



cdo magazine

Direttore Responsabile: Sergio Luciano

coverstory

GRANDE
ESCLUSIVA

4-5

Francesco Chelli, “Interpretare una società in transizione”

In occasione del centenario dell'Istat, il presidente racconta un'Italia attraversata da dinamiche strutturali molto forti, che richiedono nuove politiche di protezione sociale e nuove chiavi di lettura

INTERVISTA DOPPIA

Sedi a confronto
Dialogo con i presidenti:
Piergiorgio Orsi (Cdo
Milano) ed Enrico Novara
(Cdo Monza e Brianza)

16-17

NOMINE

Da Cattaneo a Forlani,
“Continuità e rilancio
per la Cdo”

23

ANNIVERSARI

Prima e dopo,
Storia di un'esperienza
partita dal basso

24-25

AI WEEK

Cdo Innovation Hub
al più grande evento
europeo dedicato all'IA

26-27



Enrica Tonini (Tecno
Ambiente), “Quando
impresa e territorio
crescono insieme”

12



Marco Perini (Avsi),
“Parte la campagna
di raccolta fondi per
la popolazione del Libano”

22



Cdo Opere Sociali,
Includere la disabilità
grave in azienda è
valorizzare il lavoro in rete

18-19

Il coraggio di una proposta, nel tempo della contrapposizione

di Andrea Dellabianca

Viviamo un tempo segnato da una crescente complessità. Gli scenari internazionali si fanno ogni giorno più instabili, e questo non può che riflettersi sulla capacità di immaginare il futuro delle nostre attività economiche e sociali. L'incertezza non è più un'eccezione, ma sembra diventata la condizione ordinaria dentro cui siamo chiamati a muoverci.

In questo contesto, anche esperienze apparentemente circoscritte, come il recente confronto sul referendum, assumono un significato più ampio. Non si è trattato semplicemente di approfondire dei quesiti o di arrivare a una posizione di voto, ma di verificare cosa significhi davvero "fare una proposta". Cosa implica esporsi? Cosa ci si attende da chi quella proposta la riceve? E soprattutto: una proposta è ancora oggi occasione di incontro oppure rischia inevitabilmente di trasformarsi in terreno di scontro?

È una domanda tutt'altro che teorica. Anzi, è forse la questione decisiva del nostro tempo. Sempre più spesso assistiamo a dinamiche in cui il confronto si riduce a contrapposizione, e l'obiettivo non è comprendere o costruire, ma prevalere. La logica binaria – amici o nemici – sembra dominare tanto il dibattito politico quanto quello culturale.

A livello globale, questa deriva appare in tutta la sua evidenza. Leader che affermano il proprio potere attraverso la forza, conflitti giustificati da richiami religiosi, immagini che mescolano politica e spiritualità fino a confondere i piani. Si arriva così a rappresentazioni quasi messianiche del potere, mentre in diverse aree del mondo la violenza colpisce anche popolazioni inermi, spesso nel nome di un presunto disegno superiore.

Ma questa dinamica non riguarda solo la geopolitica. Anche il mondo della tecnologia – che tanto incide sulle nostre vite e sulle nostre imprese – inizia a interrogarsi su temi ultimi, arrivando talvolta a formulare visioni che sfiorano una nuova forma di "religione" dell'innovazione, con tratti anch'essi messianici.

Dentro questo scenario, colpisce per contrasto una presenza diversa. La figura di Papa Leone XIV emerge non per la forza o per l'imposizione, ma bensì espressione di una verità proposta e non imposta. È il segno che esiste un'altra strada: quella di una testimonianza che non divide, ma invita.

È proprio in questa prospettiva che acquista un valore particolare il manifesto elaborato per i quarant'anni della Compagnia delle Opere. Un lavoro condiviso, nato dal contributo delle sedi locali, che non si limita a celebrare una storia, ma ne verifica l'attualità.

Il punto centrale è chiaro: in un tempo dominato dalla contrapposizione, la proposta della Cdo si fonda su un metodo diverso. Un metodo che privilegia l'incontro, il confronto e la responsabilità condivisa. Non un'astrazione, ma un'esperienza concreta, capace di generare crescita personale e organizzativa.

In questo orizzonte, l'"amicizia operativa" non è uno slogan, ma il cuore di una visione: costruire opere e imprese che abbiano a cuore il bene comune. È una sfida esigente, perché implica un cambiamento di sguardo prima ancora che di strategie. Significa credere che l'altro non sia un ostacolo da superare, ma una risorsa per costruire.

Forse è proprio questa la posta in gioco oggi: recuperare il valore della proposta come occasione di incontro. In un mondo che sembra spingerci verso la divisione, scegliere di costruire resta l'atto più controcorrente – e, forse, il più necessario.

Tante transizioni, e al centro quella hi tech da ricondurre all'uomo

di Sergio Luciano

Avete i capelli grigi? E siete appassionati di "fai-da-te"? Se potete rispondere "sì" a entrambe le domande, avrete probabilmente ben chiaro nella memoria l'esperienza di una straordinaria transizione tecnologica: quella dal trapano a mano al trapano elettrico. I trapani a mano, che corredevano ogni confezione di utensili per il traforo che chiedevamo in regalo quando eravamo bambini negli Anni Sessanta o Settanta. Che per bucare il compensato ti faggio ti venivano le bolle alle mani. Poi arrivò il trapano elettrico e a noi giovani apprendisti artigiani non parve vero. Era una transizione a misura d'uomo: l'idea restava nostra, ma l'esecuzione decollava, per facilità, precisione e velocità.

Le transizioni che stiamo vivendo oggi tutte insieme sono invece di natura diversa. Quella ecologica: riusciamo a capirla e gestirla fino a un certo punto; quella demografica: la capiamo fin troppo bene, ma nei fatti, almeno in Italia, si riesce a far ben poco per ribaltarne il corso; quella geopolitica, Dio scampi, ci spaventa e ci confonde. E su tutte quella digitale: dove sta capitando che il nuovo trapano elettrico, l'Intelligenza Artificiale, non si limita a fare meglio, senza nostro sforzo e rapidamente, i fori che vogliamo fare noi, ma ci prende la mano e fa di testa sua, dandoci la netta e brutta sensazione di poterci totalmente bypassare.

Nella splendida intervista su questo numero di Cdo Magazine il presidente dell'Istat Francesco Chelli lo dice benissimo: un istituto di statistica come quello che guida, allo scoccare dei cent'anni d'attività, deve porre al centro della propria identità e del proprio agire la memoria, l'ascolto e il futuro. Proprio quello che la Rete, pur fingendo di farlo, nei fatti tende a cancellare: la memoria, perché ci schiaccia sul presente e addirittura annulla le date del passato; l'ascolto, perché l'algoritmo ci incastra in quelle "camere dell'eco" che sono poi "camere dell'ego", dove risuonano magari con altri accenti solo le stesse cose che pensiamo noi, spegnendo sul nascere ogni dibattito evolutivo e ogni confronto propositivo in un parossismo confirmatorio polarizzato e antagonista. E dunque cancella il futuro, che nessuno può costruire da solo.

Ma il troppo stroppia, dicevano le nonne ai tempi del trapano a mano. E focolai di auspicabile e ammirevole resistenza umana si stanno accendendo per ogni dove, se perfino i tribunali americani, troppo spesso "camere dell'eco" dei poteri dominanti - economico e politico - hanno iniziato a tagliare le unghie ai big-tech. Per riportarli al ruolo prezioso che spetterebbe loro, strumenti efficientissimi della promozione umana pensata e discussa dagli umani, e indurli ad archiviare diverse velleità. Si tratta di ricondurre le transizioni sotto l'egida dell'umano, nel segno del confronto propositivo, come scrive il presidente Dellabianca, e insieme nel rispetto dei valori che ciascuno incontra e coltiva nel proprio cuore.

C'è moltissima attesa per la prossima enciclica di Papa Leone XIV, che le anticipazioni di miglior fonte prevedono dedicata proprio al nuovo confronto tra umano e tecnologico, tra macchine e persone, un'attualizzazione dopo 135 anni della celeberrima Rerum Novarum. Un'attesa che travalica i confini stessi della cristianità, assetato com'è il mondo – tutto – di nuovi punti di riferimento che ci ricordino chi siamo. Intanto un piccolo ruolo, piccolo ma forse essenziale, resta affidato all'informazione: una voce che ha la responsabilità di raccontare l'esistente, l'oggi, senza mai rinunciare ad immaginare e proporre l'auspicabile, cioè appunto il futuro.



Il tuo partner per il Welfare aziendale

Il massimo della flessibilità per il tuo Welfare aziendale: scopri le convenzioni di Welfare Pellegrini dedicate ai soci Cdo. La Pellegrini è una Welfare Company che da oltre 60 anni si occupa del benessere delle persone. Nell'ambito dei servizi di Welfare aziendale lavora al fianco delle aziende per anticipare e soddisfare le esigenze dei propri clienti proponendo soluzioni dedicate alle loro risorse. Pellegrini persegue questi obiettivi con la massima attenzione verso valori quali eticità e sostenibilità, attraverso un approccio trasparente e innovativo.



Buono Pasto



Buono Acquisto



Flexible Benefits



welfarepellegrini.it



I primi cento anni dell'Istat, La sfida di interpretare una società in transizione

Francesco Chelli, presidente dell'istituto nazionale di statistica, racconta come l'Italia sia attraversata da dinamiche strutturali molto forti, come l'invecchiamento della popolazione, il calo demografico e l'aumento di nuclei formati da una sola persona, che richiedono nuove politiche di protezione sociale, ma soprattutto nuove chiavi di lettura

In occasione dei 40 anni di Cdo e nel Centenario dell'Istat, Cdo incontra il presidente dell'Istituto nazionale di statistica, professor Francesco Maria Chelli, per una conversazione sui grandi cambiamenti che stanno attraversando il Paese. Dalla transizione demografica all'invecchiamento della popolazione, dal calo delle nascite alla trasformazione delle famiglie, fino agli effetti che questi fenomeni producono su welfare, sanità, lavoro e coesione sociale, l'intervista offre l'occasione per leggere l'Italia di oggi attraverso i numeri, ma anche attraverso le domande che questi numeri pongono alla società e alla politica. In un tempo segnato da fragilità nuove e bisogni sempre più complessi, il confronto con il professor Chelli aiuta a comprendere quale possa essere il ruolo della statistica ufficiale: non soltanto fotografare la realtà, ma fornire strumenti di conoscenza utili per interpretare il presente e costruire il futuro.

Le statistiche sulla transizione demografica confermano anno dopo anno la longevità degli italiani. Siamo davvero il Paese più anziano d'Europa?

Siamo senza dubbio nelle prime posizioni. Nell'Unione europea i giovani di età compresa tra 0 e 14 anni sono il 14,4%, le persone in età attiva (15-64 anni) il 63,6%, gli anziani, da 65 anni in avanti, il 22 per cento. Le quote più elevate di giovani si incontrano in Irlanda (18,5%), Svezia (16,8%) e Francia (16,6%). L'Italia ha la percentuale più bassa di giovani (11,9%) e la quota maggiore di anziani (24,7%). E' uno squilibrio che si riflette nell'età mediana, pari a 49,1 anni in Italia, oltre quattro anni in più rispetto alla media Ue27 (44,9 anni), quasi dieci anni in più rispetto all'Irlanda (39,6), che vanta il valore minimo.

Ma attenzione: anche se diffusamente accettato il concetto di invecchiamento della popolazione basato sul mero conteggio delle persone che superano i 65 anni, rappresenta una semplificazione, un retaggio del passato. L'anziano di oggi conduce uno stile di vita diverso e gode di una salute migliore rispetto ai coetanei del passato. La soglia di ingresso nella cosiddetta terza età tende infatti a spostarsi in avanti, progredendo con le capacità fisiche e intellettuali di una significativa maggioranza della popolazione. Ricordo che nel panorama europeo l'Italia è uno dei Paesi con la più elevata speranza di vita: nel 2025 arriva a 81,7 anni per gli uomini e 85,7 anni per le donne.

È una grande conquista. In una serie storica appena pubblicata da Istat in occasione del Centenario si può osservare che nel lontano 1897 eravamo tra gli ultimi, con una speranza di vita alla nascita di soli 29,8 anni, mentre Francia, Regno Unito, Danimarca, Paesi Bassi, Svezia e Norvegia presenta-



Il Centenario è l'occasione per chiederci quale è oggi il ruolo dell'Istat e quale futuro vogliamo costruire. Memoria, ascolto e futuro sintetizzano al meglio il passaggio dell'istituto

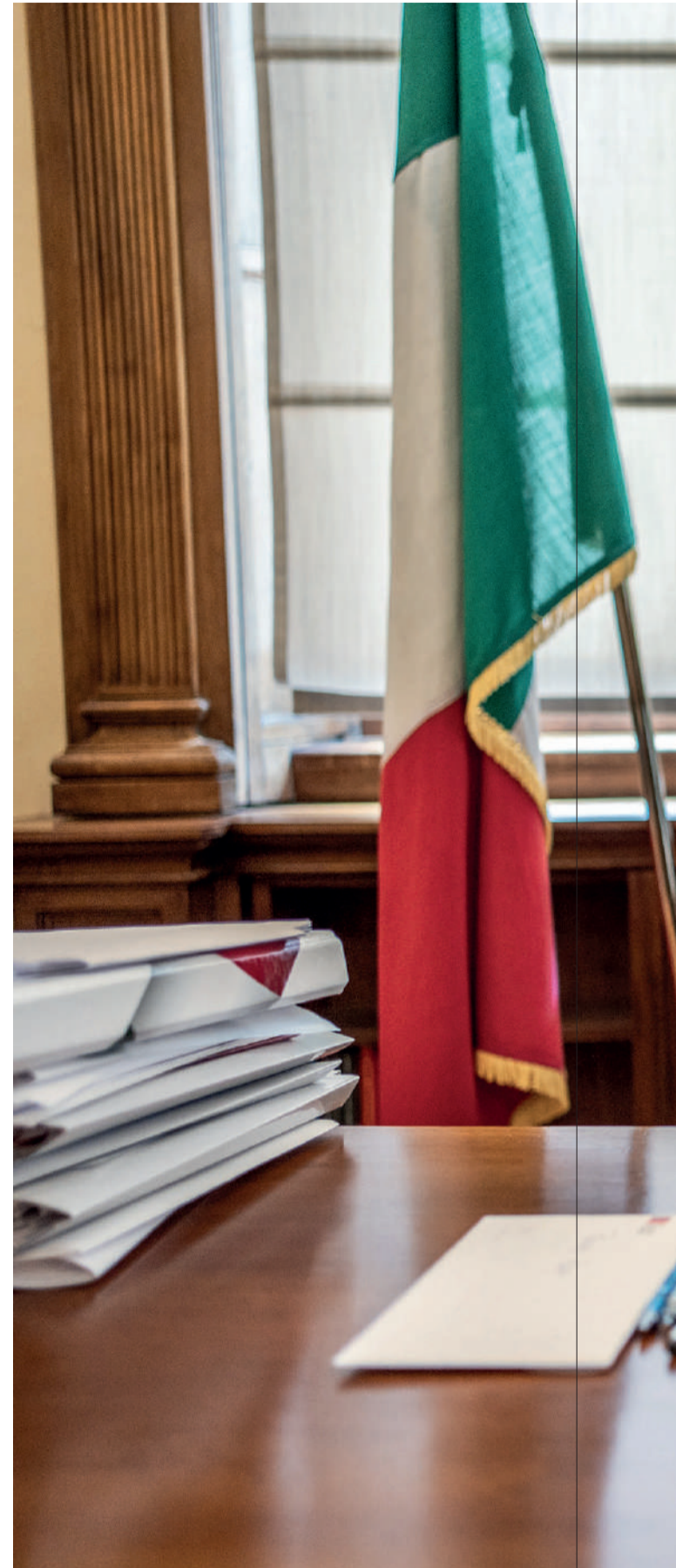
vano già valori compresi tra 40 e 50 anni.

Che effetti ha questo primato su sanità, lavoro, consumi e tenuta del welfare?

Le nostre previsioni demografiche indicano che entro la metà del secolo le persone con 65 anni e più arriveranno al 34,6% del totale (oggi sono il 24,3%). E una significativa crescita è attesa anche per la popolazione di 85 anni e più, quella all'interno della quale si concentrerà una più importante quota di individui fragili, dal 3,9% del 2024 lo scenario mediano segnala una crescita al 7,2% nel 2050, con margini di confidenza tra il 6,4 e l'8 per cento. Comunque vadano le cose l'impatto sulle politiche di protezione sociale sarà importante, visti i crescenti fabbisogni della popolazione più anziana.

L'Italia non sta smettendo soltanto di fare figli: sta cambiando la sua stessa struttura sociale. Qual è, secondo voi, il dato che dovrebbe preoccuparci di più?

L'anno scorso le nascite si sono fermate a 355mila, secondo i dati provvisori che abbiamo appena diffuso. Sono 15mila in meno rispetto al 2024. Stiamo parlando di appena sei nati ogni mille abitanti. Il calo delle nascite, oltre a essere determinato dalla diminuzione corrente della fecondità è causato dalla progressiva riduzione del numero di potenziali genitori. Si tratta di una dinamica strutturale molto forte. Non c'è un dato solo a preoccupare, ma il quadro di insieme di una società in cui si



vive di più e meglio di una volta, ma che è anche più fragile. Come dicevo prima, una società che ha nuovi fabbisogni. Mi limito ad aggiungere solo un altro numero. Oggi oltre un terzo delle famiglie è formato da una sola persona (il 37,1%), mentre venti anni fa questa tipologia rappresentava appena un quarto delle famiglie (25,9%). In molti casi si tratta di solitudini involontarie, di anziani rimasti soli, soprattutto donne, e che da soli devono affrontare le loro giornate.

Cdo compie 40 anni, mentre l'Istat celebra un traguardo ancora più significativo: i cento anni dalla sua nascita. Oggi, secondo lei, quale dovrebbe essere il compito della statistica ufficiale, oltre a misurare il Paese? E quanto può essere decisivo, in questa funzione, il contributo dei corpi intermedi rispetto al vostro osservatorio?

Guidare l'Istat nel suo Centenario è, prima di tutto, una grande responsabilità. Cento anni non sono solo una ricorrenza: sono una storia istituzionale che accompagna il Paese, ne segue le trasfor-



Istat 100: Contiamo l'Italia, contiamo per il futuro

mazioni, ne registra i cambiamenti più profondi. Il Centenario è l'occasione per chiederci quale deve essere oggi il ruolo dell'Istat e quale futuro vogliamo costruire per la statistica ufficiale. Le tre parole che ho scelto per presentare il programma del Centenario — memoria, ascolto, futuro — sintetizzano bene questo passaggio.

Memoria, perché un'istituzione come l'Istat ha il dovere di custodire la propria storia e il valore del lavoro che l'ha resa autorevole. Ascolto, perché oggi nessuna istituzione pubblica può essere davvero rilevante se non sa mettersi in relazione con i corpi intermedi, certamente. Ma direi di più: con tutta la società, i territori, il mondo della ricerca, con i decisori pubblici e con tutti, ma proprio tutti, i cittadini. E poi c'è il futuro, perché la statistica ufficiale deve continuare a innovare i suoi strumenti, i suoi linguaggi e i metodi di misura. Dobbiamo farlo con tutte le nostre competenze e la nostra capacità di ascolto, perché è nostro dovere restare all'altezza del tempo che viviamo.

Nel 2026 l'Istat celebra il Centenario della sua fondazione. È una straordinaria occasione per ripercorrere i momenti più significativi della vita dell'Istituto, e insieme del Paese, e per affermare ancora una volta l'importanza della funzione statistica come bene pubblico a servizio di tutta la collettività.

Quella dell'Istituto è una storia di numeri, indagini, analisi, strumenti di lettura dei fenomeni in atto, resa possibile grazie al prezioso lavoro delle colleghe e dei colleghi che negli anni hanno messo a disposizione la loro professionalità, le loro competenze e la loro passione, con spirito di servizio e grande dedizione.

Sono tanti gli eventi che accompagneranno le celebrazioni: il Rapporto annuale alla presenza del Presidente della Repubblica, un'Esposizione digitale immersiva che racconta l'Istituto, un ciclo di seminari che coinvolge i nostri principali portatori di interesse e utenti, la Conferenza nazionale di statistica dedicata al Centenario; ma anche eventi per e con i dipendenti, un volume storico e uno fotografico, l'aggiornamento della banca dati sulle serie storiche e la pubblicazione di #StoriediDati sulle trasformazioni del Paese.

“Contiamo l'Italia, contiamo per il futuro” è il messaggio che abbiamo scelto per condividere lo spirito del Centenario e garantire fiducia nei nostri numeri e nella conoscenza che ne deriva, affinché le istituzioni, le imprese e soprattutto i cittadini possano prendere le proprie decisioni con consapevolezza, ma anche con uno sguardo informato al futuro.

Cdo Liguria

Non tutte le imprese nascono in una rete

“Non troviamo persone.” È una frase che ritorna spesso, in contesti diversi, e che sembra raccontare una difficoltà diffusa. Eppure, se si osserva con maggiore attenzione quello che accade dentro le imprese e nel territorio, emergono segnali che chiedono di essere letti con più profondità.

In Liguria, per esempio, un neoassunto su quattro è straniero. In alcuni settori, come l'edilizia, la presenza è ancora più significativa. Non si tratta di un fenomeno marginale, ma di un elemento strutturale del mercato del lavoro: una parte rilevante dell'attività produttiva si regge oggi sul contributo di persone che arrivano da altri Paesi.

I dati rafforzano questa lettura. La Liguria è la prima regione del Nord-Ovest per incidenza di lavoratori stranieri e si colloca al sesto posto a livello nazionale. Non solo: Genova ospita la più grande comunità ecuadoriana d'Europa, un segnale evidente di come alcune presenze siano ormai radicate e contribuiscano in modo stabile al tessuto economico e sociale del territorio.

Ma il punto non è soltanto quantitativo. Accanto ai dati, c'è un'esperienza concreta che molte imprese riconoscono. “Moltissimi stranieri - sia titolari di microimprese artigianali sia dipendenti - hanno fame di imparare tecniche di lavorazioni nuove, vengono ai corsi di aggiornamento e compongono in maggioranza le aule”, racconta un imprenditore associato a Cdo Liguria. È un'osservazione semplice, ma decisiva: dice di un desiderio, di una disponibilità a mettersi in gioco che spesso non trova spazi adeguati in cui esprimersi.

A partire da qui, forse la domanda cambia. Non riguarda solo dove trovare persone, ma quale tipo di contesto siamo in grado di offrire loro.

Non tutte le imprese, infatti, nascono dentro una rete. Ci sono realtà che prendono forma senza relazioni consolidate alle spalle, senza luoghi di confronto, senza punti di riferimento chiari. Succede nelle piccole imprese artigianali, in molte attività avviate da persone straniere, ma anche in quei percorsi imprenditoriali che nascono per scelta, fuori da un'esperienza lavorativa precedente.

Sono imprese che iniziano da sole. E che, proprio per questo, si trovano ad affrontare passaggi complessi, dal rapporto con il mercato alla gestione delle persone, senza poter contare su un contesto che le accompagni.

In questo scenario, il tema del lavoro si intreccia con quello della crescita delle imprese. Perché accogliere persone, formarle, valorizzarle non è un fatto automatico: richiede consapevolezza, strumenti, relazioni. E richiede, soprattutto, luoghi.

Per questo, tra le nuove strade del 2026, Cdo Liguria ha scelto di lavorare su un'idea che nasce dall'esperienza: offrire una casa alle imprese “di prima generazione”. Non una struttura nel senso tradizionale, ma uno spazio in cui potersi orientare, incontrare, confrontare. Un luogo in cui imparare a leggere la propria impresa e il contesto in cui si muove, insieme ad altri.

Non si tratta semplicemente di formazione. Si tratta di costruire una cultura d'impresa che tenga insieme competenze, relazioni e capacità di giudizio. Una cultura che permetta alle aziende di non restare isolate e, allo stesso tempo, di diventare luoghi in cui le persone possano crescere davvero.

I dati sul lavoro e le esperienze quotidiane delle imprese sembrano convergere su questo punto: la disponibilità delle persone c'è. C'è desiderio di imparare, di lavorare, di costruirsi un percorso. Ma questa disponibilità ha bisogno di essere incontrata. E incontrarla significa creare contesti in cui il lavoro non sia solo esecuzione, ma anche apprendimento, relazione, sviluppo.

È dentro questa prospettiva che prende forma il percorso che Cdo Liguria intende avviare nei prossimi mesi, come prima sperimentazione costruita insieme a partner qualificati. Si tratta di un tentativo di accompagnare chi sta costruendo un'impresa senza reti già date, offrendo uno spazio in cui non dover affrontare tutto da soli.

Saluto a Maurizio Lega, socio storico di Cdo Liguria

“La mia esperienza personale e lavorativa è una piccola storia di piccoli numeri. Ma i numeri sono come le pietre delle fasce dei muretti a secco delle nostre campagne o come i nostri uliveti: uno dopo l'altro fanno grandi numeri, una foresta, uno sviluppo in metri cubi da muraglia cinese. ... La mia continua innovazione è formulare la mia proposta ai clienti a partire dall'ascolto delle loro esigenze, adattando il mio prodotto e la mia creatività alla domanda del mercato. Anni fa lessi una frase di Winter (paesaggista di fine '800) nel cui solco ho cercato di coltivare i miei interessi: Non solo produrre piante e fiori ma coltivare nella nostra anima, per il bene dell'umanità, il sentimento di responsabilità per il bello e per la natura. ... Una famiglia, un bel parco o un oliveto produttivo costano fatica, cioè appunto responsabilità, costante impegno e dispiego di energie. Ma la fatica più grossa è imparare - senza scoraggiarsi - dai propri errori, senza considerarli definitivi ma come un gradino da salire”. Questa è la dote che ci ha consegnato Maurizio Lega, imprenditore, agronomo, socio, di Bordighera. Maurizio all'improvviso ha raggiunto il compimento definitivo in Paradiso, domenica scorsa. In questo suo breve racconto, da una Scuola d'Impresa 2015, con B. Scholz, emerge la cifra di lunghi anni di convivenza e amicizia operativa. Con gratitudine infinita vogliamo fare nostro il suo contributo, che Maurizio estraeva dall'impasto della sua passione e maestria imprenditoriale con l'ambito e il metodo di Cdo. Ecco cosa abbiamo imparato da lui: il tempo della “cura che attende” - come quello della coltivazione - è un tempo privilegiato, non conviene comprimerlo, il meglio del proprio lavoro viene fuori solo così. E ancora: solo io devo accettare e posso fare la fatica per “trovare il mio modo”, per innovare, per seguire il cliente, in un dialogo “educativo”, che faccia capire a ciascuno dei due come esprimere il bello che intuisce. Grazie Maurizio!



Cdo Lazio

Debutta IDEA per valorizzare la leadership femminile

Le imprese crescono davvero quando le persone crescono insieme. È da questa convinzione che nasce IDEA – Impresa Donne Evoluzione Azione, una nuova associazione dedicata alla valorizzazione della leadership femminile nell'economia, nell'impresa e nella società.

La nascita di IDEA si colloca in un momento simbolico: il 2026 segna infatti i 40 anni della Compagnia delle Opere, una storia imprenditoriale fatta di relazioni, responsabilità e libertà di iniziativa che ha contribuito a costruire nel tempo una grande rete di imprese e professionisti in Italia e nel mondo.

È proprio dentro questa tradizione che prende forma il progetto IDEA, un progetto che nasce nel sistema Compagnia delle Opere. Con sede a Roma, in Viale Tiziano 78, IDEA nasce dall'iniziativa di un gruppo di imprenditrici e professioniste impegnate da anni nello sviluppo di imprese, reti e progetti di innovazione.

L'associazione è guidata dalla Presidente Eleonora Regosa, affiancata dalle Vice Presidenti Marzia Lazzaroni e Silvia Troiani.

IDEA si configura come una realtà strettamente collegata alla Compagnia delle Opere nel Lazio, una vera e propria costola, con l'obiettivo di valorizzare il contributo delle donne nella costruzione dell'economia e delle imprese.

L'associazione intende collaborare di pari passo con la Compagnia delle Opere, condividendone i valori e lavorando in sinergia per sviluppare nuovi percorsi di crescita imprenditoriale e culturale.

IDEA nasce infatti per coinvolgere donne imprenditrici, manager e professioniste che stanno raggiungendo ruoli apicali nelle aziende, nelle istituzioni e nei contesti professionali, creando uno spazio in cui possano confrontarsi, crescere e generare nuovi progetti.

L'obiettivo è costruire un laboratorio di competenze e condividere visioni, dove l'esperienza delle donne diventa una risorsa strategica per lo sviluppo delle imprese e della società.

L'associazione opera senza scopo di lucro e promuove iniziative di formazione, ricerca, mentoring e sviluppo imprenditoriale, favorendo la creazione di relazioni tra persone, imprese e istituzioni.

Leadership femminile, alta formazione e nuove generazioni

Uno dei pilastri dell'associazione sarà la costruzione di percorsi di alta formazione e accompagnamento imprenditoriale dedicati alle donne che ricoprono o stanno raggiungendo posizioni di responsabilità.

IDEA intende sostenere queste figure attraverso programmi di leadership e alta formazione, percorsi di mentoring tra imprenditrici e nuove generazioni, laboratori di innovazione e governance d'impresa e infine tavoli di lavoro con istituzioni e mondo imprenditoriale.

L'obiettivo è creare un contesto in cui competenze, esperienza e relazioni possano trasformarsi in strumenti concreti di crescita per le imprese e per la società.

