PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

SEMPRE PIÙ BLU



Settembre 2026
FEDERMANAGER

PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

Direttore responsabile: Valter Quercioli
Vicedirettore: Antonio Soriero
In redazione: Angela Luisa Colasuonno, Assunta Passarelli, Agnese De Marco
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
Settembre 2026



UNA VISIONE D'INSIEME PER ORIENTARVI NEL MONDO DEL WELFARE, UNA GUIDA ESPERTA PER TRACCIARE NUOVE ROTTE.

Praesidium, una guida sicura per il welfare manageriale.

Praesidium è la società del sistema Federmanager specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati a dirigenti, a quadri, a professional e alle loro famiglie. Grazie alla stretta relazione con il sistema **Federmanager** e con **Assidai**, Praesidium opera in particolare nell'ambito della consulenza e distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per dirigenti, di origine contrattuale ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale delle figure manageriali, sia in servizio che in pensione. **Oggi Praesidium ha riunito nell'Atlante del welfare il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati alle e ai manager, un panorama arricchito da una consulenza sempre personalizzata**.
Praesidium è al vostro fianco da più di 20 anni; è una guida esperta, oggi pronta a tracciare con voi nuove rotte, verso il benessere dei e delle manager e delle loro famiglie.

Scoprite di più su praesidiumspa.it, o scrivete a:
individuali@praesidiumspa.it | **aziende@praesidiumspa.it.**

Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.

PRAESIDIUM
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

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



L'EDITORIALE DI VALTER QUERCIOLI

Mare e terra: un Paese connesso

La ***blue economy***, nella sua accezione più ampia, sta conquistando un posto di rilievo nell'agenda industriale del Paese. Se prima infatti si guardava al mare soprattutto per i **comparti industriali** ad esso tradizionalmente connessi, come portualità, cantieristica e trasporto marittimo, oggi il perimetro di interesse si sta notevolmente ampliando e ricomprende le diverse attività capaci di **generare benefici economici, sociali e occupazionali** per le aree territoriali di riferimento. Nel caso di un Paese come il nostro, che può vantare **oltre 8mila chilometri di coste**, ben si comprende quindi l'importanza della posta in gioco.

Ma per crescere, è chiaro, servono **infrastrutture materiali, immateriali e risorse territoriali** adeguate. Serve rafforzare i **collegamenti tra porti e interporti**, migliorare **le connessioni** ferroviarie, stradali e digitali, oltre che rendere più efficiente la **circolazione di merci e persone**. È questo l'approccio da assumere per determinare una relazione più stretta e proficua tra **le economie del mare e quelle dei territori**.

In moltissime circostanze, infatti, **il valore prodotto lungo le coste fatica a penetrare nell'entroterra**, a creare filiere, servizi, occupazione e nuove opportunità. Abbiamo invece bisogno di favorire piattaforme capaci di dialogare, mettendo in rete porti, aree industriali, poli logistici e turistici.

Altro tema di stringente attualità è quello della **sostenibilità**. La transizione ecologica del settore marittimo impone **investimenti, innovazione e scelte industriali coraggiose**. Scelte che riguardano l'adeguamento delle flotte, delle strutture portuali, delle infrastrutture energetiche e dei servizi collegati. Decisioni necessarie per ottemperare agli impegni che il Paese ha assunto, nel quadro dell'Ue, e per non frenare le attuali e future prospettive di **competitività** nazionale.

Federmanager vuole fare la propria parte fino in fondo, di concerto con il decisore pubblico e gli interlocutori del settore privato. Attraverso il prezioso lavoro della nostra **Commissione *Blue Economy***, in raccordo con le altre Commissioni competenti, in particolare Trasporti & Logistica e Infrastrutture, portiamo nei principali tavoli di confronto competenze manageriali, conoscenza delle filiere ed esperienza industriale.

Nel Paese che fu delle **Repubbliche marinare** e che occupa una posizione centrale nel Mediterraneo, sarebbe imperdonabile non valorizzare fino in fondo la *blue economy*. Occorre però investire con maggiore determinazione nelle competenze del mare, avvicinare la formazione alle esigenze del lavoro e aiutare le imprese ad attrarre e trattenere i talenti di cui hanno bisogno.

Non possiamo più navigare a vista. **La *blue economy* deve diventare parte integrante della politica industriale italiana.** Come manager, vogliamo contribuire a indicarne la rotta, coniugando competitività, sostenibilità e sviluppo dei territori.



METTI IN AGENDA LA TUA SALUTE

Scopri tutti i nostri servizi online

Con l'App GSD puoi:

- **Prenotare visite specialistiche** per te o un tuo caro, in tutte le strutture di Gruppo San Donato
- **Effettuare video-visite** in Telemedicina con gli specialisti del Gruppo
- **Scaricare referti** online

Prenotare è facile, veloce e pratico

Gruppo San Donato

IL PUNTO DI MARIO CARDONI

Un potenziale da far emergere

Il **mare** è un elemento centrale nella storia economica, commerciale e culturale del nostro Paese. Eppure, non siamo ancora riusciti a coglierne pienamente il potenziale, come **leva di sviluppo industriale e infrastrutturale**. Oggi, invece, la ***blue economy*** ci dà questa grande opportunità e sta conquistando lo spazio che merita nel dibattito nazionale, imponendosi come una delle frontiere più promettenti per la crescita e la competitività.

E sono proprio i settori interessati dalla *blue economy* ad aprire nuove rotte per produrre valore, attrarre **investimenti**, creare occupazione e rafforzare il posizionamento dell'Italia negli equilibri economici internazionali.

Un primo tema importante da affrontare riguarda i **porti**. Nonostante gli interventi normativi che negli anni hanno cercato di razionalizzare il sistema portuale italiano, permane troppo spesso una logica di **competizione interna tra scali**, che finisce per indebolire il sistema nel suo complesso.

In un contesto globale come quello attuale, la competizione non può ridursi a una gara tra un porto italiano e l'altro, ma deve guardare alla sfida lanciata dai **grandi *hub* europei e mondiali**. Per questo occorre una maggiore capacità di fare sistema - come del resto necessario anche in altri settori industriali -, valorizzando i diversi scali in coerenza con i propri **obiettivi territoriali**, nel quadro però di una **strategia nazionale condivisa**. Serve, pertanto, una visione di sistema che non disperda le enormi potenzialità della rete portuale nazionale e sappia fare leva sulle peculiarità costiere dell'Italia e su una posizione geografica invidiabile.

Intermodalità, logistica, avanzamenti tecnologici e connessioni efficienti devono diventare parte di un disegno lungimirante, capace anche di limitare per il Paese il ricorso al trasporto su gomma.

Ma la *blue economy* non riguarda soltanto la portualità, naturalmente. Interessa la cantieristica, la ricerca, l'**energia** e nuovi modelli per la pesca, che deve confrontarsi con risorse marine sempre più fragili. Su questi ambiti occorre rafforzare le **filiere**, irrobustire i **poli industriali** e soprattutto sviluppare **competenze manageriali** specialistiche.

C'è infine un tema di orizzonte, anche culturale, da porsi. Negli ultimi anni l'attenzione diffusa si è concentrata molto sul controllo dello spazio aereo e dello spazio extra-atmosferico. È certamente corretto, ma non bisogna dimenticare che **sotto la superficie del mare** si sviluppa una parte essenziale delle infrastrutture da cui dipendono le nostre economie e la nostra sicurezza, come quelle digitali ed energetiche.

Guardare al cielo e allo spazio è necessario. Ma, se vogliamo costruire il futuro, **il mare è una priorità**: valorizzarne appieno il ruolo significa tutelare la sicurezza energetica, la sovranità dei dati e, in ultima analisi, l'**autonomia strategica** del Paese e del continente europeo.



SOMMARIO

PM PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER



08 INTERVISTA

Coniugare sostenibilità e sviluppo

AUTRICE **ANGELA LUISA COLASUONNO**

Incontriamo Mauro Rotelli, Presidente della Commissione Ambiente, Territorio e Lavori pubblici della Camera



12 RIFLESSIONI

La geopolitica dello shipbuilding

AUTORE **PIERROBERTO FOLGIERO**

Su Progetto Manager l'intervento di Pierroberto Folgiero, Amministratore Delegato e Direttore Generale di Fincantieri



15 SCENARI

L'innovazione e l'orizzonte del mare

AUTORE **LUCA ZORLONI**

La blue economy è un settore in crescita in Italia. Nuovi progetti tecnologici trovano nel mare il laboratorio per sfidare le frontiere della scienza e del business



18 FASI

IA e settore sanitario. Serve una governance sicura

AUTORE **DANIELE DAMELE**

La trasformazione digitale guidata dall'intelligenza artificiale genera impatti di portata enorme, particolarmente rilevanti in ambito sanitario

SOMMARIO



22 SCENARI

Manager al timone

AUTORE DAVIDE CORONGIU

Le competenze manageriali al servizio della crescita del sistema mare italiano: questo l'obiettivo della Commissione Blue Economy di Federmanager

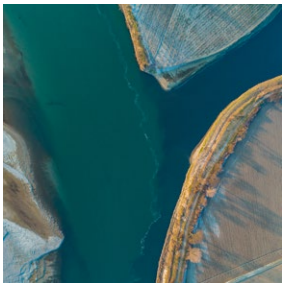


25 ASSIDAI

Oltre il formalismo. Le certificazioni per Assidai come strumenti per migliorare

AUTORE ARMANDO INDENNIMEO

Rinnovate anche per il 2026 sia la certificazione del Sistema di Gestione in base alla norma UNI EN ISO 9001:2015 che la certificazione della Parità di Genere Prassi di riferimento - UNI PdR 125:2022



28 SCENARI

Delta di cambiamento

AUTORE SEBASTIANO SANTORO

Il Delta del Po attraversa una fase di trasformazione. Nuove filiere produttive, tutela della biodiversità e investimenti per una crescita virtuosa delle economie locali

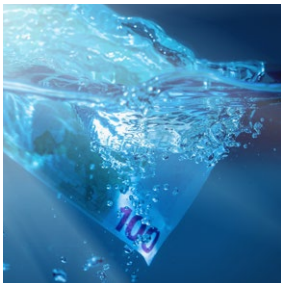


31 RIFLESSIONI

Fino in fondo

AUTORE PAOLO GRISORIO

Materie prime critiche, tecnologie e sicurezza ridefiniscono l'importanza dei fondali marini, strategici per le sfide del nostro tempo



34 RIFLESSIONI

Il valore dell'acqua

AUTORE MAURO GRASSI

Blue, Water e Undersea Economy: tre ambiti da integrare in una visione sistemica dell'"economia dell'acqua" per il nostro Paese

CONIUGARE SOSTENIBILITÀ E SVILUPPO

AUTRICE: **ANGELA LUISA COLASUONNO** - TEMPO DI LETTURA: **5 MINUTI**



Incontriamo Mauro Rotelli, Presidente della Commissione Ambiente, Territorio e Lavori pubblici della Camera

