

**Trasformare
il successo
dei Giochi
in sviluppo**

MOTORE ITALIA

EDIZIONE MILANO OLIMPICA
INTERNAZIONALE



MILANO È PRONTA PER NUOVE SFIDE

Investimenti in infrastrutture e reputazione
L'eredità olimpica consolida la crescita

A CURA DI SALVATORE LICCIARDELLO E SERGIO GOVERNALE

Una «medaglia d'oro» che non si assegna sul podio ma sui mercati e nella percezione internazionale, accompagnata da un «doping positivo» fatto di infrastrutture e fiducia. È in questa chiave che Milano prova a leggere l'eredità delle Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026, mentre la città entra nella fase più delicata: trasformare il successo dei Giochi in sviluppo duraturo. Il tema è stato al centro del dibattito «Motore Italia Edizione Milano Olimpica Internazionale», tappa del roadshow crossmediale di *Class Editori*, ospitato giovedì scorso al Gattinoni Hub e moderato dal direttore di *Milano Finanza*, Roberto Sommella, con la giornalista di *Class Cnbc*, Silvia Sgaravatti, occasione di confronto tra istituzioni e imprese sull'impatto economico e strategico dell'evento. Nel suo intervento, il ministro dell'Economia **Giancarlo Giorgetti** ha inserito Milano-Cortina in un percorso più ampio di rafforzamento della credibilità del Paese. I Giochi, ha spiegato, rappresentano una «decorazione d'eccellenza» che si affianca ai segnali positivi registrati negli ultimi anni, come il miglioramento dei rating internazionali e la riduzione dello spread. Una

medaglia non olimpica ma finanziaria, che riflette un lavoro di consolidamento portato avanti nel tempo. In questo contesto, la fiducia assume un ruolo centrale. I dati sui titoli di Stato indicano un cambiamento significativo: le famiglie italiane detengono oltre 300 miliardi di titoli pubblici, contro poco più di 50 miliardi di titoli bancari. Un segnale, secondo il ministro, della crescente affidabilità percepita del sistema Paese. Milano-Cortina ha contribuito a rafforzare questo quadro, agendo come un «doping positivo» soprattutto sul fronte delle infrastrutture e della mobilità, con effetti destinati a protrarsi oltre la durata dei Giochi. Resta tuttavia uno scenario internazionale complesso, se-



Giancarlo Giorgetti
ministro dell'Economia

gnato da tensioni geopolitiche e rischi economici, che impone cautela. La sfida, ha sottolineato Giorgetti, è mantenere stabilità e fiducia anche in una fase di incertezza, proseguendo su una linea di gestione responsabile. Sul piano cittadino, il sindaco **Giuseppe Sala** ha evidenziato come il primo risultato sia il rafforzamento della reputazione internazionale di Milano. Un esito che si inserisce nella

continuità con Expo 2015, confermando la capacità della città di gestire eventi globali garantendo qualità nei servizi, nei trasporti e nell'accoglienza.

Accanto alla visibilità, resta il tema dell'eredità concreta. I Giochi lasciano infrastrutture e progetti destinati a incidere sulla crescita urbana: il palazzetto di Santa Giulia, il villaggio olimpico di Porta Romana che sarà trasformato in studentato e gli sviluppi nell'area di Rho Fiera per gli sport del ghiaccio. Milano-Cortina ha inoltre segnato un primato come primo evento diffuso sul territorio e per l'attenzione alla parità di genere. La fase che si apre, ha osservato Sala, è quella della capitalizzazione, in cui sarà

decisiva la collaborazione tra pubblico e privato.

Il padrone di casa **Franco Gattinoni** ha sottolineato come eventi di questa portata lascino opportunità concrete, in particolare sul fronte delle nuove location e della capacità di attrarre eventi internazionali. Milano può rafforzare il proprio posizionamento nella competizione tra grandi città, puntando su spazi adeguati per congressi e fiere.

Il nodo resta quello dei flussi turistici, oggi influenzati da fattori esterni. Dopo un avvio positivo, i dati recenti mostrano una flessione legata al contesto internazionale. Per Gattinoni, la risposta non può essere una chiusura sul mercato interno: la crescita passa dalla capacità di attrarre visitatori dall'estero, in un sistema ormai pienamente globale.

Nel complesso, il quadro che emerge è quello di una città che ha consolidato la propria immagine internazionale e che ora deve dimostrare continuità. Milano ha vinto la sfida olimpica sul piano organizzativo e reputazionale. La partita più complessa resta quella di trasformare questa spinta in crescita stabile, mantenendo nel tempo quell'effetto di fiducia che rappresenta la vera eredità dei Giochi. (riproduzione riservata)

Tronchetti Provera: si rafforza la centralità della metropoli

Il successo delle Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026 ha prodotto un effetto che va oltre l'evento sportivo, incidendo sulla percezione complessiva della città e del Paese. Per **Marco Tronchetti Provera**, il risultato raggiunto ha superato le aspettative. Secondo il vicepresidente esecutivo di Pirelli, Milano ha rafforzato la propria centralità, inserendosi in un percorso di crescita già avviato negli anni successivi all'Expo 2015. Le Olimpiadi hanno rappresentato un passaggio ulteriore, capace di consolidare il posizionamento della città e di offrire un'immagine di efficienza nella gestione di un evento complesso. L'eredità dei Giochi, nella lettura dell'imprenditore, non si esaurisce negli interventi materiali o nei numeri immediati. Esiste una componente meno visibile ma rilevante, legata al clima di fiducia. Il successo contribuisce a modificare l'atteggiamento di cittadini e imprese, influenzando le scelte economiche. La fiducia diventa così un fattore che incide sul pil: un contesto positivo favorisce investimenti, stimola i consumi e rafforza la propensione al rischio. In questo senso, Milano-Cortina può generare un indotto indiretto, destinato a svilupparsi nel tempo.

