



RASSEGNA STAMPA  
CONFINDUSTRIA FOGGIA  
24-25-26 ottobre 2026



## Le aziende hanno bisogno di lavoratori, ma non riescono a trovarli: a Foggia si apre la partita delle competenze introvabili

*Martedì 27 ottobre Confindustria Foggia, Gi Group e AIDP Puglia e Basilicata accendono i riflettori sullo skill shortage. La difficoltà di reperire personale specializzato non è più soltanto una questione di selezione: per molte imprese diventa necessario ripensare il modo in cui si formano e si costruiscono le professionalità.*

## Il lavoro c'è, le competenze non sempre: il paradosso che frena le imprese

Ci sono aziende che investono, ampliano la produzione e cercano di crescere. Poi arriva il momento di assumere. Ed è proprio lì che, troppo spesso, la macchina rallenta. Non perché manchino necessariamente le opportunità di lavoro, ma perché le competenze richieste non coincidono con quelle disponibili sul mercato.

È il problema dello **skill shortage**, la carenza di professionalità adeguate alle necessità delle imprese, al centro del seminario in programma **martedì 27 ottobre, alle 15.30, presso Confindustria Foggia**.

L'incontro, organizzato con **Gi Group e AIDP Puglia e Basilicata**, porta all'attenzione del mondo imprenditoriale una difficoltà che supera i confini territoriali e riguarda una parte significativa del sistema produttivo italiano.

La questione è particolarmente delicata quando le figure ricercate richiedono competenze tecniche specifiche, esperienza operativa o una preparazione che non può essere improvvisata.

Il presidente di Confindustria Foggia, **Potito Salatto**, ha richiamato l'attenzione proprio sulle difficoltà delle imprese nel reperire manodopera specializzata.

È una contraddizione che rischia di diventare un ostacolo concreto alla competitività.

Perché un'azienda può avere commesse, macchinari e capacità di investimento, ma se non dispone delle persone necessarie per organizzare le lavorazioni, parte del suo potenziale resta inutilizzato.

**Il vero problema, allora, non è soltanto quanti lavoratori siano disponibili. È quanti possiedano le competenze che le imprese stanno effettivamente cercando.**

# Quando il mercato non risponde, la formazione diventa una scelta industriale

Per anni, la ricerca del personale si è basata prevalentemente sull'individuazione di candidati già in possesso delle competenze richieste. Un modello che continua a funzionare per molte posizioni, ma che incontra difficoltà quando la domanda di determinate professionalità supera l'offerta disponibile.

È in questi casi che il rapporto tra impresa e formazione assume un valore strategico. Non basta pubblicare un annuncio, attendere candidature o moltiplicare i colloqui. Occorre capire quali competenze mancano, quanto tempo sia necessario per acquisirle e quali percorsi possano preparare nuovi lavoratori a svolgere quelle mansioni.

La risposta può passare attraverso il rafforzamento della formazione tecnica, la collaborazione con scuole e ITS Academy, la riqualificazione professionale e programmi costruiti sulle esigenze delle singole filiere produttive.

Ma un altro elemento diventa decisivo: la capacità delle aziende di **programmare il proprio fabbisogno occupazionale**, anziché affrontarlo soltanto quando una posizione rimane scoperta.

Un'impresa che sa di aver bisogno di tecnici tra sei mesi dispone di un margine di intervento diverso rispetto a quella che comincia a cercarli quando l'attività produttiva è già in difficoltà.

In questo senso, il seminario di Confindustria Foggia rappresenta un'occasione per discutere non soltanto delle criticità del mercato del lavoro, ma anche delle strategie necessarie per affrontarle.

La presenza di un operatore come Gi Group e dei professionisti delle risorse umane di AIDP contribuisce a collocare il tema nel rapporto concreto tra ricerca del personale, organizzazione aziendale e sviluppo delle competenze.

## Dalla Puglia ai Paesi terzi: la ricerca del personale può cambiare direzione

Quando le competenze non sono immediatamente disponibili, la ricerca può estendersi oltre i confini nazionali. Ma anche in questo caso occorre distinguere il semplice reclutamento dall'organizzazione di un vero percorso professionale.

È la prospettiva sulla quale lavora **Road To Italy®**, progetto promosso da SIA Servizi, che mette in relazione le necessità delle imprese italiane con la selezione e la formazione di lavoratori nei Paesi terzi.

Uno degli strumenti normativi disponibili è l'**articolo 23 del Testo Unico sull'Immigrazione**, nell'ambito delle disposizioni rafforzate dal Decreto Cutro.

La disciplina consente, attraverso specifici programmi approvati di formazione professionale e civico-linguistica all'estero, di preparare lavoratori destinati a successivi percorsi di ingresso regolare e assunzione in Italia, al di fuori delle quote ordinarie e nel rispetto dei requisiti previsti.

Il principio è semplice, anche se la realizzazione richiede competenze organizzative, procedure e una precisa pianificazione: **partire dalle figure che servono all'impresa**,

**selezionare le persone, formarle sulle competenze richieste e accompagnarle verso l'inserimento lavorativo.**

Una possibilità che può diventare particolarmente interessante anche attraverso il coinvolgimento delle associazioni di categoria, capaci di raccogliere fabbisogni simili da più aziende e contribuire a costruire iniziative formative condivise.

Non si tratta di un programma annunciato dal seminario di Confindustria Foggia, ma di una soluzione complementare al problema che l'incontro intende affrontare.

La questione, del resto, non riguarda soltanto la Puglia.