Presidente Rotelli, lei ha più volte dichiarato che la sostenibilità non debba frenare lo sviluppo, ma renderlo più solido. Come si trasforma concretamente la tutela dell'ambiente da adempimento a leva di competitività?
Credo che nessuno ormai possa credere in uno sviluppo economico slegato dai principi di **sostenibilità ambientale e sociale**. L'Italia, prima di molti dei suoi *partner* europei e anche a livello internazionale, ha scommesso e investito sull'**innovazione** e lo **sviluppo industriale** connessi al raggiungimento di alti *standard* ambientali. Basti pensare alla vocazione italiana nei confronti dell'**economia circolare** testimoniata da tassi di riciclo tra i più alti in Europa a cui da ultimo il Pnrr ha contribuito con ingenti **risorse**, stanziate non solo sulla infrastruttura di raccolta e trattamento dei rifiuti ma anche per progetti "faro" cioè innovativi e in filiere strategiche. A fronte di questi risultati che contribuiscono attivamente al necessario processo di **decarbonizzazione** della nostra economia, non possiamo nascondere che abbiamo in più circostanze espresso delle riserve laddove la legislazione europea, a partire dal *Green Deal*, ha anticipato oltremodo le naturali e progressive capacità di adesione e riconversione del nostro tessuto imprenditoriale alle esigenze di sostenibilità ambientale e climatica. Sappiamo infatti che l'Europa predilige oggi adottare regolamenti immediatamente vincolanti (o quasi) per finalità di uniformità di regolazione ma che talvolta, anche a fronte di condivisibili intenti, tali strumenti finiscono per trattare allo stesso modo situazioni differenti, ignorando le **specificità** di ciascuno Stato membro, con il rischio di vanificare la principale preoccupazione dell'Europa stessa che è quella di non lasciare indietro nessuno nella transizione ecologica ed energetica. Per questo è fondamentale *in primis* il metodo di lavoro che significa **sostenere le proprie ragioni nazionali** prima della definizione delle regole; in Europa, nel procedimento legislativo, ma anche contestualmente in Italia attraverso il Parlamento e le sue Commissioni nella cosiddetta "fase ascendente" così come brillantemente dimostrato dal *dossier* sul regolamento sugli imballaggi che ha sostanzialmente corretto un testo eccessivamente impattante sul **sistema Italia** in un testo più ragionevole e su cui l'Italia ha, infatti, già dato delega per il suo adeguamento nel diritto interno.

L'Italia dispone di oltre ottomila chilometri di coste, risorse industriali d'eccellenza e una posizione strategica nel Mediterraneo. Cosa le impedisce allora di affermarsi come protagonista europea della blue economy?
Parto dalla fine per sottolineare la recente adozione del **Piano del Mare 2026-2028**, aggiornando il Piano 2023-2025. Si tratta di un indirizzo strategico - una politica integrata per "una visione d'insieme" sulle **politiche del mare** che riguarda le competenze di ben 11 dicasteri.
Sin dalla sua costituzione, questo Governo ha dedicato alle politiche del Mare una attenzione particolare istituendo un dicastero con una delega *ad hoc* a cui successivamente ha fatto seguito l'istituzione presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri di un **Comitato interministeriale per le politiche del mare** (Cipom) con il compito di definire gli indirizzi strategici e coordinare le politiche nazionali dedicate alla **risorsa mare**, inclusa la redazione del citato Piano del Mare. Credo che sia un risultato importante se consideriamo la necessità di una **ben definita strategia marittima** per un Paese con 8mila chilometri di coste, 15 Regioni che affacciano sul mare e un importante sistema marittimo insulare.
La nostra Penisola è al centro del Mediterraneo, dove si sviluppa il flusso di rotte che collegano l'Indo-Pacifico all'Oceano Atlantico e all'Europa. Questa nostra posizione è da un lato una

straordinaria opportunità di scambio e crescita economica, ma dall'altro significa anche fare i conti con gli effetti del riscaldamento del Mediterraneo, vero e proprio ***hotspot*** di cambiamento climatico a partire dal grave innalzamento di temperatura delle sue acque.
Se pensiamo a una economia blu (o *blue economy*) non possiamo limitarci a pensare al mare nella stagione balneare o alla pesca tradizionale. Significa fare riferimento a molteplici **macroaree e filiere industriali**, come quella relativa alla lotta all'inquinamento per tutelare l'ecosistema marino, ad esempio attraverso le aree marine protette, ma anche quelle connesse alla **ricerca di materie prime e produzione di energia**, allo sviluppo di comparti industriali come quelli tipicamente connessi ai porti e al turismo in generale, quali la nautica e la cantieristica, e naturalmente la pesca in mare aperto o di allevamento. Ritengo quindi che questo Governo stia doverosamente riconoscendo al mare una centralità nel dibattito politico, economico e culturale così come sta avvenendo per l'agricoltura e per tanti altri settori su cui la nostra nazione ha storicamente costruito le proprie basi.

Energia, infrastrutture, tutela del territorio e adattamento climatico richiedono programmazione di lungo periodo. Quali strategie il Paese sta mettendo in campo per non continuare a rincorrere le emergenze?
Questo Governo e questa maggioranza hanno convintamente sostenuto che il lavoro in questa legislatura dovesse essere rivolto tempestivamente alla gestione delle emergenze ambientali ma anche al contestuale superamento dei nodi critici nelle fasi ordinarie. Il decreto legge sulla scarsità idrica del 2023 e il Codice della ricostruzione del 2025 ne sono due esempi emblematici. Nel primo caso, se si è riconosciuta la necessità di agire tempestivamente attraverso l'istituzione della Cabina di regia presso palazzo Chigi e del Commissario straordinario alla **crisi idrica**, si è altresì ben definito che i loro interventi fossero destinati alle **infrastrutture in grado di prevenire o ridurre le emergenze sul territorio** rese ancor più gravi dai cambiamenti climatici: basti pensare allo sghiaiamento dei nostri invasi per garantire l'approvvigionamento idrico primario, agli interventi per contenere le perdite dei nostri acquedotti o al tema della desalinizzazione. Anche sulla **cura del territorio** serve, da un lato, curare "vecchie" ferite prodotte dall'uomo (si pensi alle bonifiche dei siti orfani a cui sono state dedicate specifiche e significative risorse dal Pnrr). Ma al tempo stesso si pensi a quelle perduranti causate sempre più frequentemente da **eventi climatici estremi** figli del cambiamento climatico unito alla nostra fragilità idrogeologica nonché dal nostro crescente **consumo di suolo e urbanizzazione** senza il rispetto delle regole. Qui il Codice della ricostruzione adottato, dopo decenni di attesa, ha inteso fornire un quadro di gestione delle emergenze e della ricostruzione unico a livello nazionale affinché, a fronte di un evento calamitoso, ciascuna comunità possa contare su **un *set* di regole e prerogative** in grado di assicurare le stesse garanzie e possibilità senza fare distinzione tra emergenze.

L'Italia ha scommesso e investito sull'innovazione e lo sviluppo industriale connessi al raggiungimento di alti standard ambientali

La transizione ambientale implica una grande trasformazione industriale e organizzativa. Abbiamo tecnologie e professionalità sufficienti per governarla oppure rischiamo di dipendere da soluzioni sviluppate all'estero?
Come sappiamo la transizione energetica e ambientale implica il ricorso a un *asset* di **materie prime critiche** di cui né l'Italia né l'Europa dispongono in maniera tale da essere autosufficienti. Come dicevo, siamo *leader* nell'economia circolare e pertanto siamo chiamati a fare in modo che i prodotti importati dall'estero contenenti risorse importanti rimangano nel nostro **tessuto produttivo** alimentando filiere di recupero e rici-

clo per contribuire a diminuire la nostra dipendenza estera. Sul tema della professionalità, il livello dei nostri atenei e la nostra qualità professionale anche in settori ad alta innovazione sono notori. È chiaro che abbiamo bisogno non solo di formare **competenze altamente specializzate** in materie scientifiche *in primis*, ma anche di far sì che scelgano di restare in Italia o in Europa. Si tratta di un tema che investe non solo le imprese private ma anche la pubblica amministrazione. Basti pensare all'adozione dei Cam (Criteri ambientali minimi) che non solo richiede alle imprese di allinearsi ai più alti *standard* ambientali nella fornitura di beni e servizi alle amministrazioni pubbliche, ma contestualmente chiede a queste ultime **personale qualitativamente più preparato**, rispetto al passato, su tematiche ambientali di sostenibilità.

Tra autorizzazioni a rilento, competenze frammentate e difficoltà nel trasformare le risorse in opere, un macro-problema italiano sembra essere la capacità di realizzazione. Cosa serve per passare definitivamente dalla stagione degli annunci a quella dei risultati?
Ritengo che le soluzioni non vadano trovate lontano. Mi riferisco al fatto che il ricorso a commissari straordinari per la realizzazione di talune opere così come il taglio dei termini per il rilascio di autorizzazioni ambientali ovvero l'esercizio di impianti siano necessari ma non possano bastare se non sono accompagnati da ulteriori interventi. Mi riferisco al fatto che se una amministrazione è inerte non deve esserlo altresì il soggetto che ad essa è tenuto a sostituirsi né possiamo prendere atto senza intervenire del fatto che la pubblica amministrazione non abbia risorse umane e finanziarie per svolgere il proprio lavoro ponendo le condizioni di possibili impatti fuori controllo sui territori. Se penso all'impegno sul fronte regolatorio di questo Governo e di questo Parlamento devo senz'altro fare riferimento all'adozione del **nuovo codice dei contratti pubblici (e al suo correttivo)** ma anche al nuovo **testo unico sulle fonti di energia rinnovabili**. Ritengo che entrambi i testi, di notevole importanza, vadano nella direzione complementare di aumentare l'efficienza della risposta della pubblica amministrazione, nel rispetto dell'affidamento del privato in una ottica di semplificazione e velocizzazione delle procedure.

