizie, dell’impegno sociale e professionale. La Cdo, anche in questi contesti, è vissuta come espressione di un’appartenenza viva: non come una struttura organizzativa, ma come un luogo in cui la fede diventa metodo nel lavoro e nella vita. Durante il Forum è emerso con forza un punto decisivo: tutto nasce e continua solo se rimane legato all’origine, al carisma che ci ha generati. Ogni opera, impresa o iniziativa sociale è veramente feconda solo quando conserva questo legame, quando rimane dentro una relazione viva con l’esperienza che le ha dato origine. Senza questo, si rischia di perdere la propria originalità e di confondersi con tante altre iniziative, seppur belle e positive. Sono rimasto profondamente colpito nel riconoscere come tutto ciò si manifesti in situazioni e Paesi così diversi, e come tanti amici del Brasile, del Cile, dell’Argentina e di altre realtà latinoamericane condividano lo stesso desiderio di camminare insieme dentro questa storia. Vedere la stessa passione e lo stesso senso di responsabilità in persone che vivono a migliaia di chilometri di distanza fa comprendere quanto il carisma che ci ha generati sia davvero qualcosa di universale, capace di suscitare vita e opere in qualsiasi contesto”.

Per una nuova sostenibilità: l’umano al centro del buon operare

La trasformazione in atto richiede modelli capaci di integrare tecnologia, consapevolezza e responsabilità nelle decisioni strategiche. Attraverso un impegno attento ai territori e alle fragilità sociali, la finanza può contribuire a generare benessere diffuso e prospettive di crescita più equilibrate.



Stefano Lucchini

La sfida più complessa e al tempo stesso stimolante che il mondo del lavoro è oggi chiamato ad affrontare — in un contesto nazionale e globale che muta continuamente i propri paradigmi di riferimento — è trovare il migliore equilibrio possibile tra ‘velocità’ e ‘profondità’.

Viviamo in una società digital-oriented continuamente interconnessa, che nel suo vorticoso incedere coinvolge, sia pur con differenti intensità e modalità, ogni fascia anagrafica e ogni ceto. Questo ha generato nuove dimensioni relazionali e nuove percezioni nella prospettiva individuale e collettiva dello stare al mondo. Per taluni aspetti si tratta di una conquista socio-culturale che apre la strada a inedite opportunità di partecipazione del tessuto sociale. A cominciare proprio dal modo più corretto e incisivo di far tesoro delle sconvolgenti (nel vero senso della parola) opportunità rese possibili dall’intelligenza artificiale, che ci offre strumenti in grado di ampliare le nostre conoscenze, ottimizzare i processi di analisi e favorire nuove forme di partecipazione e collaborazione.

Occorre tuttavia non perdere mai di vista la necessità di un uso critico, consapevole e responsabile della tecnologia. Questa continua ‘velocità’ in cui siamo tutti coinvolti, e che ha ridotto drasticamente i margini di analisi e riflessione di ogni processo decisionale, non ci deve mai portare a dare per scontato il valore di quell’insostituibile rapporto di fiducia che ha reso nei decenni buona parte del sistema creditizio nazionale un punto di riferimento qualificato e, soprattutto, utile alla società civile.

La spinta della digitalizzazione sta modificando profondamente i processi operativi e i canali di contatto con la clientela. Gli strumenti oggi a nostra disposizione consentono di personalizzare prodotti e servizi, ottimizzare il rischio, ridurre i tempi di risposta e migliorare l’esperienza del cliente. All’interno di questo scenario così eterogeneo, e oggi così ricco di sollecitazioni, deve inserirsi con grande senso di responsabilità l’impegno delle istituzioni e dei principali player di mercato per garantire, soprattutto alle nuove generazioni, condizioni di vita e di opportunità sostenibili, che siano capaci di trasformare l’incedere inerziale di ogni fase storica di sviluppo in un vero progresso allargato e inclusivo.