**Se il lavoratore specializzato non si trova, forse è arrivato il momento di smettere di cercarlo soltanto dove lo abbiamo sempre cercato. E cominciare a costruire, anche oltreconfine, le competenze di cui le nostre imprese avranno bisogno.**

# F. OGGI Δ R. P. OGGI Δ R.

## **Nuove competenze in azienda, seminario di Gi Group in Confindustria Foggia**

Martedì 27 ottobre l'incontro in Confindustria Foggia. Salotto: «Cercare manodopera specializzata, problema centrale per le aziende»



Skill shortage: come costruire oggi le competenze di domani. Martedì 27 ottobre alle ore 15.30 nella sala Fantini di Confindustria Foggia, importante momento di approfondimento sulle nuove competenze che occorrono oggi a lavoratori e imprese per sviluppare il proprio futuro. Evento organizzato con Confindustria Foggia da Gi-Group Agenzia per il lavoro e da AIDP, associazione italiana direzione personale di Puglia e Basilicata. Al centro del confronto la difficoltà sempre più marcata per le imprese di trovare sul mercato del lavoro le competenze giuste nei più variegati settori produttivi, nonché gli strumenti necessari per reperire le figure professionali più richieste e per questo introvabili. Obiettivi del seminario che saranno illustrati da Antonio De Ascaniis, Direttore Operativo Area Adriatica di Gi Group SpA.

Dopo i saluti istituzionali del Presidente di Confindustria Foggia, Potito Salatto, intervengono Antonio D'Aloia Responsabile Sviluppo Mercato professional di Gi Group ("Difficoltà di reperimento e competenze in Capitanata"), Tiziano Roseto Chief Regional Officer Eastern Europe & Ceo Bulgaria, Romania & Ukraine di Gi Group Holding SpA ("Trend e buone pratiche a livello internazionale"), Francesco Cautillo, HR Director Cetola Spa-VP Aidp Puglia e Basilicata ("La voce delle aziende: casi concreti e ampliamento del bacino di talenti"), Leonardo Gemma Expert Sales Account Puglia & Basilicata di Gi Group SpA ("Buone prassi in Puglia: IFTS come leva concreta per le aziende"), Enrico Calcagni, Area Manager Puglia & Basilicata Gi Group SpA. Modera

Antonio Roseto, Responsabile Gi Group Foggia. «Lo Skill Shortage – commenta Antonio De Ascaniis, Regional Business Director di Gi Group – continua ad essere una delle principali criticità del mercato del lavoro. Le imprese faticano a reperire i profili di cui hanno bisogno e, anche quando disponibili, i candidati non sempre possiedono le giuste competenze. È su questa sfida che ci confronteremo durante l'evento organizzato insieme a Confindustria Foggia ed AIDP. Per contribuire a ridurre questo divario è fondamentale investire maggiormente nella formazione professionalizzante. Con il Gi Group Training Hub lavoriamo proprio in questa direzione, costruendo insieme alle aziende ed agli enti formativi percorsi di specializzazione capaci di rispondere alle esigenze delle imprese ed alle aspettative dei candidati». «C'è il lavoro che manca e il lavoro che, pur essendoci, non si trova – il commento del Presidente di Confindustria Foggia, Potito Salatto – l'impegno della nostra organizzazione è provare ad esaminare i vari momenti per trovare i giusti rimedi. Il convegno di Gi Group fornirà agli imprenditori foggiani una valida occasione per mettere a punto strategie di ricerca di manodopera specializzata e consigli sulla formazione professionale»

## Imprese&Mercati



Evento nello stabilimento in Zona Asi



Domenico Frisoli

Pubblico pre



# Manta Group

L'azienda foggiana celebra quarant'anni di industria e innovazione, Frisoli: "Tappa importante, ma adesso dobbiamo evolvere"



---

di Domenico Suriano

# di industria e innovazione, Frisoli: "Tappa importante, ma adesso dobbiamo evolvere"



di Domenico Suriano

**Q**uarant'anni di attività, oltre 210 dipendenti e un percorso industriale che dalla Capitanata si è esteso a importanti filiere nazionali e internazionali. Manta Group ha celebrato ieri mattina, nella sede della Zona Asi di Incoronata, a Foggia, il proprio quarantesimo anniversario con l'evento "Insieme è un'altra storia", riunendo rappresentanti delle istituzioni, del mondo imprenditoriale, della finanza e della ricerca per discutere delle trasformazioni dell'industria e del valore della collaborazione tra imprese.

Fondata nel 1986 da **Domenico Frisoli** e tuttora a conduzione familiare, l'azienda si articola oggi in tre società, Manta Group, TMC e Avioman, attive nei settori dell'aerospazio, della difesa e dei veicoli industriali. Le competenze spaziano dai materiali compositi avanzati agli assemblaggi strutturali, dalle lavorazioni meccaniche di precisione ai trattamenti superficiali e alle verniciature. Nel corso degli anni, il gruppo ha ampliato la propria attività dalle singole lavorazioni alla fornitura di assiemi complessi, coordinando diverse fasi del processo produttivo. Tra i clienti diretti figurano Leonardo, Iveco Group e Rheinmetall, mentre le forniture trovano impiego anche in programmi di Boeing, Mitsubishi e CNH.

"Quarant'anni non rappresentano un punto di arrivo, ma una tappa di un percorso che guarda avanti", ha dichiarato **Michele Frisoli**, amministratore delegato di Manta Group, sottolineando l'importanza del confronto tra imprese e istituzioni per affrontare le trasformazioni del settore e contribuire alla crescita della filiera e del territorio. Ad aprire l'incontro è stato Domenico Frisoli, presidente e fondatore del gruppo, seguito dai saluti istituzionali del colonnello **Roberto Losengo**, comandante del 32° Stormo dell'Aeronautica Militare di Amendola, e di **Raffaele Piemontese**, assessore regionale alle Infrastrutture e alla Mobilità. La giornata è stata moderata da **Sarah Varetto**,

EVP Communications, Inclusion and Bigger Picture di Sky Italia. Tra gli interventi quello di **Francesco Macrì**, presidente di Leonardo. Le tavole rotonde hanno visto la partecipazione, tra gli altri, di rappresentanti di Fincantieri Infrastructure, Cassa Depositi e Prestiti, Rheinmetall Italia, Luiss e Intesa Sanpaolo. A chiudere il confronto è stato **Ferdinando "Fefè" De Giorgi**, commissario tecnico della Nazionale italiana maschile di pallavolo, con una riflessione sul gioco di squadra, la leadership e la capacità di affrontare insieme le sfide.