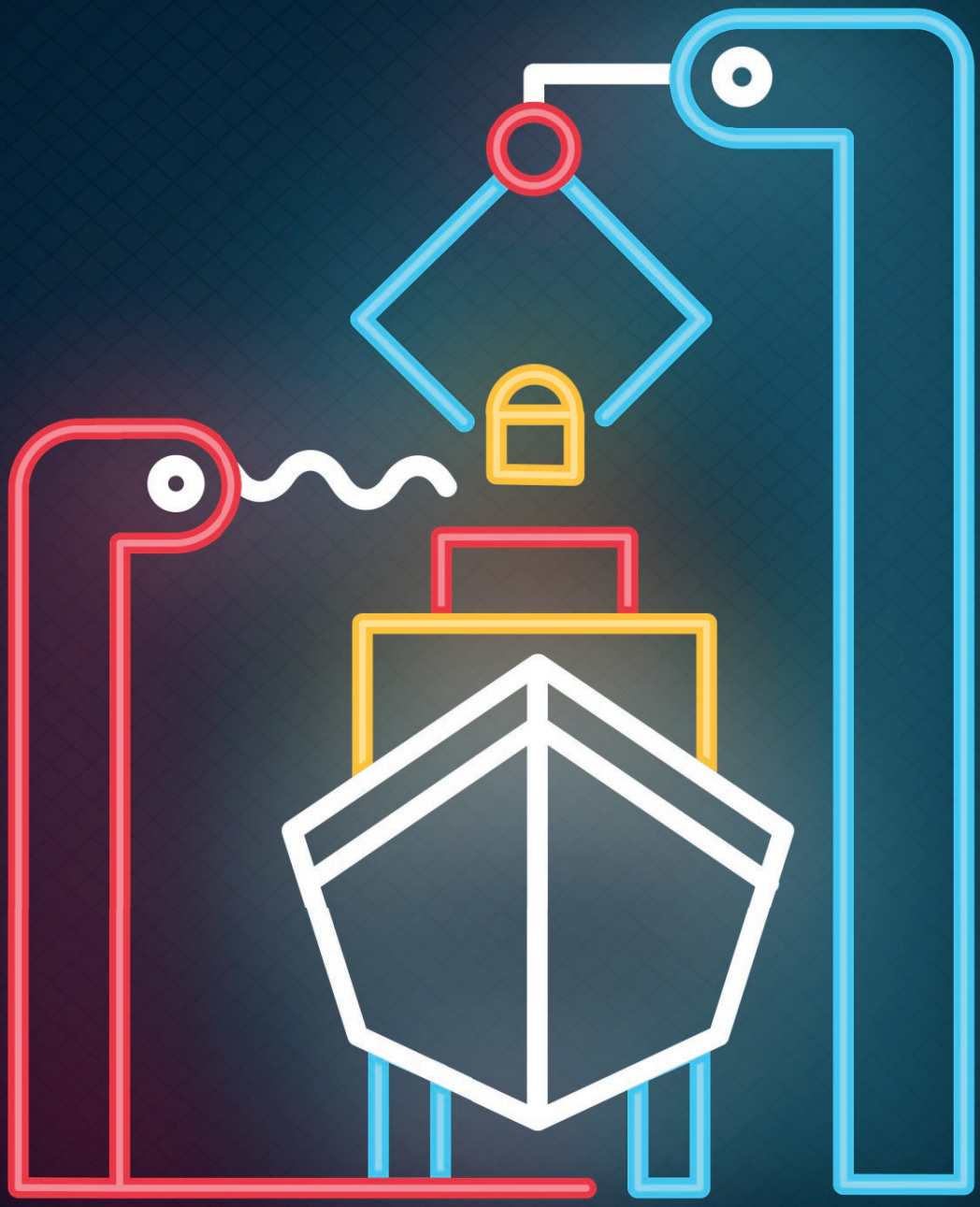
> Siamo leader nell'economia circolare e pertanto siamo chiamati a fare in modo che i prodotti importati dall'estero contenenti risorse importanti rimangano nel nostro tessuto produttivo



Mauro Rotelli, Presidente della Commissione Ambiente, Territorio e Lavori pubblici della Camera

LA GEOPOLITICA DELLO SHIPBUILDING

AUTORE: **PIERROBERTO FOLGIERO** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



Su Progetto Manager l'intervento di Pierroberto Folgiero, Amministratore Delegato e Direttore Generale di Fincantieri

La **cantieristica** è tornata al centro della geopolitica. Lo vediamo dal Far West al Far East: le grandi **economie** stanno riscoprendo il valore strategico della capacità di costruire navi e, più in generale, di fare industria pesante.
Una grande nave è uno dei prodotti industriali più complessi al mondo e mette insieme manifattura, tecnologia, competenze e filiere altamente specializzate. La capacità di progettarla, costruirla e farla evolvere nel tempo non si improvvisa. È **un patrimonio industriale** che richiede decenni per stratificarsi e che oggi torna a essere un fattore di distintività e sicurezza.
Gli Stati Uniti hanno rimesso lo ***shipbuilding*** al centro della propria agenda industriale, lo stesso sta facendo l'India del Presidente Modi. E il punto fondamentale è che la cantieristica militare non può esistere senza quella civile: servono **cantieri, competenze, filiere e capacità produttiva**. È una conferma del valore geopolitico di un'industria che in Europa abbiamo continuato a presidiare.
Per l'Europa la sfida è ora trasformare questo patrimonio in una nuova visione continentale. Nella difesa prima di tutto abbiamo ancora troppe piattaforme e requisiti diversi. Per questo parlo da tempo di **deframmentazione**: prima ancora del consolidamento delle industrie nazionali dobbiamo lavorare sulla **convergenza dei requisiti** che genera accorciamento dei tempi, abbassamento dei costi oltre che evidenti vantaggi di interoperabilità. Spendere di più deve significare anche spendere meglio, creando scala e **rafforzando la capacità industriale europea**.
Ma la competizione non si vince soltanto aumentando i volumi. La distintività della nave europea deve essere la **tecnologia**. Dobbiamo far evolvere contemporaneamente prodotto e processo: più digitale nel prodotto, più "cervello" sulla nave e sistemi di produzione sempre più automatizzati.
È la direzione nella quale stiamo spingendo **Fincantieri**. Vogliamo proiettare nel futuro il nostro patrimonio di industria pesante, mettendo insieme la capacità di costruire gli scafi più complessi al mondo con *software*, dati, intelligenza artificiale, robotica e automazione. La **Navis Sapiens** nasce da questa visione: alla nave fisica aggiungiamo un intelletto digitale, piattaforme AI capaci di apprendere ed evolvere nel tempo migliorando drasticamente le *performance*.

Vogliamo proiettare nel futuro il nostro patrimonio di industria pesante, mettendo insieme la capacità di costruire gli scafi più complessi al mondo con software, dati, intelligenza artificiale, robotica e automazione



Pierroberto Folgiero, Amministratore Delegato e Direttore Generale di Fincantieri

La stessa evoluzione riguarda l'*Underwater*. I blocchi geopolitici stanno attribuendo un valore centrale alla sicurezza e una parte essenziale delle infrastrutture strategiche si trova **sotto la superficie del mare**. Cavi, infrastrutture energetiche e fondali richiedono nuove capacità di osservazione, protezione e intervento. Anche qui la sfida è integrare piattaforme, sistemi *unmanned*, sensoristica, nuove telecomunicazioni e dati.

L'Italia parte da una posizione di forza: siamo **la seconda manifattura d'Europa** e abbiamo competenze industriali che il mondo ci invidia. Ma la *leadership* non si conserva per diritto acquisito. Va continuamente rinnovata attraverso tecnologia, capacità produttiva e competenze.

La vera sfida della nostra industria è far evolvere prodotti e processi capitalizzando sulla nostra tradizione manifatturiera. Perché nell'era della geopolitica tornano a contare l'industria pesante strategica, le filiere, le competenze tradizionali a condizione che si trasformino accelerando coraggiosamente l'adozione di nuove tecnologie **nei prodotti e nei processi**.

È proprio sul terreno della *physical* AI che si giocherà la parte più importante della competitività industriale dell'Europa.

La leadership non si conserva per diritto acquisito. Va continuamente rinnovata attraverso tecnologia, capacità produttiva e competenze



L'INNOVAZIONE E L'ORIZZONTE DEL MARE

AUTORE: **LUCA ZORLONI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



La blue economy è un settore in crescita in Italia. Nuovi progetti tecnologici trovano nel mare il laboratorio per sfidare le frontiere della scienza e del business

Maschera, giubba, pantaloni impermeabili e due tubi di canna per respirare, dotati di anelli di acciaio per impedire che **la pressione dell'acqua** li schiacci e mozzi il respiro all'esploratore subacqueo. È questo, in sintesi, il progetto dello scafandro da palombaro che **Leonardo da Vinci** disegna nel Codice Atlantico conservato alla Biblioteca ambrosiana di Milano (foglio 909), che lo immagina sia per il sabotaggio delle flotte nemiche sia per la manutenzione delle navi mercantili. Nello stesso codice Leonardo infila altre idee per attaccare l'avversario in mare, come **prototipi di sommergibili** che però non vuole divulgare, temendo che la loro realizzazione possa comportare la morte in mare di troppe persone. Secoli dopo in quelle stesse acque si immergono **droni e robot**. A loro il compito di pattugliare i mari, osservare la situazione, lavorare sott'acqua.

Le ramificazioni della blue economy vanno dall'energia, in particolare con lo sviluppo di turbine eoliche offshore galleggianti, alla produzione di alghe per applicazioni in cosmetica, nutraceutica e prodotti alimentari

Nel luglio del 2025, al molo VII del porto di Trieste, Impresa Taverna, società del gruppo Icop, presentava RoboGO, un grande robot subacqueo, lungo oltre 32 metri e largo più di 8 metri, contenente oltre **15 chilometri di cavi** e capace di muoversi sotto le banchine e lavorare in autonomia, sostituendo i sommozzatori in operazioni delicate come la **manutenzione delle strutture portuali**. Il robot è nato per far fronte alla riqualificazione del molo, finanziata con 82 milioni di euro del Pnrr, ma così facendo ha appreso nozioni e tecniche applicabili anche in altri bacini. La **robotica subacquea** è una delle frontiere della ***blue economy***, etichetta con cui si inquadrano le attività economiche che beneficiano del mare o della sua vicinanza. E che un paese come l'Italia, che ha circa 8mila chilometri di coste, la seconda estensione costiera d'Europa dopo la Norvegia, non può ignorare. Sia per ciò che il mare rappresenta in sé, sia per l'indotto che può attivare. E nella composizione della base imprenditoriale del settore, si registra una **maggiore partecipazione di giovani e donne**. In particolare, sono le frontiere tecnologiche e dell'innovazione a rappresentare l'orizzonte più profittevole per la blue economy. A cominciare dalla cantieristica, settore in cui l'Italia nel 2025 ha raggiunto un valore della produzione di **5,4 miliardi di euro**, **per il 90% destinato all'export**. Oltre a realtà consolidate e attive sia in campo civile sia in campo militare si affacciano al mercato *startup* impegnate nella sperimentazione della propulsione elettrica, come Velettrica, o nell'accumulo energetico applicato alla nautica, come Voltab (ex Reefilla), oltre che nello **sviluppo di nuovi materiali, più performanti e sostenibili**. Così come abbiamo conosciuto il mare come rotta commerciale e di connessione per merci e persone in superficie (peraltro con un primato italiano storico, quello della *Tabula amalfitana*, il primo codice del mare italiano, redatto dalla Repubblica di Amalfi), così oggi sappiamo che sui suoi fondali corrono i cavi che tengono in piedi le nostre **comunicazioni** *online* e di cui l'Italia rappresenta un approdo strategico nel Mediterraneo, così come **gasdotti, reti elettriche e altre infrastrutture critiche**.

