

PORTA A PORTA

Gennaio-Febbraio 2025

 **FEDERMANAGER**

In copertina foto di Ernesto Fiorentino
Porta santa di San Pietro



Direttore responsabile: Valter Quercioli
(designato in attesa di ratifica)

Vice Direttrice: Dina Galano

In redazione: Assunta Passarelli,
Antonio Soriero

Web Manager: Federico Romani

Sito web:

progettomanager.federmanager.it

Redazione: Roma - via Ravenna, 14

Telefono: 06-44070236 / 261

progettomanager@federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl

sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297

del 12.12.2013

Provider e sviluppo grafico:

IWS SpA - Industria Welfare Salute

Concessionaria esclusiva

per la pubblicità:

Publimaster S.r.l. - Via Gallarate, 154

20151 Milano

Direttore Commerciale: Nicolò Vannuccini

nicolo.vannuccini@publimaster.it

Tipografia: Artigrafiche Boccia spa

Finito di stampare

Febbraio 2025

IN QUESTO NUMERO...

Giubileo | Management

Grandi eventi | Etica

Leadership | Lavoro

Cultura | Turismo

Economia | Mobilità

Roma | Sostenibilità

Opere pubbliche | Pil



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE

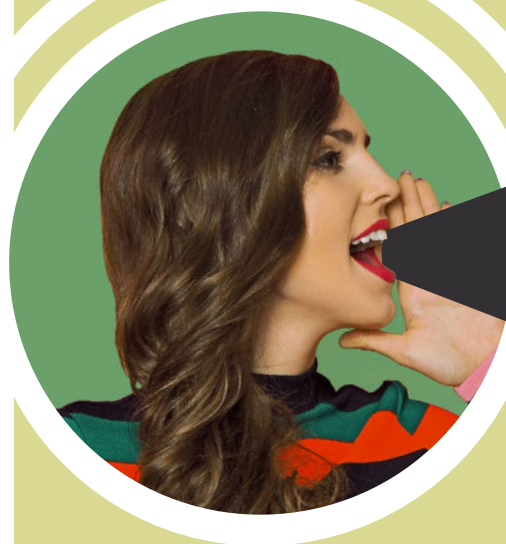
DI FEDERMANAGER

NON

CI

RACCONTIAMO

STORIE



PER RICEVERLO OGNI MESE
ISCRIVITI SUL SITO
progettomanager.federmanager.it

INTERVISTE, ANALISI, APPROFONDIMENTI
SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO



L'EDITORIALE DI VALTER QUERCIOLI

Programmati al futuro

Guidare la nostra Federazione è un grande onore, che impone anche responsabilità precise, innanzitutto nei confronti di **iscritti e iscritti**. La prima, che avverto fortemente, è quella di offrire una visione strategica che accompagni il sistema Federmanager in questi anni di tumultuosi cambiamenti. Anni sicuramente complessi che rivelano però **potenzialità** enormi per una managerialità d'eccellenza, come quella che rappresentiamo, pronta a misurarsi con sfide decisive per la crescita del Paese: dalla digitalizzazione a uno **sviluppo industriale** che sia sostenibile garantendo, al contempo, una effettiva **competitività** sui mercati. L'industria italiana costituisce il segmento produttivo a **più alto valore aggiunto** e a dirigerla deve essere un *management* all'altezza dei mutamenti che l'agenda globale delinea, *macrotrend* che, per amore di sintesi, definisco le "5D": **decarbonizzazione, digitale, deglobalizzazione, difesa e demografia**.

Per questo, anche alla luce dei successi ottenuti con il rinnovo del **Ccnl** di categoria, abbiamo il compito di consolidare ulteriormente i nostri rapporti con **le rappresentanze industriali e datoriali**, a partire da una valorizzazione piena della **bilateralità** che i nostri Fondi di **previdenza complementare, sanità integrativa e formazione continua** sanno esprimere. Ciò sempre con il fine ultimo di offrire ai manager, sui **55 territori** in cui siamo presenti, i **migliori servizi** a tutela del loro lavoro e del loro benessere personale e familiare. Partiamo dagli iscritti, quindi, per **parlare al Paese**, attraverso il crescente contributo che sapremo fornire nel dialogo con gli **stakeholder istituzionali**, anche grazie al lavoro portato avanti dalle nostre **Commissioni di settore**: gruppi di nostri manager esperti di **politica industriale** che apportano un grande valore aggiunto all'azione federale.

Tutto questo perché vogliamo procedere nel segno della valorizzazione dei talenti e dell'inclusione. Sul punto, dopo aver conseguito la **certificazione della parità di genere**, il nostro impegno si amplifica per garantire pari opportunità alle donne e per aprirci ancor di più **alle nuove generazioni**, che rappresentano i manager di domani.

Nel programma di mandato - su cui il Congresso nazionale ha inteso accordarmi fiducia - ho chiarito di voler lavorare a questi obiettivi, che ho enunciato con forte spirito di sacrificio, ma anche con il sorriso.

Quel **sorriso** che io ritengo essenziale nella costruzione di un'organizzazione coesa e capace di guidare il progresso del sistema imprenditoriale. La bussola da seguire è rappresentata da alcuni valori che anche nel programma ho delineato: **etica, carattere, empatia, apertura al dialogo, inclusione, creatività e visione di squadra**.

Lavoriamo in questa direzione, uniti, determinati, e con il sorriso.



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO
DEL MANAGEMENT E NON SOLO

Pensare in grande

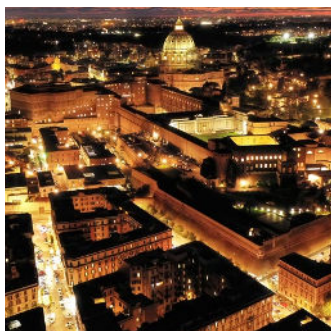
Come insegnano felici esperienze maturate in Italia e all'estero, i grandi eventi hanno la capacità di catalizzare un entusiasmo di sistema che spesso si sostanzia in effetti benefici, e a lungo termine, per le **economie** dei Paesi ospitanti. Manifestazioni sportive, culturali e religiose di caratura internazionale attraggono visitatori da tutto il mondo e stimolano **investimenti** in infrastrutture materiali e immateriali, in forme di mobilità sostenibile e, più in generale, in uno sviluppo positivo di quelle **filiere industriali** che nella realizzazione dei grandi eventi sono coinvolte.

Così sta già avvenendo per il **Giubileo di Roma**, un grande appuntamento nazionale che registra l'afflusso di milioni di pellegrini e che auspichiamo possa contribuire a rilanciare l'immagine del nostro Paese e del **Made in Italy**, anche sotto il profilo dei servizi erogati. Allo stesso modo, confidiamo che possa rivelarsi un successo l'appuntamento olimpico e paralimpico che ci attende il prossimo anno con **"Milano-Cortina 2026"**, manifestazione di grande prestigio e visibilità planetaria.

Ma attenzione, l'equilibrio tra **moltiplicatore di potenzialità** e occasione mancata è sempre molto delicato quando si parla di grandi eventi e bisogna lavorare per scongiurare il rischio di lasciare "cattedrali nel deserto", vale a dire forme episodiche di intervento che non si inseriscono in un più ampio **quadro organico** e di prospettiva. Per altro verso, **non si può assolutamente cedere all'idea di non saper gestire un grande evento**, rinunciandovi a priori, come purtroppo avvenuto anni fa quando la candidatura di Roma a ospitare le Olimpiadi fu ritirata per non meglio precisati timori di infiltrazioni, disfunzioni, sprechi e ricorsi. Perché si determini uno **sviluppo durevole**, che guardi ben oltre il traguardo della singola manifestazione, serve visione, serve l'elaborazione di un **disegno strategico** efficace, in breve, come orgogliosamente sosteniamo, serve una **"capacità manageriale"** nel senso più alto del termine. E se sono certamente importanti le **competenze** necessarie a gestire in maniera efficiente le **risorse** stanziare per gli eventi - si pensi ai miliardi che il Pnrr e i programmi connessi hanno destinato proprio al Giubileo della Capitale -, è altresì importante valorizzare, concretamente e nella comunicazione, i risultati conseguiti nell'ottica di un miglioramento delle condizioni e della qualità della vita dei **cittadini** e dei **territori**. Investire in un grande evento deve significare **investire nel futuro** del Paese. Così che, quando sarà il momento di trarre bilanci, non si guardi solo ai costi sostenuti, ma anche ai **benefici economici, ambientali e sociali** conseguiti, nonché - prospettiva di nostro stringente interesse - agli impatti favorevoli che in termini **industriali e occupazionali** si possono rilevare.

I grandi eventi per un Paese sono un po' come le finali nel calcio. E le finali, si sa, non si giocano: si vincono.