Essere attenti a quell’insieme di buone pratiche che contribuiscono al progresso civico, socio-econo-

mico e d’innovazione delle aree territoriali del nostro Paese ha sempre costituito qualcosa di connaturato alla visione identitaria e progettuale di Intesa Sanpaolo, a partire dalle nostre origini 500 anni fa come fondazioni caritative. Come prima banca italiana e tra le prime in Europa per solidità e capitalizzazione di mercato, siamo consapevoli di essere chiamati a svolgere un ruolo istituzionale e di punto di riferimento in termini sia di attenzione alle istanze e alle fragilità sociali, sia di spinta propulsiva all’innovazione, ed è per questo che sin dalle nostre origini ci anima un impegno costante a operare con lungimiranza per non adattarci semplicemente ai cambiamenti, ma per guidarli in modo eticamente responsabile ed economicamente sostenibile.

In uno scenario di continue trasformazioni, la maggior parte delle quali non sempre prevedibile anche per chi sarebbe chiamato per mestiere a disporre di strumenti predittivi, occorre essere estremamente duttili negli assetti organizzativi e nelle visioni strategiche di medio-lungo periodo. Questo è il primo insegnamento che lo sviluppo della tecnologia sta impartendo al settore industriale. Ed ecco perché le imprese non possono più gestire il presente e immaginare il futuro in modo isolato ed eccessivamente schematico, sulla base di un passato di successo. Devono piuttosto aprirsi culturalmente al confronto e alla continua esplorazione di nuove possibilità di crescita in ambiti e con approcci diversi da quelli già sperimentati. La vera sfida oggi è abbracciare l’innovazione rimanendo fedeli alle proprie peculiarità.

Le aziende non possono più essere gestite come entità isolate. Per questo, quando sosteniamo un ente o un’iniziativa, lavoriamo insieme in un processo di co-creazione, mettendo a disposizione, oltre alle risorse economiche, l’organizzazione della banca, le nostre competenze, la nostra autorevolezza di respiro internazionale. Nell’impegno di Intesa Sanpaolo per la crescita equilibrata dei territori, che poi significa crescita dell’intero sistema Paese, c’è oggi piena consapevolezza delle straordinarie potenzialità delle nostre imprese. Più ci si confronta con le realtà estere, più ci si rende conto che l’eccellenza del nostro Made in Italy può viaggiare a velocità complessive ben superiori rispetto a quelle espresse oggi, a cominciare dal comparto delle piccole e medie imprese.

Nel mondo si fa sempre più fatica a fare manifattura, mentre in questo noi in Italia siamo all’avanguardia, potendo contare su centinaia di anni di artigianalità alle spalle, spesso tramandata in ambito familiare. Un ambito in cui l’eticità, la serietà e il valore dell’incontro e della parola data — a ben guardare — per decenni hanno costituito la prima forma di quella che viene oggi definita sostenibilità.

Per questo, con l’amico Massimo Lapucci, all’acronimo Esg vorremmo aggiungere una “H”, che sta per Human, Happiness e Health, i tre fattori determinanti nella vita di una persona, ma anche di un’azienda. ‘Ritrovare l’umano’ — titolo del libro in cui abbiamo riportato queste riflessioni — significa superare i parametri convenzionali che utilizzano le metriche ambientali e sociali: occorre recuperare il senso della dignità, del benessere e della felicità perché si possa agire sulla qualità della vita delle persone. Questa è, o dovrebbe essere, la vera sostenibilità, pensata come un bene condiviso e duraturo.

Le dimensioni e le qualità di Intesa Sanpaolo ci consentono di essere vicini ai nostri clienti con uno spettro completo di servizi. Ma tutto ciò non può e non deve bastare. Come sottolineato in più occasioni anche dal nostro ceo Carlo Messina, una grande banca come Intesa Sanpaolo ha il dovere di promuovere la coesione sociale del Paese, destinando una parte degli utili per contrastare le disuguaglianze, per essere vicina e di sostegno alle fragilità, per dare opportunità e slancio alle iniziative più meritevoli che hanno bisogno di protezione e incoraggiamento. Con risorse per 1,5 miliardi di euro entro il 2027 e oltre mille persone che lavorano per il Sociale, Intesa Sanpaolo ha dato vita al principale progetto di coesione in Italia, ponendosi come istituzione al servizio del Paese per la promozione di una società più equa.

