

LA STAGIONE DEL SUD

Febbraio 2026

 **FEDERMANAGER**



Direttore responsabile: Valter Quercioli
Vicedirettore: Antonio Soriero
In redazione: Angela Luisa Colasuonno,
Assunta Passarelli
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: Boccia Industria Grafica

Finito di stampare
Febbraio 2026

IN QUESTO NUMERO...

Zes | Infrastrutture

Economia | Longevità

Suolo | Investimenti

Restanza | Generazioni

Management | Crescita

Innovazione | Talenti

Competenze | Hub



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

Una strategia per crescere

Il rilancio industriale del nostro Paese non può essere affidato a interventi frammentari o a visioni di corto respiro. Serve invece una strategia strutturata e condivisa, in grado di coniugare **competitività, coesione territoriale e capacità innovativa**, anche al fine di collocarsi al meglio nelle nuove geografie economiche globali.

In tale prospettiva, il Mezzogiorno non può più essere considerato una "questione" da risolvere, ma si impone invece come area dal grande **potenziale** sociale, economico e industriale, con connessioni strategiche ai **corridoi intermodali europei** e alle catene del **valore** che i mutevoli equilibri internazionali stanno configurando.

Per il Sud si delinea una grande occasione: diventare il baricentro di una nuova proiezione di sviluppo nazionale. Come **polo logistico e produttivo** all'avanguardia e naturale punto di raccordo per i processi di **reshoring, nearshoring e friendshoring** che interessano i diversi settori industriali. L'Italia, e il Mezzogiorno in particolare, dispongono di un ampio margine di crescita legato al rafforzamento della **managerialità** nei diversi livelli dimensionali d'impresa.

Molte aziende esprimono già produzioni di alto valore, che possono compiere un ulteriore salto di qualità con l'integrazione di competenze strategiche, digitali e commerciali.

Ecco perché come Federmanager abbiamo messo in campo la proposta di un ampio e strutturale programma di managerializzazione di **20mila PMI** sull'intero territorio nazionale. Un programma che intendiamo articolare, **in sinergia con le istituzioni**, per dare un forte impulso alla **ripresa economica** e alla **competitività di sistema**.

Con alcuni obiettivi chiari in agenda: governare le **transizioni** in atto, **rafforzare le filiere**, aprirsi al dialogo con **nuovi mercati** e creare **occupazione sicura e qualificata**. Managerializzare le imprese significa altresì aprire una nuova fase per le aree del Paese con **maggiore potenziale di sviluppo**: il Mezzogiorno può quindi davvero diventare il **banco di prova** di una rinnovata stagione industriale.

Ma senza una **governance** adeguata, nelle diverse sfere coinvolte sul piano istituzionale e aziendale, il rischio è che le promesse di **modernizzazione e avanzamento** rimangano disattese.

Da manager, vogliamo un'Italia protagonista delle **trasformazioni globali**. Un'Italia che agisca con la sicurezza di un Paese fondatore dell'Ue, consolidando il proprio ruolo come **quarto esportatore mondiale** e facendo valere la sua posizione privilegiata **al centro dell'area mediterranea**. Quella del Mezzogiorno, in questa prospettiva, è la grande opportunità da cogliere.

E ciò sarà possibile solo grazie al contributo della migliore managerialità, che Federmanager ogni giorno rappresenta. Sui **territori** e al fianco delle **persone**.



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

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

L'infrastruttura della conoscenza

Per decenni è stato detto, scritto, auspicato. Adesso a parlare sono i numeri: negli ultimi anni il Pil del **Mezzogiorno** è cresciuto più della media nazionale (+7,7% contro il +5,8% nel periodo 2019–2024), a dimostrazione di una vitalità che non si pone solo l'obiettivo di recuperare atavici ritardi di **sviluppo**, ma guarda al **futuro** con confortante ottimismo. La crescita registrata negli ultimi anni rappresenta infatti il segnale di una **trasformazione strutturale** che sta prendendo forma anche grazie al coraggio di chi, come la nostra Federazione, sul Mezzogiorno vuole puntare davvero. Questo nuovo Sud merita quindi di essere raccontato con uno sguardo diverso, più aderente alla **realtà** che sta emergendo. Certamente, in alcuni contesti, permangono **criticità** forti, sotto il profilo della legalità e dal punto di vista dell'occupazione, dei servizi, della formazione, solo per citare alcuni esempi. Criticità che non possono e non devono essere minimizzate. Tuttavia, in parallelo, stanno emergendo sempre più alcuni **punti di forza distintivi**: da una cultura dell'accoglienza esemplare che rende il Mezzogiorno una destinazione molto ambita a risorse enogastronomiche e turistiche uniche al mondo.

Ma non si cresce di solo turismo, naturalmente. Ecco allora che deve essere colto uno degli elementi più significativi della fase attuale, vale a dire il **rafforzamento di poli accademici, industriali e tecnologici** che affermano un protagonismo nazionale in settori strategici: dall'energia all'aerospazio, dall'agroindustria avanzata alle diverse applicazioni dell'IA. Nel merito, alcuni **atenei meridionali** stanno diventando autentici punti di riferimento nella **ricerca**, riuscendo a trattenere **talenti** e ad attrarne di nuovi. Accanto a essi, realtà industriali dinamiche dimostrano che anche al Sud si può fare impresa al più alto livello, competendo sui **mercati globali**.

Ora è necessario compiere un passo ulteriore, decisivo: **far crescere "l'infrastruttura della conoscenza"** per potenziare le infrastrutture in senso proprio. Ciò significa investire in **competenze manageriali** per favorire un processo di crescita durevole e sistemico. Troppe imprese, ancora oggi, sono prive di quella **managerialità** necessaria a percorrere le strade dell'innovazione, dell'internazionalizzazione, della sostenibilità.

Accogliamo con favore e sosteniamo iniziative come la **ZES Unica** che rappresentano una leva importante per uno sviluppo a sistema, con il pieno coinvolgimento di **territori, filiere e professionalità**. Le prospettive sono positive, ma la sfida è quella di guardare alle opportunità in chiave strategica, **dotandosi delle competenze necessarie**.

Il Mezzogiorno ha bisogno di **politiche industriali moderne**, guidate da manager che, **nel pubblico e nel privato**, possano valorizzarne il contributo per la costruzione di un'Italia più competitiva e più forte nel contesto europeo e mondiale.





8 IN PRIMO PIANO

Il Mezzogiorno cambia passo

AUTRICE ANGELA LUISA COLASUONNO

“Progetto Manager” intervista Luigi Sbarra, Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei ministri con delega di funzioni in materia di politiche per il Sud



11 A COLLOQUIO CON

Svolta a Sud

AUTORE ANTONIO SORIERO

La via per lo sviluppo? Servono capacità di programmazione, di gestione e di valutazione dei risultati. Incontriamo Giuseppe De Rita, Presidente della Fondazione Censis



14 SCENARI

La piattaforma possibile

AUTORE SERGIO LUCIANO

Per il Mezzogiorno è tempo di scelte: continuare con una crescita trainata da incentivi diffusi o strutturare una piattaforma industriale su produttività, competenze e management

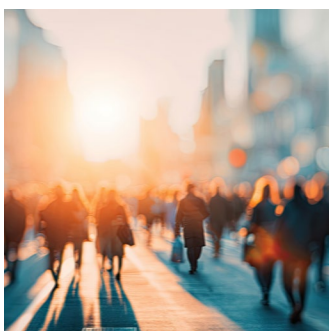


17 A COLLOQUIO CON

Manager “al fronte”

AUTORE ANTONIO SORIERO

Il manager affronta la complessità e rafforza la competitività delle imprese. Intervistiamo Fabio Vivian, Tesoriere di Federmanager e Presidente di Manager Solutions



20 VISTA D'AUTORE

Il diritto di restare

AUTORE VITO TETI

Lo spopolamento aggrava le fragilità del Mezzogiorno. Ma c'è chi sceglie di restare e si impegna per una rigenerazione sociale, economica e culturale dei territori



24 SCENARI

La Sicilia che accelera

AUTORE ANTONIO GIORDANO

Energia, innovazione e grandi opere in cantiere per una regione che punta a crescere sempre di più. Ma resta il nodo del capitale umano



27 SCENARI

Risorse in campo

AUTORE SEBASTIANO SANTORO

Siccità, piogge violente ed emergenza suolo mettono sotto pressione l'agricoltura mediterranea. La risposta passa da nuovi modelli produttivi e dalla gestione intelligente delle risorse



30 DATA ROOM

L'isola del tempo

AUTORE PAOLO GRISORIO

Movimento quotidiano, qualità del sonno e relazioni sociali profonde: alla scoperta dell'elisir di lunga vita sardo che è diventato oggetto di analisi e studio

IN PRIMO PIANO

IL MEZZOGIORNO CAMBIA PASSO

AUTRICE: **ANGELA LUISA COLASUONNO** - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

“Progetto Manager” intervista Luigi Sbarra, Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei ministri con delega di funzioni in materia di politiche per il Sud

Sottosegretario, il Governo le ha affidato la delega per il Sud. Da meridionale, quanto pesa questa responsabilità e che idea di Mezzogiorno vuole portare dentro l'azione di Governo?