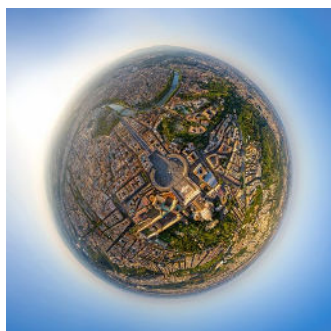


9 IN PRIMO PIANO

Il nuovo volto dell'Urbe

AUTORE DINA GALANO

Un obiettivo ambizioso: lavorare alla «Capitale dei prossimi 50 anni, più bella, più efficiente, più sostenibile e inclusiva». Progetto Manager intervista il Sindaco di Roma, Roberto Gualtieri



13 SCENARI

Vetrina nazionale

AUTORE ALESSANDRA PRIANTE

Il Giubileo rappresenta una straordinaria opportunità per rilanciare il turismo nel nostro Paese, con una visione innovativa e strategica. Su Progetto Manager l'intervento di Alessandra Priante, Presidente di Enit Spa



16 A COLLOQUIO CON

Biglietto da visita

AUTORE ANTONIO SORIERO

Il trasporto pubblico urbano alla prova del Giubileo. Un'occasione importante per offrire a Roma un servizio moderno, sostenibile e di qualità. Intervistiamo Giovanni Mottura, Presidente di Atac Spa

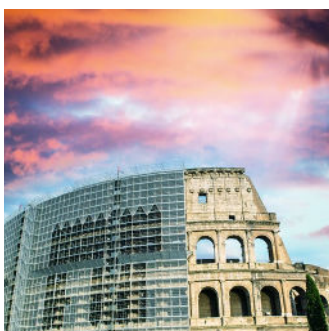


19 VISTA D'AUTORE

Roma verso tutti

AUTORE FILIPPO DI GIACOMO

Con 31.500 chiese sul territorio nazionale, l'Italia accoglie i pellegrini dell'Anno santo per un viaggio tra religiosità, cultura e bellezza. Un cammino comune che affonda le radici nella profondità della storia

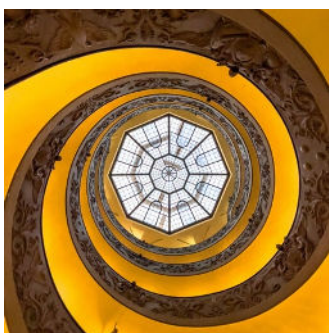


22 A COLLOQUIO CON

Si può fare

AUTORE DINA GALANO

Grandi opere pubbliche e interventi straordinari. Tempi strettissimi. Centinaia di attori coinvolti. Marco Sangiorgio, Ad di Giubileo 2025 Spa, racconta a Progetto Manager qual è la via efficiente per trasformare Roma

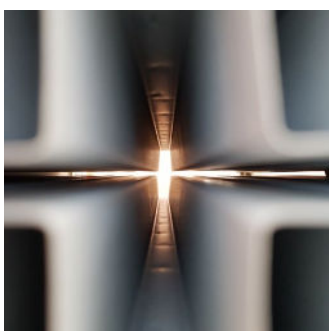


25 RIFLESSIONI

Impresa giubilare

AUTORE STEFANO DEL BOVE

L'Anno santo come proposito di rinnovamento e di cammino verso un nuovo modello di leadership. L'intervento di Padre Stefano Del Bove della Pontificia Università Gregoriana



29 RIFLESSIONI

Nel segno della speranza

AUTORE PAOLO GRISORIO

Povertà, disuguaglianza sociale, cambiamento climatico. Sono tante le complessità con cui il mondo deve fare i conti. Dal Giubileo un messaggio forte per lavorare insieme a temi che trascendono la dimensione religiosa



34 SCENARI

Largo ai pellegrini

AUTORE LORENZO VALENTE

Nuove frontiere della mobilità, marketing territoriale, itinerari innovativi ed eccellenze enogastronomiche. Un evento straordinario di grande dinamismo e rinnovamento

A close-up photograph of a middle-aged male doctor wearing blue scrubs, a light blue surgical cap, and a white face mask. He is hugging a patient whose head is visible on the left. The doctor's eyes are visible above the mask, and he has a gentle expression. The background is a blurred hospital setting.

Non c'è cura, senza ricerca.

Sostieni la ricerca con una donazione.

www.hsr.it/sostienici



**I.R.C.C.S. Ospedale
San Raffaele**

Non c'è cura, senza ricerca.



IN PRIMO PIANO

IL VOLTO NUOVO DELL'URBE

AUTORE: DINA GALANO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

Un obiettivo ambizioso: lavorare alla «Capitale dei prossimi 50 anni, più bella, più efficiente, più sostenibile e inclusiva». Progetto Manager intervista il Sindaco di Roma, Roberto Gualtieri

Sindaco, il nostro mensile ha scelto di parlare del Giubileo perché siamo convinti che rappresenti un limpido esempio di sfida manageriale. Grande complessità, tempistiche strette, aspettative elevate sui risultati. Da Commissario straordinario, ci fa un primo bilancio di come sta andando?

Abbiamo effettivamente dimostrato che Roma può affrontare e vincere una sfida di questa portata, realizzando in tempi da record tantissime opere, molte delle quali di grande complessità. Nonostante il ritardo nell'approvazione del primo Dpcm a causa della crisi di Governo, oggi Roma è pronta con piazze e monumenti importanti riqualificati, spazi pedonali moltiplicati, **aree verdi** nuove e altre riqualificate su tutto il territorio cittadino, centinaia di chilometri di viabilità principale in ingresso alla città rimessi a nuovo, decine di chilometri di binari di tram e metropolitane finalmente in sicurezza dopo decenni di abbandono. In due anni abbiamo già messo in circolazione 600 autobus *green* e altrettanti ne arriveranno entro il 2026 con un'età media del parco mezzi praticamente dimezzata. In poco tempo abbiamo dato una prova di efficienza a cui pochi credevano e i ritardi sul **cronoprogramma** sono limitati.

In molti hanno parlato di "modello Giubileo", per sottolineare l'unicità di una macchina che ha messo insieme Amministrazione locale, Governo, Pa, aziende private e, ovviamente, il Vaticano. Lei pensa che si possa parlare di "modello Giubileo", che sia scalabile? Avete adottato procedure semplificate?

L'unione delle forze ci ha portato in soli due anni a progettare, approvare, affidare e realizzare opere che hanno cambiato **il volto della città**; una rapidità che non ha precedenti. Nel 2022 avremmo potuto scegliere di rinunciare alle opere più complesse ma non l'abbiamo fatto; abbiamo rischiato e abbiamo fatto bene, perché non potevamo perdere un'occasione simile.

Con il Governo, attraverso il Sottosegretario Mantovano, e con la Santa Sede, attraverso Monsignor Fisichella, la **collaborazione** è stata costante. Il **personale** dei nostri dipartimenti e delle nostre aziende partecipate ha fatto un lavoro eccezionale, visti i tempi ristretti di cui disponeva. Con i sindacati, i lavoratori e le aziende abbiamo firmato accordi che hanno garantito **trasparenza** di tutte le procedure, la **sicurezza** nei cantieri e lavori h24 su più turni che hanno accelerato i tempi e ridotto i disagi. Un risultato straordinario che, affiancato alla pazienza straordinaria dei romani e delle romane, ha creato le condizioni per quello che oggi viene definito "modello Giubileo".

Con i sindacati, i lavoratori e le aziende abbiamo firmato accordi che hanno garantito trasparenza di tutte le procedure, sicurezza nei cantieri e lavori h24 su più turni che hanno accelerato i tempi e ridotto i disagi

Il fatto che Roma non disponga delle prerogative tipiche delle altre capitali europee ma dei poteri di un Comune da 50 mila abitanti ha reso necessario al Governo Draghi di nominarmi **Commissario straordinario**. Proprio la collaborazione tra i vari soggetti coinvolti ha evitato di dover ricorrere eccessivamente ai poteri straordinari. Un'esperienza da cui imparare, considerando che in città non ci sono solo i cantieri del Giubileo ma anche quelli del Pnrr, dove anche stiamo rispettando il cronoprogramma, e tanti altri interventi pubblici e privati; parliamo di **investimenti complessivi** per quasi 14 miliardi di euro.

Quanto ha aiutato l'istituzione di una cabina di regia a cui partecipano tutti i soggetti coinvolti?

Ha aiutato moltissimo. È stato ed è un luogo di confronto di grande importanza. La riunione quasi una volta al mese della **cabina di regia** coordinata con serietà e competenza dal Sottosegretario Mantovano ha risolto i problemi man mano che si presentavano, sollevandoci dalla necessità di ricorrere ai poteri commissariali. Eravamo tutti consapevoli della complessità rappresentata dalla sfida. In uno degli ultimi incontri a dicembre scorso, con il **Sottosegretario Mantovano** e **Monsignor Fisichella** ci siamo detti che pochi avrebbero scommesso un euro su questo risultato quando siamo partiti nel gennaio 2023. Eppure, ce la stiamo facendo.

Parlando di cantieri, avete scelto di compiere opere strategiche e, in un certo senso, ambiziose. Questo ha inevitabilmente causato disagi ai cittadini romani. Quanto manca a chiudere gli interventi? Cosa prevede il cronoprogramma?

Come dicevo non è stato semplice decidere di accettare per intero la sfida di realizzare in soli due anni un programma di investimenti del genere. Ma tra Giubileo e **Pnrr** abbiamo un'occasione senza precedenti per trasformare sul serio e in profondità questa città. Ne sono consapevoli i nostri **cittadini** che, soprattutto nei mesi passati, hanno sopportato disagi non indifferenti; cosa della quale non li ringrazierò mai abbastanza. Ma tutti sanno che stiamo realizzando **la Capitale dei prossimi 50 anni**, più bella, più efficiente, più sostenibile e inclusiva.

Dopo le inaugurazioni più attese a piazza Pia, piazza San Giovanni, piazza della Repubblica, piazza Risorgimento, via Ottaviano, le più importanti fontane monumentali e le tre **stazioni della metropolitana** più interessate dal Giubileo, siamo andati avanti. A gennaio abbiamo inaugurato l'85% di una piazza dei Cinquecento completamente rinnovata e pochi giorni fa una rinnovata Stazione San Pietro, dopo un anno e mezzo di lavori. A breve inaugureremo il **Ponte dell'Industria**, intervento che ha ampliato e consolidato un'infrastruttura storica che rischiava la chiusura. Quindi toccherà anche ai **6 nuovi parchi** di affaccio sul Tevere ed entro l'estate, in tempo per il Giubileo dei giovani, agli spazi riqualificati e alla nuova viabilità delle **Vele a Tor Vergata**, un'altra

delle grandi incompiute che qualcuno pensava ormai di dover abbattere. In corso anche il lavoro al Parco di Centocelle dove trasformiamo 126 ettari che erano praticamente in abbandono o occupati dagli autodemolitori in uno dei più importanti parchi urbani della capitale.