Nel suo intervento Michele Frisoli, amministratore delegato di Manta Group, ha illustrato le strategie che hanno guidato la crescita del gruppo e le sfide che attendono l'azienda nei prossimi anni. "Oggi siamo una realtà industriale di tre imprese. Manta Group è specializzata nella produzione di manufatti in composito e nell'assemblaggio di parti strutturali e critiche. Avioman opera nella meccanica complessa e di precisione, mentre TMC è specializzata nelle verniciature automatizzate. Una rete di imprese che cerca di offrire ai propri clienti servizi integrati e complementari. Oggi siamo un gruppo che guarda a un fatturato aggregato di poco meno di 40 milioni di euro e abbiamo investito negli anni più del 20% dei nostri ricavi in asset tecnologici, ricerca, innovazione e formazione. Siamo circa 230 persone e stiamo cercando di risalire la china della parità di genere grazie a tutte le nostre meravigliose donne, che ogni giorno contribuiscono ad arricchire il percorso aziendale". Frisoli ha quindi ripercorso le difficoltà affrontate dall'azienda. "Per arrivare qua, il percorso è stato lungo quarant'anni. Abbiamo attraversato crisi cicliche che, in particolare nell'ultimo sessennio, si sono accentuate. Prima il Covid, poi i conflitti che conosciamo tutti. Ma questo periodo ci ha anche dato consapevolezza di quello che potevamo fare, perché ci ha costretto a reinventarci. Durante il Covid siamo stati la prima azienda

pugliese a essere qualificata dall'Istituto superiore di sanità per produrre le mascherine. Da lì è partito un percorso di consapevolezza".

La risposta alle crisi passa da alcuni principi strategici. "È chiaro che, in un contesto come quello degli ultimi anni, con un mercato particolarmente stimolato e un disordine multipolare, come lo ha definito il presidente Macrì, il rischio è quello di congelarsi, decidendo di non fare niente per paura che gli eventi avversi provochino interruzioni. Noi abbiamo scelto di definire dei pilastri dai quali non ci si può muovere, mantenendo flessibilità e capacità di adattamento al mercato".

Il primo pilastro riguarda la gestione dei dati e l'affidabilità produttiva. "Devi diventare bravo a gestire il dato in modo organizzato. Questo esercizio è diventato realtà e consapevolezza quando abbiamo vinto la gara che ha portato alla costruzione di questo stabilimento. L'impianto che vedete qui accanto nasce dall'esigenza di Iveco di verniciare dei motori. Era una gara che ci chiedeva di essere i più affidabili, garantire zero fermi e competitività nel tempo".

Poi c'è l'innovazione aperta alla ricerca. "Il secondo pilastro è l'open innovation. Avevamo ricevuto stimoli costanti da un altro cliente, Leonardo, con cui abbiamo capito che bisogna alzare la testa per guardare al futuro. Altrimenti continui a scavare. Quei programmi ci hanno portato ad allargare la collaborazione alle università. Da tre anni abbiamo un dottorato di ricerca in azienda e dall'anno prossimo ne finanzieremo un altro con l'Università di Foggia e il Politecnico di Bari. Quest'anno abbiamo aperto all'Università di Tolosa. Un impianto che poi abbiamo provato a trasferire sul nostro core business".

Infine, ma non per importanza, ci sono persone e cultura aziendale. "Cultura e competenza significano avere ben chiaro il nostro obiettivo e sapere qual è il nostro valore. Perché, come dico sempre, bisogna fare bene quando non ti vede nessuno.

**"Abbiamo scelto di definire dei pilastri di partenza, mantenendo flessibilità e capacità di adattamento al mercato"**

Se fai bene quando non ti vede nessuno, costruisci cultura d'impresa. L'interazione di questi pilastri, negli ultimi quattro anni, ci ha portato all'aumento dell'unico parametro a cui guardiamo, le ore a prodotto. Le abbiamo aumentate del 36% all'anno, con nuovi impianti e un incremento della capacità core. È stato un risultato straordinario e approfitto per ringraziare tutti i ragazzi, che ci hanno messo l'anima. Aumentare le ore a pro-

## La notizia

### Cis Capitanata, soddisfazione di Nicola Gatta per il progetto "Lampo" di Leonardo "Una reale trasformazione tecnologica"



Nicola Gatta

Il responsabile unico del Contratto Istituzionale di Sviluppo (CIS) Capitanata, **Nicola Gatta**, esprime profonda soddisfazione per il consolidamento e i progressi del progetto di ricerca e sviluppo LAMPO (Leonardo Automated Manufacturing Processes for COMposites), una delle iniziative industriali e tecnologiche di maggior rilievo inserite all'interno della programmazione strategica del territorio.