La delega per il Sud rappresenta senza dubbio una grande **responsabilità**, che sento non solo sul piano istituzionale ma anche umano e civile. Il Sud non è una periferia dell'Italia, ma una componente essenziale del suo **sviluppo**. L'idea di Mezzogiorno che porto nell'azione di Governo è quella di un territorio ricco di potenzialità, **competenze**, energie produttive e capitale umano. Il Sud sta dimostrando che, se messo nelle condizioni di esprimersi pienamente, può ripartire. L'impegno del Governo è sempre stato chiaro: **superare una visione assistenzialistica** e puntare su **politiche strutturali di crescita, lavoro e sviluppo**. Parliamo di investimenti mirati in infrastrutture, di rafforzamento della **Zes Unica**, di sostegno alle imprese che innovano e assumono, di politiche attive del lavoro capaci di creare occupazione stabile e di qualità, soprattutto per giovani e donne.

Per anni il Sud è stato raccontato come un'area dalle molteplici complessità. Oggi può davvero diventare una locomotiva dello sviluppo nazionale? E a quali condizioni?

Il Mezzogiorno è stato troppo spesso descritto solo attraverso le sue difficoltà, adesso il paradigma è cambiato. Il Sud oggi è **“locomotiva d'Italia”**, come ha più volte affermato il Presidente del Consiglio Giorgia Meloni. Penso ad esempio alla crescita del Pil, che negli ultimi tre anni è stata superiore al resto d'Italia, al tasso di **occupazione** che per la prima volta dall'inizio delle rilevazioni supera il 50%, alla ripartenza degli investimenti oppure al saldo delle **nuove imprese**, che nel 2025 è stato superiore alla media nazionale.

Fondamentale è stato il supporto degli strumenti messi a disposizione dal Governo, come il Pnrr orientato a colmare i deficit infrastrutturali, le **politiche di coesione** pensate per ridurre i divari, la Zes Unica per il Mezzogiorno per semplifica-

re le procedure, creare occupazione stabile e di qualità e attrarre investimenti. Tutto questo da solo non basta, accanto agli investimenti, è fondamentale puntare sul capitale umano, attraverso **formazione e politiche attive del lavoro** che incentivino l'occupazione giovanile e femminile.

Sono già arrivati segnali che confermano il successo della ZES: più di 1.000 autorizzazioni uniche nell'ultimo biennio, a supporto di circa 6 miliardi di investimenti e più di 17.500 ricadute occupazionali

Occupazione, sanità, infrastrutture: le priorità sono molte e urgenti. Quali sono gli interventi già in campo e quali risultati il Governo si aspetta nel breve e medio periodo?

Sul fronte dell'occupazione, il Governo sta agendo attraverso politiche attive del lavoro più efficaci. Nel 2026 vengono rifinanziati gli **incentivi** occupazionali pensati per giovani, donne e lavoratori nelle aree del Mezzogiorno e sono stanziati nuove risorse per la misura Resto al Sud 2.0 per incentivare **giovani** che vogliono avviare un'attività nel Mezzogiorno. L'obiettivo nel breve periodo è consolidare i livelli occupazionali e, nel medio periodo, favorire un'occupazione stabile e di qualità, in grado di sostenere la crescita economica.

In ambito sanitario, sono in corso interventi volti a rafforzare la **sanità territoriale**, ridurre le disuguaglianze nell'accesso alle cure e migliorare l'efficienza del sistema, anche grazie ai rinnovi contrattuali e alle nuove assunzioni per ridurre le liste d'attesa. Il Fondo Sanitario Nazionale è aumentato dal 2022 al 2026 di 17 miliardi a cui si aggiungono ulteriori 2,4 miliardi di euro per il

2026 e 2,65 miliardi a partire dal 2027. Per quanto riguarda le infrastrutture, il Governo ha avviato un programma senza precedenti di investimenti volto a rafforzare la **competitività** del Paese, intervenendo per esempio su potenziamento e ammodernamento di strade e autostrade, alta velocità e reti ferroviarie, sistema portuale meridionale e reti digitali e costruzione del **Ponte sullo Stretto**, infrastruttura di rilevanza strategica per il rafforzamento della **continuità territoriale** e dell'**integrazione logistica** euro mediterranea.

Nel loro insieme, questi interventi concorrono a una strategia complessiva di sviluppo equilibrato e sostenibile.

La Zes Unica è uno degli strumenti chiave per il rilancio del Sud. Quali opportunità sta aprendo e quali segnali arrivano dai territori?

La Zes Unica per il Mezzogiorno rappresenta un cambio di passo nelle politiche di sviluppo del Sud: **procedure più snelle e tempi amministrativi dimezzati** con l'autorizzazione unica, **incentivi fiscali** e attrazione degli **investimenti** con il credito d'imposta. Due elementi che creano condizioni più favorevoli per le imprese e per gli investitori esteri che iniziano a guardare al Sud come **hub strategico** nel Mediterraneo.

Dai territori e dagli imprenditori sono già arrivati segnali che confermano il successo della Zes: parliamo di più di 1.000 autorizzazioni uniche nell'ultimo biennio, a supporto di circa **6 miliardi di investimenti** e più di 17.500 ricadute occupazionali. Anche per quanto riguarda il credito d'imposta i risultati sono ottimi: 17.000 domande di accesso al beneficio fiscale per oltre **12,4 miliardi di investimenti supportati**.

Il successo della misura lo vediamo anche nella decisione di dare prospettiva pluriennale nella Legge di Bilancio 2026, con 4 miliardi di stanziamenti per la prima volta su base triennale: il rilancio del Mezzogiorno passa dalla capacità di trasformare il momento positivo in sviluppo duraturo e strutturale.

Le transizioni digitale, ecologica e organizzativa pongono una sfida decisiva. Quanto è strategico, per il Sud, investire in competenze manageriali sia nel settore pubblico sia in quello privato?

Le sfide citate sono cruciali ma, allo stesso tempo, rappresentano un'opportunità storica per il Mezzogiorno. In tale contesto, la figura del **manager** ricoprirà un ruolo sempre più centrale nell'affrontare in modo strutturato e sistematico i grandi cambiamenti. È di assoluto valore, in questo senso, il lavoro di una grande e importante associazione di rappresentanza come **Federmanager**.

Per le imprese, le **competenze manageriali** sono fondamentali soprattutto nei momenti di discontinuità: passaggi generazionali, crescita dimensionale e fasi di trasformazione come quella attuale. Nel settore pubblico, la managerialità è decisiva per l'attuazione delle politiche, l'orientamento ai risultati e l'utilizzo responsabile delle risorse pubbliche.

Tutto questo assume un significato ancora più rilevante con riferimento al Mezzogiorno, perché il rafforzamento del suo ruolo a livello nazionale passa anche e soprattutto per la costruzione di una **classe dirigente** competente e responsabile.



Luigi Sbarra,
Sottosegretario
di Stato
alla Presidenza
del Consiglio
dei ministri
con delega
di funzioni
in materia
di politiche
per il Sud

A COLLOQUIO CON

SVOLTA A SUD

AUTORE: **ANTONIO SORIERO** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



La via per lo sviluppo? Servono capacità di programmazione, di gestione e di valutazione dei risultati. Incontriamo Giuseppe De Rita, Presidente della Fondazione Censis

Professore, partiamo con una domanda diretta: come sta, oggi, il Mezzogiorno? Dal vostro osservatorio, quali segnali di cambiamento state rilevando, sotto il profilo economico e sociale?