In corso anche il lavoro al Parco di Centocelle dove trasformiamo 126 ettari che erano in abbandono o occupati dagli autodemolitori in uno dei più importanti parchi urbani

Altra grande questione riguarda il turismo. Oltre 30 milioni di pellegrini attesi, che si aggiungono ai flussi che normalmente attira la città di Roma. Le proiezioni sugli ingressi turistici sono attendibili? Ci può assicurare sugli effetti del cosiddetto overtourism?

Le previsioni sono fornite dalla Santa Sede sulla base dell'esperienza e delle prenotazioni. Ma quanti saranno esattamente i **pellegrini** che passeranno sotto una Porta santa lo sapremo solo alla fine delle celebrazioni. Sicuramente non sono spesso sovrapponibili i turisti tradizionali che l'anno scorso hanno fatto già segnare flussi da record con 22 milioni di persone e 51 milioni di presenze e i pellegrini, che hanno comportamenti tradizionalmente molto diversi.

La sfida di Roma, a partire dal 2026, è quella di investire sempre di più sulla qualità della propria **accoglienza**. Stiamo migliorando sensibilmente **l'intero sistema infrastrutturale, materiale e immateriale**. Hanno già aperto molti alberghi, anche di lusso, e siamo tornati ad essere un riferimento per i grandi concerti musicali, per gli appuntamenti sportivi internazionali e per le grandi sfilate di moda. Siamo insomma in grado di accogliere grandi flussi turistici mentre, quello che dobbiamo limitare, sono gli eccessi del cosiddetto **overtourism**, attivando sistemi di controllo adeguati e impedendo lo



Roberto Gualtieri, Sindaco di Roma e della Città metropolitana, Commissario straordinario di Governo per il Giubileo 2025

svuotamento dei centri storici e distorsioni sul prezzo degli affitti. Ed è quello che stiamo facendo; pur con i poteri limitati di cui dispone il Comune, abbiamo modificato alcune regole del Piano regolatore rispetto a frazionamenti e destinazioni d'uso, moltiplicato i **controlli contro gli abusi** nel settore extralberghiero (13 mila verifiche in due anni, dieci volte in più rispetto al decennio precedente) e stiamo operando a tappeto contro i cosiddetti lucchettoni sparsi indiscriminatamente su beni pubblici.

Per concludere, da sindaco, cosa si augura che resti di questa esperienza? Come vede il futuro della città quando il Giubileo sarà concluso?

Sappiamo già che questo Giubileo lascerà in eredità alla Capitale **un patrimonio di servizi e infrastrutture** che ne hanno già cambiato il volto e che avranno i più importanti e positivi effetti sulla qualità della vita delle persone, proprio a partire dal 2026. Lo stesso Papa Francesco ha sempre detto che questo grande appuntamento doveva essere l'occasione per rendere più bella e accogliente la città.

Quello che deve essere chiaro è che dal 2027,

Abbiamo moltiplicato i controlli contro gli abusi nel settore extralberghiero e stiamo operando a tappeto contro i cosiddetti lucchettoni sparsi su beni pubblici

finiti i fondi del Giubileo e del Pnrr, non dovremo fermarci. Perché una città come Roma deve sempre guardare al futuro senza sedersi sugli allori. Mi auguro anche che il Giubileo della speranza ci lasci in eredità quel **messaggio spirituale** che ha ispirato lo stesso Pontefice; il messaggio che guarda agli ultimi e alla loro accoglienza, alla fraternità e alla speranza. E soprattutto alla **pace**, in questo momento storico funestato da sfide e pericoli globali che fanno rabbrivire: il cambiamento climatico, il ritorno delle guerre, la minaccia crescente alle istituzioni democratiche, la diffusione di carestie ed epidemie con i conseguenti flussi migratori crescenti.

SCENARI

VETRINA INTERNAZIONALE

AUTORE: **ALESSANDRA PRIANTE** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Il Giubileo rappresenta una straordinaria opportunità per rilanciare il turismo nel nostro Paese, con una visione innovativa e strategica. Su Progetto Manager l'intervento di Alessandra Priante, Presidente di Enit Spa

Il Giubileo che si celebra nella città di Roma rappresenta un evento di portata mondiale, che oltre ad avere una straordinaria **rilevanza religiosa e culturale**, offre un'opportunità unica per il rilancio del **turismo** non solo nella Capitale, ma in tutta Italia. Ogni grande evento ha il potenziale di trasformare il paesaggio turistico di una nazione e il Giubileo non fa eccezione. Le **ricadute economiche, culturali e sociali** che ne derivano possono segnare un nuovo capitolo per il turismo italiano, rendendo il nostro Paese una destinazione ancora più attrattiva e **competitiva** a livello globale.

Stando alle previsioni dell'Osservatorio sull'economia del turismo delle Camere di commercio, per il Giubileo 2025 sono previsti nella capitale:

- 35 milioni di arrivi turistici;
- 105 milioni di presenze;
- spesa turistica di 16,7 miliardi di euro (+81,5%).

Le stime del Comune di Roma prevedono inoltre:

- tra i 30 e i 36 milioni di presenze;
- un giro d'affari compreso tra i 4 e i 4,5 miliardi di euro solo nella Capitale;
- boom di turisti previsto nel periodo estivo, in concomitanza dei grandi eventi, per i quali si stima anche 1 milione di afflussi giornalieri.

Sulla spesa alimentare, nello specifico, Fiepet-Confesercenti prevede 1 miliardo di introiti aggiuntivi (+12-14%), calcolando una spesa media per ogni **pellegrino** tra i 40 e i 50 euro. Secondo Assoturismo Lazio, la spesa media dei pellegrini si assesterà intorno ai 150 euro al giorno.

Ma l'impatto non sarà limitato soltanto alla capitale: il Comune di **Napoli**, ad esempio, valuta che per il Giubileo arriveranno in città 18 milioni di visitatori (almeno 4,5 in più rispetto al 2024).

Venezia, inoltre, prevede un incremento di circa 800 mila ulteriori ospiti pernottanti, che dovranno essere sommati al ritorno degli asiatici ai livelli pre-Covid, stimato in ulteriori 800 mila unità, per una crescita pari al +25%.

Il Giubileo non è solo un evento religioso che coinvolge milioni di pellegrini, ma è anche un'occasione per valorizzare il **patrimonio storico e culturale** che Roma custodisce da secoli. La Città Eterna, simbolo di storia e spiritualità accoglie ogni anno milioni di turisti, ma durante il Giubileo, il flusso si intensifica ulteriormente, coinvolgendo visitatori da ogni angolo del mondo.

L'impatto non sarà limitato soltanto alla Capitale: il Comune di Napoli valuta che per il Giubileo arriveranno in città 18 milioni di visitatori (almeno 4,5 in più rispetto al 2024)

L'evento rappresenta una vetrina internazionale per l'Italia. A Roma, in particolare, l'afflusso di pellegrini e turisti genera un impatto diretto sull'**industria dell'ospitalità**, sui trasporti, sulle attività commerciali e, non meno importante, sulla promozione della cultura e dell'arte italiane. È l'occasione ideale per valorizzare non solo i luoghi religiosi più noti, come la Basilica di San Pietro e la Scala santa, ma anche per far conoscere angoli meno battuti della capitale e dell'intero Paese.

L'impatto sul turismo è immediato e tangibile. L'arrivo di milioni di pellegrini e visitatori comporta un aumento delle **prenotazioni alberghiere**, ma anche un'espansione dei servizi turistici. La domanda di trasporti cresce, così come l'interesse per **esperienze di viaggio personalizzate**, come visite guidate, itinerari a tema religioso, mostre ed eventi collaterali. È fondamentale, in questo senso, la preparazione di pacchetti turistici che sappiano integrare l'aspetto spirituale con quello culturale, storico e gastronomico del nostro Paese, offrendo esperienze a 360 gradi.

Le destinazioni minori, più lontane dai grandi centri turistici, potranno godere di un'iniezione di visitatori che cercano esperienze autentiche e offrono opportunità di scoperta del patrimonio meno noto. Un evento di questa portata non solo stimola l'afflusso turistico, ma impone anche una riflessione sulle **infrastrutture**. Le nuove infrastrutture, come i percorsi pedonali, le stazioni ferroviarie rinnovate e i sistemi di trasporto ecologico, sono necessarie per gestire **flussi turistici straordinari**, ma rappresentano anche una risorsa preziosa per il futuro del turismo, contribuendo a rendere l'Italia più attrattiva anche nei periodi non legati a grandi eventi. Inoltre, la sfida della **sostenibilità** è al centro delle politiche turistiche italiane. Un evento come il Giubileo, che porta un volume così elevato di turisti, impone l'adozione di pratiche sostenibili per minimizzare l'impatto ambientale. Iniziative come il miglioramento delle infrastrutture ecologiche, la **promozione del turismo lento**, l'utilizzo di trasporti pubblici e a basso impatto ambientale sono cruciali per preservare il nostro patrimonio naturale e garantire un turismo responsabile e durevole.