Finanziato attraverso un contratto di sviluppo industriale gestito in sinergia con Invitalia dal valore complessivo di circa 84 milioni di euro (di cui circa 39,8 milioni a fondo perduto), il progetto LAMPO vede come capofila Leonardo S.p.A., affiancata da un partenariato di eccellenza scientifica e industriale composto da AVIO-REC, MAE e dal CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche). "Il progetto LAMPO – ha dichiarato Nicola Gatta – rappresenta esattamente la visione di sviluppo che abbiamo voluto imprimere al CIS Capitanata. È l'unico intervento ad aver utilizzato appieno i fondi messi a disposizione, e questo è per noi motivo di grande orgoglio. Non parliamo semplicemente di un importante piano di investimenti, ma di una reale trasformazione tecnologica che valorizza il know-how del nostro territorio".

dotto significa farlo mantenendo un livello qualitativo consono all'industria che rappresentiamo". I risultati raggiunti sono una tappa, non un punto d'arrivo. La prossima sfida passa anche dall'intelligenza artificiale. "Oggi siamo qua, ma il punto è dove vogliamo arrivare. Abbiamo fatto bene, ma evidentemente questa è una tappa. Per passare da una tappa all'altra dobbiamo evolvere ciò che abbiamo fatto e i pilastri strategici su cui abbiamo costruito la nostra crescita. Il monitoraggio è neces-

sario, ma non è più sufficiente, perché oggi la tecnologia ci consente di costruire un modello di decision making di sistema. Con l'intelligenza artificiale posso avere una decisione già presa, non soltanto una lettura del dato. Il tema è costruire un sistema in cui quella decisione mi dia una direzione che posso seguire in tempi molto più rapidi di prima".

Anche l'innovazione deve cambiare passo, puntando sulla capacità di interpretare e verificare i risultati. "L'open innovation è una condizione necessaria, ma dobbiamo diventare centri di eccellenza dell'innovazione. Il professor **Prencipe** mi ha fatto notare che sono cresciuto con un modello che mi ha insegnato ad arrivare al risultato attraverso il processo, mentre oggi il risultato è già disponibile. Il professore diceva che 'noi, ai ragazzi, e voi, ai lavoratori, dobbiamo insegnare a fare domande per validare il risultato senza essere passati attraverso il processo'. È una sfida non indifferente, ma fondamentale se vogliamo ambire al prossimo livello di innovazione". La prospettiva finale è costruire un vantaggio competitivo attraverso una collaborazione più stretta con i clienti. "Con questo nuovo sistema, la sfida è costruire vantaggio competitivo. Le interazioni continuano ad avere il cliente al centro, ma non possono più essere rapporti unidirezionali o bidirezionali. Dobbiamo costruire rapporti come una tela che si intesse, perché bisogna lavorare di concerto per consentire al cliente di arrivare all'ultimate excess. E questo possiamo farlo solo insieme, perché insieme costruiamo un'altra storia".



# «Va raddoppiata la frequenza del volo da Foggia a Milano Linate»

Per «Mondo Gino Lisa» oltre a quello del mattino serve uno serale



● A nove mesi dalla riattivazione del collegamento operato da Aeroitalia (partito il 12 gennaio 2026), il volo tra Foggia e Milano Linate si conferma l'asse portante e irrinunciabile del "Gino Lisa". La storia recente dello scalo si ripete e si consolida: esattamente come già accadde nella fase pionieristica con Lumiwings, la risposta della Capitanata e del territorio interregionale è stata straordinaria. I dati parlano chiaro e trovano piena conferma nel raffronto con le rilevazioni ufficiali di Assaeroporti e con le analisi di settore di Aeroporto 2030, fotografando un successo granitico e perfettamente bilanciato: 66,56% in andata (LIN-FOG) e 66,25% in ritorno (FOG-LIN).

«Numeri eccellenti, ma che oggi raccontano soprattutto una verità inequivocabile: i tempi sono ormai maturi per compire il salto di qualità definitivo. Quella percentuale fissa attorno al 66% non rappresenta una mancanza di in-

teresse o un limite fisiologico della domanda, bensì un vero e proprio "tetto massimo" strutturale (un cap operativo) causato dall'attuale configurazione con una sola rotazione giornaliera», spiega una nota di Mondo Gino Lisa che aggiunge: «Perché un volo con una richiesta altissima si ferma al 66% di Load Factor? I motivi sono principalmente due e strettamente legati tra loro. Da un lato, l'assenza di un doppio volo giornaliero (mattina e sera) impedisce di completare la tratta in giornata, tagliando fuori tutti quei passeggeri che non possono o non vogliono pernottare a Milano. Dall'altro, entra in gioco il fattore psicologico ed economico legato agli ultimi posti disponibili: quando un aereo si avvia verso la saturazione con una sola frequenza, le tariffe degli ultimi biglietti tendono a salire sensibilmente, spingendo una fetta di utenza a rinunciare o a cercare alternative. Questa situazione pe-



**FOGGIA**  
L'aeroporto civile Gino Lisa

nalizza fortemente l'utenza business e corporate. Un professionista, un dirigente o un imprenditore che ha la necessità inderogabile di recarsi a Milano per un appuntamento di lavoro mattutino e rientrare a Foggia la sera stessa non può fare affidamento su un'unica frequenza. Il risultato? Molti utenti dell'Aerea Vasta finiscono per rinunciare al "Gino Lisa", riversandosi su altri aeroporti limitrofi (come Bari o Napoli), affrontando ore di autostrada e ricorrendo spesso al noleggio

auto pur di garantire la mobilità in giornata. È un paradosso economico che la Capitanata non può più permettersi di subire.»