Per controllarle e difenderle occorre popolare il mare di droni, come quelli che sta costruendo Mirai Robotics, startup fondata a Bari nel 2025 da Luciano Belviso, già alla guida di Blackshape, e Luca Mascaro affiancati da Davide Dattoli Zhang. La società, che ha raccolto già 3,6 milioni di euro di fondi *pre-seed*, punta a sviluppare **imbarcazioni di superficie autonome per sorve-**

gliare le coste e controllare le infrastrutture sottomarine. In questo mare sempre più popolato, robot, sensori e impianti dovranno parlare tra di loro, per facilitare le attività che i mezzi autonomi possono condurre. La soluzione non può essere il cavo ma, come per i sensori a terra, le comunicazioni senza fili. Ancora una volta, l'innovazione arriva dall'Italia ed è nata da uno spin-off dell'**Università La Sapienza di Roma**: Wsense, *startup* fondata da Chiara Petrioli, ha sviluppato un sistema di **comunicazioni wireless subacquee** che opera fino a tremila metri di profondità. La società ha raccolto circa 25 milioni di euro, impiega 80 persone e opera tra Italia, Regno Unito e Norvegia in applicazioni che vanno **dall'energia alla sicurezza, dall'acquacoltura alla protezione dei beni culturali.** Il mare può offrire un laboratorio di sperimentazione ampio per nuove iniziative imprenditoriali. Uno studio di Intesa Sanpaolo e SDA Bocconi School of Management (Blue Economy Monitor, presentato a giugno 2026) ha mappato 485 startup innovative italiane attive tra *cleantech* e blue economy. Forse la più celebre è Ogyre, fondata nel 2020 da Antonio Augeri e Andrea Faldella per **recuperare la plastica dispersa in mare**. Le ramificazioni della blue economy vanno dall'energia, in particolare con lo sviluppo di turbine eoliche *offshore* galleggianti, alla produzione di alghe per applicazioni in cosmetica, nutraceutica e **prodotti alimentari**. Un mercato, quest'ultimo, che a livello globale vale quasi 20 miliardi di dollari e che è dominato da aziende asiatiche, con una presenza ancora minoritaria di *player* europei e nordamericani. Nonostante il suo diffuso affaccio sul mare, l'Italia è indietro rispetto ad altri Paesi europei. Come la Danimarca, che forte dei bassi fondali sabbiosi del mare del Nord sta sviluppando un **hub energetico** in mare, o la Spagna, molto attiva sul fronte dell'acquacoltura. Proprio per favorire l'attrazione di investimenti innovativi, Cdp Venture Capital (il braccio che investe in innovazione di Cassa depositi e prestiti) ha inserito un acceleratore nella sua rete dedicata, Faros. Nel 1680, nel suo *De motu animalium*, il matematico Giovanni Alfonso Borelli immaginò la costruzione di un mezzo per esplorare gli abissi. Ai suoi pronipoti spetta farne una nuova frontiera dell'**imprenditoria nazionale**.




Fasi

IA E SETTORE SANITARIO

Serve una governance sicura

di Daniele Damele, Presidente del Fasi

La trasformazione digitale guidata dall'intelligenza artificiale genera impatti di portata enorme, particolarmente rilevanti in ambito sanitario

La **medicina** moderna raccoglie oggi le informazioni relative alla persona e le fa confluire in sistemi elettronici. È un cambiamento di prospettiva che va ben oltre la digitalizzazione di ciò che prima era cartaceo: costruisce una rappresentazione algoritmica della **salute** che tende a condizionare la stessa valutazione clinica cui eravamo abituati fino a ieri. Il **dato sanitario** rappresenta la persona e, come tale, ne esprime la vulnerabilità. Ogni dato rinvia a una storia personale e a un soggetto titolare di diritti inviolabili, che ha bisogno di cura. Il Regolamento sulla protezione dei dati (GDPR) qualifica i dati relativi alla salute come "particolari" e, per questo, meritevoli di una **tutela rafforzata**.

In quei dati è in gioco qualcosa di essenziale per la **dignità della persona** e per la sua **autonomia**. La logica della **sanità digitale** tende però a trattare il dato come una risorsa da estrarre, aggregare e valorizzare. I benefici attesi sono reali e indiscutibili: diagnosi precoci, ricerca, prevenzione, supporto alle decisioni cliniche. Sono prospettive di grande valore, ma non totalizzanti, né esaustive o esclusive.

Nei mesi scorsi il **Fasi** (Fondo di assistenza sanitaria integrativa dei dirigenti industriali e delle loro famiglie), fondato da Confindustria e Federmanager, si è posto la **questione etica** della rivoluzione digitale legata all'intelligenza artificiale (AI), consapevole che occorre scongiurare un rischio concreto: la perdita progressiva, da parte del paziente, del **controllo** su questa parte essenziale di sé, fino a far coincidere la storia di ognuno di noi con la somma statistica dei propri parametri.

C'è poi il rischio di **nuove disuguaglianze digitali**, che possono tradursi in nuove forme di esclusione a vantaggio di chi dispone della giusta alfabetizzazione digitale e delle risorse economiche per orientarsi. Il Fasi ha stabilito, per le proprie attività, che nessuno dovrà rimanere indietro. Abbiamo perciò elaborato **Linee Guida Etiche per l'uso dell'intelligenza artificiale**, costruite attorno ad alcuni princìpi essenziali: la centralità della persona, la trasparenza dei sistemi utilizzati, la supervisione umana delle decisioni, la protezione rigorosa dei dati e la non discriminazione di chi ha meno strumenti per accedere ai **servizi digitali**. Le norme, infatti, possono essere efficaci solo se accompagnate da pratiche che rendano i diritti realmente esercitabili: la tutela della persona richiede una ***governance*** dei dati sanitari.

Protezione e sicurezza dei dati non sono meri adempimenti burocratici: sono forme concrete di rispetto della dignità del paziente e condizioni essenziali per alimentare la fiducia nell'intero sistema sanitario, da quello pubblico alla **sanità integrativa**, fino alle assicurazioni private. La medicina digitale può offrire strumenti preziosi, ma la cura autentica richiede che il paziente sia riconosciuto nella sua storia, nelle sue vulnerabilità e nella sua **capacità di scegliere**, senza essere ridotto a un insieme di variabili calcolabili.

Proteggere i dati, però, non basta. La stessa domanda si ripropone, e in forma ancora più diretta, quando la tecnologia entra nella relazione tra chi cura e chi è curato. Essere vicini a chi ha bisogno di cura significa stare al suo fianco: non



a caso abbiamo coniato un *claim* che è anche una missione, **"Fasi al tuo fianco"**. Televisite, monitoraggi a distanza, dispositivi intelligenti e intelligenza artificiale consentono di seguire molti pazienti senza che medico e malato si trovino nello stesso luogo. Va bene? Ni! La **telemedicina**, dove è possibile, permette alle persone più fragili di essere curate nella propria casa, ma monitorare non significa accompagnare. Un sensore può rilevare un valore alterato, ma non coglie la paura di chi vive la malattia; un algoritmo può segnalare un rischio, ma non sostituisce lo sguardo di chi conosce e comprende la storia di una persona. La cura non consiste soltanto nel raccogliere dati: nasce dall'incontro tra una **competenza professionale e una vulnerabilità affidata**. Non dimentichiamolo mai.

Vale soprattutto per chi rischia di restare indietro: l'anziano che vive solo, chi non ha dimestichezza con un dispositivo, chi non ha nessuno accanto che possa aiutarlo a usarlo. Sono le stesse persone per cui la distanza pesa di più. Da sempre, oltre alla prescrizione azzeccata, la cura ha bisogno di far sentire il paziente ascoltato, compreso, seguito, sostenuto. Per il Fasi la telemedicina non potrà mai trasformarsi in una medicina della sola sorveglianza. La persona non ha bisogno soltanto di essere controllata: ha bisogno di sapere che qualcuno **si prende cura di lei**, che le sta accanto, che c'è quando serve. Tutti noi, prima di essere pazienti, siamo Persone. E la cura comincia dall'ascolto: nessun dispositivo sarà mai in grado di registrare le paure, le attese, la volontà di essere accompagnati nella terapia anche attraverso una **relazione interpersonale, umana**. L'innovazione può raggiungere chi oggi rischia di ritrovarsi solo, ed è un risultato prezioso, ma è appena un primo passo.

Il passo successivo riguarda il modo in cui questi strumenti entrano nel ragionamento clinico. Molti sistemi digitali forniscono risposte senza mostrare il percorso che le ha generate, con evidenti lacune di sicurezza e affidabilità. Per questo



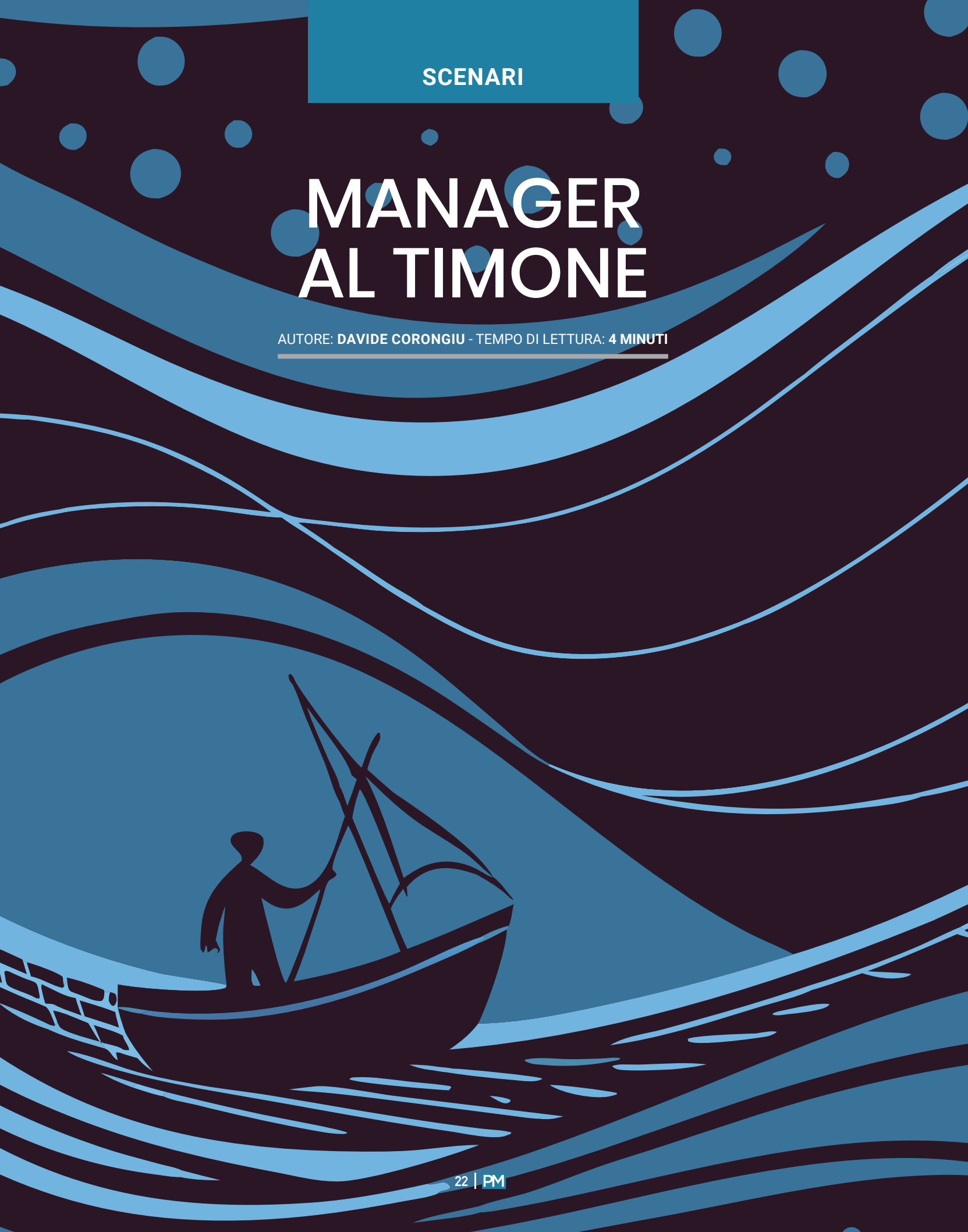
le linee guida del Fasi richiamano alla **trasparenza** e alla **supervisione umana**: una diagnosi non è un calcolo, è un giudizio, cui deve seguire una cura. Invitiamo i medici a non smettere di pensare e a non fidarsi dell'indicazione automatica più che del proprio giudizio, evitando di trasformarsi da decisori umani in validatori artificiali. Sarebbe una iattura. Il malato non è un caso da classificare, ma una persona da riconoscere: unica, irripetibile, mai riducibile ai suoi dati. E il medico è una persona che risponde di un'altra persona.