Una delle principali sfide per un evento di tale portata è la gestione dei flussi turistici. Mentre la domanda cresce, bisogna **evitare il rischio di sovraffollamento** che potrebbe compromettere la qualità dell'esperienza turistica e la vivibilità delle città. La chiave sta nella pianificazione e nell'**innovazione**, per sviluppare soluzioni che bilancino il desiderio di accogliere i visitatori con il mantenimento di un'esperienza autentica e rispettosa. L'organizzazione di eventi collaterali che valorizzino il territorio circostante, la creazione di itinerari turistici alternati e la gestione dei flussi con tecnologie innovative sono alcuni degli strumenti che permetteranno di affrontare questa sfida. Una stretta **collaborazione tra le istituzioni locali, Enit e gli operatori turistici privati** è essenziale per coordinare le risorse e le offerte, garantendo che il Giubileo non solo sia un momento di grande afflusso, ma anche un'opportunità per migliorare l'efficienza del sistema turistico italiano nel lungo periodo.

Il Giubileo è anche un'occasione per pensare a un turismo che vada oltre la semplice visita tu-

ristica. I viaggiatori moderni sono sempre più alla ricerca di **esperienze autentiche**, che vanno oltre i tradizionali tour delle città. In questo contesto, eventi collaterali, come mostre d'arte, concerti, conferenze e *performance* teatrali possono arricchire l'esperienza turistica, offrendo opportunità di coinvolgimento e interazione che vanno oltre la dimensione religiosa.

Mentre la domanda cresce, bisogna evitare il rischio di sovraffollamento che potrebbe compromettere la qualità dell'esperienza turistica e la vivibilità urbana

Roma, con la sua storia millenaria, è il palcoscenico ideale per creare eventi che possano abbracciare diversi aspetti della cultura e della spiritualità. Inoltre, l'integrazione di tecnologie innovative, come **app per itinerari personalizzati, visite virtuali e realtà aumentata** offrirà un valore aggiunto al turista, migliorando l'interazione con i luoghi e la loro storia.

Infine, il Giubileo non è solo un evento che si esaurisce con la fine dell'Anno santo. È una vera e propria opportunità di **sviluppo a lungo termine** per il turismo italiano. Le infrastrutture potenziate, l'attenzione alla sostenibilità e la valorizzazione del patrimonio culturale, che vengono sollecitate da un evento di questa portata, saranno una risorsa per il futuro, e contribuiranno a rendere l'Italia una meta sempre più attrattiva, dinamica e competitiva.

Il Giubileo è molto più di un'occasione religiosa. È un'opportunità unica per rilanciare il turismo, per innovare e per affrontare le sfide future con una visione sostenibile e strategica. Con la giusta preparazione, un approccio integrato e una **gestione responsabile**, questo evento potrà rappresentare un faro per il turismo italiano, capace di valorizzare il nostro patrimonio e rafforzare la posizione dell'Italia nel panorama turistico internazionale.

A COLLOQUIO CON

BIGLIETTO DA VISITA

AUTORE: ANTONIO SORIERO - TEMPO DI LETTURA: 3 MINUTI



Il trasporto pubblico urbano alla prova del Giubileo. Un'occasione importante per offrire a Roma un servizio moderno, sostenibile e di qualità. Intervistiamo Giovanni Mottura, Presidente di Atac Spa

Presidente, come si può vincere una sfida come quella del Giubileo per il trasporto pubblico urbano?

Il successo di un servizio di **trasporto pubblico urbano** è costituito da molte componenti, che coinvolgono diversi soggetti. Atac, in qualità di principale gestore del trasporto in città, ha dato il suo contributo alle "attese giubilari" attivando e promuovendo importanti investimenti sulla **flotta** e le **infrastrutture** che sono la base sulla quale costruire un servizio di qualità. Ne ricordo solo alcuni: abbiamo rinnovato i binari di **metro A** e dato il via al piano di *restyling* delle stazioni sulla stessa linea, che sarà protagonista dell'Anno santo, oltre ad aver svolto importanti manutenzioni sugli impianti di trazione. Per il servizio di superficie, è proseguito il rinnovo della flotta bus, che diventa sempre più **green**, anche grazie all'avvio dei **nuovi bus elettrici da 12 metri**, e quest'anno arriveranno anche i primi nuovi tram. Un bel biglietto da visita che la città offre ai suoi visitatori. Ricordo infine che su tutta la rete di trasporto è attivo *tap&go*, un sistema che permette di **pagare il titolo con carte di pagamento**. Il contributo di Atac al successo dell'Anno santo si può riepilogare in questo: aver costruito, con il determinante sostegno del socio Roma Capitale, le condizioni per avere un servizio moderno, sostenibile e di qualità.

Quali misure Atac sta attuando per gestire l'enorme flusso di pellegrini presente e garantire contemporaneamente un servizio efficiente a chi risiede nella città di Roma?

Il nuovo contratto, che abbiamo firmato di recente con Roma Capitale, prevede un notevole aumento del **servizio** per quest'anno e i prossimi. Una maggiore "quantità" di servizio gioverà sia ai pellegrini che ai cittadini. Atac inoltre collabora in diversi **tavoli istituzionali** per offrire la propria competenza ed esperienza di lungo corso, nella gestione di grandi flussi di passeggeri nelle infrastrutture di trasporto, alle diverse autorità che sovrintendono l'evento.

Quanto è importante disporre di solide competen-

ze manageriali per gestire un settore complesso come quello della mobilità? E di quali competenze ha bisogno oggi un'azienda come la vostra?

Il trasporto pubblico locale non è mai stato un settore semplice. Ha sempre richiesto precise **professionalità** e un alto grado di specializzazione. Oggi queste caratteristiche sono, se possibile, ancora più importanti. Il notevole sviluppo tecnologico di questi ultimi decenni ha creato figure professionali nuove, penso ad esempio all'Ict, che prima semplicemente non esistevano. Ci troviamo a gestire servizi sempre più complessi che producono infinite quantità di **dati** che devono essere gestiti e trasformati in strumenti capaci di generare valore. Quindi disporre di **competenze manageriali solide** è più che importante: è vitale. In Atac abbiamo costruito una squadra di livello, capace di gestire investimenti per **oltre un miliardo di euro**, sviluppare oltre 140 milioni di chilometri di servizio, che aumenteranno nei prossimi tre anni, nelle diverse modalità, e servire **centinaia di milioni** di passeggeri. Nulla che si possa fare senza una preparazione più che opportuna.



Giovanni
Mottura,
Presidente
di Atac Spa

A COLLOQUIO CON

BIGLIETTO DA VISITA

Pensando al quadro economico, dal vostro osservatorio, quali opportunità può generare un grande evento come il Giubileo?

In generale ogni grande evento è un volano di opportunità economiche per un territorio. Per Atac l'aumento della domanda di trasporto si traduce in una **crescita dei ricavi da traffico**, che vediamo in miglioramento e prevediamo possano superare quest'anno i livelli pre-Covid. Come per altre aziende di trasporto, Atac ha subito gli esiti avversi della pandemia scontando una diminuzione della domanda di trasporto. Contiamo che l'esperienza positiva del Giubileo sposti stabilmente sui nostri mezzi anche quella parte di **domanda cittadina** che ancora usa poco il mezzo pubblico. **Guardando oltre l'appuntamento giubilare, quali sono gli obiettivi che Atac si pone in termini di sostenibilità e innovazione per i servizi legati al trasporto pubblico?**

Nel 2026 si completerà la fornitura dei **411 bus elettrici** che abbiamo acquistato con fondi Pnrr,

che andrà di pari passo con la riconversione di alcuni stabilimenti, che saranno destinati alla cura e alla **ricarica** di questi bus. Il rinnovamento della flotta prevede una sostanziale trasformazione in ottica **green** del servizio di trasporto pubblico. Atac erogherà una quota ampiamente maggioritaria di trasporto di superficie **a basso impatto ambientale**. La maggior parte dei bus saranno elettrici, ibridi o a gas. Il gasolio rimarrà come quota residuale. E questa trasformazione è ormai irreversibile. Sul versante dell'**innovazione**, Atac sta lavorando per creare un ecosistema sempre più accattivante attorno al cliente, capace di attrarre nuova domanda. Non solo pagamenti **smart**, ma anche news aggiornate e in tempo reale, stiamo installando oltre 400 pensiline di nuova generazione con servizi avanzati di **informazione** al cliente, e altrettante paline digitali, servizi sempre più dematerializzati. Prendere il mezzo pubblico deve essere semplice, funzionale, bello. Questa è la chiave del successo.



CONVENZIONE DIRETTA

**TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

PERCHÈ SCEGLIERE NOI



Tecnologie
all'avanguardia



Personale
qualificato



Diagnosi
rapide



Puntualità
nella gestione



Ambiente
accogliente

Lo Studio Dentistico Sorriso & Salute è un ambulatorio odontoiatrico odontostomatologico all'avanguardia che opera a Monza dal 2003. Il nostro centro si occupa di estetica del sorriso, ortodonzia fissa e mobile ed invisibile tramite mascherine, impianti endosse, riabilitazione protesica, radiologia endorale, prevenzione dentale, chirurgia orale e pedodonzia.

**La struttura sanitaria odontoiatrica
è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:**

Lun • Mar • Mer • Giov • Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00
Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario:
Dott.ssa Maria Isabel Pareja Carrillo - Odontoiatra

VISTA D'AUTORE

ROMA VERSO TUTTI

AUTORE: **FILIPPO DI GIACOMO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Con 31.500 chiese sul territorio nazionale, l'Italia accoglie i pellegrini dell'Anno santo per un viaggio tra religiosità, cultura e bellezza. Un cammino comune che affonda le radici nella profondità della storia

La notte di Natale del 1299 una folla assediò il "patriarchio", il palazzo papale di San Giovanni in Laterano gridando «indulgenza, indulgenza!» Nel 1291, con la caduta di Acri, l'illusione del regno latino in **Terra santa** era svanita e i pochi superstiti dei vari ordini militari, tra cui templari e ospitalieri erano a Cipro. Privi di tutela, i **pellegrinaggi** cristiani in Terra santa cessarono. Fino ad allora, l'**indulgenza plenaria** che i romani reclamavano da Bonifacio VIII era prevista soltanto per coloro che «confessati e contriti, siano assolti da tutti i loro peccati, da colpa e da pena, in cielo e in terra, dal dì del battesimo infino al dì e all'ora ch'entrerà a **Gerusalemme** nella Chiesa del Santo Sepolcro», possibilmente dopo aver guerreggiato, saccheggiato e occupato terre altrui come crociato.