«La soluzione è una sola e non più rimandabile: introdurre un doppio volo giornaliero di andata e ritorno (mattina e sera). Garantire la doppia frequenza significa sbloccare la domanda repressa, permettere il rientro in giornata, calmierare i prezzi offrendo più disponibilità e intercettare finalmente in modo massiccio il traffico d'affari che oggi sceglie an-

cora la portiera di un'auto a noleggio verso altri scali anziché la comodità del Gino Lisa», aggiunge l'associazione che sottolinea: «A sostenere questa svolta strategica intervengono oggi due fattori di eccezionale rilievo. Il primo è l'opportunità di valutare l'istituzione della continuità territoriale, uno strumento normativo e finanziario pensato proprio per tutelare i territori svantaggiati nei collegamenti con gli hub nazionali e che potrebbe sostenere efficacemente i costi di esercizio di una frequenza raddoppiata, garantendo tariffe accessibili e stabili ai residenti. Il secondo fattore guarda allo scenario internazionale e al caro carburante: nel panorama globale dell'aviazione civile, molte compagnie aeree stanno tagliando rotte marginali e ottimizzando i collegamenti per far fronte ai costi energetici. Questa fase di riorganizzazione potrebbe portare alla liberazione di slot strategici su un aeroporto blin-

dato come Linate, aprendo una finestra di opportunità unica che Aeroitalia e le istituzioni locali dovrebbero cogliere al volo per blindare e potenziare Foggia.»

«I nove mesi di esercizio con Aeroitalia (che seguono i 29 mesi già operati con Lumiwings sulla stessa rotta), i riempimenti raggiunti e lo zoccolo duro di utenti che hanno dimostrato di esserci nonostante il cambio di compagnia, ci dicono che Linate è una miniera di opportunità. Ora tocca alla Politica e alle Istituzioni dimostrare il coraggio e la visione industriale per fare il salto di qualità con meno proclami e più azioni che dimostrino di saper raggiungere un obiettivo così semplice: Foggia vuole e deve volare due volte al giorno verso Milano Linate, avere la terza rotazione settimanale il mercoledì per Torino e adeguare gli orari della rotta di Bergamo alle interconnessioni verso l'Europa», conclude Mondo Gino Lisa.

EDUCATION FORUM

Orsini: «Dobbiamo mettere al centro il merito, i salari e la casa per dare fiducia ai giovani»

Nicoletta Picchio — a pag. 2

# Orsini: «Merito, salari e casa per dare fiducia ai giovani»

**Competitività.** Serve una politica industriale di lungo periodo in Italia e in Europa. Energia prioritaria. Sull'Ets bene le aperture, ma siamo ancora lontani da ciò che serve alle imprese



**Indirizzare il risparmio privato verso gli investimenti in crescita, scuola e sanità. Obiettivo Pil al 2%**

Nicoletta Picchio

Un dato: dal 2011 al 2025 681mila giovani formati sono andati all'estero e sono tornati solo 208mila, con un saldo negativo di 472mila ragazzi. Emanuele Orsini, presidente di Confindustria, lo cita per poi porre una domanda: cosa fare perché questi ragazzi riscelgano l'Italia? Crescita e competitività sono le parole chiave per renderel'Italia attrattiva ed evitare che i giovani se ne vadano. Un problema analogo a quello che si pone anche per le imprese.

«Dobbiamo mettere al centro il merito (in modo che i giovani possano salire rapidamente nelle imprese), i salari, il tema della casa ad un costo sostenibile, il welfare. Se tutti facessero i compiti a casa avremmo una grande capacità di dare più impulso ai giovani e al paese. Dobbiamo far conoscere loro le nostre imprese, farli entusiasmare sul fatto che ci sia una prospettiva, dare fiducia nell'impresa, soprattutto fiducia nel nostro paese», ha detto Orsini, parlando alla seconda edizione del Forum Education & Innovation di Confindustria, a Taormina.

«Serve una politica industriale di lungo periodo», in Italia e in Europa, per creare un contesto competitivo che consenta alle aziende di crescere

e innovare. E, rivolto alla Ue, Orsini è tornato ad incalzare sulla riforma dell'Ets, dopo il voto del Parlamento di giovedì che ha rivisto i benchmark: «bene aver aperto un po' la finestra, ma siamo ancora molto lontani da quello che serve all'industria europea. Credo che si faccia ancora politica con l'ideologia, sulla pelle degli imprenditori. Abbiamo deindustrializzato l'Europa non mettendo al centro la neutralità tecnologica».

L'energia è una priorità anche nel nostro paese. Bene la tenuta dei conti, ha detto ieri il presidente di Confindustria, ma occorre «essere ambiziosi. Quest'anno la previsione per il pil è +1%, l'anno prossimo uno zero virgola. Dobbiamo cercare di arrivare almeno al 2 per cento». Servono investimenti: avanti con l'iperammortamento per beni strumentali e software, che va potenziato; occorre investire sulla formazione, per creare le competenze nelle imprese: «le nuove tecnologie, dall'intelligenza artificiale al quantum, agli umanoidi, hanno bisogno di specializzazioni importanti»; proseguire sulla Zes unica, che ha dato risultati, misure fiscali per favorire le aggregazioni tra pmi. E poi, finito il Pnrr, puntare ad un piano rilancio Italia utilizzando le risorse dei fondi pensione, circa 440 miliardi, e i 1.500 miliardi non investiti del risparmio degli italiani, per ottenere 20-25 miliardi all'anno per tre anni da investire in crescita, scuola e sanità.

«Non bisogna pensare ad una leg-

ge di bilancio spezzatino o di mance, meglio poche cose ma che abbiano una visione a lungo termine. Non abbiamo colore politico, diciamo ciò che serve all'industria, serve responsabilità da parte di tutti», ha continuato Orsini. L'energia è in primo piano: è necessario «correre sulle rinnovabili», e sul decreto imprese «non penso che dentro ci sia tanto - ha aggiunto - spero ci sia qualcosa e che ci dica come mettere a terra le concessioni, senza ideologie».