Il Sud mostra segnali di **cambiamento**, ma non secondo la lettura tradizionale che per molti decenni è stata data. In passato si parlava infatti di un Mezzogiorno che si muoveva per lo più grazie agli **interventi pubblici**: grandi opere, poli industriali talvolta calati dall'alto, politiche straordinarie. Oggi la situazione appare diversa perché il cambiamento è sospinto anche da **dinamiche interne**. Sul punto, un elemento centrale è quello che definisco il **"reddito familiare composito"**, cioè il reddito non del singolo, ma del nucleo familiare nella sua complessità: dai figli che lavorano fino alle pensioni dei nonni. Anche se spesso si tratta di entrate singolarmente non elevate, nel loro insieme producono **comportamenti di consumo e di risparmio** con livelli di spesa e capacità di tenuta economica più solidi di quanto emerga dai singoli indicatori statistici. Per questo dobbiamo smettere di guardare al solo reddito *pro capite* e iniziare a osservare i **comportamenti di consumo reali** delle famiglie. Il Mezzogiorno oggi è più vicino al resto del Paese di quanto si pensi, non perché ci siano salari più alti, ma perché **la struttura sociale** è cambiata.

Parliamo dell'emorragia di competenze giovanili. Perché le ragazze e i ragazzi lasciano ancora il Mezzogiorno? È solo una questione di opportunità lavorative?

Storicamente il Mezzogiorno ha vissuto una dinamica di espulsione, caratterizzata da quelli che ho definito **"push factor"**: mancavano le opportunità e i giovani erano spinti ad andare via. Ciò ha determinato una forte migrazione all'interno del Paese, favorita da alcuni **"pull factor"**: l'attrazione esercitata dal Nord, non solo per il lavoro e lo stipendio, ma per sperimentare uno stile di vita differente.

Oggi le condizioni sono cambiate. Non si avver-

te più quella drammatica spinta all'emigrazione di un tempo. Certo, l'attrazione di altri contesti esiste ancora, ma interessa soprattutto fasce sociali della borghesia. Non si tratta quindi più di una migrazione di massa per **necessità**, ma della ricerca di esperienze, ambienti e stimoli diversi.

È vero che, in un flusso del genere, sono coinvolti anche i **talenti**, ma è un **"fatto culturale"** che, tutto sommato, potrebbe persino ribaltarsi in futuro e vedere pertanto **un'attrazione di rientro** verso il Sud. Insomma, oggi non siamo più davanti a un Mezzogiorno costretto a espellere i propri giovani.

Dobbiamo smettere di guardare al solo reddito pro capite e iniziare a osservare i comportamenti di consumo reali delle famiglie

Vi è poi "un'eterna contraddizione": il Sud chiede risorse ma, anche quando ci sono, fatica spesso a trasformarle in occasioni di sviluppo. Quanto bisogno c'è allora di una managerialità capace di ottenere risultati concreti?

Conta moltissimo, ed è decisiva. Il Mezzogiorno ha bisogno di **managerialità** sul fronte pubblico e su quello privato. Lo abbiamo visto con il Pnrr. Laddove sono state presenti competenze organizzative, capacità progettuali e visione strategica, le **risorse** sono state impiegate bene ed efficacemente. In passato, invece, molte esperienze riguardanti i fondi europei si risolvevano in **interventi** dall'impatto circoscritto e frammentario, come piccoli adempimenti locali. Opere utili, certo, ma che non producevano sviluppo strutturale e non erano gestite da una managerialità di alto profilo. Questa volta, in occasione del Pnrr,



Giuseppe
De Rita,
Presidente della
Fondazione
Censis

il salto di qualità c'è stato, con interventi di ampio respiro. Ciò dimostra che, nel Mezzogiorno, è più che mai necessaria la **diffusione di managerialità**, che si rivelerà sempre più strategica per affrontare un percorso di sviluppo ad alto impatto. Servono capacità di programmazione, di gestione e di valutazione dei risultati. Altrimenti le risorse rischiano di essere disperse.

Per chiudere, le chiedo: Il Mezzogiorno ospita atenei e realtà produttive di assoluta eccellenza, riconosciuti anche sul piano internazionale. Sono "cattedrali nel deserto" o c'è la speranza di un Sud che sappia fare sistema, nell'accezione più virtuosa?

Non sarà un processo rapido, bisogna essere realistici. Le eccellenze non nascono per caso: hanno bisogno di persone che credano nella qualità, nella ricerca e nell'**innovazione**. Alcune realtà del Mezzogiorno sono state strutturate con una visione alta, coinvolgendo **personalità** della cultura, dell'economia, della società civile. Lì l'eccellenza è nata per davvero. Ma molte altre realtà, penso ad esempio all'ambito universitario, sono rimaste strutture prevalentemente di

Nel Mezzogiorno è più che mai necessaria la diffusione di managerialità, che si rivelerà sempre più strategica per affrontare un percorso di sviluppo ad alto impatto

insegnamento, senza una forte spinta alla ricerca. Come spesso accade, il problema non risiede solo nelle risorse disponibili, ma nella **classe dirigente** chiamata a gestirle. Se chi guida crede nell'eccellenza, l'eccellenza emerge. Se invece l'obiettivo è solo quello di aumentare iscritti e corsi, il risultato è diverso. Non possiamo aspettarci uno sviluppo sistemico automatico. Dobbiamo puntare sulle realtà più qualificate e sperare che diventino **motori di innovazione per i territori**, anche aprendosi a **competenze esterne**. Il Mezzogiorno non deve essere autarchico: il corporativismo meridionalistico sarebbe un grave errore.

LA PIATTAFORMA POSSIBILE

AUTORE: SERGIO LUCIANO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Per il Mezzogiorno è tempo di scelte: continuare con una crescita trainata da incentivi diffusi o strutturare una piattaforma industriale su produttività, competenze e management

Per anni il **Mezzogiorno** italiano è stato raccontato come un problema da contenere, se non risolvere, o come un'eccezione da compensare. Oggi, guardando ai dati più recenti su crescita, investimenti e occupazione, emerge invece una traiettoria diversa: il Sud "continentale" - **Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Abruzzo e Molise** - non è più un'area in ritardo (o meglio: non è "soltanto" ciò), ma appare come un **potenziale snodo produttivo e logistico** dell'economia italiana nel Mediterraneo. La condizione, tuttavia, è netta: questa possibilità non si realizzerà per inerzia geografica o per accumulo di incentivi, ma solo attraverso scelte selettive di **politica industriale** e un salto di **qualità manageriale**.

Negli ultimi due anni la crescita del Mezzogiorno è risultata in più fasi superiore a quella del Centro-Nord, spinta soprattutto dagli **investimenti pubblici legati al Pnrr** e dalla ripresa delle costruzioni. È un segnale incoraggiante, ma strutturalmente fragile. La domanda che si impone è se il Sud continentale stia costruendo **capacità produttiva permanente** oppure stia semplicemente beneficiando di una fase espansiva "a scadenza", indotta dal Pnrr, che con il 2026 farà drasticamente diminuire i suoi effetti.

La differenza non è semantica: riguarda la **sostenibilità della crescita** quando i flussi straordinari si ridurranno. Da questo punto di vista, la **Zes Unica** è un indicatore chiave. Avere un'unica grandissima "**zona economica speciale**" chiamata Sud può significare la premessa per uno straordinario salto di qualità, ma solo se la formula verrà cavalcata convintamente da una gestione di nuovo tipo. Sul fronte del management, ma anche su quello dei servizi per lo sviluppo. A cominciare dal credito.

L'elevato numero di domande e la riduzione percentuale del credito effettivamente fruibile mostrano **una forte propensione all'investimento** da parte delle imprese meridionali. Ma segnalano anche un rischio: l'**eccesso di frammentazio-**

ne. Un incentivo generalista, se non accompagnato da priorità chiare, tende a finanziare una moltitudine di progetti eterogenei, spesso difensivi o anticipati artificialmente, con un impatto limitato sulla produttività di sistema.

La tesi di fondo è che il Sud continentale non debba inseguire un **modello di sviluppo "onnivoro"**, ma costruire una **piattaforma industriale** selettiva, fondata su poche filiere coerenti con i suoi vantaggi competitivi: posizione geografica, infrastrutture portuali, manifattura leggera, agroindustria, energia e servizi avanzati alle imprese. Competenze sedimentate nel tempo. Una piattaforma, appunto, non una somma di iniziative isolate.

Negli ultimi due anni la crescita del Mezzogiorno è risultata in più fasi superiore a quella del Centro-Nord, spinta soprattutto dagli investimenti pubblici legati al Pnrr e dalla ripresa delle costruzioni

La **Campania** rappresenta il laboratorio più avanzato - e più contraddittorio - di questa transizione. È una delle regioni dove la dinamica economica recente è stata più vivace, grazie a un **mix di investimenti pubblici, presenza manifatturiera e ruolo logistico**. E anche al piglio decisionista dell'"inquilino" della Regione, l'ex governatore Vincenzo De Luca.