Il lancio nazionale: 18 giugno 2026 presso la sede della Camera dei Deputati

Il primo grande appuntamento pubblico dell'associazione è previsto il 18 giugno, data che segnerà il lancio ufficiale dei progetti di IDEA.

In questa occasione verrà presentato il programma: “Impresa di Sé – Percorsi di Evoluzione e Azione Femminile”. Si tratta di un progetto dedicato allo sviluppo della leadership e dell'imprenditorialità delle donne, pensato per accompagnare professioniste, manager e imprenditrici in un percorso di crescita personale e professionale. Accanto a questo percorso nasceranno i laboratori di impresa e innovazione, programmi di mentorship tra generazioni e iniziative culturali e tavoli di confronto sul futuro dell'impresa. IDEA promuoverà inoltre incontri, pubblicazioni e momenti di dialogo per contribuire a costruire un nuovo racconto del ruolo delle donne nell'economia italiana.

Un progetto che guarda al futuro

IDEA nasce dalla convinzione che lo sviluppo economico non sia soltanto una questione di numeri, ma soprattutto di persone, relazioni e responsabilità.

Nel solco dei valori che da quarant'anni animano la Compagnia delle Opere, l'associazione vuole essere uno spazio generativo, capace di accompagnare una nuova generazione di donne nei percorsi di impresa, innovazione e leadership.

Perché il futuro dell'economia passa anche dalla capacità di valorizzare il talento, l'intelligenza e il coraggio delle donne.

Nella foto da sinistra, Eleonora Regosa, Silvia Troiani, Marzia Lazzaroni



La grazia, sigillo di speranza per una terra ferita

Tra i graffiti della West Bank e le rovine di Emmaus, l'emozionante testimonianza di Marco Comissari, direttore Cdo Bologna, del Pellegrinaggio di Comunione e di Pace compiuto con un gruppo di amici nei luoghi santi la prima settimana dell'anno

Ripercorrendo con la memoria quei giorni, a distanza di tempo mi accorgo di quanto fossi inconsapevole di quel che avrei incontrato. Solo una cosa emerge chiara: ho scelto di partire per un atto di fiducia. Così i miei amici. Ci era stato chiesto di andare e ci siamo fidati. Quanto visto, ascoltato e vissuto nel mio viaggio-pellegrinaggio in Terra Santa, si colloca pienamente all'interno della cornice spirituale dei luoghi santi visitati: il giardino del Getzemani, la Basilica dell'Agonia, il Santo Sepolcro, la Basilica della Natività, il Campo dei Pastori e le rovine di Emmaus. Ma tutto è caratterizzato dal contesto di una umanità ferita. Questo "pellegrinaggio di comunione e di pace" porta impresso il sigillo della speranza. Guardando e ascoltando i testimoni, abbiamo riconosciuto come la speranza nasce dalla fede, quando si pone come presenza viva e diventa dono di vita nuova. E, ancora oggi, ciò che prevale è la gratitudine per quella scelta di partire e per quello che ci hanno manifestato coloro che abbiamo incontrato. Abbiamo avuto la prova che per essere operatori di Pace bisogna immischiarsi, vivere la Comunione nella concretezza della realtà come ci si presenta. Solo così la Speranza diventa un sigillo, un salvacondotto, il segno visibile da seguire: come la Stella per i Magi. Questo ci ha detto il Custode di Terra Santa, Padre Francesco Ielpo, nella sua omelia dell'Epifania. Con fiducia si sceglie la strada da seguire, così la realtà si rigenera in una nuova vita che ama tutto e tutti senza pregiudizio. Così si fa pace vera. Quello che cambia la circostanza, davanti a tanto disprezzo dell'umanità, è l'unità nella Carità! La Carità, che è la più grande delle virtù, perché viene da Dio.

Epifania, da pellegrini, in Terra santa!

Con un gruppo "molto eterogeneo" di uomini e donne mi sono ritrovato a condividere l'idea di partire per la Terra Santa, in risposta alla "invocazione" del Cardinale Pierbattista Pizzaballa, affinché i pellegrini tornassero in quei luoghi, per rincuorare i fratelli cristiani martoriati.

L'impegno profuso dal mio vecchio amico Andrea Babbi, Presidente della Petroniana Viaggi e Turismo di Bologna, ha creato le condizioni per andare e poter fare l'esperienza che di seguito proverò a raccontare.

Dall'1 al 7 gennaio sono stati giorni punteggiati di testimonianze di umanità e spiritualità. Abbiamo potuto incontrare le "pietre vive" di Terra Santa. Persone e Opere. Uomini e donne di buona volontà che praticano in quei luoghi la Carità e con la loro opera di presenza sviluppano un bene per tutti.

Abbiamo avuto il privilegio dell'udienza particolare con il Patriarca Latino, Cardinale Pizzaballa, e poi anche con il Patriarca Ortodosso, Teofilo III. Due personalità, riconosciute tali per la loro levatura morale, che si ergono come dei "giganti" di umanità e di Fede.

Abbiamo incontrato i Frati francescani della Custodia di Terra Santa, il Custode Padre Francesco Ielpo e Padre Stefano dell'Istituto Magnificat, le suore, i parroci, i religiosi e la gente che li condivide spazi comuni di culto e di vita, che sono Cristiani Latini, Ortodossi, Melchiti d'Oriente, Copti d'Egitto e anche Musulmani.

Purtroppo, abbiamo avvertito il peso di un pensiero egemone applicato, che mal sopporta questo. Che con ogni mezzo ne osteggia la vita.

Siamo entrati nelle case dei palestinesi del campo profughi di Aida. Ci siamo "immedesimati" con il racconto delle annose sopraffazioni che li si consumano, e abbiamo perfino giocato una partita nel campo da calcio di Aida, con i ragazzi della scuola calcio. Quel "campetto" oasi di libertà, che il governo israeliano vorrebbe distruggere con il pretesto che sarebbe privo di permessi. Davvero un paradosso: in un posto che dal 1948 è campo profughi! Quali permessi?

Abbiamo camminato all'ombra plumbea della barriera di separazione della "West Bank" (Cisgiordania). Un muro alto otto metri e mezzo, che estendendosi per 730 km su un controverso, quanto tortuoso, tracciato, taglia i territori

palestinesi e ne condiziona la vita. Ma, allo stesso tempo, abbiamo anche visto che – proprio come fu per il muro di Berlino – gli street-writer con i loro graffiti pop hanno trasformato quella "obbrobriosa, opprimente chiusura fatta a muraglia" in una opportunità di apertura. Un'enorme bacheca dove lasciare messaggi! Anche Banksy, lo street-artist più famoso al mondo, ha lasciato sul muro alcune sue opere. E quelle opere hanno fatto il giro del mondo. Non pago, l'artista ha rigenerato un luogo – una breccia surreale – un hotel, situato proprio lì a ridosso del muro: Wallet-Off Hotel. Uno spazio che può fregiarsi del doppio significato: ricovero per il viaggiatore – a tutti gli effetti è un albergo funzionante – ma anche ambiente accogliente per artisti che possono esporre liberamente e gratuitamente le loro opere. Questo non toglie il male, ma lo rende più affrontabile.

Le Pietre Vive

In quella terra così ferita, emergono le "pietre vive" che si specchiano sulle "pietre Sante". I due Patriarchi delle Chiese Cristiane e la Custodia di Terra Santa, capaci di reggere quei luoghi all'interno di equilibri tanto antichi quanto fragili (Status Quo Terrae Sanctae). Ma insieme, luminosi come delle gemme preziose, spiccano gli operatori e operatrici per lo sviluppo civile, religioso, educativo-culturale e morale, che lavorano a contatto con la popolazione.

Citerò quelli che abbiamo incontrato: Pro Terra Sancta, il grande collettore per il sostegno logistico e operativo della maggior parte dei progetti delle opere che abbiamo visto; Istituto Magnificat, in Gerusalemme vecchia, sita all'interno della Fondazione Custodia di Terra Santa: ha una scuola di musica dove suonano assieme diciotto maestri e oltre 200 giovani allievi, sono Musulmani, Ebrei e Cristiani; Terra Sancta College in Betlemme, la scuola più antica del Medio Oriente, fondata nel 1598 dai frati francescani e che oggi ospita circa 1.300 studenti; Hogar Nino Dios, di Betlemme, un'istituzione affidata alle Suore argentine della Famiglia religiosa del Verbo Incarnato, chiamate lì da Papa Francesco, che accoglie disabili gravi; Istituto Effetà di Betlemme, voluto da San Paolo VI Papa dopo l'incontro storico con Atenagora nel 1968, che soccorre i bambini sordo-muti, da sempre affidato alle Suore di Santa Dorothea; Helth Care for All, BET JALA HOSPITAL, il centro clinico ospedaliero che, tra le altre specializzazioni, è all'avanguardia nella riabilitazione da traumi e nella realizzazione di protesi prodotte su misura con l'impiego di stampanti 3D. Dopo il 7 ottobre 2024 questa struttura ha assunto un ruolo fondamentale in relazione all'elevato numero di traumatizzati e amputati di guerra. Non è retto da religiosi e si sostiene grazie ai fondi della cooperazione internazio-



Abbiamo incontrato le pietre vive di Terra Santa, uomini e donne che, praticando la carità, sviluppano un bene per tutti

nale, anche dall'Italia e dall'Emilia-Romagna, all'interno di un progetto coordinato da AVSI. Infine Taybeh, la parrocchia in Cisgiordania "avamposto cristiano", circondato dai coloni ebrei, dove ormai anche l'autorità civica preposta fatica a essere riconosciuta. In questa località, il Parroco e alcune Suore mandano avanti le funzioni religiose e una scuola materna, unico luogo di accoglienza per i bambini, figli di coloro che per andare a lavorare devono ogni giorno passare i check-point al muro del West Bank; madri e padri costretti a ore di viaggio per percorrere anche pochi chilometri, dovendo partire prestissimo al mattino per tornare tardi alla sera, non saprebbero dove lasciare i figli.

Il pellegrinaggio continua ancora

Il conflitto aperto da Israele e Stati Uniti contro l'Iran, sta ancora più preoccupando i Patriarchi, complicando e destabilizzando le relazioni. Speriamo davvero che si possa vedere uno spiraglio di pace. Intanto, con quel gruppo che era con me a gennaio continuiamo gli incontri nelle parrocchie e nelle comunità per aggregare attorno al tema "Comunione e Pace" e raccogliere aiuti per sostenere le Opere e le famiglie di Terra Santa.

Nel mese di luglio in Emilia-Romagna in collaborazione con Ravenna Festival è in programma (alla luce della situazione attuale è da confermare) una mini-tournée dell'orchestra della Scuola Magnificat, con concerti in alcune città della regione.

Altro ancora si sta mettendo a fuoco, a favore dei tanti progetti di solidarietà e cooperazione in corso. Sono allo studio di alcune amministrazioni comunali dell'Emilia-Romagna gemellaggi istituzionali con iniziative mirate e "missioni imprenditoriali". C'è spazio per essere concretamente creativi nel sostenere le Pietre Vive di Terra Santa.

CDO EMILIA, ROMAGNA, RIMINI E BOLOGNA

"Dai dati alle scelte di sostenibilità" è il percorso avviato in collaborazione con Turtle per approfondire gli impatti ambientali e sociali delle aziende

Cdo Emilia, Cdo Romagna Cdo Rimini e Cdo Bologna hanno avviato il 5 marzo il percorso "Dai dati alle scelte di sostenibilità". Nella prima giornata si è lavorato insieme alle aziende su due fronti: una prima parte volta a comprendere la sostenibilità come opportunità di maggiore competitività per le aziende, e una seconda parte volta ad approfondire i modelli di calcolo degli impatti ambientali e sociali, ad approfondire gli indicatori narrativi del VSME e a guidare le aziende partecipanti nel caricamento dei propri dati sulla piattaforma di intelligenza artificiale messa a disposizione da Turtle srl, spin-off dell'Università di Bologna - associata a Cdo Bologna - che ha guidato le attività. Il confronto tra le imprese partecipanti ha reso la giornata concreta: stessi problemi, contesti diversi, soluzioni che si costruiscono insieme. Nelle tre settimane intercorse tra i due incontri le aziende hanno riportato sulla piattaforma la documentazione richiesta, senza dover fare nessun calcolo, ma semplicemente caricando i documenti nel formato in cui lo avevano disponibile.

Nella seconda giornata di lavoro del 26 marzo, la piattaforma ha generato i report VSME a partire dai dati caricati. Ogni azienda ha lavorato sui propri dati, estratti in automatico e messi in ordine in un database specifico per ogni azienda: ogni partecipante ha calcolato i propri indicatori comprendendone il significato a livello di competitività. Con il supporto diretto del team Turtle srl, approfondendo gli indicatori quantitativi e il modulo Comprehensive, che misura la catena di fornitura, si è lavorato per ricavare dai risultati alcune decisioni operative concrete.

Nella foto alcune fasi delle attività



Dalla produttività ai processi. Così l'AI ridisegna l'impresa

Non uno strumento personale, ma una tecnologia capace di ridisegnare processi, decisioni e modelli operativi delle organizzazioni: l'Intelligenza Artificiale, come descritta nell'evento AI Business Village, organizzato lo scorso marzo dalla Compagnia delle Opere Marche Sud e Cdo Pesaro-Urbino a Jesi, nelle sale della Fondazione Cassa di Risparmio, ha superato la fase della semplice "produttività personale" per evolvere in struttura portante dei processi aziendali.

"Un villaggio è un luogo in cui ci si scambia esperienze, in cui si cresce insieme – ha detto il Presidente della Compagnia delle Opere Marche Sud Emanuele Frontoni, professore ordinario di Informatica all'Università di Macerata e co-director del VRAI Vision Robotics & Artificial Intelligence Lab - Spesso si dice che per educare serve un villaggio, e oggi volevamo provare a costruirlo. Con questa iniziativa abbiamo cercato di mettere insieme tante buone pratiche presenti nel nostro territorio e nella nostra regione. Insieme, CDO Pesaro Urbino e CDO Marche Sud, hanno creato un ambiente in cui poter condividere conoscenza e competenze. È stato un pomeriggio molto intenso, con un ritmo piuttosto serrato, ma con un obiettivo preciso: guardare all'adozione dell'intelligenza artificiale nelle imprese. Abbiamo infatti un bisogno urgente di portare queste tecnologie nelle piccole e medie imprese dei nostri territori. Vogliamo farlo però con una visione consapevole e, in un certo senso, anche un po' originale, che abbiamo raccontato nel corso del pomeriggio, ascoltando anche molte buone pratiche già in atto".

Il lavoro degli oltre cento partecipanti è stato infatti diviso in quattro workshop operativi, organizzati in parallelo e replicati in due sessioni.

Nell'incontro su AI Generativa e Prompt Design, Emanuele Frontoni e Benedetta Petroselli hanno evidenziato che il valore di un prompt dipende dalla qualità dei dati forniti a un sistema che, in futuro, userà sempre più un linguaggio naturale. L'elemento più rilevante è il passaggio da sistemi basati su comandi e interfacce rigide a modelli che dialogano in un linguaggio quotidiano, rendendo l'accesso più intuitivo, ma anche più trasversale, coinvolgendo competenze non solo tecniche, ma anche umanistiche. In questo scenario, la programmazione tradizionale non scompare, ma si integra con l'AI, dando vita a sistemi ibridi in cui il linguaggio naturale facilita l'interazione, mentre le logiche strutturate continuano a gestire l'elaborazione dei dati.

Alessandro Caprai e Sofia Pansoni, parlando dell'intelligenza artificiale per il marketing e la comunicazione, hanno posto l'accento su una comunicazione basata sulla creatività umana "aumentata" dal supporto dell'AI. Quest'ultima rende infatti possibile una comunicazione adattiva, basata su feedback continui, in cui i contenuti possono essere testati, ottimizzati e personalizzati in tempo reale. Questo porta a una trasformazione della temporalità della comunicazione, che diventa continua e dinamica, e consente di sfruttare modelli predittivi per migliorare le performance e anticipare i comportamenti degli utenti. Allo stesso tempo, però, questa abbondanza di contenuti genera un effetto collaterale: la perdita di valore percepito e la difficoltà per il pubblico di distinguere tra contenuti autentici e generati automaticamente. Il rischio è quello di una comunicazione sempre più omologata, in cui l'originalità diventa il vero fattore competitivo. Per questo motivo l'intervento umano rimane centrale, sia nella definizione delle linee guida editoriali sia nella valutazione qualitativa dei contenuti prodotti.

L'automazione dei processi aziendali, trattata da Francesco Alborino e Salvatore La Porta, si basa sull'idea di affidare a software affidabili tutte quelle attività ripetitive o poco strutturate che rallentano il lavoro umano, con



l'obiettivo di aumentare la velocità e ridurre gli errori. In questo contesto, i modelli linguistici rappresentano un punto di partenza: sono sistemi in grado di comprendere e generare linguaggio, ma diventano realmente utili per le aziende solo quando vengono collegati a strumenti, database o sistemi operativi, trasformandosi in veri e propri agenti capaci di agire.

La chiave, è stato sottolineato nel workshop, non sta tanto nel modello utilizzato, quanto nella capacità dell'organizzazione di configurarlo in modo efficace e di valorizzare il proprio patrimonio di conoscenze. Per questo motivo oggi è più strategico lavorare sul contesto, sui prompt e sull'integrazione con strumenti esistenti piuttosto che investire in costosi processi di addestramento personalizzato. Un approccio efficace all'automazione non si basa su un unico sistema "onnipotente", ma su flussi di lavoro strutturati, in cui ogni passaggio è definito e ogni agente ha competenze specifiche e accesso a una base di conoscenza organizzata.

Silvio Cardinali e Simone Severini, parlando di AI e vendite, hanno utilizzato una logica simile. Non è la quantità di strumenti a fare la differenza, ma la loro integrazione nei processi aziendali. La tecnologia deve adattarsi all'organizzazione, oppure l'organizzazione deve evolvere per sfruttarla appieno; altrimenti, l'impatto sui risultati economici resta limitato.

L'AI interviene lungo tutto il ciclo di vendita, sia a livello individuale, supportando il lavoro dei venditori, sia a livello organizzativo, migliorando analisi e automazione. Può automatizzare la ricerca di potenziali clienti, gestire in autonomia le prime fasi di contatto e follow-up, analizzare grandi quantità di informazioni per preparare incontri commerciali e persino suggerire come comunicare in base al profilo psicologico dell'interlocutore. Allo stesso tempo, consente di analizzare i dati di vendita e le pipeline in modo avanzato anche senza competenze tecniche, migliorando la capacità di previsione.

In diretta da New York, Francesca Rossi, IBM Fellow e Global Leader for Responsible AI and AI Governance, ha tratteggiato lo scenario geopolitico legato all'intelligenza artificiale *agentica*, a quella che si configura come una vera e propria infrastruttura di supporto a decisioni di carattere strategico con riferimento ai tre principali modelli evolutivi. Il modello statunitense prevede che il governo sia di sostegno all'adozione di infrastrutture di AI ma, sulla loro scelta, applicazione e governance c'è piena libertà: dunque l'approccio americano è molto



L'AI Business Village di Jesi ha mostrato come l'intelligenza artificiale stia diventando infrastruttura strategica: automazione, marketing, vendite e governance al centro dei quattro workshop

innovativo, meno omogeneo e non molto attento al monitoraggio e al controllo. Di contro, in Cina l'AI fa parte di una strategia statale, e dunque, alla grande velocità di adozione, fa da contraltare un'omologazione nelle modalità, che è modellata sulla volontà governativa: il supporto dello Stato è ai massimi livelli, a partire dalla ricerca sull'intelligenza artificiale, che è centralizzata e indirizzata a uno scopo prestabilito per tutte le imprese. In Europa lo sviluppo dell'AI è legato ai valori che noi condividiamo e che troviamo in documenti fondanti, come l'AI Act e la Convenzione Quadro del Consiglio d'Europa. In un ambito naturalmente competitivo, per l'Europa sarà importante avere una sua certa capacità tecnologica indipendente e sostenere le aziende, che sono medio-piccole non solo in Italia ma un po' ovunque sul continente, nell'adozione dell'AI: il che significa anche sviluppare un sistema formativo.

Infine, l'intervento di Benedetta Giovanola, dedicato al tema della responsabilità reale dell'Intelligenza Artificiale, con particolare attenzione agli aspetti legati a privacy, etica e governance delle decisioni nelle imprese. In un modello etico "bisogna credere", perché deve integrare un sistema di business che lo inglobi, perché l'obiettivo di un'impresa non può e non deve essere quello, pur non trascurabile, di "fare profitto", ma quello di posizionarsi in base ai valori in cui crede e in cui credono coloro che lavorano in azienda, ovvero l'unicità sotto il profilo non solo produttivo ma anche sociale: l'identità aziendale, ancor prima di mission e vision, deve essere ben chiara. Così l'etica "può ispirare degli investimenti che, nel medio termine, saranno visibili anche in termini di ROI". Quello che i filosofi "spesso fanno è porsi domande più che dare risposte e questo atteggiamento è problematico, in un'epoca in cui si cercano solo risposte". Decidendo di adottare l'intelligenza artificiale, bisogna invece "prendersi del tempo per non adottare una soluzione standardizzata, allenare la nostra capacità di capire quali sono i valori in gioco, in prospettiva, e quindi le conseguenze di una determinata scelta". Questo dà agli individui e alle aziende, in un periodo storico caratterizzato dall'incertezza come quello odierno, la possibilità di provare ad anticipare gli scenari futuri.

L'evento è stato realizzato in collaborazione con i Partner: SVS Lex Società Tra Avvocati Benefit Srl e Inim Electronics (Main Sponsor), Comunicativi Web Agency, Fondazione Cassa di Risparmio di Jesi e VRAI – Vision, Robotics and Artificial Intelligence (Sponsor Tecnici).



Più storia, più incontri: la nuova casa di Cdo Bergamo



Alberto Capitano
racconta l'inaugurazione
della nuova sede di via
Segherie Beretta

Una sede nuova, di proprietà, pensata per accogliere, formare e creare relazioni. Per Cdo Bergamo l'inaugurazione dei nuovi spazi di via Segherie Beretta 8 non è soltanto un cambio di indirizzo, ma una tappa importante di una storia lunga oltre trent'anni. Ne parliamo con il presidente Alberto Capitano, che racconta il significato di questo passaggio e la prospettiva che lo accompagna.

Presidente Capitano, che significato ha questa nuova sede?

Ha il valore di un passaggio storico. Cdo Bergamo nasce alla fine degli anni Ottanta come sede locale di Cdo Nazionale e nel 1992 si costituisce formalmente come realtà territoriale autonoma. Da allora abbiamo sempre lavorato in sedi in affitto. Oggi inauguriamo una sede di proprietà: è il segno concreto del cammino compiuto, della solidità raggiunta e di un radicamento ancora più forte sul territorio bergamasco. Non è soltanto una scelta logistica, ma un passaggio che racconta una maturità associativa.

Che caratteristiche ha questa nuova sede?

È una sede nuova di zecca, inserita in un'operazione di sviluppo appena inaugurata. Il contesto è moderno e facilmente fruibile: ci sono circa 200 parcheggi, un supermercato e uno spazio di ristorazione. Elementi concreti che rendono questo luogo pratico, accogliente e funzionale. Volevamo una sede bella, ma soprattutto utile e comoda per i nostri associati e per chi lavora con noi, un luogo capace di favorire la frequenza e la partecipazione.

Anche la posizione sembra avere un peso importante.

Absolutamente sì. La sede è in via Segherie Beretta 8, in una posizione strategica: è in città, ma anche molto

vicina all'asse interurbano, a centro metri dalla stazione ferroviaria di Bergamo Ospedale, nodo di interscambio fondamentale. Questo la rende facilmente raggiungibile da tutta la provincia. Per un'associazione come la nostra, diffusa su tutto il territorio, l'accessibilità è decisiva. Volevamo una sede non percepita come distante o scomoda, ma davvero aperta a tutti.

Quali sono gli obiettivi principali di questi spazi?

Sono soprattutto due. Il primo è alimentare la vita associativa, favorendo conoscenza, incontro e scambio tra gli associati. Per questo abbiamo immaginato una sede non solo operativa, ma da vivere. C'è una zona centrale con cucina, un grande tavolo per la convivialità, una piccola arena per presentazioni, piante verdi, tavolini, divanetti, sale riunioni, spazi informali e una grande terrazza coperta. Tutto è pensato perché chi entra qui possa lavorare, ma anche fermarsi, incontrare altri, parlare, conoscersi e far nascere rapporti che generano valore.

Quindi la sede come spazio di relazioni?

Sì, insieme ai servizi. Per noi la relazione tra associati è uno degli aspetti più preziosi dell'esperienza associativa. Le imprese, i professionisti, le persone che fanno parte di Cdo Bergamo hanno bisogno di occasioni vere di incontro, confronto e collaborazione. La sede nasce anche per questo: per rendere più naturale e quotidiana la vita associativa.

E il secondo obiettivo?

È costruire una vera e propria casa della conoscenza e dello sviluppo del capitale umano, migliorando l'erogazione del principale servizio che offriamo: la formazione. Ogni anno realizziamo più di mille corsi e poterli svolgere direttamente in sede rappresenta un salto di qualità. La nuova sede è dotata di quattro aule formazione e tre sale riunioni, dotate di strumenti tecnologici all'avanguardia che rispondono alle diverse esigenze didattiche e organizzative. Questo ci permetterà di essere ancora più efficaci e più vicini alle imprese anche sul piano dello sviluppo delle competenze.

Questa sede sembra essere il frutto di una storia più che di un'idea isolata.

È esattamente così. Questo risultato nasce da alcune condizioni maturate nel tempo: l'amicizia operativa all'interno della classe dirigente, il buon governo delle classi dirigenti che si sono alternate alla guida dell'associazione e l'idea centrale di dare agli associati un valore concreto a fronte della quota associativa. Il punto è sempre stato generare utilità reale per chi aderisce, evitando ogni autoreferenzialità.

In questo senso la nuova sede rappresenta anche una promessa mantenuta?

Sì. Conferma che ogni scelta fatta in questi anni aveva al centro l'associato e il suo bisogno di luoghi, strumenti e occasioni. Questa sede rende visibile una convinzione: che l'appartenenza associativa debba tradursi in un'esperienza concreta di valore, fatta di servizi qualificati, relazioni significative e opportunità di crescita.

La settimana inaugurale sarà particolarmente ricca. Che cosa avete organizzato?

Abbiamo voluto che l'inaugurazione fosse non solo un momento celebrativo, ma anche un'occasione culturale e pubblica. Per questo la settimana inaugurale sarà scandita da tre appuntamenti, tutti legati alla figura di Amedeo Peter Giannini, una storia che continua a interrogare anche il presente.

Ci racconta il programma?

Il primo appuntamento sarà l'allestimento in sede della mostra Non si può morire per un dollaro, dedicata alla storia di Giannini, visitabile da lunedì 11 maggio a domenica 17 maggio su prenotazione, con guide.

Il secondo sarà la sera dell'11 maggio al Teatro di Loreto di Bergamo, con lo spettacolo Qua la mano, sempre dedicato alla sua vicenda.

Il terzo sarà, nella stessa settimana, un convegno di alto livello sulla finanza, centrato su una domanda molto attuale: che cosa ha ancora da dire oggi la storia di Giannini al mondo bancario e finanziario?

Perché avete scelto proprio la figura di Giannini?

Perché la sua storia parla di intrapresa, di fiducia nelle persone e di finanza al servizio dello sviluppo reale. Sono temi che ci toccano da vicino e che hanno ancora molto da dire, soprattutto in un tempo in cui il rapporto tra economia, credito e impresa è continuamente messo alla prova.

Che cosa vi augurate per questa nuova casa di Cdo Bergamo?

Ci auguriamo che sia una casa vissuta. Non un luogo da inaugurare e basta, ma uno spazio abitato ogni giorno da imprenditori, collaboratori, professionisti, amici e associati. Un luogo capace di tenere insieme operatività e umanità, lavoro e relazione, formazione e convivialità. Se aiuterà Cdo Bergamo a essere ancora di più un punto di incontro e di crescita per il territorio, avremo raggiunto il nostro obiettivo.



Goppion, “Dove tecnica e bellezza si incontrano”

Il Cavaliere del lavoro e amministratore delegato di Goppion spa, azienda della museotecnica d'avanguardia, racconta come un'eredità imprenditoriale si sia trasformata in un riferimento internazionale

Parlare con il Cavaliere del lavoro Alessandro Goppion, amministratore delegato di Goppion Spa e socio Cdo Milano, significa entrare in una storia d'impresa che unisce vision e cultura del lavoro e responsabilità verso il patrimonio di tutti. Il nome Goppion è oggi legato a una concezione della museotecnica che non è semplice allestimento, ma cura della memoria, precisione progettuale e servizio alla conservazione e alla leggibilità delle opere. In questa intervista emerge lo sguardo di chi ha saputo trasformare un'eredità imprenditoriale in un riferimento internazionale, mantenendo salde le radici nel tessuto manifatturiero lombardo e aprendosi alle sfide del futuro: innovazione, passaggio generazionale, identità e presenza globale. Un racconto che parla di impresa, ma prima ancora di persone e responsabilità.

Se dovesse raccontare in poche parole che cos'è oggi Goppion e che cosa rappresenta per lei, da dove partirebbe?

Oggi Goppion è il punto di riferimento della museotecnica d'avanguardia nel mondo. Come scritto nella Treccani, la museotecnica è l'arte di ordinare un museo, disponendone adeguatamente i vari pezzi. Goppion è una organizzazione funzionale al miglior esercizio della conservazione, della leggibilità e dello spazio nei musei.