Le politiche Ue sono determinanti: «chiediamo di allentare le maglie, con un'inflazione al 4,2% ci preoccupa il costo dei materiali per realizzare le opere. La Ue deve capire che è stata troppo lenta e ha fatto scelte sbagliate. Abbiamo un costo dell'energia elevato in tutta Europa, un diesel carissimo non solo in Italia. C'è bisogno di mettere al centro le sovranità europee, che sono energetiche, del mercato dei capitali e della difesa», ha detto Orsini, rilanciando la necessità di un mercato unico dell'energia e di un debito pubblico Ue per le nuove imprese.

Occorre far fronte al dumping dei



prodotti cinesi che con la politica del meno 30 sono entrati nelle catene del valore Ue. Serve reciprocità, ha sottolineato il presidente di Confindustria, dal momento che il deficit Ue con la Cina è di 376 miliardi e quello italiano di 46 miliardi e cresce di 14 all'anno.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# 681mila

## GIOVANI ALL'ESTERO

Dal 2011 al 2025 681mila giovani formati sono andati all'estero e sono tornati solo 208mila, con un saldo negativo di 472mila ragazzi



### Imprese.

Emanuele Orsini, presidente di Confindustria, ieri alla seconda edizione del Forum Education & Innovation di Confindustria, a Taormina

## Aerospazio, Leonardo rafforza la filiera pugliese



**L'azienda partner  
Manta Group compie  
40 anni: investito  
in tech e competenze  
oltre il 20% dei ricavi**

### Industria

Nei tre siti della regione  
lavorano 3mila addetti tra  
aerostrutture ed elicotteri  
**Domenico Palmiotti**

La Puglia «è un'eccezione» per Leonardo e la presenza di tre stabilimenti tra Foggia, Grottaglie-Taranto e Brindisi, con 3mila addetti diretti impiegati tra aerostrutture ed elicotteri, ha fatto nascere un «distretto molto radicato» e una filiera industriale significativa. A Foggia, all'evento che festeggia i 40 anni di Manta Group, azienda partner, il presidente di Leonardo, Francesco Macri, riconosce i passi avanti fatti nella regione. «Oggi – evidenzia Macri con riferimento ai siti di Foggia e Grottaglie-Taranto – i nostri stabilimenti legati alle aerostrutture stanno lavorando tutti a pieno regime. L'azienda è impegnata per rafforzare il posizionamento industriale in Puglia e guarda anche a possibilità di sviluppo di livello internazionale. Questa regione ha quindi un ruolo importante e abbiamo tantissimi dipendenti, è un ecosistema che ci supporta, ci sostiene e contribuisce alla crescita di un grande gruppo che sta diventando una locomotiva industriale italiana».

La fase attuale è «particolarmente interessante e potrebbe determinare anche un rinascimento industriale nel segno anche delle pmi – evidenzia Macri –. Il gruppo Leonardo ha 4.500 fornitori. L'84 per cento sono piccole e medie im-

prese e ci sono elementi trainanti come Manta Group che sono un po' capofila di un ecosistema territoriale. Noi non crediamo di aver bisogno di semplici fornitori. Manta Group non è un semplice fornitore. È un partner industriale».

«Siamo tre aziende. Manta Group – spiega il ceo Michele Frisoli – è specializzata in manufatti in composito e nell'assemblaggio di parti strutturali e critiche; Avio-man nella meccanica di precisione e nella meccanica complessa e Tmc nelle verniciature automatizzate». Il fatturato aggregato è di circa 40 milioni, negli ultimi anni più del 20% dei ricavi «è stato investito in asset tecnologici, ricerca, innovazione e formazione» e i dipendenti sono circa 230. Con i nostri partner, rileva Frisoli, ci sono «interazioni costanti per capire il livello di qualità atteso e come rendere ripetitivo il processo. Se dobbiamo passare da alcune parti al mese a 50 al mese, dobbiamo avere un processo solido. Non possiamo sbagliare. E questi stimoli, insieme agli investimenti, ci hanno portato a costruire un gruppo forte».

Le filiere, dichiara Macri, «sono rilevanti per gruppi grandi come Leonardo. Che oggi è la prima azienda manifatturiera italiana dopo il declino dell'automotive e può e deve contare su una filiera strutturata. Aziende come Manta Group sono un esempio assolutamente virtuoso perché cresciute con noi. Hanno avuto visione, il coraggio di investire, di fare implementazioni adeguate dal punto di vista produttivo. Hanno saputo anche fare un salto generazionale qualificante e che viene incontro a esigenze tecnologiche e produttive in termini di competenze che una grande multinazionale tecnologica come Leonardo ha bisogno di intercettare nel territorio per crescere insieme a loro».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## AGRICOLTURA

ECONOMIA CIRCOLARE RURALE

### INNOVAZIONE

Solo l'1,2% delle aziende produce energia da fonti rinnovabili: un dato ben lontano dalla media italiana del 5,2%

### CLIMA

Eventi estremi e siccità pesano sulle varie produzioni dell'anno. Diversificare le entrate può rafforzare la tenuta dell'intero settore

# Biometano, una risorsa pugliese in ballo 288 milioni di metri cubi

Scarti agricoli e allevamenti possono diventare energia e nuova ricchezza per le imprese

**GIANPAOLO BALSAMO**

● La Puglia ha nei suoi campi una risorsa energetica ancora in gran parte da sfruttare. Sono gli scarti delle coltivazioni, i sottoprodotti delle attività agroindustriali e soprattutto gli effluenti degli allevamenti, materiali che possono essere trasformati in biometano e diventare così una nuova fonte di reddito per le aziende agricole, oltre che un contributo alla transizione energetica. Il potenziale è rilevante: quasi 288 milioni di metri cubi di biometano all'anno. Una disponibilità che, però, non trova ancora una corrispondente capacità produttiva.