L'intelligenza artificiale è e dovrà rimanere uno strumento, non un soggetto: serve la cura, non la governa e non deve governarla. I medici devono restare capaci di calcolo, ma soprattutto di giudizio, prudenza e presenza umana, calorosa, empatica: sentimenti che nessun *robot* avrà mai. **Davanti al malato a decidere non dev'essere un algoritmo, ma un medico** che risponde, con il proprio essere, a un altro essere umano.

Da rappresentante di Federmanager, mi rassicura sapere che la mia associazione su questi temi c'è. Il vicepresidente nazionale, **Gherardo Zei**, ha partecipato lo scorso giugno a Roma alla presentazione delle linee guida etiche del Fasi sull'uso dell'intelligenza artificiale, elaborate dal Comitato etico del Fondo, con un intervento di grande valore. Il presidente nazionale, **Valter Quercioli**, nei nostri frequenti colloqui personali mi ha sempre dimostrato attenzione e volontà di impegno su questo fronte. Anche le **Associazioni territoriali** con cui mi confronto hanno una forte sensibilità in materia, e di questo sono loro grato. E c'è **Confindustria**, che lo dimostra costantemente. Bene, molto bene: la sfida è estremamente delicata e determinerà il nostro futuro. Serve infatti una ***governance* sicura e affidabile**, capace di porre l'Uomo al centro di ogni scelta. Perché il futuro della sanità digitale non si misurerà dalla quantità di dati raccolti, ma dalla capacità di riconoscere, dietro ogni dato, la persona e di proteggerne la dignità e i diritti.

MANAGER AL TIMONE

AUTORE: **DAVIDE CORONGIU** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Le competenze manageriali al servizio della crescita del sistema mare italiano: questo l'obiettivo della Commissione Blue Economy di Federmanager

Negli ultimi anni il mare è uscito definitivamente dalla dimensione settoriale nella quale era stato collocato per assumere il ruolo di infrastruttura strategica dello sviluppo economico nazionale. La **Blue Economy** non è più soltanto l'insieme delle attività legate alla navigazione, alla portualità, alla pesca o al turismo costiero, ma rappresenta un **ecosistema industriale** nel quale convergono manifattura, logistica, energia, innovazione, ricerca, sicurezza, sostenibilità ambientale e transizione digitale.

Per un Paese come l'Italia, al centro del Mediterraneo e seconda manifattura d'Europa, questa trasformazione assume un valore ancora più rilevante. Secondo il XIV Rapporto sull'Economia del Mare di Unioncamere e Centro Studi Tagliacarne, il comparto genera quasi **79 miliardi di euro di valore aggiunto diretto**, attivando un effetto economico complessivo superiore ai **224 miliardi di euro**, pari a circa **l'11,4% del Pil nazionale**. Sono oltre **253mila le imprese** appartenenti alla filiera e più di **1,1 milioni gli occupati**, con una capacità di attivazione che rende la Blue Economy uno dei principali moltiplicatori dello sviluppo industriale. A questi numeri si aggiunge il ruolo strategico della portualità: l'Italia movimenta ogni anno **centinaia di milioni di tonnellate di merci** e rappresenta uno dei principali *hub* logistici europei lungo i corridoi TEN-T, in uno scenario nel quale la competitività del Mediterraneo torna ad assumere una rilevanza geopolitica senza precedenti.

È in questo contesto che Federmanager ha promosso la costituzione della **Commissione Blue Economy**, con l'obiettivo di mettere le competenze manageriali al servizio della crescita del sistema mare italiano. L'iniziativa nasce dalla consapevolezza che la competitività delle filiere marittime non dipenderà soltanto dalla disponibilità di risorse finanziarie o dalla realizzazione di nuove infrastrutture, ma soprattutto dalla **capacità di governare** processi complessi di trasformazione organizzativa, tecnologica e ambientale.

La costituzione della Commissione si colloca in una fase significativa per il settore. Negli ultimi anni il Governo ha posto il mare al centro delle politiche di sviluppo attraverso l'istituzione del **Comitato Interministeriale per le Politiche del Mare (CIPOM)** e l'approvazione del **Piano del Mare**, strumenti che hanno introdotto una visione unitaria delle politiche marittime nazionali.

Fin dalla propria costituzione, la Commissione ha concentrato l'attività sull'analisi dei principali provvedimenti di politica industriale dedicati al mare. Tra questi, la Legge 7 maggio 2026, n. 70, provvedimento organico volto a ridefinire la *governance* marittima, semplificare la burocrazia del settore nautico, potenziare la sicurezza e tutelare l'ambiente marino.

> Sono oltre 253mila le imprese appartenenti alla filiera e più di 1,1 milioni gli occupati, con una capacità di attivazione che rende la Blue Economy uno dei principali moltiplicatori dello sviluppo industriale

Analoga attenzione è stata dedicata al percorso di **Revisione della *governance* portuale**. La riforma rappresenta un passaggio decisivo per rendere il sistema logistico nazionale più efficiente e competitivo. La Commissione - in sinergia con altre due Commissioni Federmanager (Commissione Infrastrutture e Commissione Trasporti e Logistica) - ha condotto un percorso di approfondimento tecnico finalizzato alla redazione di ***position paper*** destinati al confronto con istituzioni, *stakeholder* e commissioni parlamentari.

L'obiettivo di Federmanager risiede nella valorizzazione del ruolo delle competenze manageriali nella *governance* delle trasformazioni portuali e logistiche. In una fase caratterizzata da **transizione digitale, sostenibilità energetica e crescente complessità geopolitica**, il management rappresenta un fattore essenziale per accompagnare l'evoluzione del sistema portuale italiano. Le Commissioni hanno lavorato in particolare su alcuni temi chiave: integrazione logistica, *governance* dei corridoi infrastrutturali, digitalizzazione dei processi portuali, sviluppo delle competenze manageriali legate alla Blue Economy, sostenibilità ambientale e connessione tra porti e filiere industriali. Federmanager intende inoltre promuovere una maggiore partecipazione delle professionalità manageriali locali ai processi decisionali territoriali. Secondo questa impostazione, la competitività del sistema portuale dipenderà soprattutto dalla capacità di costruire ecosistemi territoriali innovativi, in cui istituzioni, imprese, operatori logistici e management possano cooperare stabilmente.

Parallelamente, la Commissione ha avviato un percorso di relazioni con operatori industriali, università, enti regolatori, con l'obiettivo di favorire la **diffusione di competenze avanzate** nei settori della digitalizzazione della logistica, dell'intelligenza artificiale applicata ai processi portuali, della *cybersecurity* marittima, della decarbonizzazione del trasporto navale, dell'economia circolare e delle energie rinnovabili *offshore*. L'intento è duplice: da un lato promuovere un maggiore coinvolgimento delle aziende nei **processi di pianificazione e decisionali territoriali**, incentivando l'importanza della **collaborazione pubblico-privato**; dall'altro promuovere la capacità del manager di individuare e attrarre nuove professionalità, integrarle con quelle esistenti e accompagnare il **ricambio generazionale**, favorendo continuità e trasferimento delle competenze.

Il programma dei prossimi mesi conferma questa impostazione. La Commissione lavorerà alla predisposizione di un nuovo ***Position Paper* nazionale sulla Blue Economy**, contenente proposte operative per Governo e Parlamento; organizzerà momenti di confronto con i principali *stakeholder* della logistica e della portualità nazionale, con le Autorità di Sistema Portuale e con il sistema produttivo nazionale.

La sfida che attende il Paese è chiara: **trasformare il mare da vantaggio geografico a vantaggio competitivo**. Per riuscirci saranno indispensabili investimenti, riforme e tecnologie, ma soprattutto una classe dirigente capace di governare il cambiamento. È questa la missione che la Commissione Blue Economy di Federmanager intende perseguire: contribuire alla costruzione di una moderna politica industriale del mare, nella quale il management diventi fondamentale per rafforzare il **ruolo dell'Italia nel Mediterraneo e nello scenario economico europeo**.