Le vostre vetrine custodiscono opere dal valore inestimabile. Tra tutte quelle affidate a Goppion nel mondo, ce n'è una a cui si sente particolarmente legato? E perché?

Tutti gli oggetti che mi è capitato di volere proteggere con le nostre vetrine hanno valore culturale uguale. Il valore simbolico o politico di un oggetto non è una cosa che ci interessa più di tanto. Quando gli oggetti rappresentano, documentano e testimoniano la memoria della comunità, lì c'è il ruolo sociale del museo e annesso allo stesso quello della Goppion.

Nel passaggio generazionale non si tratta mai solo di dare continuità a ciò che si è ereditato: bisogna capire che cosa custodire e cosa innovare.

Quali sono state, per lei, le scelte decisive?

Quando ho ereditato l'azienda di mio padre, l'ho trasformata da azienda di exhibit design in un'azienda specializzata nei musei. Per quanto riguarda mio figlio, bisognerebbe chiedere a lui!

Goppion è diventata un riferimento internazionale in un settore altamente specialistico. Su quali fattori avete costruito questa reputazione nel tempo?

I fattori sono uno solo: la passione per la storia, la succitata memoria e un forte radicamento nel tessuto manifatturiero lombardo, attraverso il quale abbiamo ricercato e trovato le soluzioni più funzionali alla conservazione e all'esposizione degli oggetti.

Quando si parla di Goppion si parla di tecnologia, ma anche di bellezza, precisione, affidabilità. Che cosa fa davvero la differenza nel vostro modo di lavorare?

Noi usiamo categorie proprie dell'ingegneria meccanica — valide per la costruzione di ogni oggetto che fa parte di questa branca di saperi, e che possono andare da un aereo a una moto a una macchina utensile — per realizzare dispositivi di conservazione ed esposizione che non sono più opere di arredamento, ma appunto strumenti, o mezzi.

A un certo punto del suo percorso imprenditoriale ha scelto di aderire a Cdo Milano. Che cosa cercava allora, e che cosa ha trovato?

Quello che mi è capitato è che in quegli anni, come tutti i giovani imprenditori, mi arrampicavo a fatica su pareti rocciose. Da giovane imprenditore la mia crescita avveniva attraverso uno sforzo di aggrapparmi a ogni opportunità; a un dato momento capì che le banche mi misero in seria difficoltà. A quel punto conobbi i dirigenti della Compagnia che, con il sorriso sulle labbra, rimisero a posto quegli istituti e tutto riprese la normalità delle cose: la Compagnia, guardando alla centralità della persona, può difendere e difende le piccole e medie imprese dal rischio di possibili sopraffazioni. Guardando al futuro, quale sfida sente oggi più importan-



Quando gli oggetti rappresentano, documentano e testimoniano la memoria della comunità, lì c'è il ruolo sociale del museo e, annesso, quello della Goppion

te per Goppion: innovare, trasmettere competenze, attrarre talenti, o restare fedeli alla propria identità?

A questa domanda non si risponde scegliendo una parte, ma in modo olistico, considerando tutti gli aspetti citati come parte integrante del progetto della Goppion del futuro.

Quali sono, oggi, secondo lei, le sfide più grandi che un imprenditore è chiamato ad affrontare? E guardando alle nuove generazioni, quali caratteristiche ritiene decisive per fare impresa nello scenario attuale?

Dall'osservatorio italiano, dove i piccoli e i medi imprenditori devono confrontarsi con il mondo, conta la capacità di disporre di un progetto di sviluppo globale, superando le difficoltà intrinseche della globalizzazione. Ai giovani: forte coscienza storica e consapevolezza identitaria; ricerca della qualità superiore; presenza in tutti i mercati.

La Jewel House, che custodisce i gioielli della Corona britannica, nella Torre di Londra. Nel riquadro, la Mona Lisa di Leonardo da Vinci presso il museo del Louvre



La visione di Sisthema? La tecnologia come strumento di crescita e impatto sociale

Francesco Gandellini, sales manager del polo d'eccellenza per le soluzioni ERP, racconta il ruolo dell'innovazione in azienda e delle opportunità di collaborazione con il Terzo Settore al fine di migliorare i processi e generare valore

Dalla nascita negli anni Ottanta fino alle sfide tecnologiche di oggi, il percorso di Sisthema racconta l'evoluzione del rapporto tra tecnologia, organizzazione e persone. In questa intervista, Francesco Gandellini, sales manager, condivide riflessioni ed esperienze sullo sviluppo dell'impresa, sul ruolo dell'innovazione e sulle opportunità di collaborazione con il Terzo Settore.

Qual è l'idea alla base della nascita di Sisthema?

Sisthema nasce all'inizio degli anni Ottanta in un momento cruciale per il tessuto imprenditoriale italiano. In questi anni molte aziende, soprattutto PMI, operavano ancora in modo fortemente analogico: processi scollegati, informazioni frammentate, reparti che non dialogavano tra loro. L'informatica, allora agli esordi nel mondo industriale, rappresentava un'opportunità straordinaria per modernizzare il modo di lavorare.

Fin dall'inizio l'idea fondante di Sisthema è stata quella di andare oltre la semplice informatizzazione, per abbracciare una visione più ampia dei processi aziendali. Non si trattava solo di digitalizzare, ma di connettere: superare le cosiddette "isole informatiche" e creare un unico baricentro informativo, la "regia tecnologica" capace di dare coerenza e continuità ai dati.

Da qui un approccio distintivo, che ancora oggi caratterizza l'azienda: non proporre un pacchetto chiuso, ma una piattaforma evolutiva, capace di crescere insieme all'impresa. Una tecnologia pensata per trasformare il dato grezzo in informazioni utili per il management, supportando decisioni più consapevoli e tempestive.

In questo senso, Sisthema ha sempre visto la tecnologia come uno strumento abilitante, non come un fine. Un alleato capace di sostenere e valorizzare ciò che da sempre distingue le aziende italiane: l'unicità dei modelli organizzativi, la creatività imprenditoriale, la capacità di adattarsi e competere anche rispetto alle grandi multinazionali. La tecnologia, se ben progettata, diventa così un fattore di libertà e non di standardizzazione, al servizio dell'identità e della crescita dell'impresa.

Quali sono state, secondo lei, le sfide principali di questo processo di crescita aziendale?

Nel percorso di crescita di un'azienda come Sisthema una delle sfide principali è stata quella di riuscire ad armonizzare due dimensioni fondamentali: la tecnologia e le persone. Una prima difficoltà riguarda trovare il giusto equilibrio tra scalabilità e personalizzazione. Da un lato è importante sviluppare un prodotto standardizzato, che sia più semplice da aggiornare e mantenere nel tempo. Dall'altro, però, ogni azienda cliente ha caratteristiche, processi e modalità operative molto specifiche, che richiedono soluzioni personalizzate. La sfida è quindi riuscire a mantenere una struttura solida e scalabile senza perdere la capacità di adattarsi alle esigenze dei singoli clienti.

Un'altra sfida significativa riguarda l'integrazione delle competenze all'interno dell'azienda. Con la crescita infatti entrano in gioco professionalità diverse: da una parte gli sviluppatori, concentrati sugli aspetti tecnici del software, e dall'altra i consulenti di business, che devono comprendere a fondo il linguaggio e le esigenze dei clienti, che si tratti di produzione, logistica o finanza. Far dialogare queste

competenze differenti è fondamentale per creare soluzioni realmente efficaci.

Infine, c'è la sfida legata alla velocità dell'evoluzione tecnologica. Oggi ambiti come cloud, intelligenza artificiale e cybersecurity evolvono molto rapidamente. Un'azienda tecnologica deve quindi rimanere costantemente aggiornata e innovare, ma allo stesso tempo deve garantire stabilità e continuità ai clienti storici, che utilizzano sistemi consolidati e non possono permettersi cambiamenti troppo bruschi. Trovare questo equilibrio tra innovazione e affidabilità è uno degli aspetti più delicati della crescita.

Pensa che la collaborazione con il Terzo Settore sia importante?

La collaborazione è importante prima di tutto per una ragione di metodo e di visione. Anche nel non profit, oggi è fondamentale poter concentrare il massimo delle energie sulla propria missione: l'impatto sociale, la cura delle persone, il servizio alla comunità. In questo senso le tecnologie digitali giocano un ruolo abilitante, sono lo strumento per garantire efficienza, qualità operativa e sostenibilità. Temi che non riguardano solo le imprese private, ma attraversano in modo trasversale tutto il sistema organizzativo, Terzo Settore incluso.

Ridurre il peso della complessità gestionale, migliorare il coordinamento dei processi e liberare tempo e risorse preziose per reinvestirli dove conta davvero: nella generazione di valore sociale. È una sfida che riguarda il Terzo Settore che opera in un contesto, quello odierno, di elevata complessità e mutevolezza.

Dal suo punto di vista, pensa ci sia qualche passo ancora da fare per rafforzare ulteriormente questa sinergia?

Non basta più pensare a un semplice rapporto tra cliente e fornitore, ma occorre costruire una relazione più collaborativa e orientata alla condivisione di obiettivi. Un primo aspetto riguarda il linguaggio. Spesso il mondo profit e quello non profit utilizzano logiche e termini diversi. Per questo è importante



L'idea fondante della nostra azienda era superare le "isole informatiche" e creare un unico baricentro informativo, una regia tecnologica capace di dare coerenza e continuità ai dati

lavorare su una sorta di traduzione reciproca, per esempio adattando gli indicatori di performance tipici delle aziende ai parametri che misurano l'impatto sociale delle organizzazioni del Terzo Settore. Un secondo elemento fondamentale è l'accessibilità tecnologica. Molte realtà del non profit sono di dimensioni ridotte e non dispongono di grandi risorse economiche. Per questo sarebbe utile sviluppare modelli di costo più flessibili o soluzioni tecnologiche più leggere, che permettano anche a queste organizzazioni di accedere a strumenti avanzati senza dover sostenere investimenti troppo elevati. Infine, un passo importante riguarda la co-creazione. Coinvolgere direttamente gli operatori del sociale nello sviluppo delle nuove funzionalità dei software può aiutare a progettare strumenti davvero utili e aderenti alla realtà quotidiana del loro lavoro. In questo modo la tecnologia non viene semplicemente applicata dall'esterno, ma nasce anche dall'esperienza concreta di chi opera ogni giorno sul campo.



Francesco Gandellini,
sales manager
di Sisthema

Tecno Ambiente, Quando impresa e territorio crescono insieme

Radicata da oltre 30 anni nel territorio della Garfagnana, Tecno Ambiente si è affermata come una realtà affidabile e dinamica nel campo dei servizi ambientali. Oggi Tecno Ambiente rappresenta un punto di riferimento locale per la tutela dell'ambiente, con un impegno quotidiano e un approccio comunitario e umano. In questa intervista Enrica Tonini, presidente e imprenditrice alla guida dell'azienda, racconta con autenticità il proprio percorso: un inizio fortemente voluto ma non privo di difficoltà, segnato dalla sfida di conciliare il ruolo di giovane madre con quello di imprenditrice. Dalle prime attività sul territorio fino all'adozione di tecnologie e metodologie avanzate, emerge una storia di determinazione e crescita, con l'obiettivo costante di contribuire alla salvaguardia ambientale e al benessere del territorio.

Come nasce l'idea di fondare Tecno Ambiente?

Tecno Ambiente nasce nel 1995 a Castelnuovo Garfagnana in un momento particolare della mia vita, perché ero giovanissima ed ero già mamma. Venivo da un ambito di studi molto lontano da ciò che poi Tecno Ambiente sarebbe diventato. Da presidente e socia fondatrice di questa realtà, ho potuto sperimentare cosa significhi l'impegno e la fatica necessari per portare avanti un'attività di questo tipo; 32 anni fa non pensavo realmente a questo, nella forma in cui si trova oggi. Allora, la mia priorità era avere del tempo da dedicare a mia figlia: credevo che essere imprenditrice potesse darmi il tempo libero di cui avevo bisogno. Le cose non stavano proprio così, ma nonostante questo, giorno dopo giorno, abbiamo davvero costruito qualcosa di bello, soprattutto dopo aver incontrato la mia socia e vice presidente Francesca Cattani. Siamo nati concentrandoci sulla sicurezza sui luoghi di lavoro, ma con il tempo ci siamo specializzati anche in consulenza ambientale.

Tecno Ambiente ha preso vita in un momento molto particolare e molto fortunato: l'Italia cominciava a ricevere le prime norme di diritto comunitario all'interno del quadro legislativo. Ci siamo così inseriti nel mercato e, da allora, i nostri servizi sono incrementati: la consulenza per i sistemi di gestione, la medicina del lavoro e la formazione, a cui da due anni abbiamo dedicato una società specifica: Tecno Ambiente e Formazione.

Quali sono stati, secondo lei, i momenti più difficili e quelli più luminosi di questo processo di crescita aziendale?

Di sfide ce ne sono state molte, e continuano ad esserci chiaramente. È un percorso mai lineare, ricco di ostacoli, come ogni progetto che si rispetti. Così anche in Tecno Ambiente abbiamo affrontato diverse fasi, a volte più alte, altre volte più basse. Gli albori di questo progetto ambizioso sono stati sicuramente fra i momenti più impegnativi e più duri, proprio per via della poca esperienza che avevamo inizialmente e del mio impegno come madre, oltre che come imprenditrice. La crisi del 2008 è stata per noi un altro grande momento di prova, come per molte altre realtà in quel periodo. Ma in generale, con il tempo, l'inesperienza iniziale si è trasformata in conoscenza, portando l'azienda a strutturarsi sempre di più, passo dopo passo, regalandoci tante soddisfazioni. Attualmente vedo nell'intelligenza artificiale una delle più grandi sfide, e al tempo stesso opportunità, che stiamo già cercando di cogliere attraverso, per esempio, l'aggiornamento di alcuni dei nostri sistemi. Sicuramente ne sorgeranno altre, ma credo che il segreto in ogni prova sia l'umiltà con la quale portiamo avanti da sempre Tecno Ambiente. È stato anche grazie a questo approccio che oggi abbiamo il piacere di guardare a questi oltre trent'anni di attività con grande orgoglio.

Nella sua esperienza come presidente di Tecno Ambiente, reputa rilevante la collaborazione e la sinergia con il Terzo Settore?

In un'ottica imprenditoriale è sempre difficile fare una scelta netta fra la quantità e la qualità dei propri clienti perché prediligendo una o l'altra, i risultati e il grado di tutela nei confronti della propria società possono cambiare di molto. Ma in generale credo che la scelta di abbracciare un approccio umano e comunitario ci ha permesso di costruire un rapporto integro e forte con tante delle realtà presenti sul territorio e che lavorano ai nostri stessi obiettivi.

Penso che la collaborazione con enti del Terzo Settore e volontariato sia centrale per la buona riuscita del nostro operato. In un certo senso, la sinergia fra "mondo Srl" e associazionismo apporta uno spessore diverso a ciò per cui ci impegniamo ogni giorno. Spesso le ong o simili sono fra



i più attivi fra la gente, presenti nel tessuto sociale vero e proprio. Pertanto, come Tecno Ambiente prescindere da questa sinergia sarebbe come trascurare un'importante opportunità per dare vita a una comunità più unita, che si muove all'unisono per obiettivi comuni.

Secondo lei, c'è qualche passo ancora da fare per rafforzare ulteriormente questa sinergia?

Ad oggi Tecno Ambiente ha sviluppato una rete di clienti che spaziano dal livello locale a quello multinazionale. Per raggiungere i nostri obiettivi collaboriamo inoltre in modo significativo con numerose realtà del terzo settore. Riteniamo tuttavia che queste organizzazioni siano spesso penalizzate da un'eccessiva burocratizzazione che, nei fatti, rallenta alcuni processi e limita la possibilità di operare con maggiore agilità anche in collaborazione con altri enti.

Non di rado, infatti, si trovano ad affrontare obblighi paragonabili a quelli delle aziende, pur non essendoli formalmente. Naturalmente, a seconda della tipologia di organizzazione, è giusto che siano previste adeguate garanzie a tutela sia delle strutture stesse sia dei loro collaboratori, interni ed esterni. Tuttavia, si tratta di una criticità che accomuna molte realtà lavorative e che potrebbe certamente beneficiare di un alleggerimento delle procedure. In questo contesto, siamo particolarmente orgogliosi di far parte della rete costruita negli anni da Compagnia delle Opere, che ci ha offerto – e continua a offrirci – l'opportunità di consolidare ogni giorno, anche in prospettiva futura, il rapporto e la sintonia con altre realtà che operano sullo stesso territorio con l'obiettivo comune di promuovere il benessere.

Come Tecno Ambiente ci troviamo inoltre in una posizione privilegiata all'interno di questa alleanza con Cdo: personalmente ho avuto l'onore di entrare a far parte del Consiglio Direttivo Toscana, un'esperienza che mi consente di seguire da vicino il prezioso lavoro svolto dall'organizzazione.

cdo piemonte

Gai Giacomo, Una lunga storia di famiglia tra innovazione, precisione e fiducia nei giovani

Abbiamo incontrato Daniele Gai, Direttore Tecnico e Responsabile di Produzione di Gai Giacomo Srl, per farci raccontare in prima persona il percorso di crescita che ha portato l'azienda di famiglia, nata nel 1967 nel torinese, a diventare leader italiano nel settore delle tecnologie d'avanguardia di produzione automatica e minuterie tornite. La storia che emerge è una serie di diapositive colorate di passione, fantasia e scoperta: elementi chiave che hanno reso l'azienda capace di pensare fuori dagli schemi, rispondendo con professio-

nalità alle esigenze di ormai tre generazioni di clienti. Il risultato? La creazione di un valore produttivo, e soprattutto umano, che continua a rinnovarsi nel tempo.

Qual è l'idea alla base della nascita di Gai Giacomo Srl e qual è la vostra specialità?

Questa realtà nasce da mio nonno, che l'ha fondata nel 1967. Negli anni successivi sono entrati in azienda anche mio padre e mia zia, che hanno progressivamente rinnovato l'impresa mantenendo una forte propensione agli investimenti in macchine, tecnologia e strumenti di



Il team della Gai Giacomo srl

misura per la produzione automatica, in particolare nel settore delle minuterie tornite, cioè piccoli componenti in metallo, acciaio e ottone. Lavoriamo nello specifico su disegno del cliente: non abbiamo quindi un catalogo, ma operiamo principalmente come terzisti. Riceviamo il disegno e realizziamo esattamente il componente richiesto. La nostra attività è distribuita su due stabilimenti. Oltre alla produzione, svolgiamo anche diverse operazioni di servizio, come selezioni al 100% per garantire controlli qualità automatizzati, piccoli montaggi, assemblaggi e controlli visivi. Operiamo in diversi settori: arredamento, automotive, ingegneria industriale, medicale, pneumatica, edilizia e aerospazio. Il nostro fatturato annuo si colloca tra i 10 e i 12 milioni di euro. Alcune fasi del processo produttivo vengono esternalizzate, come i trattamenti termici e quelli galvanici. Nel corso degli anni abbiamo conseguito diverse certificazioni, tra cui quelle per la qualità, l'ambiente, l'automotive (IATF) e la sicurezza; siamo inoltre in procinto di ottenere anche la certificazione per il settore aerospaziale. Serviamo principalmente business unit di grandi gruppi industriali e oggi l'azienda conta circa 65 dipendenti.

Quali sono stati i momenti più facili e quelli più difficili nella vostra storia imprenditoriale?

Personalmente uno dei momenti più complessi è stato l'inizio, quando mi sono inserito nel contesto industriale. Venivo dall'università, ero laureato in ingegneria meccanica, quindi l'impatto con questa realtà è stato, da una parte, più semplice del previsto, dall'altra complesso, diverso. In quegli anni iniziali ho fatto scoperta di molti ruoli all'interno dell'azienda che non avrei mai pensato di ricoprire: mi sono occupato dalla produzione al magazzino, fino alla logistica. Mi sono messo in gioco a tutti i livelli perché ho sempre pensato, come mio padre, che per conoscere bisognasse provare. Questo ha portato sia a errori che a una crescita, naturalmente. Un altro aspetto critico del nostro percorso è stato sicuramente il tema della crescita legata agli investimenti: crescere significa investire e viceversa, quindi espandersi tramite nuovi macchinari e strumenti, per esempio. Così dal 1995 al 2011 siamo praticamente raddoppiati. Chiaramente, con la crescita aumenta anche la complessità: più persone, più necessità di organizzazione e struttura. A questo si è aggiunta progressivamente la sfida della globalizzazione, poi l'evoluzione dei prodotti e delle richieste dei clienti: qualità, sistemi, sostenibilità, uno dei temi più critici al momento, e per questo anche fonte di opportunità.

E rispetto al rapporto con le altre realtà attive sul vostro territorio, qual è l'apporto che avete sperimentato come più vincente negli anni?

Abbiamo sempre collaborato con il territorio. Mio padre aveva rapporti molto solidi con clienti e fornitori, fondati su una grande fiducia reciproca. Da questi rapporti nascono spesso anche legami personali, attraverso i quali ci si confronta su problemi concreti, come la formazione o la gestione del lavoro. Un esempio significativo è la condivisione di spazi di lavoro con un fornitore, che ha dato vita

a una collaborazione diretta e molto efficace. Credo che uno dei segreti per costruire collaborazioni fertili e sane con le realtà che ci circondano sia mantenere sempre la consapevolezza che lavoriamo tutti per gli stessi obiettivi: fare bene il nostro lavoro, soddisfare i clienti e crescere in modo sostenibile. Per questo, nel nostro percorso di crescita, un punto di forza è stato sicuramente quello di non alimentare gelosie o competizioni tra aziende.

Parlando di futuro, qual è la vostra visione per quanto riguarda la formazione delle giovani generazioni?

Siamo molto fieri di poter dire che questo è un tema a cui teniamo particolarmente. Collaboriamo regolarmente con diverse scuole. Nel tempo sono emerse alcune criticità, prima fra tutte la concezione, ancora diffusa, secondo cui il lavoro manifatturiero sarebbe meno gratificante o meno dignitoso rispetto ad altri percorsi. In realtà, per essere un bravo operaio non basta-

no le mani: servono competenze tecniche, logiche e operative. Applicare la mente è fondamentale, perché i macchinari sono complessi e costosi, e imparare a lavorarci in sintonia non è affatto scontato.

Secondo lei, quale potrebbe essere una soluzione per promuovere più positivamente questo lavoro fra i giovani?

Aziende e scuole devono continuare a collaborare in questo. Noi come professionisti non dobbiamo smettere di aprirci alla realtà che ci circonda per mostrarci e regalare alle famiglie un'idea quanto più concreta e completa del lavoro che facciamo e dei grandi frutti che è in grado di dare. In generale, penso ci sia molta ignoranza sul tema del lavoro di manifattura, spesso anche tra i genitori. In questo senso, la scuola può aiutarci a promuovere una narrativa nuova e più rappresentativa della nostra realtà, così da invogliare e indirizzare molti dei ragazzi e delle ragazze potenzialmente incuriositi da questo mondo.



L'impresa che semplifica la tua.

Iperammortamento 2026: un'opportunità per innovare

Una misura che sostiene gli investimenti in beni strumentali nuovi destinati a strutture produttive in Italia, favorendo l'evoluzione dei processi aziendali.

Prevede una maggiorazione fiscale del costo di acquisizione, con benefici proporzionati all'investimento.

Un'opportunità concreta, da valutare con attenzione fin dall'inizio.

TeamSystem supporta le imprese nel valutare gli investimenti, gestire la pratica e sfruttare soluzioni agevolabili.

**SCOPRI SUBITO SE IL TUO INVESTIMENTO
RIENTRA NELL'AGEVOLAZIONE.**



Una comunità che cresce nella relazione

C'è qualcosa che sta accadendo, e si vede. In questi primi mesi dell'anno, in Cdo Romagna stiamo incontrando persone e imprese che riconoscono nel nostro cammino qualcosa che li riguarda. Non si tratta semplicemente di nuove adesioni, ma di relazioni che nascono e si approfondiscono attorno a un'esperienza condivisa di valore.

I temi che stiamo mettendo al centro – dal Manifesto del Buon Lavoro alla mostra "Ognuno al suo lavoro" – non restano idee o contenuti, ma diventano occasioni vive di confronto, di giudizio e di crescita. Intercettano un bisogno reale: quello di

DA NINO SNC DI LA SALVIA MAURIZIO & C.



Luca La Salvia

Classe 1988, laureato in giurisprudenza. Romagnolo di origine e di spirito, ho scelto di investire le mie energie e le mie competenze nel cuore pulsante della nostra tradizione gastronomica. Spinto dal desiderio di creare qualcosa di tangibile e profondamente legato al territorio, ho deciso di intraprendere la strada della ristorazione veloce, ma di qualità, fondando assieme a mio zio "Piadineria Da Nino". Attualmente gestisco, con orgoglio, tre piadinerie situate tra Forlì e Forlimpopoli.
<https://piadineriadanino.it/>

IMMOBILIARE CASALI DI CASALI EMILIANO E C. S.A.S

Emiliano Casali

Residence Villa degli Ulivi nasce nel 2007 da una famiglia con lunga esperienza nell'ospitalità, portata dalle coste cervesi alle colline romagnole. Offre un'accoglienza autentica, tra relax, natura e valorizzazione del territorio, con una clientela internazionale fidelizzata.

Appartamenti indipendenti, silenzio, piscina panoramica e gestione familiare sono i tratti distintivi. È insieme rifugio per il tempo libero e base strategica per chi viaggia per lavoro.

www.residencevilladegliulivi.com



EXPI SRL

Roberta Cicognani

Expì è una realtà specializzata nella progettazione e realizzazione di eventi aziendali e percorsi di team building.

Inoltre sviluppa e realizza format e produzioni video ed esperienziali dedicati al mondo agroalimentare e gestisce, insieme a Iscom – ente di formazione di Ascom – ICook Taste&Share, la scuola di cucina che rappresenta un punto di riferimento a Cesena per la formazione ed è la sede di diverse attività di Expì. A guidare questa realtà Rita e Roberta Cicognani e il loro magic team tutto al femminile.

<https://www.expisrl.it/>

JUMP

Francesco Ciani

Jump è una Digital Creative Company. Un'azienda di esploratori e innovatori, persone che vogliono capire, raccontare e mettere in pratica l'innovazione all'interno della società, evolvendo i modelli di business attraverso la tecnologia e la creatività verso un futuro spontaneamente digitale. Esploriamo le nuove frontiere, plasmiamo idee innovative, costruiamo esperienze uniche e potenziamo le connessioni tra persone e tecnologia per vivere il presente, pensando al futuro.

<https://jumpgroup.it/>



HOTEL PRINCIPE

Claudia Pistocchi

L'Hotel Principe è una struttura sul mare che unisce accoglienza familiare, comfort e attenzione al dettaglio. Pensato per chi cerca relax, buona cucina e servizi curati, è ideale per famiglie e coppie.

Qui tutto è organizzato per farti stare bene, senza pensieri.

Una garanzia di belle vacanze.

<https://www.hprincipe.it/>

un lavoro che abbia senso, che costruisca, che metta al centro la persona. È dentro questo contesto che nasce il passaparola. Un socio porta un altro socio, un incontro genera un altro incontro. Non per strategia, ma per convenienza umana: perché ciò che si vive è percepito come buono e vale la pena dividerlo. I quattordici nuovi soci che presentiamo sono il segno concreto di questo movimento: persone che hanno incontrato questa proposta, l'hanno riconosciuta come propria e hanno deciso di farne parte. Non un elenco, ma l'inizio di nuove storie dentro un'esperienza che continua a generare.



DEVUP SRL

Elisa Nadiani

Promuove un'idea di consulenza che definisce "generativa", basata sulla trasparenza e sulla capacità di generare valore umano anche nell'era dell'intelligenza artificiale. Il suo motto aziendale spesso citato è: goccia dopo goccia generiamo insieme un oceano di opportunità.

<https://www.devupconsulting.com/>

FIGARO LAB SRL

Milena Renzi

Figaro Lab porta nelle imprese un'intelligenza artificiale privata, sicura, affidabile e facile da governare. Al centro c'è Knowli, la piattaforma multiagente proprietaria che mette al lavoro agenti AI specializzati per comprendere documenti, dati e sistemi aziendali, supportare le persone e automatizzare processi e workflow. Addestrata sul patrimonio informativo aziendale, Knowli rende l'AI davvero utile nel contesto operativo quotidiano. Così l'AI può entrare in azienda con i dati protetti, gli accessi sotto controllo, i costi monitorati e la certezza di un utilizzo conforme e sicuro.

<https://www.figaro-lab.it/>



PARQUET ROMAGNA

Francesco Russo



Parquet Romagna è una realtà con oltre 40 anni di esperienza nel settore dei pavimenti in legno, specializzata in soluzioni su misura tra artigianalità e innovazione.

Affianca clienti, architetti e progettisti con un servizio completo, dalla consulenza alla posa, fino al ripristino, curando ogni dettaglio del progetto.

Si distingue per qualità, affidabilità e capacità di valorizzare ogni ambiente attraverso il legno unendo estetica, tecnica e sostenibilità.

<https://parquetromagna.it/>

COMPUTER DESIGN SRL

Fabio Calzolari

Computer Design affianca le aziende nella trasformazione digitale, semplificando tecnologie complesse e generando valore concreto.

Offre soluzioni su misura in cloud, gestione e sicurezza dei dati e formazione specialistica (Cybersecurity, NIS2, GDPR, ISO 27001).