La percezione di una città dinamica e affidabile, capace di attrarre attenzione internazionale, può tradursi in nuove opportunità e in una maggiore competitività del sistema. Resta però il confronto con uno scenario globale instabile. Le tensioni internazionali possono influenzare le prospettive di crescita, imponendo alle imprese una revisione dei propri piani nel caso di crisi prolungate. Per questo, la gestione delle criticità richiede un coordinamento che va oltre il livello nazionale. In questo equilibrio tra opportunità e incertezze si gioca la fase successiva ai Giochi. L'effetto Milano-Cortina, per Tronchetti Provera, rappresenta una spinta significativa, ma la sua durata dipenderà dalla capacità di mantenere e rafforzare quel clima di fiducia che il successo olimpico ha contribuito a generare. (riproduzione riservata)



Marco Tronchetti Provera
vice presidente di Pirelli

Manfredi Catella: il villaggio olimpico si apre agli eventi

Milano ha vinto la sfida delle Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026, ma il punto decisivo riguarda la capacità di trasformare un evento temporaneo in un'eredità concreta. **Manfredi Catella**, fondatore e amministratore delegato di Coima sgr, evidenzia come, dopo un avvio accolto con una certa freddezza, il successo sia esploso con il boom di medaglie e la visibilità internazionale. La differenza, però, sta nel dopo. A differenza di molti grandi eventi, le infrastrutture sono state pensate fin dall'inizio per una funzione successiva. L'arena continuerà a ospitare eventi, mentre il villaggio olimpico sarà riconvertito in tempi rapidi in 1.700 posti letto per studenti. Un lascito diretto, in una città dove l'accesso alla casa è diventato sempre più difficile per giovani e lavoratori.

Proprio il tema abitativo rappresenta il nodo principale. Milano è diventata negli anni più attrattiva, ma senza una produzione adeguata di nuove case, con conseguente aumento dei prezzi. Non è quindi il modello della

città a essere in discussione, ma la mancanza di offerta. Un confronto utile, secondo Catella, è quello con Madrid, che negli ultimi anni ha aumentato significativamente lo stock abitativo semplificando le procedure, con effetti sui prezzi.

In questo contesto, il mercato da solo non è sufficiente. Gli investimenti immobiliari fanno capo a capitali istituzionali internazionali, come fondi pensione e assicurazioni, che devono garantire rendimenti. Per questo non possono sostenere da soli progetti a prezzi calmierati: serve un partenariato tra pubblico e privato, in cui il settore pubblico contribuisca a rendere sostenibili gli interventi.

Nonostante queste criticità, Milano resta una città in crescita, con un potenziale elevato. Anche il contesto globale apre una finestra: i capitali internazionali si stanno orientando verso l'Europa e, in particolare, verso Paesi come l'Italia. La capacità di attrarli dipenderà, secondo Catella, dalla qualità delle scelte e dal capitale umano. (riproduzione riservata)



Manfredi Catella
ad di Coima sgr

Strumenti finanziari della Regione per indirizzare i capitali privati verso il listino azionario PMI LOMBARDE, SPINTA ALLA BORSA

Con «Quota Lombardia» cinque nuove quotazioni in un anno

Le Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026 si inseriscono in un contesto economico in cui il rafforzamento del tessuto produttivo e finanziario resta centrale. In Lombardia, il focus è sulle pmi e sulla loro capacità di crescere, anche attraverso strumenti innovativi.

L'assessore allo Sviluppo economico **Guido Guidesi** ha indicato tre direttrici dell'azione regionale: strumenti finanziari per accompagnare le imprese, rappresentanza delle esigenze del territorio a livello sovranazionale e un ruolo di connessione tra formazione, ricerca e sistema produttivo. In questo quadro si inserisce «Quota Lombardia», iniziativa pensata per sostenere la quotazione in Borsa delle pmi. Nel primo anno sono state cinque le nuove imprese lombarde quotate, con l'obiettivo di rafforzarne solidità, trasparenza e capacità di crescita, mantenendo al contempo il radicamento sul territorio. Lo strumento, ha spiegato Guidesi, punta a generare un effetto moltiplicatore: le risorse pub-



Al centro Guido Guidesi e Fabrizio Testa

bliche devono attivare investimenti più ampi, con risultati che superino l'impegno iniziale. In parallelo, contribuisce a consolidare il ruolo della Lombardia come centro finanziario, considerando anche il legame diretto con Piazza Affari.

Fabrizio Testa, ceo e general manager di Borsa Italiana, ha sottolineato il peso della Lombardia nel sistema: su circa 400 società quotate, 174 sono lombarde, molte con sede a Milano. «Quota Lombardia» consente di coprire fino a 600mila euro di costi legati alla quotazione, includendo anche le spese dei primi anni, e ha già mobilitato una parte significativa delle risorse stanziata. L'iniziativa ha ricevuto anche la «special mention» agli European Small and Mid-

società quotate.

Testa ha evidenziato anche il ruolo di Borsa Italiana come punto di incontro tra domanda e offerta di capitali. L'ingresso in Euronext ha rafforzato questo posizionamento: il gruppo, oggi presente in otto Paesi, ha superato gli obiettivi iniziali. Un esempio concreto riguarda le attività di clearing: da Roma vengono oggi gestiti anche derivati energetici dei Paesi nordici e strumenti legati ad altri mercati europei, segno di un'integrazione crescente che punta a ridurre la frammentazione dei mercati finanziari europei.

Guidesi ha infine ricordato il nuovo strumento delle «zone di innovazione e sviluppo», pensato per mettere in relazione imprese, ricerca, formazione e finanza. L'obiettivo è valorizza-

Cap Award 2025. Il sostegno si inserisce in un quadro più ampio, che comprende anche il bonus Ipo nazionale e il Fondo Nazionale Strategico Indiretto gestito da Cdp, con circa 350 milioni destinati in parte a investimenti in

L'AI e la transizione energetica Bip: le sfide per le pmi italiane

In un contesto segnato da tensioni energetiche, innovazione tecnologica e instabilità geopolitica, le imprese italiane si confrontano con una complessità crescente. **Francesco Bona**, equity partner di Bip, richiama il peso delle piccole e medie imprese, che sono pari a circa 5 milioni e che producono i due terzi del valore aggiunto nazionale e occupano il 70% della forza lavoro privata, ma presentano ancora livelli di digitalizzazione e adozione dell'intelligenza artificiale inferiori alla media europea. In questo scenario, il sistema finanziario è chiamato a evolvere: non solo finanziatore, ma «co-architetto» delle scelte strategiche. Le banche, da un lato, devono proteggere la qualità del credito e, dall'altro, possono accompagnare le imprese nelle decisioni, grazie alla conoscenza diretta di redditività, liquidità e comportamenti dei clienti.