La sfida che attende il Paese è chiara: trasformare il mare da vantaggio geografico a vantaggio competitivo



Davide Corongiu, Coordinatore della Commissione Nazionale Federmanager Blue Economy



OLTRE IL FORMALISMO

Le certificazioni per Assidai come strumenti per migliorare

a cura di Armando Indennimeo, Presidente di Assidai

Rinnovate anche per il 2026 sia la certificazione del Sistema di Gestione in base alla norma UNI EN ISO 9001:2015 che la certificazione della Parità di Genere Prassi di riferimento – UNI PdR 125:2022

Anche quest'anno Assidai ha ottenuto il rinnovo della **certificazione del Sistema di Gestione Qualità in base alla norma UNI EN ISO 9001:2015**, rilasciato da Rina, Ente di certificazione di primaria importanza, per quanto concerne "l'erogazione del servizio di rimborsi spese mediche e assistenziali per dirigenti, quadri e consulenti".
Un riconoscimento importante che evidenzia l'impegno del nostro Fondo di Assistenza Sanitaria per migliorare in modo continuativo il proprio sistema di gestione.
Va specificato che rinnovare la certificazione del proprio Sistema di Gestione, in base ai dettami della norma sopra richiamata, significa rispettare lo standard internazionale di riferimento per l'attuazione e il mantenimento di un Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ); questo permette al Fondo di raggiungere **i più elevati standard di conformità** in merito ai servizi offerti a manager, quadri, consulenti e alle loro famiglie, con

l'obiettivo finale di costruire, a livello nazionale, un sistema sanitario integrato e complementare pubblico-privato, che operi nell'interesse delle persone assistite e favorisca, nel contesto del welfare sociale e aziendale, un ottimo bilanciamento tra il livello qualitativo dei servizi offerti e la sostenibilità economica del Fondo stesso.
In quest'ottica, il rinnovo della certificazione è molto importante: le norme della famiglia **ISO 9000**, sviluppate dall'**Organizzazione Internazionale per la Normazione (ISO)**, definiscono i requisiti necessari per progettare e attuare un **Sistema di Gestione per la Qualità** in grado di migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali, sia nella realizzazione dei prodotti sia nell'erogazione dei servizi. L'obiettivo finale è garantire il soddisfacimento delle esigenze del cliente promuovendone il continuo incremento. E proprio per questo richiedono, anno dopo anno, un miglioramento continuo che Assidai persegue anche mediante un piano di formazione e crescita professionale del personale.
Inoltre, con il procedere delle varie edizioni, **la ISO 9001 è molto cambiata**. Se le prime due norme erano ancora molto focalizzate sul controllo della qualità ed erano studiate per l'impresa manifatturiera, quelle successive hanno eliminato le prescrizioni tipiche di quel settore per favorire l'adattabilità anche alle piccole aziende e agli Enti che non fabbricano o commercializzano prodotti, ma erogano servizi. Proprio come Assidai.
Va ricordato che la volontà di dotarsi di un Sistema di Gestione certificato (ormai dal 2011) è **alla base della strategia di sviluppo sostenibile voluta dal Fondo**. Il percorso è iniziato diversi anni fa anche con l'iscrizione all'Anagrafe dei Fondi Sanitari e il rinnovo annuale della stessa, con la certificazione volontaria del Bilancio d'esercizio, con la definizione e approvazione del Codice Etico e di Comportamento e, in ultimo, con la recente certificazione secondo la prassi UNI PdR 125:2022 sulla parità di genere.
Sul tema della parità di genere c'è ancora molto da fare nel nostro Paese e nel mondo intero. L'ultimo Global Gender Gap Index del 2025 realizzato dal World Economic Forum analizza in **148 Stati** lo stato attuale e l'evoluzione della parità di genere prendendo in esame quattro dimensioni chiave: la partecipazione economica, l'istruzione, la salute e la *leadership* politica. L'indice medio globale di parità di genere del 2025 si attesta al **68,8%**, con un incremento dello **0,3%** rispetto al 68,5% dell'anno precedente; ne consegue che, a livello mondiale, deve essere colmato ancora il **31,2%** del divario. A questi ritmi il traguardo dell'eliminazione del divario di genere sarà raggiunto tra **123 anni** (ma si registra comunque un guadagno di 11 anni rispetto alle proiezioni del report precedente).
Il primo Paese tra i 148 in classifica è sempre l'**Islanda**, che guida l'indice per il sedicesimo anno consecutivo con il **92,6%** di gender gap colmato. L'Europa si conferma come l'area geografica all'interno della quale sono stati fatti maggiori passi in avanti in tema di parità di genere e, infatti, ben **8 paesi** di quest'area sono presenti nella *top ten* (tra cui Finlandia, Norvegia e Regno Unito). Le uniche due economie non europee nelle prime dieci posizioni sono la **Nuova Zelanda** (quinta) e la **Namibia** (ottava). Dati altalenanti e complessi per il nostro Paese: l'**Italia** si posiziona all'**85° posto** globale, risalendo formalmente di due posizioni rispetto all'87° posto del 2024, ma registrando forti spaccature interne. Le ultime posizioni della classifica, con punteggi che superano di poco il 50%, vedono invece Paesi come l'Iran, il Ciad, il Pakistan e il Sudan, che si conferma nelle retrovie della graduatoria globale.
In termini di *leadership* e partecipazione politica sono ancora troppo poche le donne in posizioni apicali a livello globale, dove rappresentano appena il **28,1%** dei ruoli di alta dirigenza. L'indicatore peggiore a livello mondiale rimane l'**Emancipazione politica**, rispetto al quale è stato colmato appena il **22,9%** del *gender gap*, un divario immenso che richiederà ben **162 anni** per essere azzerato. Anche l'Italia ha molta strada da fare per quanto concerne questo pilastro, per cui si attesta al **65° posto** con uno *score* del **25,5%** di *gap* colmato.

Le variabili che compongono questo indicatore riguardano la presenza di donne in Parlamento (in Italia al 35%), le Ministre nel Governo (36,1%) e gli anni con una donna Capo di Stato o di Governo negli ultimi 50 anni: su quest'ultimo fronte, il punteggio italiano continua a beneficiare dell'impatto storico dell'elezione a Presidente del Consiglio di Giorgia Meloni nel 2022.

È utile infine evidenziare i dati fortemente critici che riguardano la **partecipazione all'economia e le opportunità**, ambito in cui l'Italia registra un **grave crollo all'117° posto al mondo** (perdendo ben 6 posizioni rispetto al *report* precedente). Si tratta del **risultato peggiore in assoluto tra tutti i Paesi dell'Unione Europea**. Il *gap* economico da colmare nel nostro Paese è ancora superiore al **40%** (punteggio di 0,599). A pesare drasticamente sulla *performance* italiana sono il tasso di partecipazione femminile alla forza lavoro complessiva (fermo ad appena il **41,2%**) e la forte incidenza del ***part-time* involontario** tra le donne, oltre al persistente divario nei livelli salariali e nella presenza femminile tra dirigenti e legislatori. A livello globale, il pilastro economico si conferma tra i più difficili su cui intervenire, con il 61% di gap colmato e un'attesa stimata di **135 anni** per raggiungere la parità sul posto di lavoro.

Se a livello Paese ci sono ampie aree su cui impegnarsi, Assidai dimostra che, come **Organizzazione**, è possibile fare la differenza attraverso un impegno verso l'uguaglianza di genere e la promozione della diversità sul luogo di lavoro creando ambienti di lavoro inclusivi, equi e rispettosi, in cui sia le donne che gli uomini possano beneficiare di pari opportunità di sviluppo e crescita professionale.

Sostanzialmente la certificazione UNI PdR 125:2022 non solo risponde a principi etici fondamentali ma offre anche vantaggi tangibili all'organizzazione stessa favorendo un miglioramento reale della cultura organizzativa, contribuendo alla crescita dell'organizzazione e promuovendo soluzioni innovative che incrementano la produttività complessiva nel medio-lungo termine.

In conclusione, se analizziamo le certificazioni in termini di *governance*, l'obiettivo cui tende il Fondo dotandosi di certificazioni – seppur non richieste a livello normativo – è quello di continuare ad apportare significative migliorie all'interno della propria realtà per rappresentare in modo solido un punto di riferimento per il management e le loro famiglie in termini di assistenza sanitaria.

CONFRONTO ITALIA VS MEDIA EUROPEA (DATI 2025)

Tabella comparativa dati ufficiali del Global Gender Gap Report 2025 del World Economic Forum

Dimensione Chiave (Sotto-indice)	Punteggio Italia	Posizione Globale Italia	Media Regionale Europea	Stato del Divario per l'Italia
Punteggio Generale (Overall Index)	**0,710**	**85° posto**	**0,751**	L'Italia si colloca **sotto la media europea**, mostrando un divario strutturale rispetto ai *partner* continentali.
Partecipazione Economica e Opportunità	**0,599**	**117° posto**	**0,705**	🔴 **Il punto più critico.** L'Italia registra un distacco netto dalla media UE, posizionandosi all'**ultimo posto assoluto nell'Unione Europea**.
Istruzione (Educational Attainment)	**0,995**	**51° posto**	**0,994**	🟢 **In linea con l'Europa.** Le donne italiane registrano livelli di scolarizzazione eccellenti e tassi universitari stabili.
Salute e Sopravvivenza	**0,967**	**89° posto**	**0,966**	🟢 **Allineato alla media.** Questo pilastro è vicino alla parità sostanziale sia in Italia che nel resto d'Europa.
Emancipazione Politica (Political Empowerment)	**0,255**	**65° posto**	**0,338**	🟡 **Sotto la media.** Nonostante la risalita al 65° posto, l'Italia rimane distante dalla media delle democrazie europee sul fronte della rappresentanza.

Nota: I punteggi sono espressi in una scala da 0 a 1 (dove 1 rappresenta la piena parità di genere).

DELTA DI CAMBIAMENTO

AUTORE: **SEBASTIANO SANTORO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Il Delta del Po attraversa una fase di trasformazione. Nuove filiere produttive, tutela della biodiversità e investimenti per una crescita virtuosa delle economie locali

Il **Delta del Po** è un territorio instabile, e chi ci vive lo sa. Sebbene abbia una storia millenaria, la forma a cuspide che conosciamo oggi nasce dal Taglio di Porto Viro, l'opera idraulica con cui nel 1604 Venezia deviò il fiume per proteggere la propria laguna. Da allora la terra non ha mai smesso di trasformarsi. «Il Delta è un *habitat* anfibio per sua natura» racconta **Alessio Tagliati**, Presidente della Cooperativa di Pescatori Gorino.

Se l'instabilità è la regola, quello che è mutato oggi però è la **velocità del cambiamento**. La pressione arriva da tre fattori amplificati dai cambiamenti climatici. Il suolo scende, con una subsidenza che in alcune aree il Cnr misura fino a venti millimetri l'anno, su un territorio già mediamente due metri sotto il livello del mare, che nel solo Delta polesano è tenuto asciutto da 39 idrovore al costo, nel 2019, di 2,4 milioni di euro di sola energia. Poi c'è **il mare, che sale e si scalda**. Le temperature marine eccezionalmente elevate dell'estate 2026 hanno aggravato lo stress degli **allevamenti**; a luglio, nella Sacca di Goro, l'acqua ha toccato i 32 °C ed è scomparso fino al 90% delle vongole, mentre a Scardovari morivano in pochi giorni mille quintali di cozze Dop. Infine il fiume Po, il cui flusso si indebolisce: sotto i 450 metri cubi al secondo l'acqua salata risale il suo letto, quest'estate a Pontelagoscuro si è scesi a 220, con il cuneo salino spinto fino a 25 chilometri nell'entroterra; e un terreno raggiunto dal sale, avverte il Consorzio di bonifica Delta del Po, resta **incoltivabile** per almeno tre anni.

Quando finisce una monocoltura

Per trentacinque anni la vongola verace ha reso ricca quest'area, una produzione che a livello nazionale vale 200 milioni l'anno. Dalla primavera del 2023, in concomitanza con le piene che hanno colpito l'Emilia-Romagna, la presenza del **granchio blu** nella Sacca di Goro è aumentata rapidamente. Tagliati se ne è accorto prima di altri perché monitorava mensilmente la biomassa della sua concessione. «Ci mancava il 65% delle vongole, ma all'inizio nessuno mi ha creduto, mi hanno preso per matto», ricorda. «Due mesi dopo eravamo al 91% di vongole mangiate dal granchio blu». La Cooperativa ha perso tra i 16 e i 18 milioni di euro di prodotto in acqua, cioè tre anni di semine.