Un team di persone appassionate che accompagna le imprese con competenza e concretezza verso una crescita tecnologica sostenibile.

<https://www.cdesign-group.com/>



L'OTTAGONO

Lucia Crispino

L'Ottagono nasce nel 1990 da Crispino Nicola ed è oggi un'impresa familiare specializzata nel restauro del legno per beni culturali.

Opera tra laboratorio e cantieri

unendo tecniche tradizionali e innovazione.

Radicata a Forlì, L'Ottagono è punto di riferimento per interventi complessi e per la formazione dei giovani.

Il lavoro è anche educazione: trasmette cura, responsabilità e valore del patrimonio.

<https://www.ottagonorestaurolegno.it/>



CHIERICI & PARTNERS

Paolo Chierici

Chierici & Partners è una società di ingegneria con sede a Cesena, fondata da Paolo Chierici, specializzata nella progettazione integrata e nella consulenza tecnica multidisciplinare. Grazie a un team di professionisti con competenze che spaziano dall'architettura all'impiantistica, dalle energie rinnovabili alla sicurezza, offre soluzioni complete e coordinate per aziende, enti pubblici e privati. L'approccio integrato e orientato all'innovazione consente di sviluppare progetti efficienti, sostenibili e su misura per ogni esigenza.

www.chiericiandpartners.eu



GRAND HOTEL FORLÌ

Michele Amedei

Il Grand Hotel Forlì è un moderno 4 stelle superior da 52 camere che unisce comfort, produttività e un'ottica sostenibile. Offre ristorante interno, centro benessere con piscina panoramica, sale meeting attrezzate e servizi dedicati a viaggiatori business, cicloturisti e pet.

<https://www.grandhotelforli.com/>



CHIARI

Mattia Roncaglione

Chiari trasforma spazi in emozioni. Nata nel 2015 da Chiara e Mattia, la società è specializzata in fiori giganti, scenografie e allestimenti ad alto impatto per aziende e privati. Dall'idea al montaggio, curiamo concept, moodboard, progettazione 3D, installazione e smontaggio, per eventi che lasciano il segno.

<https://www.chiarideco.it/>



LUNGARINI

Daniele Lungarini

Da oltre 50 anni Lungarini Assicurazioni protegge famiglie e imprese con un approccio chiaro: presenza, accompagnamento e consapevolezza. Accanto all'attività assicurativa, sviluppa progetti educativi (Foundation) e servizi evoluti per aziende (Plus), reinvestendo valore nel territorio. Un modello circolare che tiene insieme impresa, comunità e futuro.

<https://lungarini.it/>



SCELGO UNA PROTEZIONE ADEGUATA ALLA MIA ATTIVITÀ



FOCUS COMMERCIO



RIPARTI DOPO UN DANNO GRAVE GRAZIE ALLA PRONTA RIPRESA



RIPARA I DANNI CON ARTIGIANI QUALIFICATI SENZA ANTICIPI DI DENARO



TUTELATI IN CASO DI IMPREVISTO, CON ASSISTENZA H24

SCOPRI COME **TUTELARE LA TUA ATTIVITÀ** CON UN SISTEMA INNOVATIVO CHE UNISCE **GARANZIE SU MISURA** E UN'ASSISTENZA ATTIVA H24, 7 GIORNI SU 7.

Unipol, sempre un passo avanti.

Scopri i vantaggi della Convenzione CDO. Rivolgiti all'agenzia **Unipol più vicina** per avere maggiori informazioni, oppure vai su www.unipol.it



Sedi a confronto: dialogo

Percorsi ed esperienze molto diversi. Fino ad approdare a una visione comune di impresa e di responsabilità sociale dell'imprenditore, secondo i principi che guidano da sempre la Compagnia delle Opere

Due storie, un solo obiettivo: fare della propria esperienza imprenditoriale una testimonianza di grande passione e partecipazione, nella convinzione che il valore dell'impresa non sia solo economico, ma soprattutto sociale. In questo numero, le esperienze di Piergiorgio Orsi, presidente della Cdo Milano, e di Enrico Novara, presidente della Cdo Monza e Brianza, entrambi impegnati in un'offerta sempre più articolata di servizi agli associati, che include la formazione attraverso corsi che stanno evolvendo soprattutto nell'ambito dell'intelligenza artificiale.

LE DOMANDE

1 Da quanto tempo è presidente di questa sede di Cdo?

2 Ci racconta, in breve, la sua storia professionale?

3 Come e quando ha conosciuto Cdo?

4 Che cosa significa per lei: "Un criterio ideale, un'amicizia operativa"?

5 Quali programmi avete per il 2026?

PIERGIORGIO ORSI - CDO MILANO

1 Sono presidente di Cdo Milano da marzo 2024.

2 Ho iniziato la mia vita professionale molto giovane, verso la fine degli anni '80, come impiegato addetto alla contabilità fornitori in una società del settore multimediale, allora in forte espansione. Dopo qualche anno, mi ritrovai a ricoprire il ruolo di responsabile del personale — in un periodo in cui l'azienda passò rapidamente da 30 a 150 dipendenti — e successivamente quello di responsabile amministrativo. Alla fine degli anni '90 entrai come funzionario in una banca del territorio (BCC), ma ben presto capii che non era la mia strada. Avvertivo dentro di me una sorta di inquietudine, il desiderio non ben identificato di costruire qualcosa. Proprio in quel periodo, pur continuando a lavorare in banca, fondai con un amico una piccola società di produzione di abiti da lavoro: lui era un operaio esperto del settore rimasto senza occupazione dopo il fallimento dell'azienda in cui lavorava, e io avrei provato a gestire l'impresa. Fu poi dentro un episodio doloroso che mi arrivò la provocazione più grande. Una persona a me molto cara, che aveva da poco avviato una piccola società nel settore multimediale dove avevo lavorato in precedenza, venne a mancare improvvisamente. La moglie mi chiamò e mi disse: "Giorgio, o vai avanti tu, oppure chiudi." In quel momento presi una decisione importante: mi licenziai dalla banca, rinunciando a un ottimo e sicuro stipendio per un giovane di 27 anni e intrapresi definitivamente la strada dell'imprenditore. Nei primi anni 2000 l'azienda era diventata una solida realtà con circa 50 dipendenti. Eppure, dentro di me, rimaneva vivo il sogno che avevo fin da ragazzino: costruire case. Così, nel 2005, cambiai completamente settore e fondai da zero la mia prima società di costruzioni e sviluppo immobiliare. La prima piccola esperienza fu la costruzione di cinque appartamenti, mentre oggi quel progetto si è trasformato in un gruppo di aziende specializzate nella rigenerazione urbana di aree dismesse. Il nostro logo è accompagnato dalla frase "costruttori di luoghi" che esprime appieno l'identità e la passione che continua oggi a guidare il mio fare impresa.

3 Mi sono associato alla Cdo nel 2008 su proposta di un amico, ma per molti anni non ho mai frequentato.

DIETRO LE QUINTE

Per quale squadra di calcio tifa?
Per la seconda squadra più titolata al mondo dopo il Real: il Milan.

Qual è il suo cantante preferito?
Non ho un vero e proprio cantante preferito, ma quelli che per vari motivi forse mi coinvolgono maggiormente sono Mina e Vasco.

Il piatto a cui non potrebbe mai rinunciare?
Sono molti, ma forse il primo è uno spaghettono alle vongole davanti al mare.

Quali sono i suoi hobby?
Il mare, andare in barca per mare.

Qual è il libro che ha sul comodino?
Ne ho molti, ma non sono un gran lettore: più che altro mi affeziono a loro.



Una decina di anni fa, un giorno mi sono venuti a trovare in ufficio Mauro Cattaneo e Simone Bottini chiedendomi di verificare e partecipare alle varie proposte che Cdo metteva in campo e che magari potevano essermi utili. Forse li ho presi troppo sul serio?... e così mi sono ritrovato oggi presidente.

4 Un criterio ideale per me significa avere un punto di giudizio unitario dentro la diversità del nostro fare quotidiano, un punto su cui tutto converge e prende un senso più autentico: il fare impresa, il suo valore economico e sociale, il rapporto con l'interno e con l'esterno di essa, le decisioni da prendere, il senso dell'utilità delle cose da fare. Un'amicizia operativa è quella modalità che ti rende possibile affrontare il tuo lavoro dentro quel criterio ideale.

5 Stiamo lavorando molto alla valorizzazione dei cosiddetti LABORATORI, luoghi di incontro esperienziale fra associati. Inoltre, abbiamo avviato un lavoro per implementare e migliorare la proposta dei servizi e delle convenzioni che possano essere sempre più al passo con le esigenze attuali delle imprese e dei professionisti nostri associati. Anche l'offerta formativa attraverso i corsi sta evolvendo nella sua proposta, soprattutto per quanto concerne l'ambito dell'intelligenza artificiale.

con i presidenti

ENRICO NOVARA - CDO MONZA E BRIANZA



1
Dal 2019. Il mio mandato scade nel 2027.

2
Mi sono laureato in ingegneria civile al Politecnico di Milano nel 1983. L'anno successivo, con amici ingegneri e architetti, ho avviato una società di progettazione in ambito civile e urbano, occupandomi di tecnologia edilizia, risparmio energetico degli edifici e successivamente di progettazione urbana. Agli inizi degli anni 90 ho ricevuto la proposta di Avsi di guidare un progetto innovativo di recupero urbano degli insediamenti informali a Belo Horizonte in Brasile. Mi sono trasferito in Brasile con la famiglia e ho cominciato un intenso lavoro di realizzazione di progetti di "slum upgrading" che in quegli anni cominciavano ad affermarsi come modelli integrati di sviluppo urbano messi a tema dalle Nazioni Unite nelle conferenze del 1995 a Dubai e del 1996 ad Istanbul. Il progetto realizzato da Avsi è stato selezionato per quelle occasioni tra le venti Best Practise da discutere come modello. Sono stati anni intensi alla guida di vari progetti in Brasile (Belo Horizonte, Brasilia, Rio de Janeiro; Salvador de Bahia) e in altri paesi dell'America Latina (Perù, Messico, Costa Rica, Argentina; Colombia) e dell'Africa (Angola, Mozambico ed il Sudafrica di Mandela), di cui hanno beneficiato circa 200mila persone e che hanno coinvolto fino a 400 operatori tra ingegneri, architetti, assistenti sociali, sociologi, educatori. L'idea centrale dei progetti era riattivare il "patrimonio" delle comunità, ciò che gli abitanti avevano trattenuto nella loro resilienza alle difficoltà che la condizione socio-economica imponeva loro, attraverso la riattivazione delle infrastrutture, di luoghi di incontro educativi, e di cooperative di lavoro. Ho lavorato per Fondazione Avsi (di cui sono socio fondatore e per anni membro del CdA), e successivamente per l'Unione Europea e per la Banca Mondiale. Nel frattempo la famiglia cresceva e i figli, che erano due alla partenza per il Brasile, sono diventati quattro. Rientrato in Italia nel 2007, mi sono occupato prevalentemente di no-profit e di consulenza alle imprese sui modelli di sviluppo organizzativo e di cambiamento del management, assumendo spesso la responsabilità della presidenza per i periodi di transizione. Fino a marzo di questo anno sono stato anche amministratore delegato di una media azienda brianzola (Cia Automototatation & Robotics): una bella realtà manifatturiera, presente sul mercato italiano ed estero. In questo passaggio importante nella mia vita professionale, la sede locale di Cdo così come la Cdo Opere Sociali sono state un punto fermo con il quale verificare le scelte e le responsabilità che il lavoro chiedeva di prendermi. Tuttora

sono presidente di due imprese sociali del nostro territorio: L'Iride, che ha sede a Monza e opera sul territorio brianzolo offrendo servizi educativi, residenziali e di lavoro per circa 150 persone con disabilità cognitiva; e In-Presa che ha sede a Carate Brianza e offre percorsi di formazione professionale non convenzionali e percorsi educativi per ragazzi in situazione di abbandono scolastico. I ragazzi coinvolti sono più di seicento.

3
Ho visto nascere la Cdo avevo da poco iniziato a lavorare con amici ingegneri a Milano e l'aiuto reciproco sul lavoro e la passione di comunicare la nostra esperienza al mondo mi ha spinto a entrare in contatto con i primi gruppetti di imprenditori che stavano fondando la Compagnia delle Opere. Quando sono andato a lavorare in Brasile ho fondato insieme ad amici la Cdo in Brasile che ci ha permesso di riunire tante esperienze sociali e imprenditori locali per permettere un confronto tra loro e con le politiche che il Paese stava attuando in un momento di grande transizione. Pur essendo un gruppetto piccolo ci ha permesso di mostrare esperienze significative in quel contesto che tuttora continuano la loro storia. Quando sono rientrato in Italia è stato naturale cercare le persone della sede locale con le quali continuare un'esperienza di lavoro comune.

4
Questo è stato il primo claim pensato per dare un'immagine sintetica di cosa è l'esperienza di Compagnia delle Opere in un territorio. Poi a un certo punto è stato cambiato e ora, con consapevolezza, è stato ripreso. È tanto interessante da catturare subito l'attenzione, ma altrettanto ampio e profondo! La questione dell'ideale è sempre ricorrente nella nostra quotidianità (il lavoro ideale, la donna ideale, la macchina ideale...), è un modello, un parametro utilizzato per indirizzare il nostro organizzarci al raggiungimento di uno scopo. Ma per noi che siamo impegnati nella costruzione di questa esperienza sappiamo bene che queste sei parole portano tutto il peso e la memoria della nostra origine. Abbiamo imparato da don Luigi Giussani che il criterio ideale non è un'idea astratta frutto di una costruzione mentale, ma è la misura con cui uno vive e valuta la realtà, se stesso e le proprie azioni ed è fondato sull'incontro con l'esperienza cristiana vissuta come verità per la propria vita. L'appartenenza a questa storia cambia il modo di fare, diventa generativa di una novità concreta, cioè "l'amicizia operativa" è la modalità con cui la fede si traduce in azione, è una compagnia che agisce dentro la società e le sue provocazioni. È da una gratuità profonda verso questa storia che nasce "l'amicizia operativa", e che non lascia che il criterio ideale rimanga astratto, non vivo e utile nella nostra giornata. E così cambia il modo di portare la propria e l'altrui fatica avendo cura dell'altro, di rapportarsi con le persone, così questa "amicizia operativa" diventa creativa nelle forme, generativa di luoghi e iniziative, attenta e capace di giudizio. Cdo (come molte altre realtà nate da questa appartenenza) sono esemplificazioni, per questo sono proposta fondamentale alle persone che ci incontrano nei territori in cui ci siamo: un cantiere dove il criterio ideale diventa vita e contribuisce al bene comune. Ritengo che allontanandosi dal criterio ideale, l'amicizia operativa scade in semplice attivismo e individualismo, perdendo così la sua ragione profonda. Per questo il claim è anche un richiamo alla nostra responsabilità di riprendere nella quotidianità il suo grande valore: è un lavoro nel lavoro!

DIETRO LE QUINTE

Per quale squadra di calcio tifa?

La Juventus, anche se non sono un appassionato di calcio. Se volete trovare uno sport che accompagni regolarmente dovrete conoscere l'hockey su pista ... allora potremmo parlare del grande Monza.

Qual è il suo cantante preferito?

Ascolto normalmente Jazz e i miei musicisti preferiti sono Michel Petrucciani e Bill Evans.

Il piatto a cui non potrebbe mai rinunciare?

La trippa alla romana

Quali sono i suoi hobby?

Mi piace andare in montagna e camminare... spesso da solo.

Qual è il libro che ha sul comodino?

Di solito ne ho alcuni ... in questo momento sto leggendo Dietro L'immagine di Federico Zeri, Purpose e leadership ibrida di Luca Solari e Tu (o dell'amicizia) di don Luigi Giussani.

5
Come direttivo avevamo preparato un programma di massima all'inizio di questo mandato 2025/2027, che come in tutti i programmi preventivi ha qualche punto in ritardo di attuazione, qualche altro è stato modificato in corsa. I temi che sono al centro del programma arrivano come suggerimento dalla sede nazionale, dall'appartenenza alla nostra origine, e sono temi di interesse per il mercato che abbiamo deciso di servire: le imprese e gli imprenditori. Se devo fare una sintesi, direi che per la particolarità del territorio in cui siamo (Brianza) ricco di imprese e di associazioni datoriali molto vivaci, per la nostra storia e il nostro modo di porci la sede della Cdo è un luogo dove i soci con libertà chiedono, senza la pretesa che tutto sia risolto. Questo apre la porta a una vivacità continua di richieste: accesso al credito e mediazione con la banca per riorganizzazione degli affidamenti; crisi del lavoro; richiesta di personale, decisione di cedere l'azienda, aiuto ad agganciare nuovi clienti, richieste di professionisti, situazioni burocratiche da risolvere, aiuto nell'indicazione di servizi per i figli, i genitori anziani... Tutto ciò dona grande fermento "alla vita ordinaria dell'associazione", la cui attività a volte sfugge alle leve strategiche di pianificazione, obbligando la struttura e il direttivo a capire le azioni specifiche a breve termine, necessarie per realizzare concretamente il come e il quando. Scegliere di stare di fronte al bisogno sembra la scelta di un metodo avventato, ma ha una grade cartina tornasole, con un guadagno immediato. Prima di tutto ci costringe a usare tutte le possibilità date dal lavoro della sede nazionale in tema di convenzioni e servizi, sempre e comunque una grade risorsa, in secondo luogo ci apre a cercare nuovi rapporti, e spesso l'affronto del bisogno è diventato il volano per costruire un servizio, o per far partire un gruppo di lavoro. Abbiamo il gruppo che lavora sul mismatching in tema di personale, il gruppo che lavora sul non profit con una banca locale, il gruppo che lavora sulla fatica di commesse nel mondo della subfornitura meccanica, il neonato gruppo sull'energia.

Includere la disabilità grave in azienda significa valorizzare il lavoro in rete

Al convegno “Noi, comunità e progetto di vita”, organizzato dalla Cei a marzo, si è sottolineato come la delega a cooperative sociali capaci di gestire le complessità, anche organizzative, trasformi un vincolo normativo in un'alleanza generativa

Si è da poco concluso a Bergamo il 5° Convegno nazionale “Noi, comunità e progetto di vita”, organizzato dal Servizio per la pastorale delle persone con disabilità della CEI, a cui Cdo Opere Sociali è stata invitata a portare un contributo sul tema del lavoro come strumento di inclusione. La rotta che abbiamo seguito, sulla scorta della testimonianza portata da tante realtà associate alla nostra compagnia, è che l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità non è un semplice capitolo di una generica “beneficenza” o il solo ottemperare a un obbligo di legge, ma un importante banco di prova della nostra idea di società e di impresa.

È in questa cornice di senso, nutrita dalle testimonianze di chi ogni giorno abita il confine tra fragilità e mercato, che vogliamo approfondire il nesso tra persona e lavoro.

L'equivoco della produttività: rimettere la persona al centro

Nella frenesia dei mercati contemporanei, dominati da algoritmi e KPI, rischiamo di soccombere a un'equazione riduzionista: lavoro uguale produttività e retribuzione. Se questa formula diventa l'unico parametro di giudizio, le disabilità gravi e gravissime finiscono inevitabilmente per essere tagliate fuori, percepite esclusivamente come un “disvalore” economico o un intralcio alla fluidità dei processi.

Per la Compagnia delle Opere, la risposta non ideologica a questa logica dello scarto – come ci ha educato a riconoscere Papa Francesco – è innanzitutto un lavoro culturale ed educativo. Dobbiamo riaffermare che lo scopo dell'impresa non è il profitto fine a sé stesso; il profitto è lo strumento essenziale per la vita dell'opera, ma il suo fine è l'uomo. Quando un'organizzazione smette di servire l'uomo, perde la sua vocazione originaria. Includere la disabilità grave significa allora rompere il solipsismo aziendale e valorizzare il lavoro in rete.

Certo, nessuna impresa può farcela da sola: occorre una compagnia reale tra famiglie, aziende, enti profit e non profit. In questo senso, l'articolo 14 della “Legge Biagi” non deve essere interpretato come un escamotage o un mero tecnicismo, ma come una concreta possibilità di azione sussidiaria. Attraverso esso, l'azienda può assolvere ai propri obblighi occupazionali delegando la produzione a cooperative



Da sinistra, Suor Veronica Donatello, Consulente del Dicastero per la comunicazione, Alessandra Locatelli, Ministro per le disabilità e Stefano Gheno (Cdo Opere Sociali) Opere Sociali

sociali più capaci di gestire la complessità della disabilità, trasformando un vincolo normativo in un'alleanza generativa.

Smart Working: tra accomodamento ragionevole e rischio di isolamento

Oggi il cosiddetto “lavoro agile” è diventato un pilastro dell'organizzazione moderna. Per le persone con disabilità, esso può rappresentare un “accomodamento ragionevole” formidabile, capace di abbattere barriere architettoniche e di conciliare i tempi di cura con quelli professionali. Tuttavia, è necessario guardare allo smart working con uno sguardo libero da ideologie: è una risorsa, non un idolo.

Se utilizzato in modo acritico, il lavoro da remoto porta con sé il rischio della segregazione domestica. Il lavoro è, per sua natura, un fatto relazionale; è l'uscita da sé per incontrare l'altro e il mondo. Senza la presenza fisica e il confronto quotidiano con i colleghi si rischia di smarrire il senso di appartenenza, scivolando in un isolamento sociale che può minare persino la produttività stessa.

La soluzione non è quindi il rifiuto o l'accettazione acritica dello strumento, ma la considerazione della persona nella sua interezza. Occorre valutare le caratteristiche individuali, la solidità della rete relazionale e le opportunità di crescita. In questo equilibrio delicatissimo emerge la necessità di un Case Manager esperto e saggio, capace di accompagnare il lavoratore e l'azienda in un percorso di discernimento costante, affinché la flessibilità rimanga un ponte e non diventi un muro.

Dieci anni di Isola Formativa: un bilancio narrativo

Uno dei frutti più maturi della sperimentazione lombarda circa l'inclusione delle persone con disabilità è il modello dell'Isola Formativa. A dieci anni dalla sua istituzione, possiamo tracciare un bilancio che va oltre i numeri, osservando come questo strumento – se preso sul serio – abbia almeno in parte cambiato il volto dell'integrazione. L'Isola non è un semplice laboratorio protetto, isolato dal mondo; è un metodo pedagogico che porta il lavoro della coope-

rativa dentro il perimetro dell'azienda committente. Per l'impresa, l'adozione di un'isola formativa può rappresentare un modo “morbido” e intelligente di adempiere alla legge 68/99. Invece di inserire forzatamente una persona fragile in ritmi produttivi standard – con il rischio di fallimenti e cali di efficienza – l'azienda accoglie un piccolo reparto gestito da tutor esperti del partner sociale. Questo garantisce un supporto specialistico costante: l'imprenditore non deve “inventarsi” educatore, poiché la gestione pedagogica resta in capo alla Cooperativa.

Al contempo, la presenza in azienda dell'isola agisce come un catalizzatore culturale. I dipendenti diretti, vedendo ogni giorno i colleghi dell'isola al lavoro su prodotti reali, sviluppano una sensibilità nuova. Il clima interno migliora e la percezione del brand si rafforza in termini di responsabilità sociale. Certo, non mancano le sfide: l'attivazione richiede spazi dedicati, macchinari e una pazienza burocratica non indifferente per gestire la triangolazione con le istituzioni pubbliche.

Per il lavoratore con disabilità, l'isola formativa può inoltre diventare un luogo di promozione della dignità. Non si tratta di occuparne il tempo, ma di partecipare a un ciclo produttivo vero. Questo genera un profondo senso di autostima: sapere che il componente assemblato finirà davvero nel mercato cambia radicalmente la percezione di sé. L'apprendimento è personalizzato, tarato sui tempi del singolo grazie alla mediazione del tutor.

Tuttavia il rischio del “ghetto” è sempre in agguato. Se l'isola è troppo separata fisicamente o se non vengono creati momenti di socialità comune (come la pausa caffè o il pranzo condiviso), il lavoratore può sentirsi un corpo estraneo. Inoltre vi è il rischio di sviluppare una dipendenza eccessiva dal tutor, rendendo difficile l'eventuale passaggio finale all'assunzione diretta. Il modello regge finché la commessa è stabile: la vera sfida è la sostenibilità economica, poiché l'isola è spesso la prima a risentire delle crisi di produzione.

In definitiva, l'Isola Formativa si è dimostrata un successo quando è stata vissuta come un ponte e non



come un parcheggio di lusso, testimoniando che l'integrazione è possibile quando c'è una reale volontà di accoglienza.

Le sfide per le Risorse Umane: un nuovo paradigma per una nuova impresa

Il ruolo del responsabile delle risorse umane oggi sta cambiando profondamente. Non si tratta più solo di amministrare talenti, ma di farsi promotori di un paradigma culturale realmente inclusivo. La Diversity deve essere vissuta come un dato di realtà, non come un feticcio ideologico o un obbligo di facciata. La sfida contemporanea

per un HR è quella di conoscere e comprendere la complessità: non esistono "i disabili" come categoria astratta, ma persone con storie, desideri e limiti differenti. "Da vicino nessuno è normale", ci viene ricordato, e proprio in questa comune fragilità risiede la possibilità di una nuova costruzione. Vogliamo concludere con le parole dei Cori da "La Rocca" di T. S. Eliot, che hanno risuonato spesso durante il congresso di Bergamo e che incarnano lo spirito della nostra missione:

"Nei luoghi deserti noi costruiremo con nuovi mattoni. [...] Dove la parola non è pronunciata noi costruiremo con nuovo linguaggio. C'è un lavoro comune, e c'è una fede

per tutti, un compito per ognuno. Ogni uomo al suo lavoro".

Accettare la sfida dell'inclusione significa proprio questo: costruire con nuovi mattoni e un nuovo linguaggio. Chi include non sta facendo una concessione, ma sta portando un bene prezioso a tutta la comunità aziendale, promuovendo una concezione sussidiaria dove ogni uomo, al suo lavoro, contribuisce alla bellezza dell'opera comune. Solo così l'impresa può dirsi veramente generativa.

Stefano Gheno, presidente Cdo Opere Sociali

L'Altro Sole: la cooperativa sociale che vuole "esserci", prima ancora di "assistere"

Da oltre 40 anni nel genovese, oggi gestisce due centri diurni per persone con disabilità e un servizio di accompagnamento. Il presidente Guariniello, "Creiamo relazioni forti che diventano fonte di coesione per la collettività sul territorio"

Abbiamo incontrato Franco Guariniello, Presidente della cooperativa sociale L'altro Sole di Genova, per farci regalare una vera e propria testimonianza diretta di che cosa significhi oggi essere una realtà del terzo settore impegnata al fianco delle persone con disabilità da molti anni. L'obiettivo e l'energia che da sempre smuove L'altro Sole è il desiderio e la responsabilità di "esserci" davvero, ancor prima di erogare servizi o assistere bisogni. Quello di L'altro Sole è un valore umano che si rigenera continuamente nel tempo, in grado di contagiare altre realtà e creare relazioni forti che diventano fonte inesauribile di coesione per la collettività sul territorio.

Qual è l'idea alla base della nascita de L'Altro Sole?

La cooperativa L'Altro Sole nasce nel 1982 da tre persone: Luisa, Claudio e Ciccio che avevano il desiderio di fare qualcosa di bello insieme e anche l'esigenza di trovare un lavoro. All'inizio la cooperativa si occupava essenzialmente di rilegatura di libri, pulizie e altre attività simili. Negli anni successivi, L'altro Sole decide di diventare a tutti gli effetti una cooperativa sociale, e nello specifico, dedicarsi principalmente alle persone con disabilità. Nel tempo siamo cresciuti, abbiamo cambiato diverse sedi e acquistato quella attuale. Oggi gestiamo due centri diurni per persone con disabilità, un servizio di accompagnamento accreditato con il comune di Genova e un appartamento dedicato alla vita indipendente, dove alcuni ragazzi sperimentano l'autonomia con il supporto di un educatore. Inoltre realizzano progetti di inclusione sociale e lavorativa rivolti sia a persone svantaggiate sia a persone straniere.

Quali sono state le principali sfide che avete riscontrato nel vostro percorso di crescita professionale?

Lavorare nel sociale significa affrontare sfide ogni giorno. Essendo una cooperativa di tipo A, ci interfacciamo principalmente con enti pubblici tramite convenzioni e accreditamenti. In passato, una delle difficoltà principali è stata proprio il rapporto con il pubblico. A parte il periodo del Covid, che ha messo tutti in difficoltà, negli ultimi anni la situazione è migliorata. L'introduzione dell'amministrazione condivisa e di nuovi sistemi di accreditamento ha permesso di superare, almeno in parte, la logica delle gare basate principalmente sul prezzo. Questo ha favorito una maggiore collaborazione con il settore pubblico, trasformandoci progressivamente in partner piuttosto che in semplici concorrenti. Oggi, però, vedo una sfida ancora diversa: un tempo era una scelta legata a una vocazione, oggi rischia di diventare solo una professione. Le competenze e la formazione sono fondamentali, certo. La differenza sta nel non abituarsi mai all'altro: la persona che abbiamo davanti deve rimanere sempre uno stimolo. Viviamo in una società più individualista rispetto a venti o trenta anni fa. Per esempio, nel fare servizio di accompagnamento, capita di fermarsi in strade strette, ostacolando momentaneamente il traffico. Anni fa, chi arrivava si fermava e magari chiedeva se servisse aiuto. Oggi, dopo poco, iniziano a suonare il clacson. Questo atteggiamento non riguarda solo i giovani, ma le persone di tutte le età. In questo senso credo proprio che sia cambiato il modo di percepire sé stessi e gli altri.