Due sono le direttrici principali. La prima è la digitalizzazione: l'uso dell'intelligenza artificiale e dei dati consente di passare da modelli basati sullo storico a valutazioni predittive, facilitando anche l'accesso al credito per le imprese più giovani. La seconda riguarda la transizione energetica, con interventi su efficienza e riduzione delle emissioni, sostenuti da strumenti come green bond e finanziamenti europei. Infine, l'euro digitale viene indicato come un acceleratore del cambiamento. In fase di sperimentazione dal 2027 con prime emissioni previste entro il 2029, dovrebbe rendere più efficienti i pagamenti nell'area euro, rafforzando al tempo stesso il ruolo delle banche e offrendo alle imprese un nuovo strumento operativo. (riproduzione riservata)

re i settori manifatturieri e favorire una maggiore integrazione tra competenze, in una prospet-

tiva che guarda al 2030-2050 con al centro il capitale umano. (riproduzione riservata)

L'eredità oltre i Giochi olimpici: imprese, risorse e opere per la città

Il successo delle Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026 lascia un'eredità che va oltre l'evento, incidendo su interi settori produttivi e sul sistema economico. Per **Elisa Presutti**, managing director di Gattinoni Events, il primo effetto riguarda direttamente l'industria degli eventi, che ha vissuto una fase iniziale complessa, segnata dalla difficoltà nel reperire professionisti impegnati nella macchina organizzativa olimpica. Quella criticità si è però trasformata in un'opportunità. Le migliaia di professionisti coinvolti sono oggi ri-entrati sul mercato con competenze e know-how rafforzati, contribuendo alla crescita complessiva del settore. Un risultato che si accompagna a un diffuso senso di consapevolezza: l'industria italiana degli eventi ha dimostrato di essere all'altezza di una vetrina internazionale, come confermano anche i numeri delle cerimonie, con 9,2 milioni di spettatori per l'apertura e circa mezzo miliardo di interazioni.

Secondo Presutti, uno degli elementi distintivi dei Giochi è stato il modello adottato: un evento adattato al territorio, con un'attenzione alla sostenibilità e al riuso delle infrastrutture. Il villaggio olimpico, destinato a diventare studentato, rappresenta un esempio concreto, così come il miglioramento dell'accessibilità,

con strutture come l'Arena di Verona rese fruibili anche alle persone con disabilità. Un approccio che segna un punto di partenza per nuovi modelli organizzativi.

Sul piano economico e finanziario, **Matteo Rusciadelli**, responsabile Imprese di Cdp, richiama la necessità di misurare l'impatto nel tempo. Con circa 400 miliardi di asset e una funzione di «promotional bank», Cdp è chiamata a valutare come le risorse raccolte vengano trasferite all'economia reale.

Nel caso di Milano-Cortina, il dato rilevante è la progettazione del post-evento: su 98 interventi, oltre 50 sono infrastrutturali e distribuiti su un'ampia area territoriale. Un'impostazione che ha già prodotto risultati misurabili, con una spesa diretta di circa 3,5 miliardi e un ritorno economico stimato di 6 miliardi, legato sia al turismo sia agli effetti duraturi delle infrastrutture.

L'eredità riguarda anche le imprese. Molte aziende coinvolte nella realizzazione dei Giochi hanno sviluppato competenze e soluzioni che possono essere replicate in altri contesti, anche internazionali. Milano-Cortina, in questa prospettiva, ha funzionato come un incubatore, offrendo alle imprese un'occasione per rafforzare la propria capacità competitiva e aprirsi a nuovi mercati. (riproduzione riservata)

Banche e territori, dal risparmio all'innovazione e allo sviluppo

Il ruolo del sistema bancario resta centrale nella competitività dei territori, soprattutto in una fase segnata da trasformazioni economiche e tensioni globali. **Luca Gotti**, responsabile della Direzione regionale Lombardia Ovest di Bper, sottolinea come eventi come le Olimpiadi abbiano generato un incremento delle transazioni finanziarie.

Alla base c'è il risparmio degli italiani, definito «motore economico» del Paese: circa 6mila miliardi, cresciuti del 30% rispetto al periodo pre-pandemia. Una massa che si sta progressivamente spostando dalla liquidità verso forme di investimento più remunerative, inclusi i titoli di Stato, segnale di rinnovata fiducia. Resta invece più limitato il flusso diretto verso il mercato azionario, in un sistema tradizionalmente prudente. In questo quadro, la banca svolge una funzione di intermediazione decisiva, trasferendo il risparmio all'economia reale e contribuendo a ridurre le disuguaglianze territoriali.

La Lombardia, osserva Gotti, si conferma il principale motore economico del Paese, grazie a una forte capacità innovativa e a un'elevata attrattività di risorse e competenze. Un contesto caratterizzato però da una struttura produttiva frammentata: il 95% delle imprese ha meno di nove addetti. Da qui la necessità di un

supporto qualificato, in cui il sistema bancario gioca un ruolo chiave.

Sul fronte tecnologico, la trasformazione è già evidente: l'accesso ai servizi bancari avviene in media 21 volte al mese tramite app. Le nuove tecnologie, inclusa l'intelligenza artificiale, sono destinate a migliorare efficienza operativa e processi decisionali, pur mantenendo centrale il ruolo umano. Bper, in questo senso, ha previsto investimenti per 650 milioni tra il 2024 e il 2027.