Questa poco pia pratica non era piaciuta affatto ad un pellegrino di nome **Francesco di Assisi** che nel luglio del 1219, su una nave che trasportava i soldati per la quinta crociata, era sbarcato a San Giovanni d'Acri. Chiese infatti che l'indulgenza si potesse ottenere entrando nella chiesetta della Porziuncola come poi fu ogni anno, dal mattino del 1° agosto alla sera del 2. L'idea fu approvata da Papa Onorio III il quale la concesse rifacendosi ad un precedente, secondo il **diritto canonico** medievale: Papa Callisto II, nel 1122, aveva permesso al vescovo di Santiago di Compostela di celebrare il Giubileo in quel Santuario ogni volta che la festa dell'Apostolo Giacomo fosse caduta di domenica. Nel 1220 divenne **luogo giubilare** anche la cattedrale di Canterbury e nel 1294 Celestino V istituì la "perdonanza" di Collemaggio a L'Aquila per i giorni 28 e 29 agosto di ogni anno. A metà Ottocento, Flaubert scriveva con assoluta certezza che «**Dio è nei dettagli**». Sembra così anche per il Pontefice visto che la **bolla** "*Spes non confundit*" promulgata il 9 maggio 2024, con la quale ha indetto l'Anno santo del 2025, è disseminata di dettagli molto interessanti. Richiamandosi ai precedenti storici, scrive **Papa**

Francesco «È bene che tale modalità "diffusa" di celebrazioni giubilari continui, così che la forza del perdono di Dio sostenga e accompagni il cammino delle **comunità** e delle persone». Nel 2015 Papa Francesco diede inizio all'Anno santo straordinario dedicato alla **misericordia** aprendo la porta della cattedrale di Bangui, nella Repubblica Centro Africana e insieme al vescovo e al mufti della capitale africana attraversò in pellegrinaggio il quartiere chiamato "chilometro 5", un pericoloso e degradato angolo della città abitato da islamisti indigeni e stranieri che i cristiani non osavano attraversare. Inoltre, la "*Misericordiae Vultus*", la bolla di indizione di quell'anno trasformava in "porte della misericordia" **cattedrali e santuari**: circa 20 mila chiese dedicate all'ottenimento dell'indulgenza, «quasi un sistema solare fatto di migliaia di stelle luminose sparse sulla terra», commentò liricamente un sito istituzionale cattolico, ignorando che la "convocazione" attorno alla chiesa principale della **diocesi** era una scelta ecclesiale e sociale, persino **politica**.

Il Grande Giubileo dell'anno 2000 aveva indotto a credere che la Chiesa dovesse adattare i propri **linguaggi** a causa della convergenza tecnologica tra televisione, telecomunicazioni ed informatica, dunque aver iniziato l'Anno santo 2015-2016 in un Paese in guerra, mal connesso e aprendo una porta fatta di poveri listelli di legno aveva un forte significato, non esclusivamente simbolico. Una esperienza che, come ulteriore dettaglio, si fa presente anche nel documento papale del 2025 e consiste nel valorizzare quanto esiste di proprio e di particolare nei luoghi e nelle **culture** dei cattolici di oggi, che se riferiti alla ritualità romana rischiano di apparire "poveri" oppure "altri", e allo stesso tempo di cogliere le opportunità offerte dai **processi di globalizzazione** per farli conoscere, immerterli nella "comunione" della Chiesa universale. La notte di Natale del 1999 sembrava che il mondo intero



fosse giunto a Roma. Il rito di apertura prevedeva corni regali africani, danze asiatiche, musica giapponese, salmi cantati con melopee gregoriane dell'anno mille, polifonia rinascimentale e contemporanea, paramenti frutto di ricerche storiche e **iconografiche**. Quasi a stabilire, da Roma verso le periferie ecclesiali, modelli, riti e simboli per una Chiesa del **terzo millennio**.

La notte del Natale scorso, 2024 il **rito d'apertura** è stato del tutto "irrituale", un responsorio di tre brevi strofe, la porta aperta in silenzio, la basilica adornata come di consueto. E il 29 dicembre quando sono state aperte le porte delle cattedrali, gesti, luci, processioni, canti popolari hanno arricchito le cerimonie rivelando la semplicità che accompagna la **religiosità** dei nostri e degli altrui territori. Non più "tutti verso Roma", ma "Roma verso tutti". Lo dice il decreto della Penitenzieria apostolica indicando i luoghi dove guadagnare l'indulgenza. Sulla mappa della nostra Penisola sono segnate **oltre 31.500 chiese**. Non tutte degne di nota dal punto di vista architettonico, ma spesso spettacolari e colme di **capolavori**. A prescindere dagli aspetti religiosi, contribuiscono a rappresentare l'Italia, il Paese della bellezza. Oltre 9 mila sono dedicate alla Vergine. Oltre 1.500 i santuari Mariani, addirittura 2.133 le località con un nome legato

Nel 1220 divenne luogo giubilare anche la cattedrale di Canterbury e nel 1294 Celestino V istituì la "perdonanza" di Collemaggio a L'Aquila per i giorni 28 e 29 agosto di ogni anno

a Maria, segno importante di **identità**. Ne siamo ancora coscienti?

Papa Francesco nella "Spes non confundit" ha delocalizzato i due elementi dell'Anno santo, pellegrinaggio e "Porta santa", forse ispirato dal modello aquilano della Perdonanza (una chiesa come luogo di incontro, un **cammino comune** e l'ingresso in una chiesa giubilare). Questo, per aiutarci a comprendere le cose che, quotidianamente, guardiamo ma non vediamo. Infatti, scrive: «Passare da una città all'altra nella **contemplazione** del creato e delle opere d'arte permetterà di fare tesoro di esperienze e culture differenti, per portare dentro di sé la bellezza che, armonizzata dalla preghiera, conduce a ringraziare Dio per le meraviglie da Lui compiute». Perché per cercare Dio basta essere attenti ai dettagli delle meraviglie che incontriamo.

A COLLOQUIO CON

SI PUÒ FARE

AUTORE: **DINA GALANO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Grandi opere pubbliche e interventi straordinari. Tempi strettissimi. Centinaia di attori coinvolti. Marco Sangiorgio, Ad di Giubileo 2025 Spa, racconta a Progetto Manager qual è la via efficiente per trasformare Roma

Partita, da zero, ad agosto 2022, la società Giubileo 2025 Spa nel giro di pochi mesi si è trasformata in stazione appaltante e soggetto attuatore di alcuni degli interventi più incisivi sulla Città di Roma. Oggi, ha già concluso 286 affidamenti per 530 milioni di euro. Ad oliare questa macchina nuova e complessa è stato chiamato **Marco Sangiorgio, Amministratore delegato** della società, con una lunga esperienza manageriale nella gestione di fondi immobiliari e di importanti Sgr.

Dottor Sangiorgio, l'agenda del Giubileo ha richiesto di realizzare, in tempi rapidi, grandi opere pubbliche e grandi interventi, legati anche alla mobilità. Cosa vuol dire pianificare e portare a termine questi obiettivi?

L'appuntamento con il Giubileo era "in agenda" da venticinque anni, è vero, ma la macchina legislativa, economica e amministrativa è entrata in funzione solo pochi anni prima dell'inizio dell'**Anno santo**, mettendo in piedi un sistema totalmente inedito. I **quasi 1,8 miliardi** di euro stanziati con legge esplicitamente per il Giubileo sono destinati a finanziare **oltre 300 interventi**, suddivisi in quattro principali ambiti: accessibilità e mobilità, ambiente e territorio, riqualificazione e valorizzazione, accoglienza e partecipazione. I soggetti attuatori coinvolti - sono più di 70 e includono la nostra Società - hanno pochi anni per realizzare le opere previste (il piano finanziario di legge chiude al 31 dicembre 2026). A gennaio 2023, quando è stato pubblicato il Dpcm con l'elenco degli interventi, il fattore critico è stato quello della definizione di una **corretta strategia della fase degli affidamenti**, a partire da quelli che riguardano le progettazioni.

Quando si parla di grandi opere è inevitabile parlare di appalti. Quali procedure avete adottato per rispettare la tabella di marcia, garantendo al contempo legalità e trasparenza?

La Società applica integralmente la disciplina del Codice dei Contratti pubblici. Inoltre, osserva le procedure previste dal **"Protocollo di legali-**

tà" sottoscritto insieme al Prefetto di Roma e al Commissario straordinario. Insieme alle nostre procedure interne, sono i presidi della legalità e della trasparenza. Il rispetto della tabella di marcia è sostenuto dalla strategia di affidamento, che è stata definita cercando di ottimizzare gli affidamenti, utilizzando lo **strumento dell'accordo quadro** - previsto dalla legge - e accorpando gli interventi per ambiti omogenei.

Quasi 1,8 miliardi di euro stanziati per oltre 300 opere, suddivise in quattro principali ambiti: accessibilità e mobilità, ambiente e territorio, riqualificazione e valorizzazione, accoglienza e partecipazione

Intervenire su zone nevralgiche della città di Roma non è affatto semplice, anche quando i finanziamenti ci sono. Qual è la maggiore complessità che si è trovato ad affrontare?