Tuttavia, la struttura produttiva è rimasta polarizzata: grandi *player* e filiere organizzate convivono con un tessuto di micro-imprese scarsamente capitalizzate e **poco managerializzate**. Il nodo non è l'assenza di attività, ma la difficoltà di trasformare la crescita in salti di produttività,

soprattutto attraverso il rafforzamento delle funzioni aziendali non produttive (gestione, qualità, export, risorse umane). In Campania si vede con chiarezza che senza questo passaggio la piattaforma rischia di rimanere incompleta. Tante fantastiche idee, molte competenze, poco *output*.

La **Puglia** offre un esempio diverso. Qui la crescita degli ultimi anni si è innestata su una maggiore capacità di **integrazione tra manifattura, agroindustria e servizi**, con un'attenzione crescente all'export e alla transizione energetica. È una regione che ha saputo attrarre investimenti e sperimentare **politiche industriali territoriali** più strutturate. Ma anche in questo caso il limite è evidente: la domanda di lavoro qualificato cresce più rapidamente dell'offerta e il rischio di colli di bottiglia sul capitale umano è concreto. Il dialogo imprese-università è migliorato ma deve ancora decollare. Senza un rafforzamento sistemico della **formazione tecnica e manageriale**, la traiettoria rischia di rallentare proprio mentre dovrebbe consolidarsi.

La **Basilicata**, infine, mostra il lato opposto della medaglia: una regione piccola, **altamente specializzata**, capace di agganciarsi a catene produttive complesse, ma vulnerabile agli shock esterni e alle decisioni dei grandi *player*. È il caso emblematico di un territorio che può funzionare come modulo di piattaforma, ma che ha bisogno di diversificazione e servizi di filiera per ridurre la dipendenza da pochi insediamenti. Qui **la sfida manageriale è soprattutto territoriale**: costruire reti tra imprese, servizi condivisi, competenze trasferibili.

Questi esempi convergono su un punto centrale: il problema del Sud continentale non è solo l'occupazione in senso quantitativo, ma l'**architettura del lavoro**. Da un lato persistono tassi elevati di inattività giovanile e femminile; dall'altro le imprese segnalano **difficoltà di reperimento di profili adeguati**. È un *mismatch* che non si risolve con misure generaliste, ma con un disegno coerente che colleghi incentivi, formazione e organizzazione produttiva.

In chiave economico-editoriale, la questione può essere posta così: senza una *governance* selettiva delle filiere, il Sud rischia di crescere senza

cambiare posizione nella divisione del lavoro nazionale ed europea. Al contrario, una strategia che concentri risorse e competenze su pochi assi - logistica integrata, agroindustria evoluta, energia e servizi avanzati - può trasformare il Mezzogiorno continentale in un **asset sistemico per il Paese**, non in un'area da sostenere ciclicamente.

Questo implica anche una ridefinizione del ruolo della Pubblica Amministrazione locale. Non solo erogatore di fondi o stazione appaltante, ma infrastruttura produttiva: capace di progettare, coordinare, monitorare. Il Pnrr, da questo punto di vista, è stato un test severo. Dove la **capacità amministrativa** è stata adeguata, gli investimenti hanno accelerato; dove è mancata, si sono creati colli di bottiglia che rischiano di vanificare le risorse disponibili.

Da un lato persistono tassi elevati di inattività giovanile e femminile; dall'altro le imprese segnalano difficoltà di reperimento di profili adeguati

La conclusione è meno retorica di quanto sembri. Il Sud continentale non è davanti a un bivio ideologico, ma a una scelta di metodo. Continuare con una crescita trainata da incentivi diffusi e temporanei, oppure costruire una piattaforma industriale selettiva, fondata su **produttività, competenze e management**. Nel primo caso, l'uscita dalla fase dei fondi straordinari riaprirà il problema del divario senza essere nel frattempo riuscita neanche a ridurlo. Nel secondo, il **Mezzogiorno** potrà finalmente giocare un ruolo attivo nella strategia economica italiana ed europea, proseguendo nella sua crescita accelerata rispetto al resto del Paese. Ma deve far presto, perché, come diceva il grande meridionalista **Giustino Fortunato**: «La clessidra scorre lenta e il passato incombe sugli uomini più di quanto essi immaginano».

A COLLOQUIO CON

MANAGER “AL FRONTE”

AUTORE: **ANTONIO SORIERO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Il manager affronta la complessità e rafforza la competitività delle imprese. Intervistiamo Fabio Vivian, Tesoriere di Federmanager e Presidente di Manager Solutions

Dottor Vivian, lei è alla guida di un'importante realtà industriale. Cosa significa oggi essere un manager di vertice in uno scenario globale segnato da instabilità economica e geopolitica? Oggi il manager si trova letteralmente "al fronte". È una metafora forte, che utilizzo per far comprendere quanto le figure manageriali siano esposte a **impatti esterni** - *competitor* globali, mercati in rapida evoluzione, costi crescenti - e a sfide interne legate all'organizzazione e alla gestione delle **persone** e degli **asset** aziendali.

FAMI, che ho l'onore di guidare nelle vesti di Ceo, è un'eccellenza industriale, *leader* nelle soluzioni di arredamento industriale e di allestimento di veicoli commerciali, con filiali in Austria, Germania, Polonia e Svizzera: oggi possiamo contare su **oltre 600 dipendenti** e un fatturato consolidato di circa 85 milioni di euro.

Da manager avverto quindi la responsabilità di guidare una realtà importante del tessuto industriale del **Nord-Est**, chiamata ogni giorno a dimostrarsi competitiva tra le tante complessità che lo scenario mondiale presenta.

Quali sono attualmente i fattori che più incidono sulla competitività industriale?

Tre voci di costo, a mio avviso, pesano in maniera determinante: **materie prime, energia e costo del lavoro**. Nella nostra realtà produttiva, ad esempio, utilizziamo acciaio, alluminio e altri materiali fortemente influenzati dai mercati globali. E a questo si aggiungono dinamiche di collegamento, anche sul piano infrastrutturale, che talvolta generano difficoltà logistiche. Sul fronte energetico, abbiamo investito convintamente nella **sostenibilità**, ma l'energia resta molto cara rispetto ad altri contesti industriali. Infine, il lavoro: per un'azienda manifatturiera trattenere personale qualificato è sempre più difficile, soprattutto per l'alto **turnover** che si ravvisa tra le giovani generazioni.

In che modo l'innovazione può aiutare le imprese?

Innovare non significa solo sviluppare **nuovi prodotti**, ma ripensare continuamente i **proces-**

si. Noi puntiamo tanto sul nostro reparto di **Ricerca e Sviluppo** perché oggi, se davvero vuoi affermarti come azienda *leader*, devi dimostrarti sempre un passo avanti. **Automazione** e **robotizzazione** sono ormai imprescindibili, perché consentono di aumentare produttività e qualità, aiutando anche a contenere i costi. Certamente però, l'innovazione deve essere gestita con grande attenzione.

Innovare non significa solo sviluppare nuovi prodotti, ma ripensare continuamente i processi

E sotto questo e altri profili, quanto conta oggi la figura del manager nella governance aziendale?

Il manager rappresenta "l'altra faccia della medaglia" rispetto all'imprenditore. La **sinergia tra queste due figure** è fondamentale. L'imprenditore ha la visione industriale, il manager governa la complessità strategica e operativa. Managerializzare un'azienda non è un costo, ma è un **investimento** di grande valore: è un concetto che gli imprenditori devono avere sempre più chiaro. Senza **competenze manageriali**, le aziende non riescono a mettere a frutto il loro potenziale. Servono programmazione, controllo dei processi, capacità di organizzare le risorse.

Oltre alle competenze tecniche, quanto contano oggi per un manager le cosiddette "soft skill"?

Moltissimo, almeno quanto le **"hard skill"**. Un manager deve saper guidare le persone, fare squadra, motivare, gestire il cambiamento. **Leadership** significa credibilità, autorevolezza, ma anche umiltà e profonda **capacità di ascolto**. In ambiti come quelli aziendali, caratterizzati da numerose variabili, il coinvolgimento delle persone è determinante per il successo dei progetti.

Lei ricopre ruoli di primo anche all'interno della galassia Federmanager, a livello nazionale e territoriale. Quali sono, a suo modo di vedere, le sfide principali da affrontare per la categoria?