Guardando agli obiettivi che vi siete posti, c'è qualche risultato che ritenete di aver raggiunto con successo?

Credo sia importante chiarire cosa significhi "mission". Non è solo qualcosa di scritto nei documenti, ma è importante considerarla nella pratica. Per noi, rispettarla significa "esserci". Non conta solo cosa fai, ma come lo fai. Mi piace

spesso raccontare questo evento concreto per comprendere meglio il nostro lavoro: qualche mese fa, un ragazzo che frequenta il centro diurno non è rientrato a casa. La madre ha chiamato direttamente noi, non altre istituzioni. Questo è successo perché siamo un punto di riferimento nelle vite delle persone che assistiamo, non semplici operatori che erogano servizi. Ci ha chiamato fuori dall'orario lavorativo, il che dimostra che rappresentiamo qualcosa di più per lei e per suo figlio. Questo, per me, è il senso dell'"esserci": esserci prima ancora di rispondere al bisogno.

Qual è il vostro approccio nei confronti delle altre realtà sul territorio nel settore della disabilità e non solo? Quali sono i vantaggi e le sfide principali?

Il nostro lavoro, soprattutto nei progetti di inclusione, si basa moltissimo sulla collaborazione con altre realtà associative. All'inizio può risultare un po' faticoso, perché richiede maggiore attenzione, confronto continuo e adattamento a modalità di lavoro diverse dalle proprie. Lavorando in tanti, è necessario coordinarsi e seguire indicazioni condivise, il che può rendere più complesso lo svolgimento delle attività. Con il tempo, però, ci si rende conto che lavorare insieme è sempre una ricchezza. È un po' come nella vita: anche realtà più piccole o meno conosciute, che inizialmente non si consideravano così rilevanti, possono diventare punti di riferimento importanti. Guardando gli altri, infatti, si imparano cose nuove e si migliora anche il proprio modo di lavorare. Questo per noi è sempre stato un punto fermo: ci piace lavorare insieme agli altri perché, attraverso la collaborazione, cresciamo anche noi.

Qual è la vostra etica e il tipo di approccio che adottate, sia verso gli assistiti che all'interno dello staff?

La vera sfida è costruire una squadra, dare responsabilità e fiducia. Nessuno può fare tutto da solo: si perderebbero pezzi importanti e ciò avrebbe un impatto negativo sul giusto andamento di un lavoro collettivo. In gruppo, invece, emergono idee migliori e sensibilità diverse. Questo non significa che non ci siano conflitti, ma anche quelli fanno parte del percorso. Ciò che fa la differenza è sapere che, in caso di bisogno, sai sempre chi chiamare. Infatti, in L'altro Sole ci sentiamo un po' come a casa, oltre che al lavoro. La bellezza di questo tipo di approccio è anche poter condividere una gioia più pura davanti ai traguardi, che siano più o meno grandi, e naturalmente, anche condividere l'entusiasmo per gli obiettivi futuri: al momento, stiamo valutando un progetto su una struttura di nostra proprietà a Rapallo, dedicato alle persone con disabilità. È un'idea ancora in fase di sviluppo, ma rappresenta una possibile direzione per il futuro.



Convegno nazionale, “Educare insieme. Disegnare nuove mappe”

Grande partecipazione tra personale amministrativo e didattico al XXVI incontro organizzato a marzo da Cdo Opere Educative, che ha affrontato il tema delle grandi sfide che il mondo giovanile pone agli educatori. Per il relatore Monsignor Torriani, “La scuola non è il luogo dove si consegnano risposte pronte, ma dove si impara a dare il nome alla realtà, cioè a orientarsi”

Il 20 e 21 marzo Cdo Opere Educative ha proposto il XXVI Convegno Nazionale con a tema: “Educare insieme. Disegnare nuove mappe”. Questo appuntamento, sempre molto atteso dalle scuole associate alla rete Cdo, si è svolto nella solita piacevole cornice dell’Hotel Parchi del Garda a Pacengo di Lazise, dove si sono ritrovati in un numero che sempre sorprende l’attesa: 650 partecipanti tra gestori, personale direttivo amministrativo e didattico, referenti di specifiche aree di competenza (comunicazione, disabilità, digitale...).

Il tema dell’evento ha inteso raccogliere le esortazioni che il Santo Padre Leone XIV ha voluto lanciare al mondo educativo, nella Lettera apostolica “Disegnare nuove mappe di Speranza”, dove ha richiamato le grandi sfide educative che il mondo giovanile, con le sue urgenti problematiche, pone quotidianamente a quanti vivono responsabilità educative dentro e fuori la scuola.

Il convegno prendendo sul serio le sfide lanciate dal Santo Padre, nella scelta dei contenuti proposti ha cercato di individuare possibili strade per costruire insieme ‘nuove mappe’ e ha affidato a Monsignor Alberto Torriani, Arcivescovo di Crotona-Santa Severina, il compito di approfondire i contenuti della Lettera apostolica a partire dalla sua pluriennale esperienza nel mondo della scuola paritaria cattolica.

Per entrare nella profondità della proposta Torriani si è soffermato sulle tre parole cardine: disegnare, nuove, mappe che già racchiudono in loro tutto il compito dell’educazione oggi, e in particolare dell’educazione cristiana. “Disegnare, verbo particolarmente esigente, perché ha a che fare con qualcosa che riguarda la visione, verbo che appartiene alla creatività, ma anche alla competenza. Non si parla solo di talenti naturali, il talento naturale ha bisogno di tecnica, di rigore, di esercizio perché fiorisca veramente. Un bambino scarabocchia, ma chi disegna davvero ha allenato lo sguardo, la mano, il senso della proporzione, della misura. Ha imparato a vedere. Fuori dalla metafora: non basta desiderare una scuola nuova. Occorre innanzitutto, per pensare una scuola nuova, saper vedere la realtà. Forse la prima responsabilità educativa oggi è proprio questa: imparare di nuovo a vedere la realtà, leggerla con libertà, discernere, darle un nome. Per i cristiani dare un nome è una cosa grandissima. Nell’esperienza della Sacra Scrittura, la consegna di un’identità, di una vocazione, anche al popolo di Israele, è la consegna di un nome. Lo stesso rito del battesimo inizia con la domanda ai genitori di quale nome vogliono dare al loro figlio: dare il nome, nominare la realtà, vuol dire entrare in relazione con essa”.

Monsignor Torriani, riprendendo la Lettera apostolica, ha ricordato come il nostro tempo sia stato descritto dal Santo Padre come complesso, frammentato, digitalizzato, eppure il Papa ha sfidato gli educatori a recuperare lo sguardo della paideia cristiana: non uno strumento pedagogico tra i tanti, ma una visione dell’uomo capace di tenere insieme fede e ragione, conoscenza e senso, libertà e responsabilità, un modo autentico per affrontare la complessità odierna.

“Educare, allora, significa prima di tutto aiutare a leggere il mondo, non semplicemente a starci dentro. Il tema non è stare nel mondo, ma come, con quale nome, con quale nome mio, quale nome do alle realtà del mondo che mi stanno intorno. Una scuola cattolica non si distingue tanto per gli strumenti che usa, ma



per il criterio con cui guarda la realtà. La scuola non è il luogo dove si consegnano risposte pronte, ma dove si impara a dare il nome alla realtà, cioè a orientarsi”. La seconda parola su cui ha condotto la sua riflessione è il termine ‘nuove’, che subito ha voluto distinguere dall’immaginario cui spesso rimanda: ‘moda’ o in ambito scolastico ‘ultima tendenza pedagogica’.

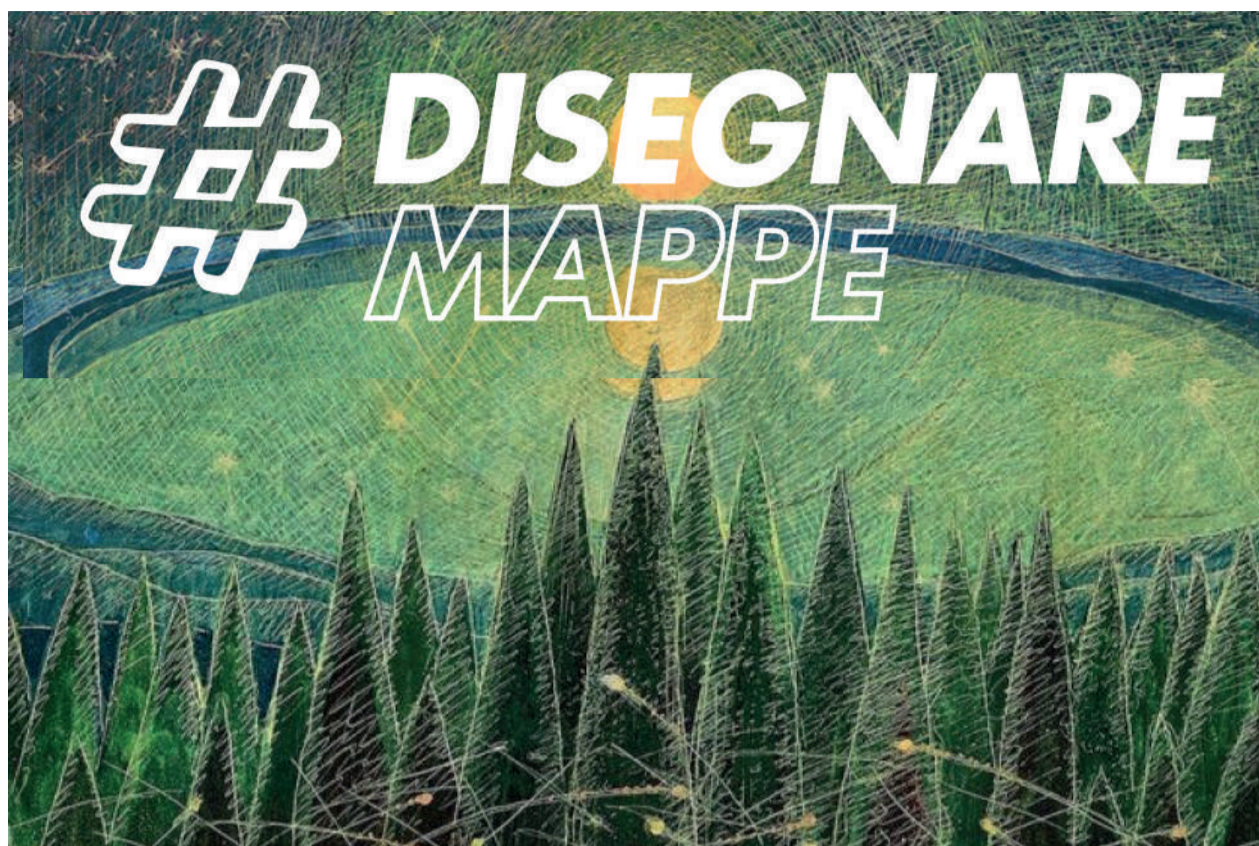
“Nuovo è lasciarsi interrogare dalle trasformazioni culturali; è accogliere le sfide educative senza paura; è evitare la tentazione di difendersi o di adeguarsi passivamente alle attese; è generare risposte creative e radicate in una visione chiara dell’uomo. È l’ingaggio che la realtà chiede tutti i giorni, sempre, e la storia dell’educazione cristiana ne è testimone. Novità è generare risposte creative radicate in una visione chiara dell’uomo. La novità cristiana non è rottura ma compimento, non è moda ma maturità. Per questo una scuola cattolica non può essere nostalgica. Non può vivere di restaurazione. Ma allo stesso tempo non può sciogliere la propria identità nel presente. Il vero nuovo nasce da un’identità solida, riconoscibile e raccontabile, capace di entrare in dialogo con il tempo che viviamo. Si sta in una novità dentro a una realtà solida, riconoscibile e raccontabile. In questa lettera c’è un passaggio storico sul quale Papa Leone si sofferma. La storia dell’educazione cristiana lo dimostra: ogni epoca ha saputo generare forme nuove. Dai monasteri medievali alle scuole popolari, da san Giovanni Battista de La Salle a san Giovanni Bosco. La tradizione cristiana non è mai stata semplice conservazione. È sempre stata creatività fedele”.

E infine ‘mappe’, cioè lo strumento che serve quando il territorio non si conosce, quando è complesso. Quando non basta più seguire strade già tracciate.

“I ragazzi che incontriamo ogni mattina nelle nostre scuole sono proprio questo: esploratori in un mondo che cambia molto più velocemente delle generazioni che li accompagnano. Per questo la scuola cattolica non è semplicemente un luogo di trasmissione del sapere. È un luogo dove si impara a sapere la vita, ad orientarsi nella vita. Una mappa non è un’idea astratta. È una traccia operativa. Indica rotte, direzioni, passaggi concreti. Ogni mappa presuppone una meta. Ogni scuola non può non chiedersi dove sta portando i propri ragazzi. Perché, comunque, da qualche parte li portiamo. Qual è la destinazione? Qual è l’idea di persona adulta che desideriamo contribuire a formare? Senza meta ogni strada sembra uguale. Con una meta chiara, anche i venti contrari possono essere governati. Ed è qui che mi sembra importante dire una seconda frase: Educare non significa riempire una mente, ma far emergere una persona.”

Infine riprendendo il tema delle costellazioni indicato da Papa Leone (“L’educazione cristiana è opera corale: nessuno educa da solo”) Monsignor Torriani ha ripreso la provocazione del fare insieme. “Per molto tempo abbiamo pensato la scuola soprattutto come il luogo dove qualcuno insegna e qualcun altro impara. Ma sempre più scopriamo che l’apprendimento più profondo nasce dentro esperienze condivise, dove si costruisce qualcosa insieme: tra docenti, tra stu-





denti, tra scuola e famiglie. Una comunità educativa non è semplicemente un'organizzazione efficiente. È uno spazio in cui si impara che la conoscenza cresce nella relazione. Questo modo di guardare la realtà è il modo in cui Papa Leone ci chiede di convertire il nostro sguardo. E forse proprio qui le scuole cattoliche hanno una parola originale da dire: perché la tradizione cristiana ha sempre saputo che l'educazione non è mai un atto solitario, ma un cammino che si compie dentro una comunità". Ha poi lanciato un'ultima sfida, anche questa già proposta nella Lettera apostolica: come non diventare scuole per soli "ricchi", visto i costi che la scuola paritaria deve richiedere alle famiglie per poter sostenere i costi di funzionamento, coperti in minima parte dai contributi erogati dallo Stato. Mons. Torriani ha qui offerto una interessante e personale riflessione sulle "povertà profumate", umane, relazionali, emotive che spesso sfociano in abissi di solitudini o vuoti di senso.

"Dentro questa riflessione emerge anche un'altra domanda, che attraversa spesso il dibattito sulla scuola cattolica: l'apertura ai poveri. Sappiamo bene che nel contesto italiano questo non è un tema semplice. I costi di gestione, la struttura del sistema scolastico, l'assenza di una reale parità rendono spesso difficile rendere accessibile la scuola cattolica a tutti. E tuttavia credo che questa domanda non possa essere aggirata. Perché una scuola cattolica, se vuole resta-

re fedele alla sua sorgente evangelica, deve custodire almeno il desiderio di questa apertura. Apertura a cosa? Sappiamo benissimo che ci sono forme di povertà più nascoste, meno visibili; non esistono povertà solo materiali o economiche, ma umane, relazionali, emotive che spesso sfociano in abissi di solitudini o vuoti di senso. Le chiamo le povertà profumate. Ecco forse una strada, o un abbozzo di questa istanza, può essere proprio questo: imparare a riconoscere il profumo di queste povertà e ad abitarle con professionalità, con umanità e con fede. Quando questo accade, la scuola non diventa semplicemente più inclusiva. Diventa più evangelica. Sarebbe una sfida interessante poter verificare come nelle scuole si possa verificare non solo come cambiano le competenze dei giovani, ma anche quelle relazionali: la fiducia, la responsabilità, la capacità di collaborazione. E forse scopriremmo che il tempo trascorso dentro una comunità educativa lascia davvero un'impronta".

Monsignor Torriani ha chiuso poi la sua riflessione con una bellissima immagine, ripartendo dall'immagine iniziale: disegnare nuove mappe. "Le mappe non servono quando tutto è semplice. Servono quando il mare è aperto, quando le rotte non sono più evidenti, quando il viaggio richiede orientamento. Per questo mi piace immaginare la scuola cattolica come un veliero. Un veliero non crea il vento, ma sa intercettarlo. Non controlla il mare, ma

sa leggere le correnti. E soprattutto non naviga senza una meta. Ma per navigare davvero serve anche altro: alzare lo sguardo, questo fa il sapiente nocchiero. C'è una pagina del Vangelo che racconta qualcosa di molto simile a questo lavoro educativo, la pagina dei Magi: uomini in cammino che scrutano il cielo. Non vedono solo stelle isolate: riconoscono una direzione. Seguono una stella, ma in realtà stanno cercando una promessa. E la stella li conduce non a un palazzo, ma a una casa. Forse è una bella immagine anche per l'educazione.

Il compito dell'educatore non è essere la stella. Il compito dell'educatore è aiutare i ragazzi a riconoscere le stelle. E quando una scuola riesce a fare questo accade qualcosa di grande. I Magi, per un'altra via, fecero ritorno. Un'altra via, cioè diversi. Non stiamo semplicemente difendendo una tradizione educativa. Stiamo aiutando una nuova generazione a orientarsi nel mare aperto della vita. E forse è proprio questo che significa oggi disegnare nuove mappe di speranza."

Paola Guerin, Direttore Cdo Opere educative

Le due giornate del Convegno

Il Convegno ha, tra le altre cose, dato spazio a temi di prospettiva che sollecitano le scuole nel contesto attuale: denatalità e nuovi bisogni delle famiglie, con i preziosi contributi di Francesco Longo, Professore associato del Dipartimento di Social and Political Sciences dell'Università Bocconi, e di Sara Mazzucchelli, Professore associato di Sociologia e membro Advisory Board Studi e Ricerche sulla Famiglia dell'Università Cattolica di Milano, corredati dell'esperienza concreta di una scuola della rete FOE, a Campi Bisenzio. Si è poi approfondito il tema del valore della valutazione nella scuola e la sperimentazione sui non cognitive skills con le riflessioni di Roberto Ricci, Presidente di Invalsi e Giorgio Vittadini, Presidente della Fondazione Sussidiarietà, e infine una tavola rotonda con interventi di Ivana Barbacci, Segretario generale CISL Scuola, Daniele Sacco, Direttore Risorsa umane e organizzazione della Mondadori, e Francesco Seghezzi, Presidente di Adapt, moderati da Francesco Cassese, esperto di Change Management, leadership e innovazione che, ha ripreso i contenuti della Mostra presentata al Meeting di Rimini 2025 "Ogni uomo al suo lavoro", riprendendo il valore della professione docente, tanto importante quanto affascinante. Nel corso delle due giornate hanno avuto luogo, inoltre, workshop e tavoli di lavoro, per un confronto su alcuni temi di particolare rilievo nella vita delle scuole paritarie: sostenibilità, comunicazione, fundraising, intelligenza artificiale, tutela minori, inclusione e, da ultimo, il tema dell'attribuzione della fiducia ai giovani, vista come condizione e meta nell'educazione.

Tutti i materiali

sono disponibili

sul sito www.foe.it



Libano sotto attacco. AVSI porta avanti una campagna di raccolta fondi per sostenere la popolazione colpita

Ben il 25% dei libanesi ha dovuto abbandonare le proprie case per trasferirsi in zone più sicure del Paese. Molte le famiglie che vivono in strada. La ong, che vanta una presenza storica nel sud del Libano, lancia una campagna per distribuire acqua e cibo, ma anche per organizzare corsi di recupero e momenti di gioco per i più piccoli



Marco Perini è Regional Manager dell'area Mena (Medio Oriente e Nord Africa) della Fondazione AVSI organizzazione della società civile che realizza progetti di cooperazione allo sviluppo e aiuto umanitario in 41 Paesi. A lui domandiamo qual è la situazione in Libano e quali le necessità più urgenti della popolazione.

Qual è oggi la situazione più urgente che state riscontrando nelle comunità con cui lavorate in Libano e quali sono i bisogni principali di cui la popolazione ha necessità in questo momento?

I numeri raccontano il bisogno in questo momento: più di 1,3 milioni di sfollati hanno perso tutto e hanno abbandonato i loro villaggi e i loro quartieri di residenza perché sotto le bombe israeliane. Sono il 25% della popolazione totale del Libano e si sono trasferiti nelle parti più "sicure" del Paese. I più "fortunati" hanno affittato appartamenti e camere d'hotel, altri hanno trovato rifugio in scuole adibite a dimore provvisorie e altri ancora dormono per strada. Coperte, materassi, lenzuola, acqua, cibo, prodotti igienici e tutto quello che serve per sopravvivere

quotidianamente: questi i bisogni principali. Altrettanto importante è il supporto psicosociale per i bambini e i genitori fortemente traumatizzati e per i più piccoli anche organizzare loro dei momenti di svago e gioco che li riconducano a quella situazione di "normalità e spensieratezza" che dovrebbero caratterizzare la loro giovane esistenza. Ancor più difficile e impegnativa è la sfida dell'educazione: scuole chiuse, altre diventate dormitori, altre distrutte. Organizzare corsi di recupero, lezioni in ambienti decorosi o altre online è una sfida ciclopica: non hanno quaderni e libri, mancano le classi e quando seguono online devono avere telefoni carichi di elettricità e di abbonamento internet. Grazie alla campagna di raccolta fondi stiamo lavorando su tutto questo.

AVSI è sempre stata una presenza storica nel sud del Libano oggi teatro di scontri e guerra. Quando avete cominciato a operare nel sud e che cosa avete realizzato in questi anni? E oggi, alla luce della tragica situazione attuale, come sta sopravvivendo la popolazione? C'è ancora qualche operatore di AVSI nel sud del Paese?

Abbiamo iniziato a lavorare nel sud, e nella provincia

di Marjayoun in particolare, all'indomani della fine della guerra con Israele nel 2006. Da allora non ce ne siamo più andati: abbiamo lavorato con una decina di municipalità, ricostruito scuole, organizzato corsi professionali, supportato piccole e medie imprese agricole, riabilitato una piana agricola di 900 ettari che prima di questa guerra era totalmente coltivata. Inoltre 1.300 bambini cristiani, sunniti, sciiti e siriani sono stati aiutati da altrettante famiglie italiane e con un gesto di generosità italiana grandissimo qualche anno fa abbiamo inaugurato il Fada2l ("il mio universo"), che è il più grande centro comunitario della regione dove centinaia di persone ogni giorno si trovavano per un corso di recupero, una lezione di informatica, un cineforum, un incontro tra agricoltori e altro. Oggi la maggior parte delle persone è scappata dalle bombe e alcuni villaggi sono stati rasi al suolo da Israele. Rimangono circa 2mila persone dei villaggi cristiani che gravitano intorno alla cittadina di Qlayaa e alla parrocchia: praticamente non escono più dal villaggio, ascoltano i bombardamenti continui intorno a loro, le scuole sono chiuse, nessuno lavora più, ma resistono e non lasciano la loro terra. Con loro abbiamo quattro colleghi di AVSI: Georges, Nadine, Mayssa e Remy. Stiamo organizzando dei convogli di aiuti umanitari continui tenendo conto delle difficoltà di sicurezza e del fatto che la maggior parte dei ponti sono stati fatti saltare, ma AVSI, fino a quando loro ci saranno, ci sarà per loro, come cerchiamo di esserci per più persone possibili in tutto il Paese. E questo anche grazie all'aiuto che chi legge potrà darci.

DONA ORA



In basso, Marco Perini, Regional Manager di AVSI MENA



Rimangono 2mila persone dei villaggi cristiani che non escono più di casa e ascoltano il rumore delle bombe intorno a loro. Non possono lavorare, né andare a scuola. Ma resistono e non lasciano la loro terra



Da Cattaneo a Forlani: “Continuità e rilancio per la Cdo”

Passaggio di testimone alla direzione generale della Compagnia delle Opere all’insegna dello sviluppo dell’associazione e di una maggiore presenza nella società. Tanti i progetti realizzati, e quelli già avviati, che mettono al centro la relazione con i soci e la vicinanza agli imprenditori

Il Consiglio direttivo di Compagnia delle Opere, riunitosi il 14 aprile 2026, ha nominato Emmanuele Forlani nuovo Direttore Generale. La nomina si inserisce in un percorso di sviluppo dell’associazione in una fase particolarmente significativa per il suo futuro.

Il neodirettore generale ha così commentato: “È per me un onore assumere questo incarico, nella convinzione che lo sviluppo dei corpi intermedi rappresenti un elemento di grande ricchezza per il nostro Paese. Compagnia delle Opere, per la sua peculiarità, riunisce il mondo profit, non profit e quello educativo, esprimendo così un orizzonte ampio e una presenza significativa nella società”.

Forlani vanta una consolidata esperienza in ambito istituzionale e associativo. Dopo un incarico presso il CRISP, nel 2001 entra in Compagnia delle Opere per avviare un ufficio studi e nel 2002 diviene segretario generale della costituenda Fondazione per la sussidiarietà, ricoprendo l’incarico fino al 2008. Si occupa della segreteria dell’Intergruppo parlamentare per la sussidiarietà dal 2003 al 2013. Dal 2008 al 2014 ha ricoperto incarichi presso la presidenza della Camera dei deputati e il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, in seguito ha svolto attività di consulenza in relazioni istituzionali e public affairs.

È stato presidente di Portofranco Milano Onlus e consigliere di amministrazione della Fondazione Meeting Rimini. Dal 2019 al marzo 2026 è stato direttore della Fondazione Meeting per l’amicizia fra i popoli. È attualmente vicepresidente della Fondazione Meeting e presidente della Fondazione Portofranco ETS. Dal 2024 è membro del consiglio di amministrazione di Fiera di Rimini (International exhibition group) e di Fondazione Ceur.

Il bilancio di Mauro Cattaneo

Di seguito il commento di Mauro Cattaneo, che accompagna la conclusione della sua esperienza come direttore generale della Compagnia delle Opere con una riflessione che unisce bilancio, riconoscenza e slancio verso il futuro. Le sue parole restituiscono il senso di un incarico vissuto e pienamente assunto, con l’obiettivo di contribuire al rilancio della Cdo e di rafforzarne presenza, identità e capacità di iniziativa. Allo stesso tempo, il suo intervento guarda già al lavoro che proseguirà in Cdo Milano, dove intende dedicarsi a tempo pieno ai progetti e agli obiettivi già avviati, mettendo ancora più al centro la relazione con i soci, la qualità delle proposte associative e la vicinanza concreta agli imprenditori. Ne emerge così un saluto che non ha il tono di un distacco, ma quello di una continuità di impegno, dentro una prospettiva di crescita e di rinnovata fiducia.

“A far data dal 14 aprile, la mia avventura come direttore generale dell’associazione Compagnia delle Opere giunge al termine. Ho iniziato questo percorso il 14 gennaio 2024, accanto al presidente Andrea



Mauro Cattaneo

Dellabianca, dando la mia disponibilità a sostenerlo in questa sua nuova avventura, con un mandato chiaro e un cammino da subito molto avvincente e stimolante.

D’intesa con Andrea e con il presidente di Cdo Milano, Piergiorgio Orsi, ho mantenuto anche il ruolo di direttore della sede milanese, per proseguire il lavoro sul territorio, elemento fondamentale sia per svolgere al meglio il compito nazionale sia per verificare, nella concretezza dell’operatività quotidiana, la bontà delle scelte intraprese a livello nazionale.

Ho sempre vissuto questo incarico come un vero mandato: un compito temporaneo, da affrontare in modo costruttivo, con l’obiettivo di contribuire al cambiamento e a un nuovo slancio della Cdo.

Un tempo della mia vita professionale che ho voluto dedicare alla costruzione di un luogo che considero fondamentale per la crescita di chi fa impresa.

Credo - anzi, ne sono convinto, anche con un pizzico di orgoglio e soddisfazione - che in questo periodo siano state realizzate molte azioni e molti progetti, e che sia stata rilanciata una nuova immagine della Cdo, sia sul piano operativo sia su quello ideale.

Sono stati anni intensi, ricchi di attività e di iniziative. Ne cito solo alcune: il nuovo sito Cdo, il nuovo CRM, un magazine dedicato a tutti i soci, una rinnovata comunicazione corporate, un roadshow periodico durato due anni nelle sedi locali della Cdo, che ha permesso di ricostruire relazioni e fiducia, due edizioni del Meeting di Rimini (2024 e 2025) con una presenza molto significativa della Cdo, numerosi momenti di incontro e confronto tra direttori, strutture Cdo, presidenti, comitati esecutivi e consigli direttivi, il rilancio e il consolidamento di nuove convenzioni nazionali, un nuovo impulso ai servizi finanziari e tante altre iniziative, piccole ma significative.

Tutto questo è stato possibile grazie alle persone che già collaboravano in Cdo e a quelle che si sono aggiunte lungo il cammino. A tutte loro va il mio ringraziamento per la disponibilità totale, per l’affezione al progetto e per la fiducia che mi hanno accordato.

Ora riparto a tempo pieno da Milano, con chiarezza sui progetti e sugli obiettivi di quest’anno. Dal 2024 abbiamo rimesso al centro lo scopo della Cdo, anche attraverso il video delle origini presentato al Meeting di Rimini 2024.



Emmanuele Forlani

Proprio a partire da questo, abbiamo rivisto sia la struttura interna sia le nostre azioni e proposte associative. Sono nati i Laboratori d’impresa e, quest’anno, stiamo approfondendo ulteriormente questo percorso attraverso il Manifesto per i 40 anni della Cdo nazionale.