La riqualificazione di importanti luoghi iconici della Capitale, prevista nel Piano degli interventi, rappresenta senz'altro un'opportunità imperdibile per la città ma allo stesso tempo porta con sé un carico di complessità di vario genere, dai **vincoli paesaggistici e archeologici** ai disagi creati dall'impatto sulla **viabilità** e percorribilità delle strade. Come Giubileo 2025 Spa abbiamo avuto il ruolo di soggetto attuatore per alcuni interventi in area Vaticano, una zona nel cuore di Roma "iper attenzionata" in vista dei numerosi appuntamenti in programma. La **pedonalizzazione di Via Ottaviano e di Piazza Risorgimento** ha richiesto mesi di lavori, con ripercussioni sugli esercizi commerciali, oltre che sul traffico e sulla vita quotidiana dei residenti. Ora che le aree sono libere, il miglio-

ramento è sotto gli occhi di tutti, ma non è stato facile far accettare una scomodità temporanea e confrontarsi con le **contestazioni** da parte chi, da quei lavori, trarrà significativi benefici in termini economici, ambientali e sociali.

Si possono quantificare, in termini economici, le ricadute positive che gli interventi per il Giubileo possono determinare sulla città di Roma e sul paese?

Non sono in possesso di dati che quantifichino precisamente le ricadute positive. Ma è un dato di fatto che un programma di questa portata attiva **nuova economia e posti di lavoro** nell'immediato, oltre a offrire un contesto territoriale più favorevole agli investimenti futuri.

La vostra è una società controllata dal Mef e un appuntamento come il Giubileo richiede importanti sinergie istituzionali. Ritiene che l'esperienza straordinaria legata a questo evento possa rappresentare un modello per costruire una "normalità efficiente" della Pa?

La nostra Società è controllata dal Governo, tramite il Mef, e opera nell'interesse di molte amministrazioni locali, tra le quali la principale è il Comune di Roma. Posso testimoniare che, nell'ambito del programma del Giubileo, Governo, Regione, Prefettura, Soprintendenze e molte altre amministrazioni hanno lavorato in **perfetta armonia** per risolvere problemi e raggiungere gli obiettivi. La **Cabina di coordinamento** istituita presso la Presidenza del Consiglio è un utilissimo luogo di confronto e impulso. Mi auguro che in futuro si faccia tesoro di questa esperienza così virtuosa.

Si può dire che il vostro lavoro sia dietro le quinte, ma i vostri risultati sono ben tangibili. Qual è la maggiore soddisfazione che ne trae, da manager e da Ad?

La mia più grande soddisfazione da manager è stata la creazione di una **struttura operativa** estremamente professionale nel giro di pochi mesi. La Società è stata costituita e avviata partendo da zero ad agosto 2022. Nel giro di pochi mesi siamo diventati una stazione appaltante con un *track record* di tutto rispetto. A due anni dall'avvio, abbiamo già concluso 286 affidamenti per 530 milioni di euro.

Come si compone il suo team e di quali competenze è dotato?

La Società ha un forte ruolo tecnico-amministrativo e una struttura organizzativa professionale, snella, flessibile ed efficiente. L'organico è di 32 risorse, con competenze specialistiche negli ambiti che dobbiamo presidiare: acquisti e appalti, *project management*, gestione amministrativa e supporto legale. Abbiamo inoltre un piccolo team che si sta occupando dell'allestimento dei **Grandi eventi** del Giubileo, che per noi sono la sfida del 2025.

Nell'ambito del programma del Giubileo, Governo, Regione, Prefettura, Soprintendenze e molte altre amministrazioni hanno lavorato in perfetta armonia per risolvere problemi e raggiungere obiettivi



Marco
Sangiorgio,
Ad di Giubileo
2025 Spa

RIFLESSIONI

IMPRESA GIUBILARE

AUTORE: **STEFANO DEL BOVE** - TEMPO DI LETTURA: 10 MINUTI

L'Anno santo come proposito di rinnovamento e di cammino verso un nuovo modello di leadership. L'intervento di Padre Stefano Del Bove della Pontificia Università Gregoriana

Per secoli, il pellegrinaggio a Roma era considerato l'**impresa di una vita**: il rischio di un viaggio senza ritorno, il raggiungere una meta lontana attraverso un percorso esigente, dare alla propria esistenza la possibilità di un'esperienza unica. Con l'ideazione del Giubileo tutto questo è divenuto ancora più evidente e desiderabile, segnato da scadenze temporali formali, dotato di una grande valenza simbolica e rituale che sono quindi cresciute nel tempo. Rischiare, mettere in conto obiettivi esigenti, dare originalità e unicità al frutto del proprio **impegno** sono temi ben noti ai lettori di questo articolo che gestiscono, governano, danno indirizzo, controllano istituzioni, aziende, società, associazioni, che magari hanno addirittura contribuito a fondare o delle quali intendono garantire la transizione al futuro. In ambito socioeconomico, l'uso della parola impresa è ovviamente specifico e più limitato, ma può trarre ispirazione proprio da quell'altro utilizzo, più ampio e spirituale, che definiamo **impresa di vita, impresa giubilare**.

Vorrei quindi svolgere una breve riflessione a partire da questa analogia e offrire la possibilità di vivere il Giubileo come un **anno di cambiamento** o addirittura di svolta, di autentico rinnovamento interiore ed esteriore, di conversione individuale e comunitaria.

Per molti si tratta semplicemente (e purtroppo) solo di arricchire il calendario privato o aziendale di un evento d'eccezione nell'arco della vita di un individuo, da non perdere, ma che facilmente viene ridotto a folklore religioso, a partecipazione marginale a quel grande fenomeno socioculturale che va sotto il nome di **turismo religioso**.

A contrastare questa eventualità, vorrei dare alcune indicazioni utili a rinnovare la propria identità profonda e a migliorare una diffusa **consapevolezza** di come le diverse figure professionali (dai primi livelli di lavoro, ai quadri, alle figure apicali) si possano ispirare (o possano recuperare) a un livello di vita più elevato del semplice, immediato e illusorio commercio materiale

e delle strettoie della complicità lavorativa che tolgono il respiro, che restringono l'orizzonte di troppi anni di lavoro della propria carriera.

È necessario un attento e circostanziato esercizio dello spirito critico che prenda le giuste distanze dalla semplice attenzione mediatica sul **Giubileo**; così pure un distacco da tutto quello che nella **società dei consumi** tende a trasformare l'esperienza di fede in un rito religioso triste. Per fare questo è opportuno prendere posizione verso il tratto secolare, calcolatore e tecnico che segna il nostro sguardo.

Propongo quindi **tre impegni concreti** di azione per vivere da imprenditori e manager questo Giubileo.

In ambito socioeconomico, l'uso della parola impresa può trarre ispirazione dall'utilizzo, più ampio e spirituale, di impresa di vita, impresa giubilare

Rinnovare ritmi, rapporti e obiettivi di lavoro

Il Giubileo è occasione per recuperare un esercizio autentico della **leadership** al quale è comune si abdicò quando nella vita, attraverso cariche e responsabilità sempre maggiori, aumenta il livello di negoziazione con il potere (anche nel suo lato oscuro), il compromesso, la dissimulazione. Proprio il potere che perde misura e finisce di impossessarsi di chi lo detiene, si trasforma in bisogno, a volte ossessivo, di lasciare la propria traccia nella realtà, di incidere, di contare, fino ad assumere la forma dell'esigenza di controllare gli altri, di manipolarli, di renderli soggetti a sé; ne conseguono comportamenti istituzionali aggressivi, una prassi distruttiva della competizione, complicità con chi vive un'analogica sete di affermazione.

La riflessione portata avanti alla **Pontifica Università Gregoriana** può offrire un triplice aiuto, che agisca come una sorta di efficace antidoto a questa “malattia” dell’istituzione e di chi si trova (o in termini cristiani “è chiamato”) a dirigerla:

- interpretare una *leadership* che faccia emergere e liberi il potenziale dei nostri collaboratori, mettendo sul loro sviluppo la maggior attenzione e impegno del nostro lavoro; si tratta di vivere il potere di indirizzo istituzionale (di guidare e quindi in parte di gestire) lasciandosi consumare;
- integrare il modello di *leadership* gesuita articolata da Chris Lowney su quattro pilastri (consapevolezza di sé, creatività, amore ed eroismo) con elementi della pratica della *leadership* sostenibile, di servizio ed esperta;
- dare tempo alla cultura e alla liberazione che essa rende possibile: una fonte di ispirazione sono i modelli di Gesuiti che, con la collana del “Il Sole 24 ore” e il laboratorio organizzato lo scorso anno alla Gregoriana, abbiamo affrontato;
- invito a una rinnovata e migliorata prassi di tutela complessa e democratica del lavoro.

Per avere un duraturo successo, serve **integrare le capacità del leader con quelle del manager**: un simile obiettivo si ottiene nel tempo, sviluppando con autenticità, coraggio e tenacia un’**attitudine al servizio**, ovvero un’attitudine relazionale al riconoscimento dell’alterità e all’inclusione di coloro che pensano di essere semplicemente ai margini. È essenziale e utile darsi (dare) una nuova possibilità, facilitare una sorta di nuovo inizio: sono necessari dei mezzi ausiliari che aiutino questa impresa tutt’altro che scontata.