Accanto al sistema bancario, lo scenario macroeconomico resta condizionato dalle dinamiche energetiche e delle materie prime. **Daniela Corsini**, senior economist del Research Department di Intesa Sanpaolo, evidenzia come non esista crescita senza energia e input produttivi. Le tensioni nello stretto di Hormuz rischiano di incidere su petrolio, gas e metalli come l'alluminio, oltre che su prodotti chimici e fertilizzanti. Secondo Corsini, un aumento di 10 dollari del Brent può ridurre la crescita dello 0,1% e aumentare l'inflazione dello 0,5%. L'impatto dipenderà dalla durata delle tensioni: nel breve periodo esistono strumenti di compensazione, come le riserve strategiche o l'aumento della produzione in altri Paesi, ma per alcune materie prime le alternative restano limitate. (riproduzione riservata)

La finanza ridisegna lo sviluppo del paese

Le banche diventano proattive. AI, transizione green ed euro digitale, utili leve per la crescita e la competitività delle PMI

Nel pieno di una fase di trasformazione profonda, il sistema finanziario è chiamato a ridefinire il proprio ruolo. Non più semplice erogatore di credito, ma attore attivo nello sviluppo del tessuto produttivo. È questo il messaggio chiave portato da **Francesco Bona, Equity Partner di BIP**, intervenuto all'evento Motore Italia di Class editori.

«Stiamo vivendo tre discontinuità simultanee, transizione energetica, diffusione dell'intelligenza artificiale e frammentazione geopolitica, che stanno cambiando le priorità delle imprese», osserva Bona. «In questo contesto, la finanza ha un'opportunità unica: accompagnare le aziende nelle scelte, prima ancora che nella loro esecuzione».

Secondo Bona, il punto è proprio questo cambio di paradigma: passare da un ruolo passivo a uno proattivo. «Le banche dispongono di un patrimonio informativo senza eguali, dati su redditività, liquidità, comportamenti di pagamento, e di una presenza capillare sul territorio. Usare questi asset per affiancare le imprese nelle decisioni strategiche significa diventare co-architetti della loro crescita».

Il tema è particolarmente rilevante per le PMI, che rappresentano il 99% del tessuto produttivo italiano e generano circa due terzi del valore aggiunto nazionale. Tuttavia, il loro livello di digitalizzazione resta ancora distante dagli obiettivi europei. «Chi saprà accompagnare questa trasformazione», sottolinea Bona, «costruirà relazioni destinate a durare nel tempo».

Per cogliere questa opportunità, però, il sistema bancario deve prima evolvere al proprio interno. **La digitalizzazione dei processi è**



Francesco Bona, Equity Partner di BIP

Profilo azienda

Fondata in Italia nel 2003, BIP è una multinazionale leader nella consulenza manageriale e nella trasformazione digitale, con oltre 6.500 professionisti in tutto il mondo. Guidata dall'amministratore delegato Alberto Idone e dal presidente Donato Iacovone, ha avviato negli anni un percorso di espansione internazionale e di investimento in persone, tecnologia e territori.

Il Gruppo opera attraverso team specializzati che operano in sinergia in ambiti come Strategia, Tecnologia, Human Capital, Cybersecurity, Sata & AI, Sostenibilità e Digital Transformation.

L'integrazione di queste competenze consente di combinare visione strategica e capacità esecutiva, supportando aziende e organizzazioni nei processi di trasformazione digitale e organizzativa.

una delle due direttrici fondamentali. «Non si tratta di automatizzare per ridurre costi», chiarisce Bona, «ma di liberare tempo e risorse da attività a basso valore aggiunto, per concentrarle sulla relazione e sulla capacità di interpretare la complessità».

Un approccio che BIP ha già sperimentato sul campo. «Abbiamo sviluppato con una banca italiana un agente di intelligenza artificiale capace di integrare dati e documenti per supportare la delibera creditizia. Il risultato non è stata la sostituzione delle persone, ma il potenziamento del loro ruolo. Il tempo risparmiato è stato reinvestito nella relazione con il cliente».

La seconda direttrice è la transizione ecologica. «Per le imprese il tema è molto concreto: il costo dell'energia incide direttamente

sui margini», spiega Bona. «La finanza deve abilitare questa trasformazione, attraverso strumenti come green loan e accesso ai fondi europei». In questa prospettiva, anche il rating evolve: «Non più solo uno strumento di classificazione del rischio, ma una leva per accompagnare le imprese verso modelli più sostenibili e competitivi».

A completare il quadro, **una delle innovazioni più rilevanti all'orizzonte: l'euro digitale.** «È un'infrastruttura pubblica, sicura, su cui costruire nuovi servizi senza sostenere i costi di una rete proprietaria», afferma Bona. «Un'opportunità paragonabile all'introduzione dei pagamenti digitali».

La roadmap è già tracciata: progetto pilota previsto per il 2027 e possibile emissione entro il 2029. «La domanda non è più se arriverà, ma con quale visione ci faremo trovare», prosegue.

Le implicazioni per le imprese sono significative: pagamenti transfrontalieri più rapidi ed efficienti, maggiore fluidità della liquidità lungo le filiere, semplificazione dei processi contabili. «Per le PMI», evidenzia Bona, «si tratta di un abbattimento concreto delle barriere operative».

Per le banche, invece, si apre un nuovo spazio competitivo. «Non è una minaccia di disintermediazione», conclude. «Le banche resteranno centrali, ma dovranno costruire sopra questa infrastruttura nuovi servizi: dalla tesoreria evoluta ai pagamenti programmabili, fino al supporto alla rendicontazione».

Un'evoluzione che richiederà investimenti rilevanti, ma che potrebbe ridefinire gli equilibri del settore. «Chi si muove per tempo», conclude Bona, «ha la possibilità di conquistare una posizione difficilmente recuperabile da chi arriva dopo».

Le aziende nazionali possono colmare il gap competitivo con il capitale umano e l'innovazione

MANAGER LEVA DI CRESCITA

La competenza basata sulla combinazione tra tecnologia e lavoro

Il capitale umano e il ruolo del management tornano al centro del confronto sul futuro delle imprese italiane, tra resistenze culturali, innovazione e strumenti di supporto alla crescita. Nel corso dell'incontro emergono posizioni diverse ma convergenti su un punto: senza un rafforzamento della componente manageriale, soprattutto nelle piccole e medie imprese, il sistema rischia di restare indietro rispetto ad altri Paesi europei.