Una delle priorità che si impongono è sicuramente quella di **rafforzare la reputazione della categoria manageriale** all'interno del tessuto sociale. Spesso veniamo percepiti come una categoria privilegiata, secondo una visione ingenerosa e approssimativa. Non si tiene in giusto conto che siamo "la spina dorsale del Paese", come in Federmanager spesso sottolineiamo. Lo siamo perché ogni giorno portiamo sulle spalle la responsabilità di far funzionare **organizzazioni** che sostengono persone e famiglie. È fondamentale far comprendere a tutti gli *stakeholder* - istituzioni, opinione pubblica, mondo produttivo - che **il manager crea valore** strutturale, in termini economici, sociali e occupazionali. È una figura che ogni giorno opera per la **crescita** del Paese e dei suoi territori.

Che ruolo può giocare Federmanager in questo percorso?

Federmanager deve rappresentare sempre più un **punto di riferimento** per la tutela della categoria, per lo sviluppo delle competenze e per il dialogo con il sistema Paese. Dobbiamo sostenere con forza - e già lo stiamo facendo, in tutte le sedi competenti - la **diffusione della managerializzazione**, soprattutto all'interno dell'ampio bacino di Pmi che caratterizza il panorama industriale nazionale, in cui c'è ancora molto spazio di crescita. Perché il manager, voglio ribadirlo, è una figura capace di **fare la differenza** nei risultati aziendali.

Come descriverebbe il rapporto ottimale tra imprenditore e manager?

Deve basarsi su **fiducia, rispetto e confronto continuo**. Il manager deve entrare nella logica dell'imprenditore, comprenderne la visione e al tempo stesso portare competenze professionali, anche sapendo dire "no" quando serve. **Non deve essere uno "yes man"**, ma un interlocutore autorevole capace di valutare rischi, misurare impatti e orientare le decisioni. Solo così si costruisce valore nel lungo periodo.

Con un occhio sempre attento al futuro...

Certamente, perché **pianificare** è essenziale. Oggi dobbiamo immaginare dove sarà l'azienda tra dieci anni, ben sapendo che gli scenari muteranno ancora. Ma l'incertezza non può essere un alibi perché **gestire il cambiamento in maniera intelligente** è parte integrante del nostro compito. Il manager, come dicevo, è chiamato a stare "al fronte", con chiarezza di obiettivi, cultura industriale e responsabilità.

**Dobbiamo sostenere con forza
- e già lo stiamo facendo, in tutte
le sedi competenti - la diffusione
della managerializzazione**



Fabio Vivian,
Tesoriere
di Federmanager
e Presidente
di Manager
Solutions



VISTA D'AUTORE

IL DIRITTO DI RESTARE

AUTORE: VITO TETI - TEMPO DI LETTURA: 5 MINUTI

Lo spopolamento aggrava le fragilità del Mezzogiorno. Ma c'è chi sceglie di restare e si impegna per una rigenerazione sociale, economica e culturale dei territori

Le immagini e le rappresentazioni del Sud e dal Sud continuano ad essere molteplici, spesso stereotipate, spesso del tutto separate dalla realtà odierna che vivono le sue città e i suoi paesi. Eppure c'è un fenomeno, il costante **spopolamento** che il Sud, le isole, le aree interne conoscono ormai da decenni, che si impone in tutta la sua drammaticità. Qualche dato è sufficiente per farci capire che stiamo assistendo a una catastrofe epocale. Guardando un arco più ampio di oltre 20 anni, il Sud Italia ha perso complessivamente almeno **2,7 milioni di residenti** a causa della migrazione interna verso altre regioni italiane. Secondo stime giornalistiche, quasi **tre milioni di italiani all'estero** (circa il 45%) **sono originari del Sud**, indicando un forte contributo storico dell'emigrazione extra-nazionale. La popolazione residente in Italia è destinata a diminuire nel medio e lungo termine. La proiezione "mediana" indica un calo da circa 59 milioni nel 2023 a circa 58,5 milioni nel 2030 e poi **54,7 milioni entro il 2050**. Questo processo è causato principalmente da bassi livelli di natalità (molto sotto il livello di sostituzione delle **generazioni**) e da un numero di morti superiore alle nascite. La popolazione italiana invecchia rapidamente: lo spopolamento e il vuoto di paesi, centri urbani, aree interne e costiere stanno modificando la **demografia**, l'organizzazione dello spazio, l'economia, le rappresentazioni, l'**antropologia** di interi territori. Questo progressivo svuotamento, infatti, genera un vuoto sociale, culturale, disagio psicologico, difficoltà ad operare e ad agire. Dinnanzi a questa desertificazione del Sud e delle aree interne italiane non mancano analisi, allarmi, riflessioni, studi, ma si fa fatica a vedere un grande piano di **rigenerazione** che possa almeno arrestare il declino e cercare di invertire una tendenza oramai devastante.

Credo che prima di ogni intervento, che dovrebbe basarsi sull'osservazione puntuale della realtà (non soltanto su indici e proiezioni statistiche

e demografiche), la domanda cruciale a cui bisogna rispondere è: la **grande fuga dei giovani**, la **desertificazione** di aree molto vaste, sono davvero "inevitabili", "inarrestabili" e dobbiamo adoperarci ad accompagnare con cura l'estinzione dei paesi oppure pensiamo che non "tutto sia accaduto", che ci sia ancora qualcosa da fare e che, pertanto, sia necessaria una **strategia** che apra alla speranza e che non ceda a una tentazione alla resa e all'attesa del peggio? Gli interventi efficaci e convinti dipenderanno da come si risponderà alla domanda: «Questo luogo ha un domani o è in estinzione?».

La popolazione residente in Italia è destinata a diminuire nel medio e lungo termine. La proiezione "mediana" indica un calo da circa 59 milioni nel 2023 a circa 58,5 milioni nel 2030 e poi 54,7 milioni entro il 2050

Dal mio punto di osservazione, i paesi dell'interno del Sud e anche delle aree interne d'Italia, ma anche centri urbani e località costiere, vedo che i **giovani**, anche quando non vorrebbero, continuano a partire, quasi sicuramente per non tornare più. E vanno via per costrizione, perché vivono in luoghi degradati, dove anche se hanno una possibilità di lavoro, soffrono per una pessima **qualità della vita**, non hanno servizi, strade, buona sanità, scuole, centri sociali, luoghi di ritrovo. Vale la pena, però, sottolineare e segnalare come al Sud e nelle aree interne sia stiano affermando tra i giovani e gli adulti, dinnanzi al rischio estinzione del loro paese di origine, una nuova consapevolezza, **un diverso costruttivo rapporto con il luogo**, una volontà di resistere, la

scelta di restare e giocare la partita della loro esistenza in luoghi che amano, dove potrebbero sostenere **culture e politiche efficaci** da mettere in atto e in grado di affrontare una grande sfida che la storia ci pone. Quasi dovunque c'è un formicolio di gruppi, associazioni, movimenti, anche istituzioni pubbliche, che praticano **una restanza attiva**, dinamica. In un "Atlante della Restanza", appena avviato assieme ad altri studiosi del Sud e di tutta Italia, abbiamo cominciato a registrare la presenza di tante "associazioni", che con nomi diversi si richiamano alla *restanza* (cfr. V. Teti, *Pietre di pane*, Quodlibet, 2011; *La restanza*, Einaudi, 2022) per indicare il loro inquieto stato d'animo, le loro controverse emozioni, le loro lacerazioni di figure erranti che, anche se non restano, mantengono un legame con il luogo d'origine, dovunque si trovino. Questa parola sembra avere "combinato" e "amalgamato" stati d'animo contraddittori, irrisolti, irrisolvibili e avere aiutato a prendere consapevolezza di una **"malattia" da cui era possibile "guarire"**, anche inserendo la propria vicenda in una storia di lunga durata e in profondi mutamenti antropologici. Numerosi movimenti culturali, artistici, "politici", che affermano **il diritto di restare**, decostruiscono, nei fatti, tante concezioni esterne e interne, che si sono affermate negli ultimi tempi, dei paesi come luoghi mitici pacificati, puri, incontaminati, che invece vedono luoghi aperti, dove resistere, pure con difficoltà, dove investire con i propri saperi.

Papa Francesco ha scelto di dedicare al tema la 109ª Giornata mondiale del migrante e del rifugiato del 24 settembre 2023. *Liberi di scegliere se migrare o restare* recita il messaggio diffuso, con l'esplicita «intenzione di promuovere una rinnovata riflessione su un diritto non ancora codificato a livello internazionale [...] **il diritto a poter rimanere nella propria terra** [...] precedente, più profondo e più ampio del diritto ad emigrare», perché riguarda «la possibilità di essere partecipi del **bene comune**, il diritto a vivere in dignità e l'accesso allo **sviluppo sostenibile** [...] attraverso un esercizio reale di corresponsabilità».