Vogliamo migliorare la relazione con i soci e creare sempre più valore. Vogliamo rispondere ai bisogni degli imprenditori, creando contesti e luoghi di reale condivisione e di aiuto. Puntiamo su servizi sempre più efficaci e utili.

Desideriamo rafforzare la penetrazione e la qualità della relazione con i soci attraverso tutte le iniziative associative, e coinvolgere un numero sempre maggiore di imprenditori nei nostri eventi di networking. Abbiamo il desiderio e la sfida di far sì che sempre più persone possano vivere pienamente l’esperienza della Cdo. Mi auguro che tutto questo lavoro possa proseguire nei prossimi anni lungo una linea identitaria chiara e netta, dentro un rapporto rinnovato di fiducia e di stima reciproca, in una piena unità di scopo e di obiettivi. Un grande in bocca al lupo a Emmanuele. Io ci sono”.



“Credo che nel corso del mio mandato siano stati realizzati molti progetti, e che sia stata presentata una nuova immagine di Cdo sia sul piano operativo sia su quello ideale”

Compagnia delle Opere, Nascita di una rete: storia, contesto e sviluppo di un'esperienza partita dal basso

Nel racconto dei quarant'anni di Cdo, lo scorso numero ci siamo soffermati sul logo, sulla sua evoluzione e sul significato del segno scelto per questo anniversario.

Oggi lo sguardo cambia: non più l'immagine, ma la nascita.

Come è nata Cdo? In quale contesto storico e sociale? E come ha preso forma il rapporto tra un centro nazionale e una rete di sedi diffuse in tutta Italia?

Per ripercorrere questi passaggi abbiamo preso spunto da alcune affermazioni di Giorgio Vittadini, tra i fondatori della Compagnia delle Opere e oggi presidente della Fondazione per la Sussidiarietà, e da Mario Sala, anche lui tra i fondatori e oggi in Praxis Management. Ne emerge il profilo di una realtà nata non da uno schema, ma da relazioni, opere, servizi e risposte concrete ai bisogni

Tutte le sedi in Italia

Oggi la rete Cdo conta **22 sedi** e delegazioni e coinvolge **10mila imprenditori**: una presenza viva, diffusa e ancora legata alla propria origine.

Il racconto di una realtà nata non da un progetto astratto, ma da una trama di rapporti, opere, servizi e bisogni concreti



La storia della Compagnia delle Opere comincia negli anni Ottanta, in un'Italia attraversata da cambiamenti profondi. Da una parte si avvertiva la crisi dei vecchi assetti sociali e politici; dall'altra prendeva forza un clima culturale in cui il lavoro e l'impresa venivano letti o in chiave puramente economica o con sospetto ideologico. Nel racconto di Vittadini il punto è chiaro: nel mondo cattolico di allora l'impresa non era ancora riconosciuta come luogo umano e sociale pieno, mentre il contesto generale spingeva verso una separazione sempre più netta tra fede, vita personale e attività economica. È in questa frattura che matura la novità di Cdo.



La partenza non fu teorica

Giorgio Vittadini

La partenza, infatti, non fu teorica. Prima ancora che esistesse la sigla, c'era già una costellazione di esperienze: centri di solidarietà, opere sociali, cooperative, piccole imprese, realtà educative. Tra il 1984 e il 1986, ricorda Vittadini, prendono forma i centri di solidarietà legati al tema del lavoro, mentre cambia il mercato occupazionale e si apre lo spazio per iniziative capaci di accompagnare concretamente le persone nella ricerca di un impiego. Quel lavoro fa emergere una trama diffusa di soggetti che provano a rispondere ai bisogni reali.

Vittadini racconta che, su sollecitazione di Don Giussani, comincia a girare l'Italia per incontrare chi, uscito dall'università, aveva già avviato attività economiche e sociali: cooperative, opere, iniziative educative, tentativi di impresa. La nascita di Cdo, dunque, non coincide con l'invenzione di qualcosa di nuovo, ma con il riconoscimento di una realtà che stava già crescendo. La domanda diventa allora: come mettere in relazione tutto questo senza ridurlo a un apparato? Come dare forma a una rete senza soffocarne la libertà?

Qui il racconto storico si intreccia con il passaggio ideale. Vittadini ricorda una critica di don Giussani a una certa impostazione di quello che allora era il Movimento Popolare: l'errore sarebbe stato teorizzare la società nuova senza "mettere le mani in pasta" nella realtà. L'episodio simbolico è quello di Alcamo: che senso ha una presenza culturale e politica se poi non si è capaci di aiutare concretamente degli amici a fare il vino? In questo rovesciamento è già contenuta l'impostazione di Cdo: partire dalla realtà, non dallo schema; sostenere ciò che nasce, non amministrare dall'alto una teoria.



Noi dobbiamo partire dalla realtà che c'è

Giorgio Vittadini, ricordando don Giussani

Da qui discendono anche i due criteri che Vittadini indica come fondativi. Il primo è

aiutare chiunque: mettersi a servizio di chi costruisce, di chi rischia, di chi prova a generare lavoro, impresa e risposta ai bisogni mossa da quel desiderio di cui parla Don Giussani: "Il desiderio è come la scintilla con cui si accende il motore. Tutte le mosse umane nascono da questo fenomeno, da questo dinamismo costitutivo dell'uomo. Il desiderio accende il motore dell'uomo. E allora si mette a cercare il pane e l'acqua, si mette a cercare il lavoro, a cercare la donna, si mette a cercare una poltrona più comoda e un alloggio più decente, si interessa a come mai taluni hanno e altri non hanno per quello che la Bibbia chiama cuore".

Il secondo è dimostrare che è possibile: mostrare cioè che la vita non deve essere divisa tra ideale e lavoro, tra fede e impresa, tra esperienza personale e responsabilità sociale. Ogni opera che nasce, in questa prospettiva, diventa la prova che la vita può restare unita. Per questo Cdo non si configura all'inizio come una semplice associazione di imprenditori, ma come una compagnia che sostiene persone e opere nel loro sorgere. Se Vittadini aiuta a mettere a fuoco il quadro storico e ideale della nascita, Mario Sala illumina il clima umano e organizzativo da cui tutto prende forma. Nel suo racconto, Cdo appare come la continuazione naturale di un metodo imparato negli anni dell'università. Non c'è, dice, un momento in cui qualcuno decide a tavolino di fare qualcosa per gli imprenditori. Ci sono piuttosto amici che, finita l'università, cominciano a fare coope-

rative, società, attività economiche, e continuano a vivere tra loro la stessa amicizia e lo stesso modo di affrontare i bisogni.



Non è che abbiamo fatto una cosa per gli imprenditori: eravamo noi stessi imprenditori

Mario Sala

Sala usa immagini molto semplici, ma decisive. Racconta dei panini organizzati tra studenti, delle dispense dei libri, delle calcolatrici: piccoli servizi nati per rispondere a un bisogno reale e subito condivisi con tutti. La questione non era soltanto trovare una soluzione efficiente, era vivere il proprio bisogno in una forma non individualistica, trasformando la risposta in un bene comune. Quando poi alcuni di quegli universitari iniziano a fare impresa, il metodo non cambia: anche l'attività economica viene vissuta come prosecuzione di quell'educazione, cioè come una risposta personale aperta a tutti.

È proprio qui che il racconto di Sala diventa decisivo per capire il rapporto tra sede nazionale e sedi locali. All'inizio, spiega, non esiste un progetto di espansione territoriale pensato a tavolino. La Compagnia delle Opere è una, e non nasce con l'idea di costruire subito una rete di sedi. La rete di riferimenti, però, esiste già: molti di quei compagni universitari erano studenti fuori sede che, terminati gli studi a Milano, tornano nei propri territori d'origine. I legami, dunque, non devono essere creati da zero: sono già presenti dentro una trama di rapporti personali, professionali e ideali.

Per questo, sottolinea Sala, non nascono prima le sedi locali e poi i soci. Accade il contrario. Quando in un territorio cominciano a emergere soci, imprenditori e gruppi di amici che desiderano condividere la loro vita imprenditoriale, nasce l'esigenza di dare una forma più ordinata a quella compagnia. Le sedi locali sorgono quindi dove la vita c'è già: non come avamposti di una struttura centrale, ma come espressione di gruppi reali che via via acquistano consistenza.

Questo chiarisce anche il modo in cui il nazionale e il locale si tengono insieme agli inizi: non attraverso una pianificazione strategica o di marketing, ma seguendo le cose che accadono. Sala lo dice con efficacia: lo sviluppo non fu pianificato, fu inseguito. Quando emergeva un bisogno concreto, si cercava una risposta; se quella risposta funzionava, diventava utile anche per altri, si diffondeva spontaneamente e attirava nuove persone. Il passaparola positivo, diremmo oggi, corse più veloce di qualsiasi progetto di crescita. La struttura nazionale serviva dunque anzitutto a intercettare, ordinare e rilanciare ciò che nasceva dai territori e dai bisogni condivisi.



Noi non abbiamo mai pianificato all'inizio uno sviluppo, l'abbiamo inseguito

Mario Sala

In questa dinamica ebbero un ruolo importante anche alcune opportunità che favorirono l'allargamento della rete. Sala ricorda, per esempio, la legge De Vito (legge 28 febbraio 1986, n. 44), che incentivava l'imprenditorialità dei giovani del Sud puntando alla collaborazione tra società con imprenditori del Nord. Anche questo contribuì ad allargare le relazioni della Cdo, in particolare nel Mezzogiorno, facendo nascere legami economici e umani che in diversi casi hanno prodotto aziende ancora esistenti. Ancora una volta, non si trattò dell'esecuzione di un piano di occupazione del territorio, ma della capacità di cogliere occasioni reali che rendevano più ampia e concreta la compagnia.

Lo stesso vale per la convenzione bancaria, ricordata spesso come uno dei primi grandi servizi resi agli imprenditori. Anche qui, insiste Sala, l'origine è un bisogno elementare: in quegli anni ottenere credito era difficile e gli imprenditori si confrontavano continuamente su come fare, a chi rivolgersi, come presentare i bilanci, come non restare schiacciati nel rapporto con le banche. La convenzione nacque da questa urgenza condivisa, non da una teoria dei servizi. Proprio perché rispondeva a un bisogno vero, diventò rapidamente un fattore di attrazione e di crescita.

Per Sala, però, è importante precisare che la convenzione bancaria non fu il primo servizio in assoluto, ma il primo grande servizio accessibile a tutti. I primi servizi erano già dentro la vita comune: quello che uno imparava a fare per sé, lo pensava subito anche per gli altri. Questo spiega bene il metodo della Cdo nascente. Il servizio non è un'aggiunta tecnica a un'appartenenza ideale; è una forma concreta con cui l'esperienza condivisa prende corpo. E, al contrario, proprio il servizio diventa spesso la porta attraverso cui una persona incontra il significato più profondo del lavoro e dell'impresa.

Da qui nasce quella doppia polarità che Sala descrive come decisiva: da una parte l'amicizia e la condivisione del significato del lavoro; dall'altra i servizi, le opportunità, gli strumenti concreti. Le due cose non si oppongono, ma si richiamano a vicenda. C'è chi si avvicina alla compagnia per un'opportunità molto concreta e, attraverso questo, scopre un luogo in cui condividere il senso della propria avventura imprenditoriale. E c'è chi, attratto anzitutto da questa compagnia umana, scopre che da lì possono nascere risposte efficaci anche sul piano professionale. Il nazionale e il locale si tengono insieme proprio dentro questo movimento reciproco.



La sede fisica è l'iceberg di un movimento di persone che c'è, non è l'inizio

Mario Sala

Anche la questione della sede centrale di Milano va letta in questa prospettiva. L'inizio materiale fu molto sobrio: la Cdo, agli esordi, stava dentro la sede del Movimento Popolare a Milano, in due stanze. È un dettaglio importante, perché restituisce il carattere quasi artigianale di quella partenza. Milano diventa presto un riferimento nazionale, ma non nel senso di una centrale burocratica che irradia ordini verso la periferia. Piuttosto, è il punto in cui una realtà già in movimento trova una forma visibile, un luogo di raccordo, un centro di servizi e di relazioni capace di sostenere ciò che sta nascendo altrove.

Questa impostazione aiuta a capire anche la rapidità della diffusione territoriale. Vittadini elenca città e territori che entrano presto nella rete: dalla Sicilia alla Calabria, dalla Puglia alle Marche, dall'Emilia alla Lombardia, fino al Nord Est e al Piemonte.

Alla domanda se la Cdo sia partita subito in modo capillare, la sua risposta è limpida: sì, perché non è partita dall'alto, è partita dalla gente. Sala dice la stessa cosa da un altro angolo visuale: quella rete esisteva già in forma germinale, perché c'erano amici sparsi in tutta Italia che, crescendo, avevano dato vita a opere, cooperative, imprese profit e non profit. La capillarità, quindi, non fu il risultato di una strategia di espansione, ma il frutto naturale di un'amicizia già diffusa.

Un altro punto importante riguarda l'appartenenza. L'origine della Cdo è certamente interna all'esperienza di Comunione e Liberazione e, senza quel contesto educativo, nulla sarebbe nato. Ma fin dall'inizio, osserva Sala, la dinamica era aperta a tutti. Non si trattava di costruire un recinto identitario, bensì di dare forma a una passione per l'umano e per la realtà che, proprio perché nasce da un'origine precisa, è capace di abbracciare senza condizioni. L'esempio del Banco Alimentare, ricordato da Sala, è eloquente: nasce da un'origine ben riconoscibile, ma diventa subito un bene condivisibile da tutti.

Anche sul piano organizzativo questo tratto resta evidente. Vittadini ricorda che il livello nazionale era composto da persone che arrivavano dai territori, si incontravano, discutevano, prendevano decisioni.

Questo aiuta a comprendere meglio la natura del rapporto tra centro e periferia: il nazionale non sostituisce il locale, e il locale non vive come semplice terminale operativo del nazionale. C'è piuttosto un continuo rimando tra esperienze concrete e strumenti comuni, tra bisogni che emergono dal basso e forme organizzative che cercano di sostenerli.

Cdo Innovation Hub ad AI Week 2026: imprese, idee e casi concreti di Intelligenza Artificiale

Il 19 e 20 maggio, a Fiera Rho, Innovation Hub parteciperà al più grande evento europeo sull'intelligenza artificiale rivolto a manager, imprenditori e professionisti che vogliono innovare. Ecco il profilo delle aziende presenti all'evento

con un focus sul ruolo dell'intelligenza artificiale per il tessuto imprenditoriale italiano, grazie al contributo di **Emanuele Frontoni, UNIMC & Co-Director VRAI Lab**, insieme a **VRAI – Visual Robotics Artificial Intelligence**.

Nel nostro spazio si parlerà di **Intelligenza Artificiale applicata ai contesti reali di impresa**, con interventi che spaziano dal **real estate al marketing**, dalla **gestione dei dati alla sostenibilità**, fino alle applicazioni più avanzate dell'AI nei processi aziendali. Tra i temi affrontati ci saranno la valorizzazione degli asset immobiliari, l'integrazione dei sistemi per ridurre costi e rischi operativi, l'impatto ambientale delle tecnologie, la costruzione di aziende data-driven, la sovranità

digitale europea, l'integrazione dell'AI nei processi quotidiani e il ruolo dell'intelligenza artificiale nello sviluppo dell'intelligenza collettiva aziendale. Non mancheranno inoltre approfondimenti su **qualità, governance, creatività, sostenibilità e gestione del rischio**, per offrire uno sguardo concreto e multidisciplinare sulle opportunità che l'AI apre oggi per le imprese.

Nel complesso, il programma dell'Innovation Hub restituisce bene il senso della presenza Cdo ad AI Week: non un semplice spazio espositivo, ma un **luogo vivo di confronto**, in cui l'innovazione viene raccontata attraverso esperienze imprenditoriali concrete, applicazioni già operative e riflessioni capaci di

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.

In questo contesto, Cdo è presente con il proprio Innovation Hub, uno spazio pensato per valorizzare le imprese del network e favorire l'incontro tra innovazione tecnologica e sviluppo imprenditoriale.

Le aziende qui presenti rappresentano una selezione di realtà attive nell'applicazione concreta dell'Intelligenza Artificiale, capaci di tradurre il potenziale dell'AI in soluzioni, servizi e modelli di business innovativi.

Queste pagine raccolgono i loro profili: storie, competenze e progetti che testimoniano come l'innovazione, quando è guidata da una visione imprenditoriale solida, possa generare valore reale e nuove opportunità di crescita.

La presenza di Cdo ad AI Week 2026 si traduce in numeri importanti e in un programma ricco di contenuti: **20 aziende espositrici, 500 soci attesi nello spazio Cdo, 25 speech** con le aziende protagoniste dell'Innovation Hub e **4 incontri in plenaria** dedicati a due grandi temi strategici per il presente e il futuro dell'impresa: **Etica e AI e AI e PMI**.

Il cuore della proposta sarà l'**Innovation Hub**, uno spazio di oltre 200 mq pensato come luogo di incontro, dialogo e approfondimento, in cui per ciascuna giornata si alterneranno **13 interventi** dedicati a progetti, esperienze, casi d'uso e applicazioni concrete dell'Intelligenza Artificiale. Le imprese del network porteranno sul palco strumenti, visioni e modelli operativi che mostrano come l'AI possa diventare leva di efficienza, competitività e sviluppo.

Accanto agli speech aziendali, il programma in plenaria si svilupperà lungo due linee direttrici. La prima riguarda il rapporto tra **Etica e AI**, tema oggi decisivo per accompagnare l'adozione tecnologica con consapevolezza e responsabilità: a intervenire sarà **Padre Natale Brescianini**. La seconda approfondirà il tema AI e PMI,

Ti presentiamo le aziende

 <p>Zal è l'operatore di telecomunicazioni dedicato esclusivamente al mercato B2B che unisce soluzioni tecnologiche d'avanguardia e approccio artigianale.</p> <p>PAOLO CASADEI Zal Telecomunicazioni</p>	 <p>La divisione e-Goals si sviluppa soluzioni di intelligenza artificiale, data intelligence e automazione avanzata che abilitano decisioni più rapide, processi più efficienti e modelli di crescita data-driven.</p> <p>NICOLA SCIUME' e-Goals</p>	 <p>Traent è l'azienda deep-tech italiana che dà un'identità digitale agli immobili, la Trust Infrastructure per il Real Estate che porta l'intelligenza artificiale nel settore immobiliare per rendere ogni asset verificabile, valorizzabile in tempo reale e pronto per i mercati digitali.</p> <p>FEDERICO D'ANNUNZIO Traent</p>
 <p>Unikey Corporation è un punto di riferimento nella trasformazione digitale, supportando imprese e professionisti con un approccio che integra tecnologia e innovazione. Non è solo una società informatica, ma un ecosistema di competenze e soluzioni avanzate.</p> <p>MICHELE MARINELLI Unikey</p>	 <p>Dal 1998 Omega è partner delle imprese per l'innovazione digitale dei processi e il raggiungimento degli obiettivi di business. Grazie alle esperienze maturate in ambito gestionale e ERP, sosteniamo le imprese lungo tutto il percorso di digital transformation.</p> <p>ALBERTO SIVIERI Omega</p>	 <p>King Company opera da 20 anni nello sviluppo di soluzioni software custom, in settori come quello bancario, manifatturiero, logistico, edile e farmaceutico.</p> <p>DANILO PIRAN KING Company</p>
 <p>Nicma Company è una società di consulenza strategica e direzionale che dal 1999 affianca le imprese nella governance dei sistemi informativi e nei percorsi di innovazione digitale.</p> <p>MAURIZIO SANSONE NICMA Company</p>	 <p>Sevendata è una datatech company con sede a Milano, specializzata nella raccolta, integrazione e valorizzazione di dati per supportare decisioni di business data-driven.</p> <p>FABRIZIO VIGO Sevendata</p>	 <p>Virtual Land ha sviluppato la prima piattaforma conversazionale a estensione narrativa: un sistema proprietario che orchestra agenti AI per generare dialoghi personalizzati, contestuali e misurabili, su scala industriale.</p> <p>MARCO BENATTI Virtual Land</p>

tenere insieme tecnologia, responsabilità e crescita. La presenza delle aziende del network, insieme agli incontri in plenaria su etica e PMI, rende l'Innovation Hub uno spazio particolarmente significativo anche per il pubblico che visiterà la manifestazione: imprenditori, manager e professionisti avranno infatti la possibilità di entrare in contatto diretto con chi sta già sperimentando e applicando l'Intelligenza Artificiale nei contesti reali di impresa. Ti aspettiamo all'interno del **Cdo Innovation Hub** per incontrare da vicino le aziende del network, ascoltare i loro speech, approfondire i temi dell'etica e dell'AI per le PMI e scoprire applicazioni concrete di Intelligenza Artificiale già al lavoro nelle imprese.



Guarda
l'intervista



Padre Natale Brecianini



Guarda
l'intervista



Emanuele Frontoni:
UNIMC & Co-Director VRAlab

Scopri il programma



Vieni a trovarci ad AI Week 2026:
sarà un'occasione per confrontarsi,
creare nuove relazioni e vedere
come l'innovazione può diventare sviluppo reale

del Cdo Innovation Hub

AI WEEK

DGProlink progetta e implementa il sistema operativo digitale dell'organizzazione: processi, servizi interni, knowledge e governance diventano flussi chiari, tracciabili e scalabili.

RINALDO PIETRO PLATTI
MARIA LUISA FRIGERIO
DGProlink

AI WEEK

Noblq è una società di consulenza e innovazione che sviluppa soluzioni di Intelligenza Artificiale combinando un know-how trasversale e un'esperienza pluridecennale nella gestione di architetture tecnologiche complesse.

RAFFAELE PACASSONI
FREDRIK VAN RUIJVEN
Noblq

AI WEEK

Rekordata progetta e governa ecosistemi digitali evoluti, abilitando la crescita di imprese e istituzioni. Società del Gruppo R-Store, affianca i clienti con consulenti e specialisti nella progettazione, integrazione e gestione di dispositivi, piattaforme software e servizi cloud.

MARCELLA FORTE
Rekordata

AI WEEK

Focus Informatica è una software house italiana specializzata nello sviluppo di soluzioni digitali e applicazioni che utilizzano Intelligenza Artificiale per migliorare i processi aziendali.

DANILO LONGONI
FOCUS Informatica

AI WEEK

Da sempre Computer Design è un partner strategico nella trasformazione digitale delle aziende. Con un percorso evolutivo che ci ha portato da system integrator a specialisti nella semplificazione delle tecnologie, oggi il nostro obiettivo è trasformare il complesso in soluzione, portando innovazione e valore concreto ai nostri clienti.

DANILO PIRANNA
CD Design

AI WEEK

Mistral Digital Solutions è una pmi innovativa che affianca le imprese nel percorso di trasformazione digitale. Progetta e sviluppa piattaforme e soluzioni su misura per automatizzare i processi, integrare sistemi e valorizzare i dati aziendali.

ALESSIO ABRAMI
Mistral

AI WEEK

Dotvocal dal 2004 sviluppa soluzioni digitali innovative basate su Natural Language Processing e Intelligenza Artificiale. Aiuta le PMI ad affrontare digitalizzazione e innovazione con tecnologie avanzate, accessibili e orientate a una comunicazione naturale.

ENRICO BOSCIO
Dotvocal

AI WEEK

Software house genovese specializzata in soluzioni gestionali ad alta tecnologia per le PMI. Dal 2004 sviluppa l'ERP cloud Azienda-Online e offre servizi di integrazione sistemi, trasformazione digitale, brand identity e sviluppo e-commerce.

FELICE FRANCESCANGELI
10Xlab

AI WEEK

Villanova.ai S.p.A., nata nel 2025 da un accordo tra Tiscali ed Expert.ai SpA, ha una governance indipendente incentrata sull'innovazione e rappresenta una risposta strategica nel panorama europeo.

ANDREA PODDA
Villanova

AI WEEK

Siamo una Startup italiana che sviluppa prodotti di intelligenza artificiale per trasformare la conoscenza aziendale in un vantaggio competitivo. In Logosforge supportiamo le organizzazioni nella gestione e valorizzazione della propria conoscenza, rendendola accessibile, affidabile e intuitiva.

GABRIELE MINUCCI
Logosforge

AI WEEK

MAITIME è la prima piattaforma AI italiana pensata per dare alle piccole e medie imprese ciò che finora avevano solo le grandi: un Direttore Digitale.

ENRICO GIARDINI
MAITIME

AI WEEK

Figaro - Simply Secure AI sviluppa soluzioni di intelligenza artificiale per PMI e grandi imprese, progettate per coniugare innovazione, sicurezza e pieno controllo del dato.

MILENA RENZI
Figaro

La creazione di valore nelle medie imprese: strategie e relazioni con i clienti

Fabbrica per l'Eccellenza è una learning community di imprenditori italiani di Cdo, che persegue, organizzando una serie di Forum, l'eccellenza come metodo di lavoro, e non solo come obiettivo. La relazione del percorso 2025, tappa per tappa

Fabbrica per l'Eccellenza è la learning community delle medie imprese italiane di Cdo: un luogo in cui l'eccellenza non è soltanto un obiettivo da raggiungere, ma un metodo con cui guidare la propria impresa. A caratterizzarla sono l'amicizia operativa tra imprenditori, le occasioni di apprendimento e confronto offerte dal percorso annuale e uno spirito di sperimentazione che accompagna concretamente i processi di trasformazione aziendale. Di fronte alle grandi sfide del presente, tra pressioni esterne e cambiamenti tecnologici che attraversano tutti i settori, le imprese trovano in Fabbrica per l'Eccellenza uno spazio per riflettere, confrontarsi e affrontare il cambiamento. Il metodo proposto da Cdo si fonda sull'esperienza e sulla testimonianza: imprenditori e manager condividono pratiche, domande e tentativi, a partire da casi concreti e da imprese che aprono le porte delle proprie organizzazioni. È in questi luoghi che prendono forma innovazione, digitalizzazione, cura delle persone e capacità di stare sul mercato.

Ogni Forum si articola intorno a tre pilastri: un contributo di scenario o di inquadramento accademico; un dialogo strutturato tra imprenditori; un laboratorio orientato a tradurre gli spunti emersi in ipotesi concrete di lavoro. Il percorso prevede inoltre il coinvolgimento dei collaboratori delle imprese partecipanti, per favorire una crescita diffusa e una sperimentazione che non resti confinata al solo imprenditore.

Il percorso 2025: la relazione con il cliente come leva di valore

Nel 2025 Fabbrica per l'Eccellenza ha lavorato sul tema "La creazione di valore nelle medie imprese italiane: strategie e relazioni con i clienti". L'obiettivo è stato comprendere in profondità le dinamiche e i processi che guidano la trasformazione dell'impresa nel modo in cui individua, incontra, conosce e mantiene i propri clienti, sia nei mercati B2B sia in quelli B2C. La relazione con il cliente è emersa come un punto decisivo, perché tocca il purpose dell'impresa, l'innovazione del modello di business e lo sviluppo di capacità organizzative necessarie per individuare e fidelizzare clienti attuali e prospect. Le quattro giornate dei Forum sono state così pensate per esplorare come ripensare la relazione con il mercato al fine di creare valore, facendo leva anche sulle opportunità offerte dalla digitalizzazione e dall'intelligenza artificiale.

Accanto ai Forum, il percorso è proseguito anche con i Fuori Forum Lab, webinar realizzati nelle settimane successive agli incontri in presenza, per approfondire insieme ai relatori alcuni temi emersi e condividere ciò che, nei giorni immediatamente successivi, si era già messo in moto nelle imprese. Un prolungamento del confronto che ha rafforzato il tratto distintivo di Fabbrica per l'Eccellenza: essere una comunità che apprende.



fabbrica Powered by Cdo
X l'eccellenza

In questo lavoro sono emerse tre direttrici di fondo: la necessità di chiarire la propria value proposition; l'importanza di comprendere davvero il cliente e i suoi bisogni, costruendo una relazione autentica; il valore del feedback come fattore che aiuta l'impresa a trasformarsi, innovare e continuare a generare valore.

I quattro Forum del 2025

Il primo Forum, si è concentrato sulla value proposition dell'impresa. Il tema è stato affrontato a partire dall'allineamento tra purpose, strategia e posizionamento, dal ruolo delle relazioni nel definire l'identità dell'impresa e dal modo in cui una value proposition chiara può aiutare a ripensare l'offerta. La visita aziendale ha mostrato con evidenza il purpose di Eolo: portare connettività continua e affidabile soprattutto nelle aree meno raggiunte dalle infrastrutture tradizionali. Nel dialogo tra Guido Garrone ed Emanuela Lucchini è emerso come l'impresa sia chiamata, talvolta, a mettersi in discussione per rispondere ai cambiamenti del contesto e alle esigenze dei clienti. Per Eolo, la qualità dell'esperienza del cliente precede persino quella del prodotto o del servizio; per ICI, la trasformazione da produttore di caldaie industriali a fornitore di soluzioni termiche efficienti e sostenibili ha comportato un riposizionamento strategico fondato su tecnologia, consulenza e conoscenza profonda dei processi del cliente. Il secondo Forum, ha approfondito il tema dei valori, dei principi e delle emozioni dei clienti. Il contributo del professor Giuseppe Pedeliento ha messo in luce come il cliente di oggi sia sempre più informato, connesso, esigente e difficile da fidelizzare. Per questo la segmentazione tradizionale risulta spesso insufficiente: diventa decisivo osservare i comportamenti concreti e comprendere meglio l'utilizzatore finale. Nel confronto tra Daniele Livi e Roberto Bolognini, moderato da Attilio Briccola è emersa con forza la centralità della relazione: FIAM punta a vendere non soltanto prodotti, ma emozioni; Profilglass individua il proprio valore nella prontezza e nella reattività rispetto alle richieste del cliente, rese possibili da un costante lavoro di previsione della domanda e da una relazione quotidiana. Anche il laboratorio del pomeriggio ha insistito sulla necessità di comprendere i bisogni del cliente, mostrando come la qualità della relazione e l'immedesimazione empatica siano ingredienti decisivi di ogni processo di vendita autentico.