Simone Pizzoglio, vicepresidente di Manageritalia, richiama il peso di Milano come riferimento per la managerialità, con una concentrazione significativa di dirigenti del terziario. Il dato, tuttavia, non riflette la situazione nazionale, dove nelle pmi permane una minore presenza di manager, in particolare nelle imprese familiari. Una distanza che, secondo Pizzoglio, va colmata anche alla luce dei cambiamenti demografici e della convivenza, oggi inedita, di più generazioni all'interno delle aziende. Secondo **Enrico Pedretti**, direttore marketing di Manageritalia, il confronto diretto tra imprendi-



Da sinistra Luisa Quarta, Katya Aricci, Enrico Pedretti e Giovanni Maione

tori e manager rappresenta una leva concreta per la crescita. In un contesto segnato da crisi successive, emergono esperienze di imprese capaci di competere meglio proprio grazie a questa integrazione. Il limite resta però evidente: solo una quota ridotta di aziende familiari italiane si affida a manager esterni, a differenza di quanto avviene in altri Paesi europei. Una dinamica che incide sulla capacità di crescere e di affrontare i mercati internazionali.

Un esempio di apertura arriva dall'esperienza di ArKadia Group, raccontata dalla ceo **Katya Aricci** e dalla chief marketing officer **Luisa Quarta**. L'azienda opera nel campo delle soluzioni linguistiche e negli ultimi anni ha

affrontato l'impatto dell'intelligenza artificiale, che ha trasformato la domanda di mercato. Non più solo traduzioni, ma modalità di integrazione delle tecnologie nei processi. Aricci descrive un percorso di trasformazione basato sulla combinazione tra strumenti tecnologici e lavoro umano. L'utilizzo di tecnologie già presenti, come i sistemi di traduzione assistita, è stato esteso a un modello più ampio che connette più strumenti e li integra nei flussi operativi. Centrale resta l'ascolto del cliente, in un contesto in cui le esigenze evolvono rapidamente.

In questo processo si inserisce l'ingresso di una manager esterna. Quarta racconta la scelta di lasciare contesti più strutturati

per entrare in una realtà più piccola, con l'obiettivo di tornare a incidere sulle strategie. Il rapporto con l'imprenditrice si è sviluppato su fiducia e collaborazione diretta, con una condivisione delle decisioni che ha consentito di incidere concretamente sul percorso di crescita. Per Aricci, l'apporto di una visione manageriale esterna si è rivelato decisivo in una fase di cambiamento, soprattutto sul piano della comunicazione e del posizionamento.

Il confronto si allarga poi al rapporto tra imprese e sistema finanziario. **Giovanni Maione**, responsabile direzione business di ViViBanca, evidenzia come l'intelligenza artificiale rappresenti uno strumento utile per migliorare i processi, pur richiedendo competenze in grado di interpretarne i risultati. In parallelo, sottolinea l'importanza della presenza manageriale anche nella relazione con le banche: gli imprenditori conoscono il proprio mestiere, ma possono incontrare difficoltà nel dialogo con il sistema finanziario. L'introduzione di una visione manageriale consente, in que-

sto senso, di leggere l'azienda con strumenti diversi e facilitare l'accesso al credito.

Infine, **Lorenzo Allegrucci** richiama il tema della legalità e della sostenibilità attraverso il rating di legalità, istituto volontario gestito dall'Autorità antitrust. Si tratta di un sistema che contribuisce a costruire il capitale reputazionale delle imprese e a creare un linguaggio comune con banche e Pubblica amministrazione. Il rating, articolato su più livelli, può tradursi in benefici concreti, dall'accesso al credito a condizioni migliorative fino a vantaggi nei bandi pubblici, rafforzando al tempo stesso la governance aziendale e la posizione competitiva.

Nel complesso emerge un quadro in cui managerialità, innovazione e strumenti di valutazione rappresentano elementi complementari. La crescita delle imprese passa dalla capacità di integrare competenze e di aprirsi a modelli organizzativi più evoluti, superando resistenze ancora diffuse soprattutto nel tessuto delle pmi. (riproduzione riservata)

Fibra, 5G e aeroporti: un'eredità che supera la durata dell'evento

Un evento globale che dura poche settimane lascia tracce che vanno oltre il calendario. È su questo terreno che si misura l'impatto delle Olimpiadi invernali di Milano-Cortina, tra infrastrutture digitali e capacità logistica, come emerge dalle testimonianze di **Andrea Costa**, head of Business Development di Tim Enterprise, e **Alessandro Fidato**, chief operating officer e accountable manager di Sea. Per Tim, partner per connettività e telecomunicazioni, il lavoro si è svolto soprattutto «dietro le quinte». Costa richiama l'esperienza di Expo 2015 come primo banco di prova per l'utilizzo esteso della tecnologia in un evento internazionale, indicando nelle Olimpiadi una prosecuzione di quel modello. La connettività, sottolinea, è ormai un fattore critico: la diffusione globale delle immagini e dei dati si fonda su infrastrutture capaci di garantire continuità e volumi elevati.

L'intervento ha riguardato sia le venue sia il territorio. Sono state infrastrutturate 25 sedi principali e posati 1.600 chilometri di fibra, con un ricorso limitato a nuovi scavi grazie al riutilizzo di reti esistenti. Parte di queste infrastrutture resterà attiva anche dopo i Giochi, con richieste da parte delle venue di mantenerle operative. Sul piano della mobilità, Costa cita il miglioramento della copertura lungo direttrici come Milano-Bormio e Milano-Livigno, comprese le gallerie.

L'eredità indicata da Tim riguarda

la capacità di integrare tecnologie complesse, il lavoro in un ecosistema di attori diversi e il lascito infrastrutturale. In questo quadro si inserisce il tema della sovranità digitale, intesa come governo di asset, infrastrutture e servizi legati a cloud, IoT, 5G e sicurezza.

Se la rete rappresenta l'infrastruttura invisibile, gli aeroporti sono stati il principale punto di accesso. Fidato ricorda come Milano, attraverso gli scali gestiti da Sea, abbia svolto questo ruolo, con Malpensa designato come primary olympic airport, collegato a 220 destinazioni in 85 Paesi. La preparazione è iniziata due anni prima. Una criticità è stata la concentrazione dei flussi: circa 300mila passeggeri aggiuntivi in pochi giorni. A questo si è aggiunta la gestione dei bagagli fuori misura, passati da circa 200 a punte di 4mila al giorno. La soluzione è stata separare i flussi rispetto ai passeggeri ordinari. Per sostenere l'operatività, Sea ha attivato un team dedicato e coinvolto 200 volontari tra i dipendenti. Ulteriore complessità è arrivata dai voli di Stato: in circa 36 ore sono giunti 50 voli di capi di Stato, con adattamenti delle infrastrutture aeroportuali.