**IL REPORT** - Il dato emerge dal rapporto «Biometano: una risorsa strategica per la transizione ecologica dell'Italia», elaborato da Legambiente sulla base di dati Istat, Ispra, Enea e altri organismi di ricerca. Per la Puglia la stima è di 520,9 milioni di metri cubi di biogas potenzialmente ottenibili dalle matrici agricole, dai quali ricavare 287,9 milioni di metri cubi di biometano ogni anno.

È una stima del potenziale teorico, non della produzione effettivamente realizzata. A livello nazionale il potenziale raggiunge circa 5,7 miliardi di metri cubi: quello pugliese vale quindi poco più del 5% del totale italiano.

**LA MATERIA PRIMA** - A rendere particolarmente interessante il dato è la provenienza della materia prima. Circa la metà del potenziale pugliese, il 50%, è legata agli effluenti zootecnici. Un altro 41% deriva dagli scarti delle colture erbacee, mentre il restante 9% è riconducibile ai residui della trasformazione industriale delle materie prime vegetali. Una fotografia che mostra come la produzione di biometano possa inserirsi direttamente nel tessuto

agricolo regionale, dando valore a materiali che oggi rappresentano soprattutto un costo o un problema di gestione.

**IL BIOMETANO** - La filiera consente infatti di trasformare la sostanza organica attraverso la digestione anaerobica, producendo biogas. Dopo la purificazione si ottiene il biometano, che può essere utilizzato come combustibile o, quando rispetta i requisiti tecnici, immesso nella rete del gas. Anche il digestato ottenuto dal processo può essere valorizzato in agricoltura secondo le regole previste. Il modello, dunque, è quello dell'economia circolare: ciò che esce dai campi e dagli allevamenti può rientrare nel ciclo produttivo sotto forma di energia e, in determinate condizioni, di fertilizzante.

**POCHI IMPIANTI** - Il problema pugliese è però trasformare questa disponibilità in produzione concreta. Un indicatore della distanza ancora da colmare arriva dai dati Istat sull'innovazione: soltanto l'1,2% delle aziende agricole regionali dispone di impianti per produrre energia da fonti rinnovabili, contro il 5,2% della media nazionale. Non è un dato riferito esclusivamente al biometano, ma restituisce la dimensione del ritardo nell'adozione delle tecnologie energetiche da parte delle imprese agricole pugliesi.

Anche il confronto con ciò che già viene prodotto aiuta a comprendere la distanza. Nel 2024 in Puglia sono stati prodotti circa 4,13 milioni di metri cubi di biometano attraverso tre impianti di trattamento integrato dei rifiuti organici, secondo l'Ispra. È però una filiera completamente distinta da quella agricola: questi impianti utilizzano rifiuti organici, mentre i quasi 288 milioni di metri cubi stimati da Legambiente riguardano il potenziale ottenibile da effluenti zootecnici, residui delle colture



e sottoprodotti agroindustriali. I due valori non sono quindi direttamente confrontabili, ma il dato sui rifiuti dimostra che una produzione regionale di biometano esiste già, mentre il grande bacino agricolo resta in larga parte da valorizzare.

**PIÙ INVESTIMENTI** - Per riuscire servono investimenti e una filiera organizzata. Gli impianti hanno costi elevati e richiedono un approvvigionamento costante delle matrici, collegamenti con la rete del gas e condizioni economiche che rendano conveniente la produzione. E proprio sul fronte degli investimenti le aziende agricole pugliesi incontrano maggiori difficoltà: il 45,8% degli imprenditori indica gli ostacoli economico-finanziari come principale freno all'innovazione, contro il 38,2% a livello nazionale.

**IL FATTORE CLIMATICO** - La prospettiva può però essere particolarmente interessante per un'agricoltura come quella pugliese, che deve fare i conti con una crescente pressione climatica e con la necessità di diversificare le proprie attività. Il 61,4% delle aziende regionali dichiara di aver subito conseguenze degli eventi meteorologici estremi o dei cambiamenti climatici sulle rese produttive. La produzione energetica da sottoprodotti non può certamente sostituire le politiche di tutela delle colture e delle risorse idriche, ma può diventare una fonte aggiuntiva di reddito e di resilienza economica.

**CREARE UNA «RETE»** - La partita, dunque, non è soltanto energetica. È soprattutto agricola e industriale. Significa mettere in rete allevamenti, aziende agricole, imprese agroalimentari e operatori energetici per creare una filiera capace di valorizzare ciò che già esiste sul territorio. Senza sottrarre terreni alle produzioni alimentari e senza trasformare il biometano in un incentivo a colture dedicate, la Puglia può provare a fare degli scarti una nuova ricchezza. Il potenziale di quasi 288 milioni di metri cubi indica la dimensione dell'opportunità. Ora la sfida è trasformare quella risorsa sulla carta in energia, investimenti e valore per le imprese pugliesi.



**BIOMETANO** L'impianto Tersan Puglia ha iniziato la sua produzione dal 2022

# Porti turistici, crescono aggregazioni e investimenti

**M&A.** Tendenza globale al consolidamento  
Nel nostro Paese quattro cambi di proprietà  
nel 2025: Arechi, Brindisi, Borghetto e Talamone

Raoul de Forcade

Nel mondo dei porti turistici si sta affermando, con sempre maggiore frequenza, la tendenza alle aggregazioni. A sottolinearlo, dati alla mano, è Tommaso Nastasi, strategy & value creation leader di Deloitte, che ha portato avanti un'analisi proprio sul fenomeno di merger & acquisition nel settore.