Una risposta è arrivata da fuori del Delta. Nel 2020 la biologa marina Carlotta Santolini ha navigato lungo la costa italiana per capire quanto i **cambiamenti climatici** stessero incidendo sulla pesca.

> Le temperature marine eccezionalmente elevate dell'estate 2026 hanno aggravato lo stress degli allevamenti: a luglio, nella Sacca di Goro, l'acqua ha toccato i 32 °C

«Mi sono accorta che i pescatori stavano davvero lottando con questo granchio, di cui ancora non parlava nessuno, se non la comunità scientifica», racconta. Con altre quattro amiche ha fondato Mariscadoras, società *benefit* che compra il granchio dalle cooperative del Delta e lo fa lavorare a Venezia. Oggi l'80% della produzione finisce negli Stati Uniti, mentre in Italia sughi e polpette sono arrivati nella grande distribuzione. In ottica di **circolarità**, nel modello della società rientrano anche gli scarti, che diventano bioplastica per il *packaging,* grazie a un progetto realizzato con l'Istituto Italiano di Tecnologia, e mattoni per la **bioedilizia** grazie a un'iniziativa con l'Università di Urbino.

A Gorino invece la risposta è stata la **diversificazione**. Nel 2019 Alessio Tagliati propose alla Cooperativa di affiancare alla produzione di vongole l'allevamento di ostriche, progetto diventato però operativo solo nel 2023. La *Mignon*, l'ostrica

allevata dalla Cooperativa, è una delle più piccole commercializzate al mondo. Inizialmente i grossisti la giudicavano invendibile, oggi Tagliati la porta a fiere di settore all'estero. Il risultato è una crescita che va dalle 6 tonnellate del 2024 alle 27 del 2025, fino **alle 50 stimate per fine 2026**.
«Per me le ostriche dovranno arrivare al 50% del fatturato annuo, perché hanno una stagionalità diversa dalle vongole: nei momenti di crisi delle vongole mi aiutano le ostriche, e viceversa», spiega Tagliati. Il margine di sviluppo, del resto, esiste: l'Italia consuma circa 10 mila tonnellate di ostriche l'anno importandole quasi per intero, e per Confcooperative Fedagripesca una **filiera nazionale** varrebbe più di 60 milioni.
Riconvertire un impianto, però, richiede tempo e investimenti: una **transizione da finanziare** prima che il vecchio *business* delle vongole smetta di pagare. «Mio nonno mi diceva che si sperimenta quando si guadagna, non quando si è già nei guai, perché quando sei in crisi non ragioni più con la testa ma di petto, e rischi di farti male», conclude Tagliati.

Il turismo e la cura dell'ambiente

Il Delta del Po è la principale **area ornitologica** italiana e fra le più importanti d'Europa: oltre 300 specie censite, di cui più di 150 nidificanti. Da diciassette anni Michele Marandella accompagna turisti in barca a vedere le meraviglie naturalistiche di Goro, affiancando le escursioni alla pesca perché «di solo turismo, qui, non si vive». La sua diagnosi sul settore è severa: «Il **turismo**, in questa zona, è sempre stato, e credo che purtroppo sarà sempre, un piatto di spaghetti alle vongole». Ma i numeri gli danno ragione, perché i due milioni di presenze annuali del Delta, per due terzi straniere, si concentrano quasi interamente su Rosolina e Porto Tolle, configurando un turismo prevalentemente di spiaggia. «Certo, non deve diventare un posto da turismo di massa», afferma. Quello di cui c'è bisogno però sono **infrastrutture e competenze**, perché «il Delta lo vedi solamente se lo viaggi sull'acqua». Tuttavia le vie navigabili si stanno perdendo: canali che in passato percorreva, oggi sono praticabili solo con l'alta marea.
Quei canali, spiega Marandella, mantengono vivo l'**idrodinamismo**. «Se la lasci andare, questa zona diventa palude: il fiore non ci cresce più, l'animale non si ferma più». La manutenzione deve dunque produrre ripristino: la **barena** che mostra ai turisti è nata dal fango scavato per un canale delle vongole. «L'intervento deve ricreare l'ambiente originale», osserva.

> La novità per le imprese arriva dall'Autorità di bacino distrettuale del Po, che indicando il Delta fra gli hotspot di biodiversità del corridoio ecologico padano ha promosso, con la Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile, il Nature Positive Network

Su questa linea anche la direzione politica. Il **Delta è Riserva di Biosfera Unesco**, un Contratto di Foce mette in rete sette comuni attorno a 9,3 milioni di fondi pubblici. La novità per le imprese arriva però dall'Autorità di bacino distrettuale del Po, che indicando il Delta fra gli *hotspot* di **biodiversità del corridoio ecologico** padano ha promosso, con la Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile, il *Nature Positive Network*: oltre 30 fra imprese ed enti che grazie al ripristino della natura hanno accesso a crediti di biodiversità, pagamenti per servizi ecosistemici e **fondi europei** ancora poco usati. La cornice è il regolamento europeo sul ripristino della natura, che impone il ripristino di almeno il 20% delle superfici terrestri e marine dell'Unione entro il 2030.
La storia del Delta del Po, dunque, insegna una cosa. «Il nostro **territorio** è in continuo cambiamento, gli alti e bassi ci sono sempre stati», ripeteva a Tagliati suo nonno. L'**ambiente** non sarà mai stabile: sono i modelli di impresa a dover cambiare forma con la stessa naturalezza con cui, qui, il fiume diventa mare, il mare laguna e la laguna terra.

FINO IN FONDO

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



Materie prime critiche, tecnologie e sicurezza ridefiniscono l'importanza dei fondali marini, strategici per le sfide del nostro tempo

«Come è profondo il mare», con questa canzone Lucio Dalla ha trasformato un pensiero comune nella metafora di uno spazio immenso e libero in cui perdersi facilmente. È forse lo stesso profondo e inquietante «mare scuro che si muove anche di notte e non sta fermo mai» cantato da Paolo Conte. Al di là di ogni verso poetico che ce lo sappia evocare, ben lungi dall'essere solo una tavola piatta su cui poter far scivolare navi, merci e uomini, il mare ci ispira da sempre azioni e contese spesso eroiche.

La protezione delle infrastrutture sottomarine coinvolge la sicurezza, la continuità dei traffici, la transizione energetica, la stabilità stessa dei mercati

Lo sapevano gli uomini che solcavano il *Mare Nostrum*, quelli successivi delle Repubbliche Marinare, quelli che vi si sono persi e quelli che perdendovisi hanno scoperto **nuove terre**, quelli infine che dalle corazzate si sono affrontati nei due scorsi conflitti mondiali. Ciò che tutti non sapevano e non potevano immaginare è che un giorno la difesa e la conquista di terre non emerse, anzi di quelle che stanno sui **fondali**, sarebbero diventate primarie. La ricchezza oggi non sta solo in una striscia di territorio emerso ma nel dominio del fondale marino. **Le acque e i fondali profondi internazionali** sono teatri in cui le grandi potenze competono per definire le regole di sfruttamento e *governance*. Vediamo perché.

Terre rare e non solo

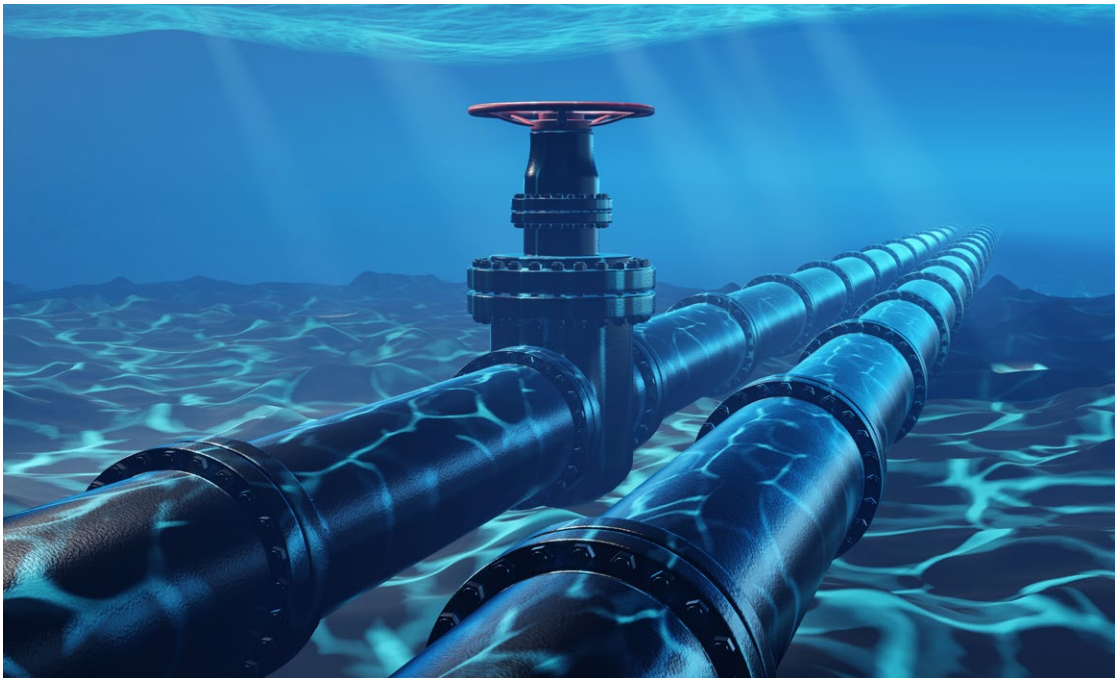
Nelle profondità dei fondali marini sono custoditi immensi giacimenti di **minerali critici** essenziali per la transizione energetica e la tecnologia digitale. Neodimio, disprosio, praseodimio, cobalto, nichel, manganese e litio stanno diventando, sono già diventati la linfa vitale della nostra **modernità**. È un immenso tesoro nascosto di cui forse nessuno si curava. Oggi più o meno tutti sanno cosa sono **le terre rare**. Sono terre preziose per il loro utilizzo, in realtà non così rare, anzi diffuse nel sottosuolo ma disperse in modo da essere difficilmente estraibili. Fanno parte di un più ampio novero di materie prime critiche, definite **essenziali per l'economia europea e per le tecnologie** che guidano **la duplice transizione verde e digitale**. Sono insomma le componenti fondamentali delle batterie, dei veicoli elettrici, delle turbine eoliche, dei semiconduttori, delle tecnologie di IA e dei sistemi di difesa**.**

Nell'era delle tecnologie sempre più avanzate, in cui a uno *smartphone* di ultima generazione o a un'automobile elettrica nessuno vuole o può più rinunciare, queste materie sono divenute il centro dell'attenzione per la corsa al **primato tecnologico** delle grandi potenze e di conseguenza sono parte di un loro progetto economico e geopolitico.