Nel complesso sono state gestite 170 assistenze cerimoniali tra autorità e delegazioni. Un carico operativo che ha messo alla prova il sistema, lasciando in eredità infrastrutture e competenze destinate a restare oltre l'evento. (riproduzione riservata)

Capitale della musica e della cultura tra industria e identità internazionale

Milano conferma il suo ruolo centrale nella cultura e nella musica, tra industria discografica e istituzioni simbolo come il Teatro alla Scala. **Fabrizio Barbieri**, sales manager di Halidon, e **Paolo Besana**, direttore della comunicazione della Fondazione, hanno raccontato il legame tra produzione culturale, identità e visibilità internazionale della città. Secondo Barbieri, Milano concentra circa l'80% delle attività discografiche italiane. Dal periodo di Cgd e Dischi Ricordi negli anni Sessanta e Settanta, la città è diventata il principale centro operativo del settore, ospitando multinazionali, associazioni e etichette indipendenti. I dati più recenti confermano la crescita del mercato: nel 2025 i ricavi della discografia italiana hanno superato per la prima volta i 500 milioni di euro, con l'editoria musicale collocata tra i primi cinque mercati al mondo. Halidon, attiva da oltre trent'anni nella distribuzione, ha vissuto

una profonda trasformazione. Dal predominio del fisico, oggi circa il 70% delle vendite avviene tramite streaming e download. Il vinile, in ripresa tra i giovani tra i 20 e i 35 anni, convive con i prodotti digitali, mentre strategie di promozione attraverso canali come YouTube e playlist Spotify consentono di ampliare il pubblico anche a livello internazionale. L'azienda gestisce sedici marketplace globali, curando marketing, pubblicità e logistica, combinando distribuzione fisica e digitale.

Accanto alla dimensione industriale, il Teatro alla Scala rappresenta il simbolo culturale della città. Besana ha ricordato la partecipazione del teatro alle Olimpiadi invernali con eventi istituzionali, cerimonie e performance artistiche, rafforzando la presenza internazionale della città e intercettando target diversi dal pubblico tradizionale. La Scala mantiene un rapporto costante con istituzioni e pubblico, con iniziative che spaziano dal Salone del Mobile alla moda, fino alle collaborazioni con musei e altre realtà musicali.

Questa strategia di connessione tra cultura, economia e comunità rafforza il ruolo della Scala non solo come luogo di musica e spettacolo, ma come nodo centrale di un ecosistema che valorizza talenti, promuove innovazione e consolida la reputazione internazionale di Milano come capitale culturale e creativa. (riproduzione riservata)



Fabrizio Barbieri e Paolo Besana

La regia invisibile del valore che traduce visione in realtà

Gattinoni Events: organizzazione, impatto e sistema dietro i grandi palcoscenici globali, straordinari moltiplicatori di attività

Nel racconto pubblico dei grandi eventi sportivi, lo sguardo si posa quasi sempre sul gesto atletico, sull'istante che decide una finale, sulla grammatica elementare della vittoria e della sconfitta. Eppure, appena si arretra di qualche passo, emerge un'altra trama, più complessa e decisiva, fatta di organizzazione, visione e capacità di tenere insieme sistemi diversi. È in questo spazio che si colloca il lavoro del Gruppo Gattinoni, e in particolare della business unit Gattinoni Events, una delle realtà più strutturate e riconoscibili nel panorama italiano.

Nato a Lecco nel 1983 da un'intuizione di Franco Gattinoni, oggi Presidente, il Gruppo ha costruito nel tempo un modello articolato che intreccia viaggi, business travel ed eventi, con oltre 900 professionisti e una presenza capillare sul territorio nazionale. Un ecosistema che tiene insieme competenze diverse e che trova nella divisione Events il proprio laboratorio più dinamico, dove confluiscono logistica, live communication e progettazione di esperienze, con una capacità operativa che si misura soprattutto nei contesti più complessi.

È proprio su questo terreno che si è inserito l'intervento di Elisa Presutti, Managing Director di Gattinoni Events, durante l'evento Motore Italia di Class Editori. Il suo sguardo, si è concentrato sull'effetto che i grandi eventi producono: una sorta di onda lunga che attraversa economia, cultura e sistema produttivo.

«Quando parliamo di eventi sportivi internazionali come le Olimpiadi o le Nitto ATP Finals, spesso ci concentriamo sull'aspetto agonistico. Ma c'è un'altra dimensione, forse meno visibile ma altrettanto potente, quella dell'impatto sistemico», osserva Presutti. Le grandi manifestazioni diventano così piattaforme narrative in cui le aziende entrano per condividere valori e costruire relazioni. Non si tratta soltanto di visibilità, quanto di partecipazione a un racconto globale che parla di impegno, inclusione e capacità di fare squadra.

Per chi quegli eventi li progetta e li realizza, la sfida è ancora più radicale. Standard internazionali, sicurezza, sostenibilità, gestione dei flussi, integrazione tecnologica: ogni grande manifestazione impone una regia complessa, in cui nulla può essere lasciato all'improvvisazione. «Non si tratta solo di gestire flussi di persone o di allestire spazi: si tratta di creare esperienze memorabili, sicure, sostenibili e tecnologicamente avanzate», sottolinea Presutti. Gattinoni Events si muove precisamente in questo spazio, dove l'esperienza diventa un dispositivo da costruire con precisione quasi ingegneristica, senza perdere la dimensione narrativa e creativa che rende un evento memorabile.



Elisa Presutti, Managing Director di Gattinoni Events

Il caso delle Nitto ATP Finals di Torino è emblematico. Non solo per la visibilità internazionale, ma per il patrimonio di competenze e infrastrutture che lascia sul territorio. Lo stesso vale per Milano-Cortina 2026, che ha già attivato filiere produttive, progetti di mobilità e nuove modalità organizzative. In entrambi i casi, l'evento funziona come un acceleratore: condensa innovazione, crea connessioni, lascia un'eredità che continua a produrre effetti.