Abbiamo bisogno di modelli e **compagni di viaggio**: vorrei proporre (fra i tanti possibili) quelli offerti dalla storia, tradizione, eredità spirituale e culturale dei Gesuiti che possono confortarci e sostenere i nostri passi e le nostre scelte: essi offrono variazioni di un metodo pedagogico che ha sempre valorizzato adattamento e innovazione; di un fondamento filosofico/teologico che ha dato spessore a tutti gli ambiti del sapere; di uno stile di prassi adattiva e concludente in cui l’elemento comando si inserisce in una dialettica fra

teoria del potere e la prassi del **servizio concreto e personale**.

Il papa di questo Giubileo è un Gesuita e fin dall’apertura del suo pontificato, nell’esortazione apostolica *Evangelii Gaudium* (2013) offre quattro principi per la vita sociale che possono ben ispirare il rapporto fra mondo e impresa. Molti Gesuiti hanno dato forma alla **contemporaneità** pensiamo al contributo esegetico, pastorale e spirituale di Carlo Maria Martini, all’intreccio fra scienza e mistica di Pierre Teilhard de Chardin, alla riflessione sulle forme di rivelazione e di istituzione che anima l’opera di Avery Dulles.

Per ottenere un successo duraturo, serve integrare le capacità del leader con quelle del manager: un simile obiettivo si ottiene sviluppando con autenticità, coraggio e tenacia un’attitudine al servizio

Essere protagonisti della remissione del debito

Veniamo ora a un tema capitale, ma fonte di grande tensione politica, legato al Giubileo. La **remissione del debito ai Paesi poveri** va innanzitutto affrontata con competenza, studio approfondito, e con le migliori intenzioni.

Esiste un livello di impegno personale e quindi di azione sociopolitica da mettere in atto: nella coscienza e proiezione sociale d’impresa è un tema che non dovrebbe occupare un posto marginale (a volte neppure c’è). È necessaria una trattazione particolare e accurata che sia specifica per il contributo che è possibile dare ai vari livelli di responsabilità e nelle varie aree professionali.

Il pellegrinaggio e il passaggio della Porta santa

Il terzo impegno, in un certo senso il più ovvio, è il pellegrinaggio a Roma e il **passaggio della Porta santa**, anche detta dei pellegrini, e quella della Basilica vaticana detta anche Porta del paradiso e Porta d’oro; dal XVI secolo, fu poi decisa l’aper-



tura delle Porte in tutte le quattro Basiliche papali. Il rito manifesta un atteggiamento profondo ed intimo di apertura all'opera della grazia, alla forza del perdono di Dio, alla conversione del cuore. Interessante come al pellegrino, entrando nello spazio sacro della Basilica e varcando la soglia della Porta santa, venga suggerito di meditare interiormente il Salmo 121 "Quale gioia quando mi dissero: Andremo alla casa del Signore!" e il versetto in cui Cristo dice "Io sono la porta"; l'invito è ad attraversare con **gratitudine** e senso di adorazione della presenza di Dio che rinnova le nostre vite, e le diverse appartenenze associative, e rafforza per un lavoro che sia servizio ed esercizio nel **bene comune** e nella **misericordia**. Importante è la recita della professione di fede: quest'anno il Credo nella formula nicena compie 1700 anni! Viene richiesta anche la recita del Padre nostro (che abbiamo ricevuto nel Battesimo) e di una invocazione mariana: nell'eventuale pellegrinaggio alla basilica di Santa Maria Maggiore, suggerisco attenzione all'antichissima icona della Salus Populi Romani, così cara alla devozione del Pontefice, della reliquia della Santa Culla, del presepe di Arnolfo di Cambio, del luogo dove Sant'Ignazio celebrò la sua prima messa. Più in generale, per l'ottenimento dell'indulgenza vanno poi seguite ulteriori regole specifiche su cui non mi dilungo.

L'invito è ad attraversare la Porta santa con gratitudine e senso di adorazione della presenza di Dio che rinnova le nostre vite e le diverse appartenenze associative e rafforza un lavoro che sia servizio ed esercizio di progresso

In sintesi, e per concludere, tempo fa in una conversazione accademica era sorta una definizione che ho trovato sempre felice e che riprendo nel formulare i migliori auspici per questo Giubileo: che possiate essere sempre di più e meglio **"leader per vocazione e manager per scelta"**, termini molto cari alla tradizione, studio e ricerca portati avanti alla Gregoriana, in progressivo dialogo con Federmanager.

Leggi
l'articolo
completo





RIFLESSIONI

NEL SEGNO DELLA SPERANZA

AUTORE: **PAOLO GRISORIO** - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

Povertà, diseguaglianza sociale, cambiamento climatico. Sono tante le complessità con cui il mondo deve fare i conti. Dal Giubileo un messaggio forte per lavorare insieme a temi che trascendono la dimensione religiosa

Speranza è una parola per molti poco conosciuta, che non va oltre un modo di dire: quel diffuso intercalare *speremmm*. Ma c'è un'occasione quest'anno: il **Giubileo**, che porta con sé la speranza da sempre. Sin da quando, ben prima dell'era cristiana, si svolgeva in terra ebraica e ogni cinquant'anni s'inaugurava una "grande rotamazione dei debiti" grazie alla quale la **Terra promessa**, ricevuta dalle tribù ebraiche come dono divino ma poi per molti andata perduta a causa di cattivi affari, veniva resa ai proprietari iniziali. Persino chi era caduto schiavo tornava libero. L'annuncio veniva dato tramite un corno di montone, lo **yobel**: giubileo.

L'avvio del **Giubileo** si accompagna dunque sin dal suo inizio al tema economico e sociale. Se l'attenzione è recentemente tornata a rivolgersi quasi esclusivamente agli ingenti **investimenti** che hanno ammodernato l'urbe e alla spinta che verrà data al **turismo** di Roma e del Paese dagli oltre trenta milioni di visitatori attesi, è solo perché c'è stato un inevitabile risvolto di cronaca che ha posto attenzione quasi esclusiva alle tempistiche da rispettare e alla ricerca di possibili segni di corruzione. Riemerge insomma quella domanda sin dal 1300 attinente i benefici reali dell'iniziativa di Bonifacio VIII: saranno davvero rivolti alla salvezza delle anime o si tratta invece di pura occasione di lucro e di commercio?

Il Giubileo 2025 in realtà è tutto teso a rimettere al centro la *speranza*, sottolineando che il tema riguarda la quotidianità e che ha a che fare con i progetti di vita di ognuno, quindi inevitabilmente e drammaticamente anche con la **povertà**.

Lo dice anzitutto **Monsignor Fisichella, Pro Prefetto del Dicastero per l'evangelizzazione**: «La speranza: non si tratta di un'idea o di un sogno ma di uno sguardo alla realtà, perché sperare non è e non può essere sognare. La speranza impone realismo». La sfida è lanciata agli uomini del nostro tempo che hanno a che fare con le sofferenze di sempre: povertà, debiti, cattive

amministrazioni, e con tutte le conseguenze sociali di una **diseguaglianza** tra ricchi e poveri ormai divenuta abissale e che colpisce la popolazione ma prima ancora la sensibilità umana. Sappiamo che a queste piaghe oggi si aggiunge il tema del **cambiamento climatico**, evento del quale l'uomo si sente responsabile ma al quale non riesce a porre rimedio e che non sa come espiare. La risposta a tutto questo non può però ridursi a una sorta di generalizzato senso di colpa intimista che, complice anche la pandemia, è finito per coincidere in questi anni con la nascita e lo sviluppo della grande fuga dalle aziende, la **great resignation**. Anche il *work and life balance* non può bastare: se la speranza non è un sogno e nasce invece dal reale, è proprio il reale che va affrontato. La risposta non può sorgere dalle poche ore di lavoro al giorno auspiccate da Bertrand Russell e il resto... vada alla riflessione e alla cura di sé.

Si tratta di lasciare un segno positivo.
Di non dare spazio all'inazione,
che non è semplice non azione, pigrizia
o accidia ma un'azione inefficace
che genera un costo e che non serve
a produrre valore

Si tratta di lasciare un segno positivo. Di non lasciar spazio all'inazione, che non è semplice non azione, pigrizia o accidia ma un'azione inefficace che genera un costo e che non serve a produrre **valore**. È stato partendo da simili considerazioni che il Dicastero per l'evangelizzazione, Sezione per le questioni fondamentali dell'evangelizzazione nel mondo, responsabile dello sviluppo e della realizzazione del Giubileo ordinario 2025, ha



scelto di incaricare Deloitte quale *advisor* strategico per il periodo maggio 2023 e marzo 2026. Deloitte ha presentato recentemente un report che illustra i dati della propria **indagine demoscopica** e mette in evidenza vari elementi di rilievo.

Ne emerge a esempio che, se negli anni 50 oltre il 60% della popolazione mondiale viveva in povertà estrema, oggi è scesa a meno del 10% e tuttavia la dimensione della povertà nel mondo resta più che significativa perché **oltre 700 milioni** di persone vivono con circa 2 dollari al giorno.

Oggi la grande maggioranza delle persone sente di vivere in un'epoca **più complessa** rispetto al passato e che anche i problemi attuali siano a loro volta più complessi e che trovarvi una soluzione è davvero molto urgente. È però mediamente **bassa** la percentuale di chi ritiene che in futuro il mondo sarà migliore di quello odierno. Il documento Deloitte evidenzia anche che in tema di **climate change, povertà, disuguaglianza sociale** il costo oggi è pari a **66 migliaia di miliardi di dollari** l'anno, ossia circa il **63% del Pil globale** e che **non intervenire** equivarrebbe a **un costo per la collettività di circa 1,1 milioni di miliardi di dollari** nei prossimi 30 anni.

Per quanto poi riguarda l'annoso problema della fame nel mondo è possibile stimare che, a fronte di un **attuale costo annuale di circa 2,4**

migliaia di miliardi di dollari sarebbe sufficiente un intervento di **43 miliardi di dollari all'anno** per nutrire tutte le persone affamate **ponendo fine alla fame globale**.