Nel panorama generale del sistema, questo tipo di impegno è ancora poco avvertito come necessario. Eppure, chi dispone di mezzi e soluzioni dovrebbe metterli in condivisione, rafforzando quella parte consistente del tessuto socio-economico nazionale oggi meno energico e, quindi, più bisognoso di assistenza. Vorremmo quindi essere anche di ispirazione per altre aziende di successo come noi.

Stefano Lucchini,
Chief Institutional Affairs and External
Communication Officer Intesa Sanpaolo



Occupazione: per il 2026 la sfida è attrarre, trattenere, innovare

La forza lavoro italiana si riduce e invecchia. I giovani, più istruiti e mobili, cercano crescita, apprendimento continuo e ambienti equilibrati. La scarsità di personale qualificato spinge le imprese a ripensare organizzazione, formazione e produttività.

Il 2026 si aprirà con un mercato del lavoro molto diverso rispetto a quello di dieci anni fa. La prima grande trasformazione è demografica e riguarda la disponibilità stessa di lavoratori. Il numero di occupati in Italia si sta riducendo: negli ultimi dieci anni i 35-49enni sono diminuiti di oltre due milioni e mezzo e i giovani continuano a calare, mentre è cresciuta soprattutto la fascia 50-64 anni. L'età media ha superato i 48 anni, la più alta in Europa, un dato che incide direttamente sulle imprese. Significa che ogni anno entrano meno giovani nel mercato e ne escono più persone verso la pensione. Già oggi molte aziende riscontrano difficoltà nel reperire personale tecnico, artigiano, logistico o sociosanitario, mentre nei settori digitali il mismatch tra domanda e offerta di competenze è diventato strutturale. Negli ultimi anni l'occupazione è cresciuta soprattutto grazie ai lavoratori più maturi, spinti dall'innalzamento dell'età pensionabile e dal bisogno di reddito, ma questa soluzione ha un limite naturale: tra pochi anni anche questa fascia inizierà a diminuire. Le proiezioni europee stimano che entro il 2040 in Italia ci saranno due persone in età lavorativa per ogni pensionato. La carenza di manodopera non è quindi un fenomeno passeggero, ma un fattore destinato a rimanere al centro delle strategie aziendali e delle politiche pubbliche. Le imprese che vorranno crescere dovranno muoversi in un contesto dove la 'quantità' di lavoro disponibile sarà sempre più scarsa e preziosa.

Nuove generazioni, nuovi modelli di carriera

Accanto a questa trasformazione quantitativa, cambia in profondità anche la componente qualitativa dell'offerta di lavoro, cioè il modo in cui i giovani si avvicinano alle imprese. Le nuove generazioni sono meno numerose, ma mediamente più istruite, più mobili e più esigenti. Non si tratta di una generica 'voglia di cambiamento', ma di un diverso modello di carriera, meno legato alla permanenza in una singola azienda e più orientato all'apprendimento continuo, alla possibilità di crescere, alla qualità dell'ambiente di lavoro e all'equilibrio tra vita personale e professionale. La mobilità è diventata più semplice: chi possiede com-



Francesco Seghezzi

petenze spendibili, soprattutto nelle aree tecniche o digitali, può cambiare azienda con maggiore facilità, e la possibilità di lavorare da remoto amplia ulteriormente le opportunità di scelta. Questo fenomeno porta a un aumento delle dimissioni volontarie e rende più difficile trattenere i profili qualificati. La cosiddetta 'leva dell'uscita', come la definiva Hirschman, è più forte di un tempo e modifica il rapporto tra impresa e lavoratore. In assenza di percorsi chiari, leadership efficaci, organizzazioni trasparenti e ambienti real-

mente inclusivi, la fedeltà tende a indebolirsi e aumentano fenomeni di disingaggio, con persone che restano in azienda ma contribuiscono meno perché non trovano motivazione, riconoscimento o senso nel proprio lavoro. Molti imprenditori interpretano questo cambiamento come mancanza di impegno o scarsa cultura del lavoro, ma la realtà è più articolata: i giovani non rifiutano il lavoro, rifiutano modelli organizzativi percepiti come poco equi, poco formativi o troppo rigidi rispetto alla loro idea di sostenibilità personale.