Il terzo Forum ha messo al centro lo sviluppo della relazione con il cliente e il ruolo dell'autenticità. Nell'intervento di Mario Sala è emerso come, in un contesto saturo di messaggi, l'autenticità diventi la nuova misura della fiducia nel mercato: essere fedeli a sé stessi ed essere ciò che si dice di essere. Nel dialogo tra Alberto Dalmaso e Giorgio Tinacci, moderato da Ruggero Spagliarisi, si è visto come la relazione con il cliente sia al cuore dell'evoluzione del modello di business. Satispay ha progressivamente ampliato la propria offerta facendo leva sulla frequenza d'uso dei servizi, sull'ascolto del feedback e su una cultura d'impresa forte e condivisa. Casavo, a sua volta, ha



Fabbrica per l'Eccellenza è stata in questi anni un luogo di crescita umana e professionale, grazie a un impegno costante, a un lavoro che ci siamo proposti attraverso i percorsi annuali, le tematiche scelte, la partecipazione ai Forum, e soprattutto al rapporto con gli altri imprenditori di FXE e ai professori che ci hanno seguito, in un confronto serrato, metodico e sincero **Ruggero Spagliarisi**, Coordinatore di Fabbrica per l'Eccellenza



Ruggero Spagliarisi

vedi l'intervista



mostrato quanto sia decisivo raccogliere e leggere i feedback dei clienti per trasformare il modello di business senza perdere di vista mission e purpose. Il laboratorio ha infine aperto uno sguardo sui trend e sugli scenari legati alle nuove tecnologie applicate a marketing e comunicazione, evidenziando come le imprese siano chiamate a muoversi con continuità tra online e offline.

Il quarto Forum, ha affrontato il rapporto tra organizzazione, responsabilità dei collaboratori e autenticità dell'impresa. La visita aziendale ha mostrato l'impegno di tre generazioni nel custodire principi originari e nel guidare la trasformazione in coerenza con il posizionamento dell'impresa. Il contributo del professor Silvio Cardinali ha posto al centro la relazione come elemento decisivo per ripensare l'organizzazione commerciale, mostrando come la creazione di valore si giochi sempre più nell'intreccio tra conoscenza e relazione. La testimonianza di Giovanni Agostoni ha fatto emergere con chiarezza il percorso con cui ICAM ha ripensato organizzazione, governance e competenze per sostenere la crescita, mantenendo una forte attenzione alla qualità, alla filiera e al proprio posizionamento premium e sostenibile. Il laboratorio finale ha rimesso al centro il valore del feedback del cliente, mostrando come esso possa richiedere non solo risposte operative, ma anche riflessioni strategiche e talvolta una revisione del posizionamento stesso dell'impresa.

Nel complesso, il percorso 2025 ha offerto a imprenditori e manager un'occasione concreta per approfondire, attraverso esperienze e testimonianze, il tema della relazione con il cliente come leva per la creazione di valore. I quattro Forum hanno mostrato come purpose, posizionamento, ascolto del cliente, tecnologie, organizzazione e responsabilità dei collaboratori siano elementi profondamente connessi. e responsabilità dei collaboratori siano elementi profondamente connessi.

Il Forum (nella pagina accanto) e il IV Forum (sotto)



PROGRAMMA 2026

CAMBIAMENTO E CONTINUITÀ: NUOVE FRONTIERE PER LO SVILUPPO

In un contesto segnato dall'intelligenza artificiale e da rapidi mutamenti che attraversano in modo particolare il lavoro, il percorso 2026 di Fabbrica per l'Eccellenza intende individuare le "posture essenziali" per intraprendere un lavoro di sperimentazione e sviluppo per la propria impresa. La lettura del cambiamento, che inevitabilmente porta a mettere in discussione i pilastri di un'impresa e impone un modo nuovo di guardare alla realtà, si intreccia con il desiderio di alimentare la continuità come valore imprescindibile: custodire identità, significato e ragioni profonde dell'impresa, specialmente nei momenti di passaggio. Il percorso propone un metodo fondato sulla testimonianza e sul confronto tra pari, animando la learning community di imprenditori e manager di medie imprese. Si articola in tappe dedicate ai temi dell'innovazione, della crescita, del management e del governo dell'impresa, come capisaldi di uno sviluppo autentico e sostenibile.

AGENDA DEI FORUM 2026

I Forum - 21 aprile 2026

INNOVAZIONE

Coltivare la postura innovativa: mentalità, metodo e lettura del mercato

Il primo appuntamento è dedicato alla postura innovativa come fattore decisivo per leggere la realtà e intercettare nuove opportunità di sviluppo. Al centro del lavoro ci saranno la capacità di guardare all'impresa e al suo contesto con attenzione ai segnali di cambiamento, l'adozione di un approccio sistemico che tenga insieme tecnologia, persone e strategia, e la possibilità di individuare i fattori realmente abilitanti dell'innovazione.

II Forum - 16 giugno 2026

CRESCITA

Crescere dall'interno: espansione, delega e maturazione dell'impresa

Il secondo Forum affronterà il tema della crescita, intesa non soltanto come espansione, ma come maturazione dell'impresa. Il confronto si concentrerà sulla capacità di generare valore attraverso la professionalizzazione, sullo sviluppo di competenze e responsabilità organizzative e sulla necessità di adottare un approccio organico alla crescita, capace di sostenere il consolidamento dell'impresa nel tempo.

III Forum - 8 ottobre 2026

MANAGEMENT

Leadership generativa: guidare il cambiamento senza perdere continuità

Il terzo appuntamento sarà dedicato al tema della leadership e del management. L'attenzione si concentrerà sul delicato equilibrio tra cambiamento e continuità, sulla capacità di prendere decisioni integrando purpose, valori e strategia e sul compito di guidare le persone considerando l'impresa come luogo privilegiato in cui si genera valore reale e condiviso.

IV Forum - 18 novembre 2026

GOVERNO

Passaggi generazionali 2.0: continuità, responsabilità e nuove forme di governance

Il quarto Forum approfondirà il tema del governo dell'impresa, con particolare attenzione ai passaggi generazionali, alla continuità e alla responsabilità. Il lavoro metterà a fuoco il ruolo della governance come strumento di sostenibilità e responsabilità verso gli stakeholder interni ed esterni, e la necessità di favorire il passaggio di una postura capace di rendere l'impresa autentica e coerente nel tempo.



La sostenibilità oltre le mode Edilizia decisiva per città vivibili

Se qualcuno pensa che le guerre che stanno imperversando in Europa e nel mondo possano mettere in secondo piano la grande sfida della sostenibilità si sbaglia di grosso. I conflitti prima o poi finiscono, mentre la lotta al cambiamento climatico e la salvaguardia dell'ambiente e del pianeta non saranno mai superate, perché l'attuale modello di sviluppo porta dritti verso il precipizio. E in questo caso non ci saranno vincitori e vinti, ma saremo tutti sconfitti. L'umanità sarà perdente. È questo il senso del messaggio lanciato da Giuliana Iannaccone, professore ordinario di architettura tecnica e coordinatrice del corso di studi in Ingegneria Edile per la Sostenibilità del Politecnico di Milano, nell'evento che si è svolto venerdì 20 marzo per iniziativa della filiera nazionale Edilizia della Cdo a Edil Fiera di Bergamo, la rassegna di settore organizzata da Alberto Capitano, project manager di Promoberg e presidente di Cdo Bergamo.

La professoressa Iannaccone in dialogo con Simona Frigerio, coordinatrice della filiera nazionale di Cdo Edilizia, ha spiegato quanto sia importante il ruolo del settore costruzioni per la sostenibilità, essendo una delle attività a maggiore impatto per i consumi di materie prime e di emissioni di gas climalteranti. "La sostenibilità del settore delle costruzioni – ha affermato la relatrice – è guidata da una combinazione integrata di fattori normativi, tecnologici, economici, sociali e ambientali". "Da un punto di vista ambientale – ha aggiunto – è fondamentale la riduzione delle emissioni di CO2 che hanno la responsabilità di una

grande quota a livello globale. E si può agire anche con la riduzione dei rifiuti, l'uso di materiali riciclati o rinnovabili, oltre che con la riduzione dei consumi di energia e di acqua. La progettazione deve porsi obiettivi come il minimo impatto sugli ecosistemi e la promozione di spazi verdi e della biodiversità urbana".

Costruire in modo sostenibile comporta maggiori costi, ma che sono largamente compensati da fattori come la riduzione delle bollette e dei costi sul ciclo di vita degli edifici: "Le norme ci chiedono di calcolare la durata di una casa per 50 anni – ha commentato Iannaccone – ma in realtà le case sono fatte per durare molto di più. Poi è da considerare che gli edifici sostenibili hanno minori costi di gestione e riparazione, permettono di accedere a finanziamenti e detassazioni mirate, danno benefici per la salute grazie alla migliore qualità interna dell'aria, la luce naturale e il comfort abitativo. Inoltre hanno un valore più alto, determinando anche una maggiore resa economica degli affitti e dei prezzi di vendita mantenendoli nel tempo anche nelle oscillazioni di mercato".

Fattori decisivi per l'edilizia sostenibile sono l'innovazione dei materiali e dei sistemi di gestione, la digitalizzazione con il Building Information Modeling (BIM) e gli approcci di economia circolare con

il design focalizzato non solo sulla costruzione ma anche sul disassemblaggio, il riuso e il recupero dei materiali.

Per concludere Iannaccone ha accennato alle iniziative del Politecnico che propongono un cambio di paradigma per progettare partendo dal riuso e dalla decostruzione selettiva; che prevedono le Costruzioni JRP (Joint Research Partnership) tramite una collaborazione operativa tra Politecnico di Milano e Imprese dove il Dipartimento ABC si presenta come "un ecosistema in grado di approcciare in modo multidisciplinare la filiera delle costruzioni in tutta la sua complessità: architecture, engineering, construction, operation. In questo contesto il Dipartimento offre alle imprese formazioni, opportunità di ricerca e coinvolgimento dei player del settore. Iannaccone ha concluso indicando come obiettivi della "Joint Research Partnership Costruzioni" (che mette a sistema università, imprese e istituzioni) la creazione di uno spazio di incontro, l'informazione sui trend rilevanti delle costruzioni, l'introduzione all'innovazione dei processi e dei prodotti dell'azienda stessa con il supporto del Politecnico di Milano.

L'evento di Cdo Edilizia a Edil Fiera Bergamo con la professoressa Giuliana Iannaccone del Politecnico di Milano (a destra), a sinistra Simona Frigerio, Referente Cdo Edilizia



La progettazione deve porsi obiettivi come il minimo impatto sugli ecosistemi e la promozione di spazi verdi e della biodiversità urbana



Energia, Trasformare un costo in una variabile strategica

Strette tra la volatilità dei mercati, che genera improvvisi rincari, e la pressione europea per l'abbandono dei combustibili fossili, le imprese italiane devono agire sull'efficienza energetica per contenere le bollette

Le bollette energetiche continuano a salire, e non si tratta di una fase passeggera. Il sistema energetico italiano è stretto tra due forze opposte: la pressione europea per abbandonare i combustibili fossili e la volatilità dei mercati globali che genera rincari improvvisi. Per le imprese, il costo dell'energia è diventato una delle voci più critiche del conto economico. Capire che cosa sta succedendo — e che cosa si può fare — è oggi una priorità manageriale.

Perché le bollette non scendono. Nel primo trimestre 2026 il prezzo all'ingrosso dell'elettricità è aumentato del 20% rispetto all'anno precedente. Dal 1° aprile, la bolletta del cliente tipo è cresciuta di un ulteriore 8 per cento. I prezzi al consumo sono ancora quasi il 50% più alti rispetto al 2021. La ragione più profonda non è congiunturale: è strutturale. In Italia il prezzo dell'elettricità dipende dal gas naturale nel 90% delle ore della giornata. Quando il gas sale — per tensioni geopolitiche, inverni rigidi, stoccaggi bassi — l'elettricità segue quasi automaticamente. In Spagna, grazie a investimenti sistematici in solare ed eolico, questa dipendenza si è ridotta al 15 per cento. Il risultato è che a fine marzo l'Italia pagava l'elettricità all'ingrosso circa 156 euro per MWh, la Spagna 7,5 euro. Una differenza che non è un caso, ma la conseguenza di scelte fatte — o non fatte — negli ultimi vent'anni.

Due scenari possibili al 2030. Ricercatori del Politecnico di Milano hanno tracciato tre traiettorie.

- Nel primo scenario, il Paese prosegue come sta facendo: investimenti insufficienti, nessun obiettivo europeo centrato, bollette strutturalmente alte.
- Nel secondo — quello previsto dal Piano Nazionale Energia e Clima — l'Italia investe in modo più deciso su rinnovabili ed efficienza, con circa 240 miliardi di euro complessivi entro il 2030: i risultati ci sarebbero, ma servono politiche stabili nel tempo.

La direzione è chiara per tutti e due gli scenari: più rinnovabili, meno gas, edifici più efficienti. Il nodo è la velocità. E c'è una lacuna culturale che preoccupa quanto quella tecnologica: solo la metà delle imprese italiane ha adottato misure strutturate per ridurre i propri consumi; due su tre non misurano nemmeno i risultati delle proprie iniziative energetiche.

Che cosa possono fare le organizzazioni. Il primo passo è sapere esattamente quanto si consuma e dove. Molte imprese pagano bollette salate senza avere una mappa chiara dei propri consumi per area, per impianto, per fascia oraria. Una diagnosi energetica professionale — obbligatoria per le grandi imprese, incentivata per le PMI — permette di identificare sprechi e priorità concrete. Senza questa base, qualsiasi intervento rischia di essere inefficace.

Il settore con il maggior potenziale di risparmio è quello degli edifici. Il patrimonio immobiliare italiano è tra i più vecchi d'Europa: uffici, capannoni e abitazioni costruiti decenni fa consumano spesso quattro o cinque volte più energia di quanto sarebbe necessario con le tecnologie attuali. Isolare meglio gli involucri, sostituire i vecchi impianti a gas con pompe di calore elettriche, installare pannelli solari e sistemi di controllo intelligente sono interventi maturi, economicamente convenienti e supportati da incentivi pubblici. Il Conto



Termico — rinnovato nel 2025 con una dotazione di 900 milioni di euro annui — finanzia una parte significativa di questi costi. Un'altra leva è la produzione diretta di energia rinnovabile, da soli o insieme ad altri. Le Comunità Energetiche Rinnovabili — oggi pienamente operative in Italia — permettono a imprese, enti pubblici e cittadini di condividere la produzione di un impianto solare, abbattendo i costi e riducendo la dipendenza dalla rete. Per le organizzazioni con più sedi è oggi possibile ottimizzare produzione e consumo su scala più ampia, con benefici crescenti al crescere della complessità del portafoglio.

Efficientare i processi produttivi. Per le aziende manifatturiere, intervenire sui processi è spesso la leva con il ritorno economico più rapido. Mappare dove l'energia viene consumata — macchinari, motori, aria compressa, impianti termici — e dove si spreca permette di individuare interventi mirati che, anche senza grandi investimenti, possono produrre risparmi del 10-20% dei consumi. Sul fronte degli incentivi, i Titoli di Efficienza Energetica (Certificati Bianchi) riconoscono un valore economico certificato a ogni unità di energia risparmiata, accessibile a imprese di qualsiasi dimensione. Sul fronte del credito d'imposta, il quadro è in transizione, la Legge di Bilancio 2026 ha introdotto un nuovo iperammortamento con orizzonte triennale 2026-2028, che include anche gli impianti per l'autoproduzione di energia rinnovabile. Il decreto attuativo è ancora in corso di pubblicazione. Aspettare che il quadro si stabilizzi prima di agire significa però perdere tempo e denaro: chi avvia oggi la diagnosi dei propri consumi si trova nella posizione migliore per accedere agli incentivi non appena operativi.

Opportunità reale, incertezza da gestire. L'Europa ha tracciato una rotta precisa: entro il 2030 quasi il 40% dell'energia consumata in Italia dovrà venire da fonti rinnovabili; gli edifici dovranno progressivamente migliorare le proprie prestazioni; l'industria dovrà aumentare la quota di energia pulita nei propri processi. Non sono aspirazioni: sono obblighi con scadenze precise. Il problema è che questa direzione chiara si scontra con un quadro di incentivi ancora instabile, rinnovato anno per anno invece di offrire certezze pluriennali. A questo si aggiunge un paradosso fiscale tutto italiano: l'elettricità — il vettore più pulito, quello che la transizione dovrebbe promuovere — è tassata tre volte più del gas naturale, scoraggiando esattamente i comportamenti che le politiche climatiche vorrebbero incentivare.

La transizione è un'opportunità, non solo un vincolo. I risultati in campo energetico non si costruiscono in emergenza, ma con strategie coerenti nel tempo. Chi ha investito per tempo si trova oggi con costi strutturalmente più bassi e maggiore capacità di assorbire gli shock esterni. Per il management italiano il messaggio è chiaro: chi agisce sull'efficienza energetica — partendo dalla conoscenza dei propri consumi e pianificando interventi concreti — non si limita a tagliare una voce di costo. Costruisce una resilienza competitiva che nei prossimi anni diventerà sempre più rilevante. L'energia ha smesso di essere un semplice costo da gestire: è diventata una variabile strategica.





Calcio, Costruire una comunità armonica per ripartire

Dopo lo smacco dei mondiali mancati, il football si interroga su come invertire la rotta. Per primo, privilegiare la crescita del settore giovanile dilettantistico. Ma serve anche incentivare le società sportive che hanno una vocazione educativa e trasformarle in punti focali del territorio

Dopo il terzo mondiale consecutivo mancato dall'Italia, bisogna iniziare a esaminare in modo strutturato cosa non funziona. Vorrei partire dal titolo di un libro di Simon Critchley edizione Einaudi: "A cosa pensiamo quando pensiamo al calcio".

Perché il calcio riguarda tanti aspetti della nostra esistenza: storia, memoria, ambienti, classi sociali, identità familiare e nazionale, natura dei gruppi, sia quelli che compongono le squadre che i tifosi stessi. Che il calcio riguardi la sfera sociale lo dice anche il suo nome inglese originario: Association Football, il calcio è la forma in cui si organizza il "socius", la libera associazione di esseri umani. Il motivo per cui il calcio è così importante, per molti di noi, risiede proprio nel suo essere una esperienza profondamente aggregante. Non ci mancano i mondiali solo perché non partecipiamo a un torneo, ma perché ci mancherà quella forma sociale e aggregante, quel "gesto al servizio della bellezza" come diceva Marcelo Bielsa, ci mancherà quell'alzarci dalla sedia, quel sospiro, quel gol che per un attimo ci fa sentire parte di un popolo.

Con alcuni amici della Compagnia delle Opere Sport, che lavorano a vario titolo nel calcio dilettantistico e professionistico, ci siamo fatti questa domanda di fronte al caos e alla crisi del nostro calcio: da dove si può ri-partire?

Prima questione: privilegiare le azioni che generano nuovi dinamismi nel calcio

La vera chiave di rilancio non risiede soltanto nei vertici o nei grandi investimenti sul mercato, ma in una revisione strutturale che parta dalla base: privilegiare la crescita del settore giovanile dilettantistico e non solo professionistico. Troppo spesso il dibattito si concentra sulla prima squadra, dimenticando che il futuro del movimento si costruisce nei campi periferici, negli spogliatoi delle scuole calcio, nei centri di formazione. È qui che emerge il valore fondamentale degli allenatori, degli educatori dei vari settori giovanili, figure che non sono semplici tecnici, ma veri e propri punti di riferimento, costruttori di identità sportiva e personale.

Seconda questione: il tempo è superiore allo spazio

Che il tempo è superiore allo spazio, ci permette di lavorare a lungo termine senza ossessionarsi per i risultati immediati. Uno degli errori che talvolta si nota consiste nel privilegiare gli spazi di potere anziché i tempi dei processi sistemici. Dare priorità allo spazio porta alla follia di voler risolvere tutto e subito.

Dare priorità al tempo significa occuparsi di avviare percorsi piuttosto che di possedere spazi. "Il tempo governa gli spazi, li illumina e li trasforma in anelli di una catena in continua crescita." Si tratta di privilegiare le azioni che generano nuovi dinamismi fino a farle fruttificare in importanti eventi storici, come vincere un mondiale di calcio. Niente ansia, ma sì a convinzioni chiare e tenaci. Che cosa si può fare per rivitalizzare il calcio italiano, quali sono le scelte da fare?

Accanto alla qualità delle persone, è imprescindibile la qualità delle strutture. Campi adeguati, spazi sicuri, ambienti funzionali all'apprendimento incidono direttamente sulla crescita dei ragazzi e delle ragazze. Le infrastrutture non sono un lusso, ma uno strumento pedagogico: comunicano attenzione, rispetto, progettualità. Un centro sportivo ben organizzato diventa luogo di aggregazione, presidio educativo, riferimento per il territorio.

Terza questione: il talento va scoperto, valorizzato, curato e coltivato

Nel discorso agli atleti Olimpici e Paralimpici di Milano-Cortina 2026 del 9 aprile Papa Leone XIV ci ricordava che: "Allenando la mente, insieme alle membra, lo sport è autentico quando resta umano, cioè quando rimane fedele alla sua prima vocazione: essere scuola di vita e di talento. Una scuola nella quale si impara che il vero successo si misura dalla qualità delle relazioni: non dall'ammontare dei premi, ma dalla stima reciproca, dalla gioia condivisa nel gioco". Allora per una indagine seria sul talento vorrei partire da quello che don Giussani diceva nel senso religioso: "Per una indagine seria su qualsiasi avvenimento o «cosa», occorre realismo. Intendo con questo riferirmi all'urgenza di non privilegiare uno schema che si abbia già presente alla mente rispetto alla osservazione intera, appassionata, insistente del fatto, dell'avvenimento reale. Sant'Agostino, con un cauto gioco di parole, afferma qualcosa di simile con questa dichiarazione: lo cerco per sapere qualcosa, non per pensarla".

E qui si apre il passaggio alla vision. Questo processo che abbiamo descritto – osservare, creare uno stile – non è fine a se stesso. Ha un'anima, un orizzonte di senso che lo guida: l'armonia.

L'armonia è la nostra proposta educativa di fondo. Significa che non alleniamo solo sulla testa – la dimensione cognitiva – né solo sulle emozioni o sulla tecnica presa da sola. Cerchiamo un'armonia tra pensare, sentire e creare: tre dimensioni che nell'esperienza della persona non sono separate, ma si intrecciano continua-

mente. Quando osserviamo in modo partecipato, quando decostruiamo e rivoluzioniamo le nostre conoscenze, quando disveliamo l'essenza della persona, il gesto tecnico lo facciamo proprio per permettere a queste tre dimensioni di dialogare e integrarsi.

Questa armonia, però, non vive in astratto, fa parte di un orizzonte più ampio che chiamiamo proposta integrata. Senza un ambiente, senza una ecologia integrale, Papa Francesco nell'Enciclica Laudato Sì dice che "tutto è connesso, e le decisioni individuali e collettive influenzano l'intero sistema".

Nell'ambito dello sport, questa prospettiva implica il superamento di approcci meramente funzionalisti, per assumere una responsabilità etica e trasformativa dell'intero sistema sportivo e non solo del calcio.

Tutto questo processo conduce a creare uno stile nuovo di persona. Lo stile non è un ornamento, ma ciò che viene prima del risultato: è il modo unico in cui una persona "abita un campo di calcio".

Da qui nasce uno sguardo prospettico: dove vogliamo andare come comunità sportiva ed educativa? Spero che non ci limitiamo a rispondere alle emergenze o a riprodurre modelli esistenti. Vogliamo costruire un futuro in cui lo stile unico di ciascuna persona possa emergere dentro una comunità armonica, come può essere una squadra di calcio. Una comunità in cui il processo – osservare, decostruire, disvelare – diventa il modo di essere quotidiano, e l'armonia diventa la bussola culturale che orienta ogni scelta educativa, tecnica, organizzativa. In sintesi: il nostro processo ci dice come lavoriamo e che futuro avremo come Nazionale Italiana.

C'è bisogno allora di un'offerta sportiva dinamica e composita, per rispondere a una domanda di sport mutevole.

Quarta questione: il tema dei finanziamenti

È evidente che il rilancio del calcio italiano richiede investimenti da parte del governo e della federazione, soprattutto in infrastrutture, formazione e progettualità a lungo termine. Tuttavia, il sostegno economico dovrebbe premiare le realtà che dimostrano una chiara vocazione educativa e formativa. Incentivare chi costruisce valore sociale, oltre che sportivo, significa trasformare le società calcistiche in autentici punti focali del territorio. La crisi attuale in fondo può diventare un'opportunità. Ripartire dai giovani, dall'educazione, dalla qualità delle relazioni e dalla competenza degli operatori è una scelta strategica. Il calcio italiano ritroverà competitività quando saprà riconoscere che il suo vero patrimonio non è soltanto il risultato della domenica, ma il percorso quotidiano di crescita di migliaia di bambini e bambine. Ogni club, ogni società sportiva, infatti, dovrebbe porsi come obiettivo quello di maturare una proposta di valore che tenga conto dei bisogni di tutti gli attori coinvolti. Nessun risultato e nessuno sviluppo si ottiene nel tempo senza accettare la sfida di generare una diversa cultura sportiva.

"Senza un grande proposito, non ci sono grandi vittorie, senza un sogno non inizia il viaggio. Il sogno ci chiama e ci spinge all'impegno e alla sfida. Il linguaggio imprenditoriale ha chiamato "visione" il sogno spogliandolo del suo romanticismo, in ogni caso il sogno è abitato non è illusorio" (Jorge Valdano, "Le undici virtù del leader").

Mario Del Verme e Giovanni Ghedini

Il nuovo tool Cdo per l'analisi automatica degli estratti conto: più valore ai soci, più supporto per le sedi locali

Un nuovo strumento per verificare con rapidità e trasparenza le condizioni bancarie applicate ai soci e confrontarle con quelle previste dalle convenzioni

C'è una novità nel lavoro che Compagnia delle Opere sta sviluppando per accompagnare le imprese associate in una gestione più consapevole della situazione economico-finanziaria. Si tratta di un tool di calcolo per l'analisi automatica degli estratti conto, ideato e sviluppato dall'Ufficio Finance di Cdo: uno strumento pensato per verificare se le condizioni applicate dall'istituto di credito corrispondono a quelle previste dalla convenzione.

Il progetto nasce da un'esigenza molto concreta. "L'obiettivo è stato quello di automatizzare le attività di verifica delle condizioni bancarie, rendendole più rapide e affidabili", spiega Mattia Baldassarre, sviluppatore del tool di analisi. Leggere un estratto conto, infatti, richiede tempo e competenze tecniche. "L'analisi manuale implica competenze finanziarie e tempi di lavorazione significativi. Il tool consente di svolgere la stessa attività in pochi secondi, senza richiedere conoscenze specialistiche all'operatore e riducendo al minimo i possibili margini di errore", aggiunge Baldassarre. La sua utilità sta anche nella semplicità d'uso. "Il funzionamento è estremamente lineare: si carica il PDF dell'estratto conto, il sistema estrae automaticamente i dati rilevanti, li confronta con le condizioni della convenzione e restituisce immediatamente un'indicazione chiara su eventuali scostamenti e risparmi potenziali".

In questo modo, un'analisi che prima richiedeva dai 30 ai 60 minuti oggi può essere completata in pochi minuti.

Questo rende il tool particolarmente utile per le sedi locali. Permette anche a chi non ha competenze finanziarie specifiche di analizzare un estratto conto e proporre la convenzione con maggiore sicurezza, riducendo tempi ed errori. Il beneficio è immediato anche per il socio. "L'operatore è in grado di restituire al socio, in tempi molto rapidi, un report puntuale con l'indicazione del risparmio effettivo".

Oggi il tool è dedicato alla convenzione con Intesa Sanpaolo. L'accordo tra Compagnia delle Opere e Intesa Sanpaolo nasce per offrire alle imprese associate condizioni dedicate e più vantaggiose nella gestione del rapporto bancario. In particolare, riguarda alcuni aspetti centrali dell'operatività quotidiana: le linee di credito, gli anticipi su fatture, gli scoperti di conto e le commissioni applicate dalla banca.

Per il socio tutto questo si traduce in un beneficio concreto: poter accedere a condizioni

più favorevoli su strumenti che incidono direttamente sui costi bancari dell'impresa. Non si tratta solo di un possibile risparmio, ma anche di una maggiore chiarezza e di una maggiore stabilità nel tempo delle condizioni applicate.

Il valore della convenzione sta proprio qui: contribuire a rendere il rapporto con la banca più sostenibile, prevedibile e trasparente, offrendo un punto di riferimento chiaro su cui confrontare le condizioni effettivamente applicate.

Anche il percorso di adesione è semplice. Il socio può richiedere il PASS bancario tramite la propria sede Cdo e presentarlo al proprio referente di filiale, attivando così le condizioni previste dalla convenzione sul proprio conto.