Oggi la *restanza* è entrata nel lessico delle **politiche territoriali**, della ricerca, dei movimenti locali, delle pratiche artistiche e dei progetti di

rigenerazione culturale, fino a diventare un vero e proprio simbolo narrativo di un nuovo senso dei luoghi.

Per molti ragazzi e ragazze bisogna spingere il cuore oltre l'ostacolo e avere il coraggio, la fantasia, l'energia, come scrivono **Cersosimo e Licursi** (*Lento Pede*, Donzelli, 2023), di «politicizzare la restanza», di diventare soggetti attivi soprattutto nelle aree rarefatte, spesso de-antropizzate, con una struttura demografica squilibrata verso gli anziani. Politicizzare la restanza vuol dire **riconoscere i cittadini che hanno scelto di restare**, i loro bisogni, i loro desideri, la loro voglia di continuare a vivere in luoghi appartati, diversamente appaganti. Una scelta coraggiosa e dolorosa quella di assumere una prospettiva emica, cercare di entrare in contatto con le persone e affermare il loro diritto a restare, anche per creare le condizioni perché possano spostarsi, partire, accogliere gli altri. In questo quadro mi viene da **pensare alla "restanza" come una scelta** (non solo una costrizione) per affrontare una nuova "questione meridionale", che riguarda anche le aree interne di altre parti d'Italia.

Oggi la restanza è entrata nel lessico
delle politiche territoriali,
della ricerca, dei movimenti locali,
delle pratiche artistiche e dei progetti
di rigenerazione culturale

I recenti **disastri alluvionali**, provocati dal ciclone Harry, in Sicilia, Calabria, Sardegna, hanno causato danni ingenti alle marine, al paesaggio, alle strutture alberghiere, agli stabilimenti turistici, alle linee ferrate, mostrando plasticamente una erosione che dura da decenni. Luoghi lasciati nell'incuria, cementificazione incontrollata, **mancata prevenzione del rischio** rivelano che la responsabilità non è solo della natura, ma della mancata cura e opera di prevenzione dell'uomo. Quanto è accaduto suggerisce che



Vito Teti,
antropologo,
già Ordinario
di Antropologia
culturale
presso
l'Università
della Calabria

bisogna finirla con la politica dei piccoli interventi occasionali, con le riparazioni provvisorie, che non servono a nulla e non proteggono da future calamità che sicuramente ci saranno. Bisogna cambiare paradigma, riuscire a trasformare anche la “maledizione” in opportunità, in nuova consapevolezza che l’ambiente, il paesaggio, la bellezza, le **culture materiali e immateriali** possono diventare i motori di una nuova rigenerazione territoriale.

Sappiamo come i paesi sono **a grande rischio sismico**. Eppure manca un progetto organico di tutela degli abitati, delle scuole, dei palazzi, delle chiese, dei beni archeologici, artistici, culturali. Un grande progetto di **rigenerazione territoriale** grazie al quale si potrebbero creare occasioni di **lavoro** per giovani, ragazze, laureati, tecnici, maestranze, per **investitori esterni** che si sentano partecipi anche di **una grande impresa sociale e culturale**. Se i giovani, rimasti o emigrati, vedono che qualcosa si muove, si rinnova, si può fare, potrebbero ricevere segnali

Se i giovani, rimasti o emigrati, vedono che qualcosa si muove, si rinnova, si può fare, potrebbero ricevere segnali positivi e contagiosi per restare e modificare lo status quo

positivi e contagiosi per restare e modificare lo *status quo*. Non è tutto, naturalmente bisognerà parlare di maestri e medici di comunità, di diritto alla **salute**, di **strade di collegamento vere**, di politiche per un “ritorno”, molto diverso dal passato, alla terra, all’agricoltura, all’artigianato, del ruolo che la cultura in senso lato - musei, biblioteche, centri di ricerca, etc. - potrebbe giocare per rivitalizzare luoghi desertificati, per renderli attrattivi e anche consapevoli di sé. Ma da qualcosa bisogna pure iniziare.

SCENARI

LA SICILIA CHE ACCELERA

AUTORE: **ANTONIO GIORDANO** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



Energia, innovazione e grandi opere in cantiere per una regione che punta a crescere sempre di più. Ma resta il nodo del capitale umano

C'è un dato che, più di ogni altro, dovrebbe catturare l'attenzione del **management** italiano quando si guarda a Sud: nel 2024 **l'economia della Sicilia è cresciuta dell'1,3%**, un ritmo superiore sia alla media del Mezzogiorno che a quella nazionale. Non si tratta di un rimbalzo tecnico, ma del consolidamento di un *trend* che vede l'isola aver superato i livelli di attività pre-pandemici del 10%, grazie a una spinta che non è più solo turismo, ma **investimenti e trasformazione industriale**. Per i dirigenti d'azienda, la Sicilia oggi non è più un **mercato** da osservare con distaccata prudenza, ma un laboratorio di opportunità strategiche legate al Piano Mattei, al Pnrr e alla ridefinizione delle **catene del valore globali**. Anche alla luce di incentivi fiscali per chi decide di trasferire la propria residenza sull'isola: una misura contenuta nell'ultima finanziaria regionale che è stata approvata a dicembre e che interviene sul **sistema fiscale**. Energia, dati e il settore delle costruzioni sono i settori da mettere sotto la lente.

L'energia

La Sicilia si candida a diventare la **"batteria d'Europa"**. L'isola è già la seconda regione italiana per potenza eolica installata (18,4% del totale nazionale) e la sesta per il fotovoltaico. Ma la vera partita per il **management** si gioca sull'innovazione infrastrutturale. In particolare, per quel che riguarda lo **storage** e le **reti** ci sono progetti come l'impianto di accumulo BESS a Vicari (Palermo) che segnano la strada per la stabilizzazione della rete. Terna sta investendo massicciamente nell'elettrodotto ELMED (collegamento Italia-Tunisia) e nel Tyrrhenian Link, trasformando la Sicilia in un **hub di transito energetico intercontinentale**. Non meno importante quanto accade nel settore dell'**idrogeno**: il Polo di Siracusa, storico cuore petrolchimico, è al centro di una transizione complessa verso l'idrogeno verde (Hydrogen Valley) e i biocarburanti, con investimenti cruciali per la **decarbonizzazione** di

asset *hard-to-abate*. Ma anche dal versante occidentale, a Partinico, in provincia di Palermo, c'è chi si sta muovendo in questa direzione come nel caso di Magicmotorsport, azienda leader del settore della meccatronica.

Per i dirigenti d'azienda, la Sicilia oggi non è un mercato da osservare con distaccata prudenza, ma un laboratorio di opportunità strategiche

Chip e IA

C'è una Sicilia che innova e che richiede **competenze manageriali** di alto livello che è quella del settore dei *microchip*. Se l'Etna Valley è ormai una realtà consolidata, le recenti evoluzioni aprono nuovi scenari: a Catania, l'investimento di ST-Microelectronics (5 miliardi di euro) per il *Silicon Carbide Campus* crea la prima infrastruttura europea integrata per la produzione di **semiconduttori** avanzati. Dall'altro lato Palermo sta emergendo come polo complementare. Un recente accordo per un *hub* su intelligenza artificiale e **data economy** mira a supportare le PMI locali, creando un ecosistema favorevole per le aziende ICT che vogliono investire in un territorio dove il costo del lavoro qualificato è ancora competitivo.

Infrastrutture

Il settore delle costruzioni, pur in una fase di normalizzazione dopo l'euforia dei bonus edilizi, rimane un motore economico primario, con un valore della produzione stimato dal CRESME in 20,5 miliardi di euro nel 2024. Per i manager del settore, il focus si sposta dall'edilizia residenziale alle **grandi opere pubbliche**, sostenute dal Pnrr (12,3 miliardi di risorse assegnate all'Isola). Il raddoppio della linea Palermo-Catania-Messi-



na (investimento da 12 miliardi) e il progetto del **Ponte sullo Stretto** aprono cantieri decennali. Mentre su porti e Zes la Sicilia è già una protagonista essendo prima in Italia per traffico Ro-Ro e quarta per le crociere.

Il Nodo del Capitale Umano

Se le opportunità di business sono chiare, la criticità principale che ogni dirigente dovrà affrontare è il **capitale umano**. Nonostante un'occupazione in crescita del 4,6% nel 2024, le imprese segnalano un **mismatch** allarmante: il 47,6% delle posizioni lavorative aperte nelle costruzioni e nell'industria è di difficile reperimento. Mancano figure tecniche specializzate (ingegneri, esperti di transizione digitale), ma anche operai qualificati.