La scarsità di lavoratori qualificati amplifica questa dinamica e costringe le imprese a ripensare il proprio modo di attrarre, motivare e trattenere le persone. Il lavoro torna così a essere un tema strategico, non più solo un costo da gestire, ma una risorsa da coltivare.

Ripensare l'organizzazione per crescere in un mercato in evoluzione

La terza grande questione che accompagnerà il 2026 riguarda la qualità della crescita economica e il nodo della produttività. Negli ultimi anni l'Italia ha vissuto un paradosso: l'occupazione è aumentata, ma la produttività è rimasta quasi ferma e la produzione industriale ha rallentato. Molte aziende hanno affrontato la ripresa post-pandemica aumentando il numero di dipendenti invece di investire in innovazione e tecnologie. Di conseguenza, i salari reali restano tra i più stagnanti in Europa e una parte significativa dei lavoratori qualificati finisce in ruoli dove le competenze non vengono pienamente valorizzate. L'arrivo dell'intelligenza artificiale renderà questo nodo ancora più evidente. L'IA può generare più produttività e creare nuove professioni, ma può anche sostituire alcune mansioni se non viene accompagnata da un investimento serio sulle competenze, dalla scuola alla formazione continua. Se il sistema non si attrezza, la transizione tecnologica rischia di aumentare la produttività riducendo l'occupazione, mentre in uno scenario più virtuoso potrebbe creare nuova domanda di lavoro qualificato. Da qui passa una delle sfide decisive del 2026 ossia utilizzare la scarsità di lavoratori come leva per innovare, non per rallentare. Ripensare l'organizzazione del lavoro, migliorare la qualità del management intermedio, rafforzare la formazione, integrare welfare e conciliazione, costruire ambienti capaci di attrarre e trattenere talento. Queste non sono più scelte virtuose, ma condizioni necessarie per competere e le imprese che sapranno interpretare questa fase non come un vincolo ma come un'opportunità saranno quelle in grado di crescere in un Paese che cambia. La scarsità di lavoro non è una condanna ma può diventare un motore di innovazione.

Francesco Seghezzi



Maria Lai - Presepe - Museo del Novecento Firenze

S.Natale 2025

«La pace, che tutti desideriamo, non nasce da sé. Essa attende uomini e donne che sappiano tradurre in azione concreta e tangibile, nelle piccole e grandi cose di ogni giorno, lo stile di Dio. Persone, cioè, che non abbiano paura di incarnarsi nella vita del mondo, e che con gesti di amore gratuito sappiano risvegliare il desiderio di bene che alberga nel cuore di ogni uomo, che attende solo di essere liberato dai lacci dell'egoismo. Gesù, il Salvatore nato qui a Betlemme, ha detto Beati gli operatori di pace.»

(S.E. Mons. Pierbattista Pizzaballa)

Auguri
di Buon Natale
e felice
anno nuovo

ENEL CONTRO LE TRUFFE TELEFONICHE.

Enel informa che:

- **prima di ogni chiamata, riceverai un SMS di avviso;**
- **le chiamate sono effettuate da numeri riconoscibili e ricontattabili.**

Se sei stato contattato, ma prima non hai ricevuto l'SMS di avviso, non è Enel a chiamarti!

In caso di chiamate sospette, **verifica nella sezione dedicata su [enel.it](https://www.enel.it)** se il numero proviene da canali autorizzati Enel.



**INQUADRA IL QR CODE
E SEGNALACI
CHIAMATE SOSPETTE**

**Enel, dalla parte
dei clienti, sempre.**

enel