Dentro questo scenario, Gattinoni Events si distingue per un approccio integrato, capace di tenere insieme livelli diversi, dalla progettazione strategica alla gestione operativa, dal coordinamento dei fornitori alla costruzione di esperienze coerenti con i valori dei brand

coinvolti. È una regia che richiede competenze trasversali e una visione capace di leggere l'evento come parte di un sistema più ampio.

C'è poi un altro elemento che attraversa il discorso di Presutti: la contaminazione. Gli eventi sportivi dialogano sempre più con altri linguaggi, dalla moda al food, dalla tecnologia alla cultura. Ne nascono format ibridi, esperienze partecipative, narrazioni che superano il perimetro dell'evento stesso.

Infine, il turismo. In un Paese come l'Italia, appuntamenti di questa portata funzionano come moltiplicatori di attrattività. «Non basta ospitare, serve un sistema turistico integrato, capace di offrire esperienze autentiche e una narrazione coerente del Paese», osserva Presutti. «È qui che il turismo sportivo può diventare una leva strategica per destagionalizzare i flussi e attrarre nuovi segmenti». Eventi di questa scala portano visitatori, generano indotto, contribuiscono a costruire un'immagine internazionale solida. Ma è nella capacità di prolungarne gli effetti, di trasformarli in esperienza diffusa, che si gioca la partita più rilevante.

In filigrana, emerge una definizione precisa: gli eventi come infrastrutture immateriali. Non semplici appuntamenti, ma dispositivi complessi che attivano economie, producono cultura, costruiscono relazioni. In questo senso, il lavoro di realtà come Gattinoni Events assume un valore strategico, spesso poco visibile ma essenziale.

Perché, alla fine, ogni grande evento è anche questo: una macchina organizzativa che traduce visione in realtà, e che, quando funziona, lascia dietro di sé qualcosa di più duraturo di una medaglia o di un record. Un metodo, una rete, una possibilità.

Sanità e sport, la Regione ai vertici nazionali per la qualità di cure e strutture ospedaliere

LOMBARDIA, ECCELLENZA PER LA SALUTE

I modelli organizzativi a supporto della prevenzione e dell'attività fisica

La sanità lombarda e lo sport rappresentano un esempio di eccellenza italiana, sia dal punto di vista organizzativo sia scientifico. **Guido Bertolaso**, assessore al Welfare della Regione Lombardia, e **Maurizio Casasco**, presidente della Federazione Medico Sportiva Italiana e della European Federation of Sports Medicine Associations, hanno tracciato un quadro dettagliato delle sfide e dei successi del sistema regionale, con uno sguardo all'esperienza delle Olimpiadi di Milano-Cortina.

Secondo Bertolaso, la Lombardia si colloca ai vertici nazionali per qualità delle cure e strutture sanitarie. Cinque dei dieci migliori ospedali italiani, secondo classifiche indipendenti come quella di Newsweek, sono lombardi, e metà degli istituti di cura a carattere scientifico si trovano nella regione, molti dei quali a Milano. Eppure, sottolinea l'assessore, nonostante il posizionamento di eccellenza, la regione deve affrontare una «malattia» che rallenta tutto: la burocrazia. Il raffronto tra opere ingegneristiche mostra l'entità del problema: l'Autostrada del Sole, negli anni Sessanta, fu completata in otto anni, mentre la Brebemi, lunga sessanta chilometri, ha richiesto diciotto anni. Anche strutture ospedaliere moderne come il nuovo padiglione pediatrico del Buzzi hanno subito ritardi significativi.

Bertolaso evidenzia come la burocrazia rallenti interventi cruciali, dai grandi progetti agli adempimenti sanitari quo-



Da sinistra Maurizio Casasco e Guido Bertolaso

tidiani. Un medico spende fino al 30% del tempo in pratiche amministrative, tra compilazione di cartelle e procedure difensive, sottraendo energie alla cura. Il caso dei giovani atleti di Crans Montana durante le Olimpiadi invernali mostra l'importanza di snellire le procedure: grazie a interventi rapidi e investimenti mirati, otto ragazzi sono tornati a casa rapidamente, evitando lunghe attese in Svizzera. Complessivamente, la Lombardia ha stanziato 50 milioni di euro per potenziare ospedali e strutture olimpiche, con investimenti permanenti destinati alla cittadinanza e implementazioni di telemedicina che coprono l'intero territorio.

La digitalizzazione emerge come strumento strategico per ridurre inefficienze e facilitare l'accesso alle cure. Bertolaso cita centrali di continuità assistenziale 24 ore su 24 e teleconsulto con specialisti a distanza, permettendo diagnosi e prescrizioni rapide,

un modello che può alleviare la pressione sui medici di base e migliorare l'efficienza del sistema sanitario. Accanto agli aspetti logistici e organizzativi, l'attenzione alla prevenzione e alla medicina dello sport rappresenta un elemento distintivo del modello lombardo. Casasco ricorda come lo sport imponga velocità, efficienza e capacità di risposta immediata. L'esperienza olimpica ha dimostrato che quando c'è un obiettivo concreto, la burocrazia può essere temporaneamente superata, permettendo interventi tempestivi e risultati eccellenti. Il laboratorio antidoping italiano ha gestito oltre 4.000 controlli, analizzando 750 sostanze diverse per campione con tempi di risposta di 24 ore, ricevendo elogi da organismi internazionali come la Wada e il Cio.

L'attività fisica è considerata una vera e propria medicina, con prescrizioni basate su parametri scientifici, età biologica e capacità funzionale

individuale. Casasco evidenzia come la medicina dello sport, nata a Milano nel 1957 con la prima scuola di specialità, offra linee guida per prevenzione primaria, secondaria e terziaria, affrontando patologie neurologiche e cardiovascolari e misurando la performance biologica degli individui. L'esperienza olimpica permette di trasferire al sistema sanitario nazionale modelli di eccellenza nella gestione della salute e nella valutazione della capacità funzionale dei cittadini.