La Regione a caccia di cervelli e la necessità di una strategia

In questo contesto si inserisce la norma del governo regionale contenuta nella finanziaria approvata a dicembre. Una misura che prevede il **rimborso del 50% dell'Irpef dichiarata ed effettivamente versata a favore delle persone fisiche che trasferiscono la loro residenza dall'estero in Italia** acquistano o ristrutturano un immobile ricadente **in uno dei comuni nella Regione Sicilia** ed eleggono il proprio domicilio

fiscale sul **territorio regionale**. «Uno strumento utile, ma necessariamente parziale, di una strategia che deve essere più ampia», commenta **Sergio Paternostro**, docente di Economia aziendale e presidente del corso di laurea magistrale in Economia e Management del Dipartimento GEC dell'Università Lumsa, sede di Palermo. «Ridurre il carico fiscale può incidere sulle scelte individuali, soprattutto in un contesto in cui da diversi anni **la mobilità del lavoro qualificato** dal Sud verso il Nord è particolarmente elevata avendo come conseguenza la perdita secca di competenze. La capacità di queste misure di produrre effetti duraturi nel tempo dipenderà dal loro impatto sul **sistema produttivo regionale**. Senza un rafforzamento della struttura e della **competitività** delle imprese siciliane, il rischio è che gli incentivi favoriscano il rientro di persone, ma non la crescita di organizzazioni capaci di valorizzarne le competenze. In questo senso, strumenti come la decontribuzione e le agevolazioni fiscali rappresentano un supporto significativo, ma non sostitutivo di **politiche industriali e manageriali** orientate allo sviluppo del Mezzogiorno e della Sicilia. La sfida è di lavorare alla costruzione di percorsi di sviluppo chiari con una visione centrata sul futuro e l'innovazione e non sulla gestione dell'emergenza».

An aerial photograph of a parched, cracked landscape. The ground is a mosaic of dark, irregular polygons formed by deep fissures in the soil. In the lower-left quadrant, a small, vibrant green clump of grass grows out of a shallow, dark pool of water. The rest of the landscape is a vast, flat expanse of cracked earth, with a large, irregularly shaped area of lighter, brownish soil in the center-right. The overall tone is somber and evocative of drought.

SCENARI

RISORSE IN CAMPO

AUTORE: SEBASTIANO SANTORO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

Siccità, piogge violente ed emergenza suolo mettono sotto pressione l'agricoltura mediterranea. La risposta passa da nuovi modelli produttivi e dalla gestione intelligente delle risorse

Negli ultimi decenni, con l'aumento delle temperature, il **Mediterraneo** ha iniziato ad accumulare energia come una pentola a pressione. Secondo il Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici (Cmcc), quest'area rappresenta uno dei principali **hotspot climatici globali**: le temperature crescono più rapidamente della media e la diminuzione delle precipitazioni si accompagna a **eventi meteorologici sempre più estremi**. In questo scenario, il Sud Italia è uno dei territori più vulnerabili, esposto a siccità prolungate, ondate di calore e **precipitazioni improvvise e violente**, con impatti diretti sui sistemi agricoli della regione.

I danni attesi sono molteplici. Le analisi stimano cali di resa, maggiore instabilità e un aumento dei costi legati alla gestione del **rischio**. A cambiare non sono solo le temperature medie. «Quello che è cambiato rispetto al passato è soprattutto la distribuzione degli eventi piovosi», spiega **Michele Pisante**, docente di Agronomia e coltivazioni erbacee dell'Università di Teramo. «Le cosiddette **bombe d'acqua**, un tempo occasionali, oggi sono più frequenti, così come i periodi di **siccità**. Su terreni fragili questo significa erosione, perdita di suolo fertile e instabilità produttiva». A questi fattori si aggiunge la diffusione di agenti patogeni e insetti nocivi. Il caso della ***Xylella fastidiosa***, che ha colpito duramente l'olivicoltura pugliese causando danni per circa 2 miliardi di euro, è emblematico. Danneggiate saranno anche altre colture simbolo del Mezzogiorno, come il grano e la vite, con le aree ideali di **coltivazione** che si spostano verso latitudini e altitudini diverse. Insomma, il cambiamento climatico sta ridisegnando **equilibri economici e sociali** storici di intere aree del Sud Italia.

Adattamenti che producono valore

Una delle strategie per far fronte a questi impatti è l'agricoltura conservativa, oggi spesso riletta attraverso il paradigma **rigenerativo**. Si tratta di un modello di gestione del suolo che mira a ridurre la vulnerabilità dei sistemi agricoli aumentando la

loro **capacità produttiva** nel medio-lungo periodo. «L'agricoltura rigenerativa riprende i tre principi fondamentali della conservativa: la copertura permanente del suolo, il minimo disturbo del suolo e le rotazioni colturali», spiega Pisante. In pratica, il terreno non viene più lavorato in profondità a ogni ciclo produttivo, ma protetto da residui colturali o colture di copertura (*cover crops*) e lavorato con **interventi mirati**. A questi elementi, la rigenerativa aggiunge due aspetti centrali: l'integrazione tra produzioni vegetali e animali e la valutazione periodica dello **stato di salute del suolo**.

«Quello che è cambiato rispetto al passato è soprattutto la distribuzione degli eventi piovosi», spiega Michele Pisante, docente di Agronomia e coltivazioni erbacee dell'Università di Teramo

Il punto di partenza è proprio il suolo. Negli ultimi sessant'anni la fertilità dei terreni agricoli italiani si è ridotta drasticamente a causa di lavorazioni intensive e monoculture. Una tendenza che l'Unione europea ha posto al centro della **Soil Mission**, riconoscendo il recupero della fertilità come una condizione necessaria delle strategie agricole. L'agricoltura conservativa rigenerativa punta a invertire questa tendenza. Il cambiamento riguarda il modo in cui si produce: meno lavorazioni meccaniche, minore compattamento del suolo, maggiore capacità di trattenere acqua, riduzione dell'erosione e aumento del contenuto di carbonio organico. Tutti elementi che rendono **le colture più resilienti** ai periodi di siccità.

Il cambiamento, però, è anche culturale. «Per secoli l'aratura è stata sinonimo di agricoltura, oggi

però lavoriamo su **terreni agrari, non più naturali**. Non possiamo continuare a rivoltare il suolo per compensare cali di produttività», osserva Pisante. L'esperienza sul campo conferma che il modello funziona, anche se inizialmente spiazza: «In alcune aziende ho fatto seminare su una vegetazione alta un metro. All'inizio il trattorista si rifiutava. Poi, dopo aver visto il risultato, non poteva credere ai suoi occhi», racconta Pisante. Un ruolo centrale ce l'hanno anche le **tecnologie** di precisione. «Oggi siamo in grado di misurare lo stato del suolo prima e dopo la coltura», spiega il docente. **Sensori, mappe satellitari, droni e sistemi digitali** consentono di monitorare in tempo reale parametri come umidità, sostanza organica ed erosione. Questi **dati** consentono di valutare indicatori di impatto fondamentali, come il tasso di erosione del suolo e il contenuto di carbonio organico. Migliorarli significa generare veri e propri servizi ecosistemici.

Un altro mito da sfatare riguarda le dimensioni aziendali. «Queste tecnologie sono tra le più democratiche che abbiamo», sottolinea Pisante. «Il vero nodo è il **modello organizzativo**: non è più sostenibile che ogni piccolo produttore possieda un parco macchine completo. Qui entrano in gioco i contoterzisti e i servizi avanzati, capaci di investire in tecnologie, competenze e innovazione, rendendole accessibili anche alle aziende di pochi ettari». In un contesto di rapida **obsolescenza tecnologica** e carenza di manodopera, l'agricoltore diventa sempre più un imprenditore che governa processi, che un esecutore passivo di consuetudini ereditate dal passato.

Uno sviluppo clima-resiliente

La gestione del suolo è una leva fondamentale, ma non sufficiente: la resilienza climatica richiede uno sguardo sull'intero ciclo produttivo. Infatti l'agricoltura non è solo vittima della crisi climatica, è anche parte del problema. L'agricoltura in Italia contribuisce per circa il 7% alle emissioni totali di **gas serra**, principalmente attraverso l'uso di fertilizzanti, le lavorazioni meccaniche del suolo e l'allevamento. Questo doppio ruolo rende il settore un nodo strategico nelle **politiche di adattamento e mitigazione**.