In questo contesto, il tool diventa un alleato decisivo. Permette alle aziende di verificare in modo immediato se le condizioni applicate sono coerenti con quelle previste e, quando non lo sono, di evidenziare il beneficio potenziale. In questo modo la convenzione smette di

essere solo un'opportunità sulla carta e diventa qualcosa di concreto, misurabile e facilmente comprensibile.



L'obiettivo è stato quello di automatizzare le attività di verifica delle condizioni bancarie applicate, rendendole più rapide e affidabili

"La convenzione bancaria rappresenta per molti associati un'interessante opportunità per ridurre l'impatto degli oneri finanziari.

Ciò che viene percepito come maggior valore è la riduzione della CDF, commissione pagata alla banca anche in assenza di utilizzo degli affidamenti.

Inoltre, per chi utilizza gli affidamenti, i tassi passivi convenzionati permettono una significativa fonte di risparmio per le imprese con rating medi.

Non ultimo, per molti la convenzione offre la possibilità di monitorare e bloccare le condizioni bancarie, che possono invece essere modificate unilateralmente dall'istituto di credito.

Il servizio di verifica degli estratti conto è particolarmente apprezzato proprio per questo motivo.

La convenzione resta quindi, per molti, un fattore decisivo per l'iscrizione all'associazione"

Commento di Lorenza Lanciani, sviluppo associativo Cdo Milano

La Convenzione Intesa Sanpaolo

COSA OFFRE

- Condizioni dedicate su linee di credito (es. anticipo fatture, scoperti di conto, finanziamenti legati all'operatività)
- Agevolazioni sulla Commissione di Disponibilità Fondi (CDF)
- Condizioni differenziate in base al profilo dell'impresa (rating)
- Maggiore stabilità delle condizioni nel tempo

PERCHÉ È UTILE

- Consente di accedere a condizioni potenzialmente più favorevoli
- Aiuta a migliorare la gestione finanziaria dell'impresa

- Offre maggiore trasparenza nel rapporto con la banca
- Permette un confronto chiaro tra condizioni applicate e convenzionate

COME ADERIRE

- Richiesta del modulo: la sede locale Cdo invia all'associato il modulo PASS
- Presentazione in banca: l'associato presenta il modulo al proprio referente
- Conferma: una volta compilato e firmato, il modulo restituito servirà a confermare l'effettiva applicazione delle condizioni previste dalla convenzione



Servizio di verifica delle agevolazioni INPS: Cdo mette a disposizione dei propri associati uno strumento di ottimizzazione dei costi del lavoro

Compagnia delle Opere offre ai propri soci una consulenza per interpretare al meglio i dati retributivi e contributivi. La formula è success fee, ovvero compenso solo nel caso venga generato valore effettivo

Tra i servizi messi a disposizione da Cdo, quello dedicato all'ottimizzazione dei costi del lavoro nasce per aiutare l'impresa a rileggere in modo strutturato i dati retributivi, contributivi e assicurativi. L'obiettivo è individuare inefficienze, recuperi possibili e leve di ottimizzazione, comprese agevolazioni fiscali e incentivi che possono liberare risorse da destinare a innovazione, welfare e sostenibilità. Il servizio lavora anche sulla qualità delle informazioni a disposi-

zione dell'azienda, così da trasformare una materia spesso complessa in elementi di valutazione più chiari. In questo percorso vengono utilizzati strumenti di Business Intelligence e Data Mining, mentre ogni intervento è impostato nel rispetto dei contratti collettivi e delle relazioni sindacali, con attenzione a trasparenza e fiducia.

Il servizio è accessibile alle aziende che hanno almeno 40 dipendenti.

Tutte le fasi del percorso:

- Analisi retrospettiva e prospettica della posizione contributiva e previdenziale dell'azienda
- Costruzione di un database essenziale, sicuro e affidabile, limitato ai documenti realmente necessari
- Analisi tecnica svolta dagli specialisti attraverso tecniche di data mining
- Individuazione di opportunità legate a contributi, premi INAIL, deduzioni fiscali e incentivi;
- Elaborazione di un audit chiaro e strutturato, utile per valutare le proposte e stimarne gli effetti
- Decisione finale sempre in capo all'impresa, secondo un approccio modulare e trasparente;
- Implementazione operativa e monitoraggio delle soluzioni scelte, senza aumentare la complessità interna.

Scopri il servizio



FORMULA SUCCESS FEE

Il compenso è previsto solo nel caso in cui venga generato valore effettivo. Un'impostazione che riduce il rischio per l'azienda e garantisce il pieno allineamento degli obiettivi.

DAL RISPARMIO ALL'IMPATTO

Il servizio può accompagnare anche l'evoluzione della governance HR, il rafforzamento della compliance e la costruzione dei processi decisionali più trasparenti e sostenibili. In questo senso, l'analisi dei numeri diventa uno strumento utile per leggere meglio l'organizzazione e orientarne le scelte.

Cdo e Unipol: una convenzione per l'azienda e per le persone

Agevolazioni fino al 20% per i rischi di impresa e soluzioni dedicate ai diversi ambiti di attività. Sconti anche sulle polizze danni e vita di lavoratori e familiari

Mettere a disposizione dei soci strumenti utili, semplici da attivare e capaci di rispondere a bisogni concreti: è con questo obiettivo che Cdo propone la convenzione con Unipol, azienda leader nel settore assicurativo, pensata per offrire condizioni dedicate, sconti e agevolazioni sia alle imprese sia alle persone che ne fanno parte. La convenzione si sviluppa infatti su due livelli. Il primo riguarda i rischi d'impresa e si rivolge alle aziende aderenti a Cdo, con soluzioni dedicate a diversi ambiti di attività, dall'impresa al commercio, dall'agricoltura ai servizi, fino ai professionisti e al terzo settore. Il secondo riguarda invece i rischi danni e vita ed è pensato per soci lavoratori, personale attivo, pensionati e familiari conviventi, con proposte che toccano aspetti molto vicini alla quotidianità, come mobilità, casa, infortuni, salute, protezione e risparmio. Il vantaggio per i soci è concreto. La conven-

zione consente infatti di accedere a condizioni economiche riservate e a sconti dedicati sui prodotti previsti. Per l'area dei rischi d'impresa, le agevolazioni variano a seconda delle soluzioni e possono arrivare fino al 20%. Anche per l'ambito danni e vita sono previste condizioni dedicate, con una proposta che intercetta esigenze personali e familiari oltre a quelle legate all'attività lavorativa.

Da quest'anno, quindi, i soci Cdo possono contare su un'opportunità in più: una convenzione costruita per affiancare l'impresa nella tutela della propria attività e, allo stesso tempo, offrire un supporto anche alle persone che le ruotano intorno. Per attivarla o ricevere maggiori informazioni, il riferimento resta la propria sede Cdo.

È proprio questa doppia attenzione, all'azienda da una parte e alla persona dall'altra, a rendere la convenzione uno strumento di valore all'interno del sistema di servizi che Cdo mette a disposizione dei propri associati.



Scopri i dettagli

della convenzione!



symbola

Una Fondazione che esalta 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.

Cavanna traslochi e il Banco delle Cose: una relazione che genera valore condiviso

Quando un'azienda cambia sede o rinnova gli uffici, resta quasi sempre una quantità di arredi ancora buoni ma non più necessari. Nella maggior parte dei casi diventano un problema da gestire, tra costi e smaltimento. È proprio su questo passaggio che si è costruita la relazione tra Cavanna e Banco delle Cose.

Cavanna lavora nei traslochi per le imprese. Per questo si trova spesso a gestire anche la fase più delicata: quella in cui i beni non più utili devono essere rimossi, selezionati e destinati a una nuova collocazione, oppure allo smaltimento. Negli anni ha iniziato a lavorare insieme al Banco delle Cose, una realtà del non profit che raccoglie richieste di beni da parte delle organizzazioni sociali e le mette in contatto con le aziende che hanno materiali da destinare. La collaborazione nasce da un primo importante progetto e nel tempo è diventata parte del modo di lavorare dell'impresa, dimostrandosi una relazione capace di unire efficienza operativa e responsabilità sociale.

Quando un cliente deve dismettere arredi, Cavanna coinvolge il Banco delle Cose per capire se quei beni possono essere riutilizzati. In questo modo, una fase che normalmente si chiuderebbe con lo smaltimento diventa un passaggio diverso: gli arredi vengono selezionati e destinati a chi ne ha bisogno. Una modalità che permette di ricollocare una parte importante dei materiali, in alcuni casi fino all'80 per cento. La relazione funziona bene perché ognuno fa la propria parte in base alle proprie competenze. Cavanna gestisce la logistica e il flusso dei beni; Banco delle Cose porta la conoscenza dei bisogni sociali e la rete necessaria per trovare destinazioni utili. Detto in maniera semplice: un incontro tra domanda delle realtà sociali e offerta delle aziende che hanno arredi da ricollocare. Per Cavanna questo significa rendere più efficace una fase del lavoro che spesso pesa su costi, tempi e organizzazione. L'intelligenza sociale del terzo settore si inserisce direttamente nel modo di pensare al processo, cambiando anche le modalità operative.

Il ricollocamento degli arredi permette di ridurre i costi e l'impatto ambientale dello smaltimento, ma anche di poter ampliare e completare l'offerta verso i clienti. Inoltre Cavanna può diversificarsi nel mercato offrendo un nuovo servizio, più completo e sostenibile, ai suoi clienti. Così Cavanna ha anche rafforzato la sua identità e migliorato la percezione del brand, aprendo nuove opportunità di business.

Per il Banco delle Cose, invece, la collabo-

In questo numero si racconta la relazione tra la società di traslochi Cavanna e il Banco della Cose, realtà no profit al servizio delle organizzazioni sociali, che ha dato vita a un'importante progetto di riutilizzo degli arredi per ufficio

razione con un operatore strutturato rende più ordinato e continuo il recupero dei beni. Un rapporto che ha aiutato il Banco a ottimizzare i propri modelli organizzativi e rafforzare la capacità di rispondere alle richieste delle realtà sociali.

I numeri aiutano a capire la scala del progetto: tra il 2024 e il 2025 vengono indicati 223.388 chilogrammi di arredi donati e una forte riduzione dell'impatto ambientale in termini di CO₂, consumo d'acqua e consumo di suolo evitati. Ma il punto più interessante sta nel meccanismo costruito: una relazione che permette di non trattare gli arredi come scarti, ma come risorse da rimettere in circolo.

È questo il valore della collaborazione tra Cavanna e Banco delle Cose. Da una parte aiuta l'impresa a essere più competitiva. Dall'altra rafforza la capacità del non profit di far arrivare beni utili a chi ne ha bisogno. Una relazione che si è dimostrata essere leva strategica per generare valore condiviso.



FÖRCH FÖRYOU

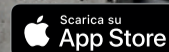
forch.it

FÖRCH

PASSIONE ITALIANA, PRECISIONE TEDESCCA



Inquadra qui con il tuo cellulare



AL FIANCO DI CHI CREA, RIPARA E COSTRUISCE! Dall'officina meccanica alla linea di produzione, dal trasporto pesante al laboratorio artigiano. Uniamo la creatività e la passione italiana al rigore della qualità tedesca per offrirti solo il meglio.



La rubrica dà voce a imprenditori che incarnano i principi del Manifesto del buon lavoro e non puntano solo al successo economico. In questo numero la storia di Neri, azienda romagnola di illuminazione pubblica e arredo urbano, e di come la proprietà abbia saputo salvare il marchio e rilanciarlo nel mondo

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 imprenditrici 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 al successo economico, puntano sulla qualità delle relazioni, sulla valorizzazione dei talenti e sul contributo al benessere della società. Questo articolo pubbli-

cato da Tempi in collaborazione con Cdo racconta la storia di Neri Spa è una storia in cui impresa, bellezza e vocazione si intrecciano da oltre sessant'anni. Nata dall'intuizione artistica di Domenico Neri e oggi guidata da Antonio e Isacco, l'azienda romagnola ha illuminato città e luoghi simbolo in tutto il mondo, distinguendosi per innovazione tecnologica, ricerca sul design urbano e straordinaria capacità di restauro. Ma è anche la storia di una famiglia che, nei momenti più difficili, ha scelto di riprendersi il marchio di casa per salvarne l'identità e rilanciarlo. Un percorso di eccellenza industriale e umana, in cui cercare la luce significa custodire un'eredità, innovare il presente e rispondere a una chiamata profonda.

SCOPRI DI PIÙ

CDO E TEMPI



Dalla sezione Story learning del magazine il racconto di Startit, software house di Prato, capace di coniugare radicamento e innovazione tecnologica

Economy magazine è una rivista d'informazione economica, riconosciuta come strumento di lavoro per imprenditori, manager e professionisti. È una guida per condividere modelli di successo, opportunità vantaggiose, soluzioni per l'impresa. È una community di professionisti ed esperti che condividono esperienze, in un ricco palinsesto di format. La rivista è disponibile in versione cartacea e digitale, distribuita in edicola, anche con Il Sole 24Ore, per abbonamento e attraverso partner e associazioni di categoria. Con oltre 187mila copie diffuse mensilmente, Economy affronta temi centrali come finanziamenti alle imprese, lavoro, sostenibilità e parità di genere. Una delle sezioni più apprezzate è Story-learning, che racconta storie di successo di piccole e medie imprese, così come di grandi

multinazionali, con particolare attenzione al Made in Italy. Queste storie rappresentano esempi concreti e replicabili per i lettori. Questo articolo pubblicato da Economy in collaborazione con Cdo racconta di Startit, software house nata a Prato venticinque anni fa, racconta un modello di impresa capace di coniugare innovazione tecnologica, radicamento territoriale e visione industriale. Dalla piattaforma proprietaria di geolocalizzazione Fleet2Track alle applicazioni di mixed reality, blockchain e intelligenza artificiale, l'azienda trasforma bisogni operativi concreti in soluzioni digitali complete e scalabili. Con nuovi investimenti, progetti di ricerca e l'obiettivo di creare un vero polo tecnologico, Startit guarda al futuro puntando su continuità, sviluppo e un unico interlocutore responsabile del risultato.



SCOPRI DI PIÙ

CDO E ECONOMY





Educazione e sussidiarietà: un principio per ordinare le responsabilità

Queiroz Ceretta racconta come il Brasile, con la Costituzione del 1988, abbia abbracciato la logica della collaborazione in ambito educativo, secondo un criterio che si articola in tre dimensioni: il primato formativo della famiglia, la libertà di insegnamento e il dovere dello Stato di promuovere il bene comune

Bruno J. Queiroz Ceretta, docente presso la Facoltà di Giurisprudenza della PUC-SP, e avvocato esperto di diritto pubblico, con particolare competenza in diritto amministrativo e infrastrutture. Profondo conoscitore del principio di sussidiarietà, ha avviato negli ultimi anni un percorso di approfondimento e ricerca nato anche dagli incontri maturati all'interno della rete Cdo. Dopo aver conosciuto, due anni fa, alcuni amici della Compagnia delle Opere di San Paolo, attraverso questa esperienza ha incontrato anche Giorgio Vittadini, presidente della Fondazione per la Sussidiarietà. Da qui è nato il desiderio di sviluppare una ricerca sul significato e sulla concreta applicazione della sussidiarietà in Brasile, lavoro poi presentato a Vittadini e ad alcuni esponenti della Fondazione. Oggi questo percorso è ancora aperto e guarda a possibili sviluppi futuri, anche attraverso il coinvolgimento di studenti e la promozione di scambi tra Brasile e Italia.

Considerato come criterio di distribuzione delle competenze, il principio di sussidiarietà parte da un'intuizione antropologica: persone e comunità hanno dignità, responsabilità e una propria capacità di agire. Le istanze superiori non devono sostituire quelle inferiori per comodità; devono rafforzarle e intervenire quando vi sia incapacità o fallimento, offrendo coordinamento e correzione.

Quando si discute di educazione, una domanda ricorre spesso, formulata come se queste sfere fossero separabili: chi è il principale responsabile della sua promozione: la famiglia e la società, oppure il potere pubblico e le istituzioni scolastiche? Il principio di sussidiarietà aiuta a ordinare la risposta. Esso sostiene che ciò che può essere garantito da istanze

più vicine alle persone - come i genitori, la comunità e la scuola locale - non debba essere centralizzato in ambiti più lontani.

Nel campo educativo, la sussidiarietà articola tre dimensioni: il primato formativo della famiglia, la libertà di insegnamento e il dovere dello Stato di promuo-



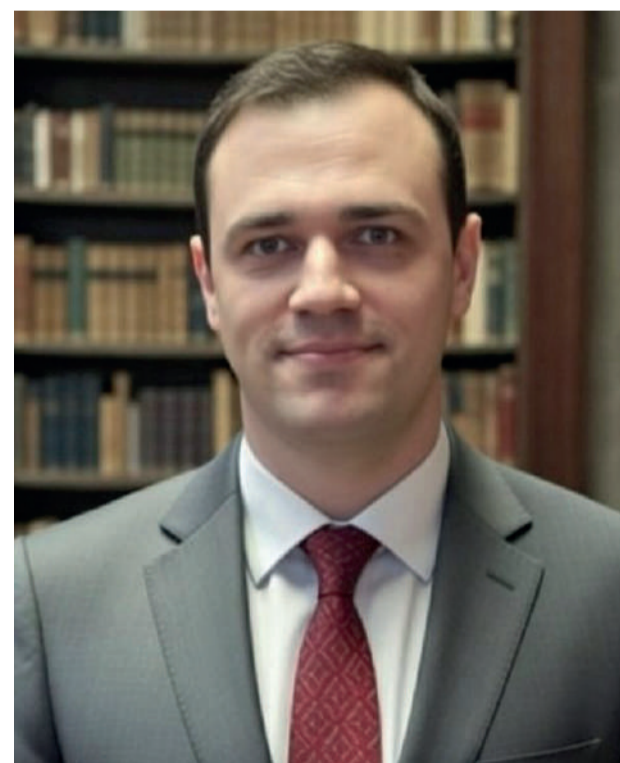
L'educazione non può essere un mero addestramento funzionale o un'utilità economica. Formare significa prendersi cura della persona intera, preservando uno spazio per il dialogo e il discernimento

vere il bene comune. Essa implica il riconoscimento della priorità educativa dei genitori e del ruolo decisivo delle istituzioni scolastiche - private e pubbliche - e dei comuni, attribuendo allo stesso tempo allo Stato la funzione di assistere, regolare e intervenire quando necessario per assicurare che nessuno resti ai margini di un'istruzione di qualità.

In Brasile, questa logica appare nel regime costituzionale di collaborazione. La Costituzione del 1988, che non ha trattato espressamente il principio di sussidiarietà, ma che la sua logica è presente in forma implicita in diversi passaggi, definisce l'educazione come dovere dello Stato e della famiglia, con la collaborazione della società, e organizza le responsabilità tra Unione, Stati, Distretto Federale e Comuni: i Comuni operano prioritariamente nell'educazione dell'infanzia e nell'istruzione primaria; gli Stati nell'istruzione primaria e secondaria; e l'Unione svolge funzioni redistributive e integrative, con assistenza tecnica e finanziaria per garantire standard minimi di qualità e ridurre le disuguaglianze regionali, mantenendo inoltre la rete federale di istruzione superiore e tecnica.

La formulazione moderna del principio di sussidiarietà acquistò rilievo nell'enciclica *Quadragesimo Anno* (1931), stabilendo che i livelli superiori debbano intervenire soltanto quando quelli inferiori non possano raggiungere determinati fini con le proprie forze; e nella dichiarazione *Gravissimum educationis* (1965), riaffermando la centralità della formazione umana, riconoscendo i genitori come primi educatori e attribuendo allo Stato il dovere di favorire e ordinare il sistema scolastico.

Questo orizzonte riappare nella lettera apostolica di Leone XIV per i 60 anni della dichiarazione *Gravissimum educationis*. In un mondo frammentato e digitale, il testo insiste sul fatto che nessuno educa da solo: la formazione è un'opera comune, frutto di una costellazione di soggetti, come famiglie, scuole, università, associazioni ed enti civili (cfr. DNME 3.1). Avverte inoltre contro i riduzionismi, poiché l'educazione non può essere un mero addestramento funzionale o un'utilità economica. Formare significa prendersi cura della persona intera, preservando uno spazio per il dialogo e il discernimento (cfr. DNME 4.1). Secondo il documento, la sussidiarietà si concretizza in pratiche di corresponsabilità educativa, con la partecipazione di famiglie ed educatori nella definizione delle priorità, nel monitoraggio e nel miglioramento dei progetti formativi (cfr. DNME 6.1). Ciò presuppone meccanismi stabili di cooperazione e di rendicontazione tra gli attori coinvolti. In sintesi, si tratta di un equilibrio dinamico capace di coordinare libertà, responsabilità ed equità.



Bruno J. Queiroz Ceretta, avvocato esperto di diritto pubblico

La salute oltre l'infortunio: quando il rischio diviene invisibile

In occasione della Giornata mondiale per la salute e la sicurezza sul lavoro Francesco Seghezzi, presidente dell'associazione Adapt, pone l'accento sulle nuove insidie delle tecnologie digitali



Il 28 aprile, Giornata mondiale per la salute e la sicurezza sul lavoro, non dovrebbe ridursi a una ricorrenza dal valore soltanto simbolico. Dovrebbe servire piuttosto a porre una domanda di fondo: quale idea di lavoro stiamo proteggendo oggi nelle imprese come nelle realtà non profit? Perché la sicurezza è, anzitutto, misura della qualità dell'organizzazione del lavoro e del valore che un sistema economico attribuisce alla persona che lavora, non un terreno da confinare a meri adempimenti formali o a una risposta successiva agli incidenti.

Anche i dati più recenti non consentono letture rassicuranti. Secondo il quadro provvisorio INAIL del 2025, gli infortuni denunciati sono stati 597.710, in aumento rispetto ai 589.571 del 2024; le denunce di infortunio mortale pervenute entro il 31 dicembre sono state 1.093; le denunce di malattia professionale sono salite da 88.499 a 98.463. Sono numeri che confermano con chiarezza che il problema resta strutturale e che la

prevenzione continua a essere una priorità non risolta. Le organizzazioni, del resto, si stanno già muovendo, ma in modo molto frammentato. Cresce l'attenzione verso modelli di gestione più ordinati, verso la tracciabilità degli eventi sentinella (i cosiddetti near miss) e verso una prevenzione meno improvvisata. Anche il legislatore, negli interventi più recenti, sembra perseguire questa strada: la legge n. 198 del 2025 prevede, tra l'altro, linee guida per l'identificazione, il tracciamento e l'analisi dei mancati infortuni nelle imprese con più di quindici dipendenti, rafforza la promozione della cultura della sicurezza e investe sulla formazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza. Un segnale importante che suggerisce di leggere la sicurezza non solo in termini risarcitori, ma anche preventivi.

Questo vale anche per il non profit, che spesso viene percepito come un contesto naturalmente "virtuoso", quasi sottratto ai tipici problemi dell'organizzazione del lavoro. Tuttavia, dove ci sono attività coordinate,

responsabilità, relazioni di servizio, spazi, strumenti, carichi emotivi e operativi, il tema della salute e della sicurezza è pienamente presente. Non da ultimo, infatti, riguarda anche i volontari: nel sistema del d.lgs. 81/2008 essi sono collocati, per il profilo prevenzionistico di base, in un regime speciale che richiama le disposizioni previste per il lavoro autonomo. Non solo. Il Codice del Terzo settore impone agli enti che si avvalgono di volontari di assicurarli contro gli infortuni e le malattie connesse all'attività svolta, oltre che per la responsabilità civile verso i terzi. Anche nel Terzo settore, infatti, la sicurezza non è un tema marginale o eventuale, ma una componente strutturale della buona organizzazione.

In questo quadro, la formazione resta un banco di prova decisivo. Il nuovo Accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 24 maggio 2025, ha riordinato durata e contenuti minimi dei percorsi formativi in materia di salute e sicurezza, cercando di rendere più chiaro il sistema e più rigorosi i criteri di qualità. Ma il punto vero non è solo aggiornare i moduli o rafforzare il controllo sugli attestati. È capire se la formazione riesca davvero, da un lato, a leggere il lavoro reale - le mansioni concrete, le interferenze, le filiere, l'uso degli strumenti anche tecnologici, le pressioni di tempo, i margini di autonomia, le fragilità dei contesti organizzativi - e, dall'altro, a incidere effettivamente sulle persone, sui comportamenti quotidiani, sulla percezione dei rischi e sulla capacità di riconoscerli e governarli. Altrimenti resta facilmente un adempimento che certifica ore, ma non produce vera consapevolezza, né rafforza la prevenzione.

Ed è proprio qui che emerge il punto oggi più trascurato. In Italia continuiamo a parlare di sicurezza soprattutto quando il rischio è visibile: la macchina, il cantiere, la caduta, l'urto, il rumore, la sostanza pericolosa. Tutto essenziale, naturalmente. Ma molto meno visibili sono i rischi che derivano dall'organizzazione del lavoro, e che oggi risentono in misura crescente delle tecnologie digitali: sovraccarico informativo, ritmi intensificati, reperibilità continua, lavoro da remoto senza confini effettivi, monitoraggio digitale, perdita di autonomia, isolamento, pressione emotiva nei servizi di cura e nelle attività educative o sociali. Le ricerche più recenti della Commissione europea e dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA) insistono proprio su questo punto: la digitalizzazione può offrire opportunità importanti, ma può anche ridurre l'autonomia, alimentare una cultura dell'"always on" (sempre connessi) e aggravare i rischi psicosociali e di salute mentale. Il paradosso è che gli strumenti giuridici per intercettare questi rischi, almeno in parte, esistono già. L'articolo 28 del d.lgs. 81/2008 include espressamente la valutazione dello stress lavoro-correlato e lo stesso testo unico, per il lavoro a distanza, richiama la necessità di prevenire l'isolamento del lavoratore rispetto agli altri. Il problema allora non è solo normativo. È culturale e organizzativo. Continuiamo troppo spesso a trattare questi profili come questioni laterali, quasi immateriali, quando invece incidono direttamente sulla salute delle persone e sulla sostenibilità del lavoro.

Forse è proprio questo il passaggio che la Giornata del 28 aprile dovrebbe sollecitare: spostare il baricentro da un modello che interviene ex post - quando arrivano infortuni, malattie, risarcimenti o sanzioni - a un modello che agisce ex ante, nella progettazione del lavoro, nella formazione, nel coordinamento e nell'attenzione ai fattori organizzativi che tutelano i lavoratori e le lavoratrici da tutti i rischi psico-fisici. Del resto merita ricordare che per l'Organizzazione Mondiale per la Sanità (OMS) la salute non è mera assenza di malattia, ma benessere fisico, mentale e sociale (definizione poi ripresa dal nostro impianto legislativo in materia prevenzionistica). Muovere da questa definizione significa allora riconoscere che la prevenzione non può esaurirsi nella sola riduzione del danno fisico visibile, ma deve estendersi anche ai profili che incidono sulla salute mentale e sulle condizioni organizzative in cui il lavoro si svolge e che oggi stanno vivendo una progressiva trasformazione tecnologica. In questa prospettiva, l'efficacia di un sistema di tutela non si misura soltanto nella capacità di reagire all'evento lesivo, ma prima ancora nella sua attitudine a prevenirlo.



Francesco Seghezzi, Presidente di Adapt



Le ricerche più recenti dell'Agenzia europea per la sicurezza sul lavoro indicano che la digitalizzazione offre opportunità, ma può ridurre l'autonomia e alimentare una cultura dell'"always on" e aggravare rischi psicosociali e di salute mentale

I PRINCIPALI EVENTI dal 27 aprile al 22 giugno 2026

27 aprile 2026 – Terrazza su mare,
Porto San Giorgio (AN)

NET & DRINK

Cdo Marche

28 aprile 2026 - Nuovo Cortile Società Cooperativa
Sociale Onlus, Rodengo Saiano (BS)

Pranzo Cdo Brescia | Vieni a farti conoscere

Cdo Brescia

28 aprile 2026 - Sede Cdo Milano (MI)

Spazio AI | Esperienze di Intelligenza Artificiale Applicata

Cdo Milano

29 aprile 2026 - SoGud, Cernusco sul Naviglio (MI)

Pranzo di relazione | Zona est

Cdo Milano

29 aprile 2026 - Sede Cdo Como (CO)

Talent Desk

Cdo Como

9 maggio 2026 – Gornate Superiore (VA)

Cena di primavera AVSI Sotto lo stesso cielo per il Libano

AVSI

13 maggio 2026 - Piazza dei Mestieri (MI)

Pranzo di relazione | Milano città

Cdo Milano

20 maggio 2026 - Sede Cdo Milano (MI)

Learning Community Cdo Professioni 2026 |AI e digitalizzazione

Cdo Milano

26 maggio 2026 - Ristorante al Crap, Tresivio (SO)

Cena Sociale

Cdo Lecco Sondrio

27 maggio 2026 - SoGud, Cernusco sul Naviglio (MI)

Pranzo di relazione | Zona est

Cdo Milano

19-20 maggio 2026 - Rho Fiera (MI)

AI WEEK

Cdo Nazionale

4 giugno 2026 - Portonovo (AN)

Sales Summit: Il futuro dei talenti commerciali

Cdo Nazionale

11 giugno 2026 - Villa del Principe, Genova (GE)

Expandere Liguria “Costruire il nuovo”

Cdo Liguria

22 giugno 2026 - Studio 90
East and studios - Milano (MI)

Cena sociale

Cdo Milano

Seguici sui nostri canali



Sito web



Instagram



LinkedIn



e-work

People. Work. Future.

Scansionami!



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

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