Economia della profondità

Le ospita lo spazio tridimensionale profondo che si trova grosso modo a circa 4mila metri di profondità nei fondali del Pacifico o lungo le dorsali oceaniche. È lì dunque il luogo in cui gioca, o pare giocarsi, la partita per il futuro della civiltà tecnologica e il ***deep-sea mining*** - l'estrazione mineraria a elevate profondità - è l'attività cui le *big company* e i governi mirano. Ecco perché le acque internazionali e i fondali degli abissi non sono più zone neutre, ma scenari in cui le grandi potenze come Stati Uniti e Cina competono.

È in conseguenza di ciò che si sta ridefinendo integralmente il concetto di sovranità e di sicurezza nazionale e anche il **Mediterraneo** continua ad essere spazio di competizione. Nelle profondità del *Mare Nostrum* stanno le dorsali internet che sotto forma di cavi sottomarini costituiscono il collegamento transoceanico, per esempio



tra Europa e Stati Uniti. Chi mai vi rinuncerebbe? Va ricordato poi che se nel Mediterraneo scorre l'1% dell'acqua globale, vi transita il **20% del traffico marittimo** mondiale.

Sviluppo strategico e protezione dei fondali

Il Mediterraneo torna dunque a essere spazio di rilievo perché la protezione delle **infrastrutture sottomarine** coinvolge la sicurezza nazionale, la continuità dei traffici, la transizione energetica, la stabilità stessa dei mercati.

L'Italia in questo contesto occupa una posizione non indifferente in quanto, pur priva di grandi giacimenti, è comunque uno **snodo strategico** tra Atlantico, Mar Rosso e Indo-Pacifico e la sua secolare tradizione marittima si è evoluta in una straordinaria *leadership* tecnologica, scientifica e industriale nell'ingegneria subacquea, con un ***know-how*** unico nella gestione e nell'esplorazione delle grandi profondità. Qui realtà industriali di primo piano coordinate e valorizzate da iniziative strategiche nazionali sono oggi avanguardia mondiale nella robotica marina, nello sviluppo di droni sottomarini autonomi, nella posa di cavi elettrici ad altissima tensione e nel monitoraggio delle infrastrutture critiche dei nostri mari. Il Belpaese traccia dunque una via strategica che unisce, per esempio, la protezione attiva delle dorsali del Mediterraneo a un **investimento** massiccio e mirato in nuove attività strategiche.

L'altro mining da non sottovalutare

In più infatti - forse un asso nella manica? – l'Italia mentre svolge questo ruolo fondamentale punta anche su un'azione diversa, che sembra l'uovo di Colombo: il cosiddetto *Urban Mining*. È il recupero e il riciclo avanzato delle terre rare provenienti dai rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche, dalle pale eoliche dismesse e dalle batterie esauste. Anche se non c'è una stima ufficiale, tutto questo è certamente di grande valore perché ogni anno finiscono in discarica oltre 40 milioni di tonnellate di **rifiuti elettronici**, di cui solo il 20% circa viene riciclato a livello globale. Può essere un altro tassello della risposta strategica e industriale italiana per il futuro. A luglio è entrato nella fase operativa il Fondo Nazionale del Made in Italy, che destina 600 milioni di euro - dei 900 di dotazione complessiva - al Fondo Imprese, gestito da Fondo Italiano d'Investimento. Lo strumento realizzerà investimenti diretti e indiretti, a condizioni di mercato, nel capitale delle imprese operanti nelle filiere strategiche, con particolare attenzione alla **catena del valore delle materie prime critiche**: dall'estrazione alla lavorazione e trasformazione, dall'approvvigionamento alla distribuzione, fino **al riciclo e al riuso**. Una direttrice di sviluppo che può aiutare il sistema industriale italiano a crescere in innovazione e competitività.

IL VALORE DELL'ACQUA

AUTORE: **MAURO GRASSI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Blue, Water e Undersea Economy: tre ambiti da integrare in una visione sistemica dell'"economia dell'acqua" per il nostro Paese

Mediterraneo, coste e acqua sono elementi in grado di suggerire un percorso di nuovo, interessante, sviluppo sostenibile per l'Italia. La ***Blue Economy*** riguarda le attività economiche connesse al mare e alle coste, quali trasporti marittimi, portualità, pesca, acquacoltura, turismo costiero ed energie marine. La ***Water Economy*** comprende invece la gestione integrata del ciclo naturale e artificiale dell'acqua, includendo approvvigionamento, depurazione, riuso delle risorse idriche, tutela degli ecosistemi acquatici e interventi di prevenzione e mitigazione del rischio idrico e idrogeologico. La ***Undersea Economy*** si concentra sullo spazio sottomarino come nuova frontiera economica e strategica, includendo infrastrutture digitali, cavi e *data center* subacquei, monitoraggio ambientale, ricerca scientifica, robotica, sicurezza e sfruttamento sostenibile delle risorse del fondale. L'integrazione tra questi tre ambiti consente di sviluppare una **visione sistemica dell'"economia dell'acqua"** per il nostro Paese.

In termini di prospettiva, già oggi più che avviata, si tratta di un sistema che può mobilitare **oltre 25 miliardi di investimento all'anno** con un impulso notevole in termini di Pil, occupazione, creazione di nuove imprese e sviluppo di tecnologie.

I porti rappresentano il cuore della Blue Economy. **Oltre l'80% delle merci mondiali viaggia via mare** e gli scali devono coniugare efficienza, digitalizzazione e resilienza climatica. Il modello di Rotterdam mostra la direzione: *digital twin* per prevedere maree e correnti, movimentazione automatizzata dei *container*, elettrificazione delle banchine e sviluppo dell'idrogeno verde. Allo stesso tempo, l'innalzamento del livello del mare richiede nuove opere di protezione, dal rafforzamento delle dighe foranee all'adeguamento delle banchine e dei sistemi di allerta meteo-marina.

Il mare è anche una piattaforma energetica. L'**eolico *offshore*** alimenta una filiera che coinvolge cantieristica, siderurgia, meccanica avanzata, sensoristica, robotica subacquea e *cybersecurity*. Le reti elettriche sottomarine e la produzione di idrogeno verde stanno trasformando i porti **in *hub* multifunzionali** capaci non solo di movimentare merci, ma anche di produrre, distribuire e accumulare energia.

La cantieristica italiana rappresenta una delle principali eccellenze mondiali. *Leader* nella costruzione di *superyacht*, integra materiali compositi, propulsioni ibride, automazione, sensoristica e progettazione digitale. Le **competenze** sviluppate trovano applicazione anche nelle piattaforme *offshore*, nelle imbarcazioni elettriche, nei mezzi per la manutenzione delle infrastrutture marine e nella mobilità sostenibile.

> Valorizzare la posizione dell'Italia nel Mediterraneo significa investire in ricerca, innovazione e infrastrutture, osservando con attenzione quanto sta avvenendo nel sistema economico euromediterraneo

Anche il mondo sottomarino, coordinato dal **Polo nazionale della Dimensione Subacquea** che è l'*hub* italiano dedicato alla ricerca, sviluppo e coordinamento delle tecnologie subacquee**,** è diventato una frontiera tecnologica avanzata. Veicoli autonomi e *robot* telecomandati operano a **profondità un tempo irraggiungibili**, monitorando ecosistemi, ispezionando infrastrutture energetiche, gasdotti e cavi sottomarini, attraverso i quali transita circa il 95% del traffico mondiale dei dati.

Il turismo costiero è chiamato a evolvere verso modelli più sostenibili e meno stagionali. Nautica sostenibile, porti turistici intelligenti, archeologia

subacquea, mobilità elettrica, turismo scientifico ed esperienze legate al mare rappresentano nuovi segmenti di crescita, capaci di valorizzare il patrimonio naturale delle nostre coste.

La MWE (Mediterranean Water Economy) si estende alla Water Economy in senso stretto, affrontando le grandi sfide poste dal cambiamento climatico. Siccità, alluvioni e dissesto idrogeologico non rappresentano più emergenze occasionali, ma fenomeni strutturali che richiedono un **ecosistema industriale integrato**. Ingegneria civile, osservazione satellitare, digitalizzazione, materiali avanzati, desalinizzazione, depurazione delle acque e *Nature-Based Solutions* convergono in una filiera che va dalla progettazione digitale alla manutenzione predittiva delle infrastrutture.

Anche le dighe stanno diventando sempre di più infrastrutture intelligenti. Sensori strutturali, *digital twin* e sistemi di monitoraggio continuo consentono di controllare deformazioni, infiltrazioni e condizioni di sicurezza, mentre gli impianti di pompaggio trasformano gli invasi in elementi strategici per l'accumulo energetico necessario alla **transizione ecologica**.

L'acqua assume inoltre un ruolo centrale nell'economia digitale. *Data center* e *call center* richiedono grandi quantità di acqua **per il raffreddamento delle infrastrutture informatiche**. Per questo si stanno diffondendo circuiti idrici chiusi, riutilizzo delle acque reflue trattate e sistemi di raffreddamento a immersione, capaci di ridurre consumi energetici e impatto ambientale.

La MWE non è quindi soltanto un insieme di attività legate al mare, ma una nuova architettura industriale con al centro l'acqua fondata su tre "*driver* di sviluppo".

Il primo è **la tecnologia e la ricerca**. *Digital twin*, intelligenza artificiale, sensoristica, robotica subacquea, sistemi energetici avanzati e infrastrutture intelligenti costituiscono la base per sviluppare nuove soluzioni, aumentare l'efficienza e creare competitività.

Il secondo pilastro è **la sostenibilità**, che non rappresenta più un vincolo ma un **fattore produttivo**. Gli interventi di adattamento climatico, dalla gestione delle risorse idriche alle infrastrutture di protezione costiera, attivano nuove filiere industriali, favoriscono occupazione qualificata e rafforzano la sovranità tecnologica nazionale. La sostenibilità diventa così un motore di sviluppo economico.

Il terzo pilastro è la **collaborazione tra pubblico e privato**. Le grandi trasformazioni richiedono investimenti, *governance* condivisa e una visione strategica comune. Solo attraverso partenariati efficaci è possibile realizzare infrastrutture innovative, accelerare la diffusione delle nuove tecnologie e rafforzare la competitività di sistema.

La MWE rappresenta quindi una piattaforma industriale che integra mare, acqua, energia, manifattura avanzata e digitale. Valorizzare la posizione dell'Italia nel Mediterraneo significa investire in ricerca, innovazione e infrastrutture, osservando con attenzione quanto sta avvenendo nel **sistema economico euromediterraneo**, dove numerosi paesi stanno sperimentando modelli tecnologici e industriali in grado di contribuire alla crescita dell'economia dell'acqua.



Mauro Grassi, Direttore della Fondazione Earth and Water Agenda

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

progettomanager.federmanager.it