«Lo sviluppo clima-resiliente integra adattamento, mitigazione e obiettivi di sviluppo sostenibile. Solo tenendo insieme queste dimensioni si può rispondere in modo efficace ai rischi climatici», spiega **Valentina Mereu**, ricercatrice che studia le interazioni tra cambiamenti climatici e sistemi agricoli presso il Cmcc. L'adattamento è una necessità urgente, ma da solo non basta. «Senza una forte azione di mitigazione, ovvero senza intervenire sulle cause del cambiamento climatico, la capacità di adattarsi rischia di essere progressivamente erosa», afferma Mereu. Ridurre le emissioni lungo la filiera agricola – dalla gestione dei suoli all'uso di *input* chimici, dall'energia ai trasporti – diventa quindi parte integrante delle politiche agricole.

Valentina Mereu (Cmcc): «Lo sviluppo clima-resiliente integra adattamento, mitigazione e obiettivi di sviluppo sostenibile. Solo tenendo insieme queste dimensioni si può rispondere in modo efficace ai rischi climatici»

Per il Mezzogiorno questo significa **ripensare modelli produttivi**, infrastrutture idriche, sistemi di supporto alle imprese e politiche di accompagnamento. L'agricoltura conservativa rigenerativa mostra come sia possibile coniugare produttività, riduzione dei rischi e tutela delle risorse naturali. Ma la vera sfida è di **governance**: integrare conoscenze scientifiche, strumenti tecnologici e capacità manageriali.

«Non esiste alcuna transizione ecologica e digitale senza una transizione istituzionale», conclude Pisante. In un contesto climatico sempre più instabile, il futuro dell'agricoltura non dipenderà dalla difesa dello *status quo*, ma dalla capacità di **gestire il cambiamento**. Un processo che chiama in causa non solo i singoli agricoltori, ma l'intero sistema politico ed economico del Paese.

L'ISOLA DEL TEMPO

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



Movimento quotidiano, qualità del sonno e relazioni sociali profonde: alla scoperta dell'elisir di lunga vita sardo che è diventato oggetto di analisi e studio

È la longevità il vero tesoro della Sardegna? Forse sì. Ogliastro, una parola che può sembrare dispregiativa e invece è il nome di una delle sette "barbagie sarde" e soprattutto una delle cinque *blue zone* esistenti - **Grecia, Giappone, Costa Rica, California, Sardegna** - in cui la concentrazione di **novantenni, ultranovantenni, centenari e ultracentenari** è più alta che nel resto del mondo. Qual è il segreto di questa vita più lunga e sorprendentemente più sana?

Un tempo si riteneva - erroneamente - che gli anziani e i centenari si trovassero in alta montagna o vicino a particolari zone lacustri e che fossero il freddo o l'aria a poter **conservare meglio** anche l'uomo. Da qualche tempo osserviamo invece che sono diverse le regioni italiane che stanno progressivamente raggiungendo traguardi di longevità sempre più elevata.

In realtà l'Italia non è una terra in cui si vive poco: dati recenti, aggiornati al 2025, ci dicono che i residenti nel nostro Paese che hanno almeno cento anni sono 23.548 e che sono aumentati del + 130% in circa 15 anni. Sono distribuiti in diverse regioni: la **Lombardia**, che detiene il primato numerico assoluto con **quasi 4 mila centenari**, **Lazio ed Emilia Romagna**, con **oltre 2 mila** centenari ciascuno, **Molise** che con **61 centenari ogni 100 mila abitanti** si colloca in cima alla graduatoria del primato relativo, quello cioè che misura i **centenari in rapporto alla popolazione**. Anche altre regioni non sono da meno: la **Liguria** che ha il record storico dei centenari e le **Marche** che hanno avuto l'individuo più longevo assoluto. Ma è sempre il **Molise** ad avere attualmente il record specifico del più anziano vivente italiano: **una donna 115 anni**. Anche **Nuoro**, che con l'Ogliastro confina, ha il suo primato: la significativa presenza di centenari anche per gli **over 105** che sono **4,6 ogni 100 mila abitanti** (*Fonte dati: Istat*). Il tema diventa più che mai interessante quando emerge che non si tratta semplicemente di morire più tardi ma di **restare più a lungo in vita e in**

salute. È logico che nel vasto ambito della ricerca scientifica siano in molti a cercare di capire fin dove potremo spingerci e soprattutto come. La Sardegna stessa ha a quanto pare qualcosa da dire in merito: una *startup*, **Nuraxi**, guarda al mondo con una nuova idea di salute che sia **accessibile, predittiva, sostenibile**, oltre che scientificamente fondata. L'intento per nulla nascosto è quello di riuscire non solo ad **analizzare la nota longevità sarda** ma anche a **diffonderla e renderla alla portata di tutti**. Nuraxi ha collaborato con l'**Università di Sassari** coinvolgendo **1500 isolani**. Nel chiedersi e perlustrare cosa faccia vivere i sardi più a lungo, e così bene, è stato utilizzato un questionario e un dispositivo elettronico indossato per diverse settimane dalle persone coinvolte che ha consentito di ottenere **30mila ore di dati** successivamente analizzati con l'**aiuto dell'intelligenza artificiale**.

L'Ogliastro è una delle cinque *blue zone* esistenti - **Grecia, Giappone, Costa Rica, California, Sardegna** - in cui la concentrazione di **novantenni, ultranovantenni, centenari e ultracentenari** è più alta che nel resto del mondo

Nuraxi ha una sede a Palo Alto e una in Sardegna ed è riuscita a porre tra le possibili origini del record di longevità lo **stile di vita**. I risultati descrivono nel loro complesso un **modo di vivere**. È emerso che la popolazione sarda è una popolazione caratterizzata da questi interessanti elementi:

- **sono camminatori**, in percentuale superiore alla **media mondiale**;
- **sono meno stressati**, per la capacità di **condizionare momenti della vita**;



- hanno una percentuale di **ore di sonno più alta della media**;
- hanno un **cuore in salute**.

La popolazione sarda per ragioni orografiche, logistiche, culturali fa del **movimento quotidiano** un elemento ricorrente. I sardi invecchiando continuano a **muoversi**, non stanno fermi all'avanzare degli anni, come accade in tanti paesi occidentali.

I valori della loro attività si distinguono da quelli emersi in molti analoghi studi internazionali come quelli svolti in **Gran Bretagna e Usa** e sorprende in quanto sono notevolmente più alti di quelli degli individui statunitensi e britannici: **+28% rispetto allo studio UK Biobank e +47% rispetto alla ricerca USA "All of Us"** (Fonte dati: Ansa)

La ricerca ha anche messo in evidenza che gli **uomini risultano mediamente più attivi** (+1.236 passi al giorno), **mentre le donne dormono di più** (7 ore e 4 minuti contro 6 ore e 47 minuti degli uomini) ma riportano livelli più elevati di stress e una frequenza cardiaca a riposo mediamente più alta (65,9 battiti al minuto contro 60).

L'ipotesi dunque è che l'**attività fisica** diffusa sia un fattore di **protezione** che influisca su cuore e sonno con un riscontro positivo più alto nelle donne.

«Il contrario di quanto avviene su scala mondiale dove i disturbi del sonno sono più comuni nelle donne. Se questi risultati verranno confermati nell'analisi conclusiva, disporremo di una

verifica strumentale senza precedenti di alcune ipotesi chiave. Queste informazioni saranno i giusti ingredienti per formulare la ricetta per la longevità di qualità», commenta **Ugo Faraguna**, docente di **Fisiologia all'Università di Pisa** e referente scientifico del progetto Nuraxi.

Nessuno resta da solo

I sardi hanno un'attiva **vita di relazione** e **dormono di più e meglio**. Continua **Faraguna** «Un elemento centrale emerso dall'analisi è il ruolo della frequenza cardiaca a riposo, che si conferma un indicatore sensibile dell'equilibrio tra corpo e mente. Sappiamo che più sono elevati la solitudine e lo stress, più la frequenza cardiaca a riposo risulta alta. I dati raccolti suggeriscono che una vita più relazionale e meno stressante possa rappresentare, insieme al movimento quotidiano, uno dei pilastri della longevità.» La genetica è importante, come l'attività fisica, «ma l'elemento che emerge da questi dati è anche la **struttura delle società** e delle **relazioni tra i soggetti**, dove nessuno **viene lasciato solo**». Longevità come esclusiva femminile dunque? Non è detto. Le **donne sarde** passano certamente molto tempo insieme ma non dimentichiamo che i famosi **tenores sardi** cantano a gruppi di quattro. Il loro canto dal 2008 è stato dichiarato dall'**Unesco Patrimonio immateriale mondiale dell'umanità**.



progettomanager.federmanager.it