Il filo conduttore dell'intera esperienza, sottolineano Bertolaso e Casasco, è il gioco

di squadra. Nello sport come nella sanità, il coordinamento, la condivisione di competenze e la centralità del merito sono fattori decisivi per il successo. Lo sport insegna a lottare, a non arrendersi e a valorizzare le competenze di ciascuno, principi applicabili anche nel management ospedaliero e nelle altre attività pubbliche. L'Italia, grazie a questa sinergia tra sanità, sport e organizzazione, conferma la capacità di coniugare eccellenza scientifica, innovazione e rapidità operativa, offrendo un modello replicabile anche in ambiti non sportivi. (riproduzione riservata)

San Siro e il nuovo stadio: investimenti per 1,5 mld

Milano conferma il suo ruolo di capitale dello sport e dell'economia, con progetti che guardano al futuro e valorizzano l'intera città. Paolo Scaroni, presidente del Milan, nel suo videomessaggio ha sottolineato come le Olimpiadi Milano-Cortina 2026 abbiano rappresentato un passaggio strategico per il territorio, generando secondo stime di Assolombarda circa 2,5 miliardi di euro di produzione e oltre un miliardo di valore aggiunto. Lo sport, assieme al calcio, contribuisce concretamente all'economia cittadina: il Milan porta in media 72mila spettatori per partita, con un 20-25% proveniente dall'estero, dati che collocano il club tra i più attrattivi d'Europa.

Un ruolo centrale è rivestito dal progetto del nuovo stadio di San Siro, interamente finanziato da capitali privati, con un investimento complessivo di circa 1,5 miliardi di euro. Scaroni evidenzia l'importanza di questa infrastruttura, inserita in un quartiere moderno e verde, con oltre metà dell'area dedicata a parchi e spazi pubblici. Secondo uno studio Ambrosetti, il progetto può generare oltre 4,5 miliardi di euro nella fase di costruzione e 3 miliardi all'anno a regime, aumentando i ricavi del Milan di circa 100 milioni di euro e rafforzando la competitività del club. La proprietà RedBird porta competenze internazionali nello sviluppo degli stadi, confermando il modello virtuoso del Milan, basato su sostenibilità sportiva e disciplina finanziaria.

In collegamento Giuseppe Marotta, presidente dell'Inter, ha sottolineato l'aspetto «valoriale» dello sport, evidenziando come le Olimpiadi abbiano rappresentato un momento di forte aggregazione, grazie a competenza e organizzazione. Marotta ha spiegato che il nuovo stadio sarà costruito accanto a quello esistente e che una parte del vecchio impianto sarà conservata come testimonianza storica, mentre il resto sarà destinato a usi commerciali e residenziali. Lo sviluppo della struttura, pari a circa 2 miliardi di euro, genererà occupazione e indotto economico, rafforzando il ruolo dello sport come asset strategico per Milano e l'Italia. Marotta ha inoltre evidenziato le difficoltà del calcio italiano, oggi in transizione: rispetto a vent'anni fa, il potere economico di Premier League, Bundesliga e Liga spinge i club esteri in vantaggio, mentre in Italia mancano strutture moderne e investimenti sui giovani talenti. Per questo, ha sottolineato, è fondamentale avvicinare la politica allo sport, garantendo a tutti i ragazzi l'accesso gratuito alle discipline e promuovendo lo sport nella scuola, anche come strumento educativo e di prevenzione della salute.

Infine, sul piano calcistico, Marotta ha espresso ottimismo per la Nazionale e per la competitività dei club italiani, ricordando come lo sport insegni merito, resilienza e gioco di squadra: valori essenziali sia dentro il campo sia nella società. Milano e i suoi club, con San Siro e i progetti olimpici, diventano così simbolo di un modello in cui passione sportiva, innovazione e sviluppo economico si intrecciano, offrendo opportunità concrete alla città e al Paese. (riproduzione riservata)

Malagò: tra eccellenza e orgoglio nazionale lo sport unisce, premia il merito e ispira

Giovanni Malagò, presidente del Comitato organizzatore delle Olimpiadi e Paralimpiadi Milano-Cortina 2026, è stato salutato da tutti i partecipanti all'evento con entusiasmo per l'eccellenza organizzativa dei Giochi. L'Italia, ha sottolineato, si è fatta rispettare a livello internazionale, dimostrando come lo sport possa anticipare e superare le difficoltà della società, diventando un vero esempio di collaborazione tra istituzioni, enti locali e stakeholders.

Malagò ha evidenziato come i Giochi abbiano rappresentato le «migliori Olimpiadi di sempre secondo il Cio» e ha citato un sondaggio commissionato dall'Istituto Piepoli: due terzi degli italiani che hanno seguito le manifestazioni sportive non si erano mai sentiti così orgogliosi di essere italiani, con quasi il 75% dei giovani tra i 15 e i 24 anni che hanno visto nello sport anche una possibilità di costruire il proprio futuro in Italia. Il modello di Milano-Cortina, ha spiegato, si basa sul cosiddetto «widespread territory games»: il 91,3% degli impianti era già esi-

stente, mentre l'unico nuovo edificio realizzato ex novo è stato il Palazzo di Milano a Santa Giulia, costruito da un privato con una multinazionale tedesca. Questa scelta ha permesso di vincere la candidatura senza dover creare strutture nuove, dimostrando che innovazione e sostenibilità possono convivere con l'efficienza organizzativa.

Malagò ha sottolineato come lo sport premi il merito e diventi un benchmark rispetto ad altri settori del Paese, andando oltre differenze e difficoltà sociali. Tuttavia, ha evidenziato i gap esistenti, soprattutto nell'accesso giovanile allo sport: molti ragazzi non possono praticare attività sportive e le strutture scolastiche e cittadine spesso non garantiscono spazi adeguati. La risposta, secondo Malagò, è investire nella formazione, nelle competenze tecniche e nella continuità degli allenatori, valorizzando grandi eventi come leva per ricompattare la comunità e ispirare le nuove generazioni e mantenendo costante il dialogo tra sport e politica, pur con la dovuta autonomia. (riproduzione riservata)