Nel complesso «emerge un quadro che può e deve essere affrontato attraverso una cooperazione che coinvolga a livello globale, le istituzioni e il mondo delle imprese giungendo fino ai singoli cittadini. È fondamentale stimolare la definizione di **azioni concrete** per risolvere queste sfide del nostro tempo. È evidente dunque che questo Giubileo è un'occasione unica per richiamare l'attenzione mondiale su tematiche che trascendono la dimensione religiosa e caratterizzano l'esistenza umana» ha dichiarato Fabio Pompei, Ceo di Deloitte Italia.

La sintesi è nelle parole di **Monsignor Fisichella** che sono chiaro e netto giudizio sulla situazione attuale e sull'azione richiesta: «Viviamo un momento di cambiamento critico, dalla fine dell'epoca moderna stiamo andando verso un'epoca che ci trova in una situazione di **incertezza generalizzata** di fronte alla quale si pone la necessità di intervenire attraverso una vera propria **globalizzazione della solidarietà**». L'invito è quello richiamato da **Papa Francesco**: «Riorientare il modo di stare su questo nostro Pianeta che abbiamo fatto ammalare, nel clima e nelle disuguaglianze».

PM PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



OGNI MESE ONLINE

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO
DEL MANAGEMENT E NON SOLO



Semplice, lineare, ricco di contenuti originali.

Progetto Manager è lo strumento ufficiale
di informazione di Federmanager.

Un mensile digitale che parla ai manager sui temi
di attualità politica, economia, finanza, sociale,
ambiente, tecnologia, raccontando il Paese che cambia.



PER RICEVERLO

OGNI MESE NELLA TUA CASELLA MAIL

iscriviti alla newsletter sul sito progettomanager.federmanager.it

o scrivi alla redazione progettomanager@federmanager.it



SCENARI

LARGO AI PELLEGRINI

AUTORE: LORENZO VALENTE - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

Nuove frontiere della mobilità, marketing territoriale, itinerari innovativi ed eccellenze enogastronomiche. Un evento straordinario di grande dinamismo e rinnovamento

Il 24 dicembre 2024 è iniziato a Roma l'Anno santo noto anche come **Giubileo** che durerà fino al 6 gennaio 2026, si tratta di un evento straordinario e solenne della Chiesa cattolica, che si svolge ogni 25 anni. Questo anno speciale, dedicato alla **riconciliazione**, alla conversione e al rinnovamento spirituale offre ai fedeli l'opportunità di ricevere l'indulgenza plenaria.

Per ottenere l'indulgenza bisogna intraprendere un **pellegrinaggio** verso qualsiasi luogo sacro giubilare, verso almeno una delle 4 basiliche papali maggiori di Roma. Tutto questo si traduce in un flusso incessante di turisti che attraverseranno la **città** in lungo e largo per un intero anno generando, come è facile immaginare, molta domanda in ordine alla **mobilità**, all'*hospitality*, al *food and beverage*, all'ordine pubblico.

Sotto il profilo degli **investimenti** è stato definito un Piano Giubileo 2025 con l'obiettivo di realizzare una serie di interventi di riqualificazione, modernizzazione e ammodernamento della città di Roma, del suo **patrimonio** culturale e delle sue infrastrutture, con oltre 600 progetti e 4,8 mld. di euro di investimenti. Il Piano Giubileo è finanziato da risorse nazionali, regionali e da fondi **Pnrr**. In particolare, è destinata al Giubileo la Missione 1, componente 3, investimento 4.3 del Pnrr - Investimento Roma Caput Mundi, che da solo consiste in 335 progetti per un valore di 500 milioni di euro.

Appare evidente come tutta l'area metropolitana della città, provincia inclusa, verrà sottoposta durante l'anno in corso ad uno *stress* considerevole da tanti punti di vista. Per offrire qualche numero si stima possano arrivare durante l'intero anno circa di 35 milioni di turisti, ma è altrettanto chiaro come questo **picco di domanda**, di flussi di persone, possa costituire un'autentica opportunità per chi sarà in grado di coglierla.

Penso *in primis* al settore della mobilità. isogna ammettere che sotto il profilo dei **grandi flussi**

(bus turistici) il Comune si è mosso in anticipo e con metodo.

Il Comune di Roma, in collaborazione con Roma Mobilità, ha predisposto un piano dedicato ai bus turistici, tra i principali protagonisti del flusso di pellegrini. Sono stati individuati otto **parcheeggi** strategici situati in aree periferiche. Questi nodi di scambio sono stati rinnovati per favorire il **collegamento** con il trasporto pubblico, incentivando i visitatori a lasciare i mezzi privati fuori dal centro città. Il regolamento prevede una revisione del sistema tariffario dei permessi per la circolazione dei bus turistici, con prezzi più alti per l'accesso alle zone centrali e costi ridotti per le aree periferiche. L'obiettivo è disincentivare l'ingresso massiccio dei bus turistici nel cuore della città e **ridurre il traffico** nelle zone più congestionate, incentivando al contempo l'uso del trasporto pubblico locale.

Il flusso di turisti genererà molta domanda in ordine alla mobilità, all'*hospitality*, al food and beverage, all'ordine pubblico

Anche i pellegrini che arriveranno in auto troveranno nuove **soluzioni** per parcheggiare. Il piano prevede l'utilizzo di parcheggi situati vicino alle stazioni della metropolitana, in particolare lungo la linea A, che collega direttamente con il centro e le principali basiliche. La prenotazione anticipata del parcheggio in **autorimesse coperte e custodite** è consigliata per garantire maggiore fluidità del traffico.

Sul fronte della mobilità gestita da operatori privati, diversi attori hanno colto una grande opportunità in ordine a questo evento, vale a dire la possibilità di offrire mobilità in modalità **pay**

per use, in diverse opzioni: **veicoli zero emission** in grado di entrare nelle zone Ztl, parcheggiare nelle strisce blu, avere una facilità di accesso e di fine servizio (**car/bike sharing, golf car** con conducente che funge anche da guida, **rent car** giornaliero).

Se per le prime due tipologie (**car/bike sharing**) alcuni operatori erano e sono già presenti, è sugli altri ambiti che si registra un vero e proprio **hype**. Penso in particolare al fenomeno delle **golf car** (ancora in una zona grigia a livello normativo) che di fatto conservano il **comfort** di un veicolo e hanno la comodità di una bicicletta. Ora, oltre al semplice spostamento, garantiscono una sorta di guida *ad hoc* lungo il tragitto in ordine ai luoghi che si stanno per andare a visitare.

Bisogna monitorare bene questo **trend** perché, oltre alla necessaria richiesta di regolamentazione ancora mancante, potrebbero costituire una **nuova "frontiera" della mobilità** all'interno di distretti più o meno grandi in concorrenza con il trasporto con conducente tradizionale (Taxi, Uber, Ncc).

Le autorità locali stanno puntando sulla collaborazione tra diversi settori: fornitori di parcheggi, aziende di trasporto, sviluppatori di applicazioni e operatori stradali stanno lavorando insieme per offrire **una rete di servizi integrata e funzionale**.

Il Giubileo 2025 rappresenta una grande opportunità per Roma per migliorare infrastrutture e **servizi** a lungo termine.

Eventi di questo tipo innescano effetti decisamente positivi anche nel settore turistico ed enogastronomico. Per massimizzare il potenziale del Giubileo come volano di promozione sinergico del turismo religioso ed enogastronomico, sarà necessario implementare alcune **azioni strategiche**:

- valorizzare l'offerta di turismo religioso collegata all'**enogastronomia** con un sistema integrato che colleghi monasteri, conventi, città religiose, cammini e feste locali attraverso **itinerari** tematici;
- proseguire l'investimento nelle infrastrutture per i pellegrini: migliorando la rete viaria e i sentieri, garantendo una **segnaletica** adeguata, percorsi ciclabili e punti di ristoro che offrano prodotti tipici e servizi di qualità;

- rafforzare la comunicazione e il **marketing** territoriale: sviluppare campagne di comunicazione che evidenzino il legame tra spiritualità e gastronomia, raccontando storie autentiche e utilizzando strumenti innovativi come app, guide multimediali e realtà aumentata per arricchire l'esperienza del visitatore.

A livello internazionale, gli esempi virtuosi non mancano, pensiamo ad esempio a quello che è diventato "il Cammino di Santiago" che tanti giovani e meno giovani attrae.

Saranno sempre più richieste professionalità multitasking, in grado di avere un approccio problem solving rispetto alle complessità che eventi di questo tipo comportano

Legate al turismo cominceranno a comparire nuove figure professionali costituite da un **mix di competenze** che vanno dalla conoscenza storica dei luoghi e dei borghi, alla competenza in ambito *food and beverage* esaltando al massimo le nostre eccellenze, alle competenze legate alla comunicazione soprattutto **digitale e multicanale** (*social media*, piattaforme verticali, etc...), alla sensibilità verso il mondo della **sostenibilità**, argomento centrale e distintivo per ogni realtà in quanto attrattivo verso una porzione di utenti sempre più vasta.

Per quel che concerne la gestione dei grandi eventi, sarà indispensabile avere una visione di insieme, coniugare le esigenze di *business* con l'impatto che queste grandi manifestazioni avranno nel medio/lungo periodo.

Su questo mi sento di dire che saranno sempre più richieste **professionalità multitasking**, non ancorate ad un unico modello di sviluppo ma in grado di avere un approccio **problem solving** rispetto alle complessità che eventi di questo tipo comportano, cogliendo le opportunità che nello stesso tempo si andranno a generare.



progettomanager.federmanager.it