«Il mercato delle marine - afferma - sta attraversando una fase di progressivo consolidamento, trainata dall'espansione dei principali operatori industriali e dal crescente interesse degli investitori finanziari. In questo contesto, l'Italia presenta un significativo potenziale di aggregazione, grazie a un mercato ancora frammentato e alla rilevanza strategica delle infrastrutture nautiche».

Nel mondo, evidenzia Nastasi, tra 2021 e 2025, «oltre 150 operazioni di m&a hanno interessato porti turistici o loro operatori»; e nel 2025, in particolare, se ne sono avute 41. Gli operatori strategici già attivi nella gestione di marine, rivela l'analisi, rappresentano la principale categoria di acquirenti, con un'incidenza annua compresa tra il 30% e il 50% delle operazioni, nel periodo 2021-2025. Tra i principali consolidatori internazionali figurano gli americani Suntek Marinas, Safe Harbor Marinas, Port 22, Topsiside Marinas e l'Europeo D-Marin, impegnati nell'espansione dei propri network, attraverso acquisizioni. Rappresentano un'ulteriore categoria di acquirenti, con una quota indicativa del 10-15% delle operazioni, gli investitori finanziari, in particolare fondi infrastrutturali (alcuni dei quali, peraltro, hanno conquistato la maggioranza di alcune delle società citate: il caso di D-Marin) e real estate investment trust. In Europa, dice Nastasi, «si stima che circa il 10% delle marine strutturate facciano parte di

gruppi organizzati o network, mentre la restante parte risulta prevalentemente gestita da singoli operatori privati o soggetti pubblici».

In Italia - dove si contano circa 400 porticcioli (comprendendo anche gli approdi turistici) e 17.884 posti barca in mare (dato, quest'ultimo, raccolto da Risposte turismo e Ossimare) - «sono state registrate, nel 2025, quattro operazioni di m&a - afferma Nastasi - aventi come target marine italiane, pari a circa il 10% delle operazioni globali nel segmento porticcioli. Le acquisizioni risultano equamente distribuite tra acquirenti strategici e investitori finanziari (50% ciascuno), evidenziando l'interesse di entrambe le categorie per il mercato italiano». I quattro deal del 2025 hanno riguardato Marina d'Arechi (Ocibar, società spagnola di gestione di marine ha acquisito il 25% ma il 75% è restato al gruppo Gallozzi), Marina di Brindisi (andata a Marinedi), Marina di Borghetto (acquisita da imprenditori turistici locali) e Marina di Talamone (un'operazione avviata dalla società edile Sales ma non ancora chiusa).

Volendo tracciare un panorama dei consolidatori in Italia, il gruppo Marinedi (derivato dalla società pubblica Italia Navigando, poi posta in liquidazione), che fa capo a Renato Marconi e a una compagine d'investitori italiani, ha il più vasto network di porti turistici: 14 realtà, con attività che lo scalo di Trani, che iniziò l'attività a gennaio 2007. E l'obiettivo è di andare avanti con gli 8 mila. «Intendiamo» spiega lo stesso Marconi - allargare la nostra rete in Italia ma abbiamo cominciato a valutare anche delle opzioni all'estero. Parliamo di coste vicine: da una lato, Croazia, Albania e Grecia, e dall'altro, Tunisia e Spagna. Andremo a investire tra i 20 e i 40 milioni di euro nel prossimo triennio».

Altro grande gruppo, in pista in Italia, è D-Marin, società con sede ad Atene e controllata dal fondo francese di private equity InfraVia Capital Partners. In network conta, nel Belpaese, nove porti turistici, tre dei quali acquisiti nel 2026: Marina di Olbia e Moro Brin, in Sardegna, e Porto San Rocco a Muggia (Trieste), l'ultimo acquisto è stato annunciato il 13 ottobre scorso. La catena Igy Marinas, che fa parte del fondo MarineMax, controllato dal fondo Usa Blackstone (fondo che ha appena rilevato anche Sea Harbor, la più ampia rete di porti degli Stati Uniti) conta due scali in Italia: Porto Cervo e Portisco, entrambi in Sardegna.

Sempre sul suolo sardo, ci sono i cinque scali turistici che fanno capo a un'altra grande realtà italiana: la famiglia Molinas, che gestisce Porto Rotondo, Bosa Marina, Cala Bitta, Porto Marana, nonché Portus Karalis a Cagliari, di cui il gruppetto curando l'ampliamento e si candida a diventare, con 80 ormeggi per barche fino a 150 metri, uno dei grandi hub dei super yacht nel Mediterraneo.

Sul fronte ligure, è da segnalare l'acquisto, da parte di Sepm - Société d'Exploitation des Ports de Monaco, che è al 100% del Principato e ne gestisce gli scali - di Marina di Ventimiglia Cala del Forte. Ma il gruppo monegasco ha in piedi anche un progetto di acquisizione del Marina Yachting di Civitavecchia, che attualmente è in fase di concessione demaniale.



**Porto San Rocco.** A Muggia presso Trieste la marina è l'ultima acquisizione, in ordine di tempo, compiuta dal gruppo D-Marin. L'operazione è stata conclusa a ottobre

## I grandi gruppi nei porti italiani

La mappa dei porti turistici italiani che sono partecipati o di proprietà di grandi gruppi o catene internazionali



(1) Apertura prevista a maggio 2027 (2) In fase di concessione demaniale (3) Ocibar ha il 25%, il 75% è del gruppo Gallozzi (4) Inizia l'attività da gennaio 2027. Fonte: elaborazione del Sole 24 Ore su notizie giornalistiche

## «La gestione? Da immobiliare ad alberghiera»

## Assomarinas

### Modelli di business

**L**e aggregazioni, sempre più frequenti, di porti turistici vanno viste «come un fenomeno positivo agganciato alla ripresa che il nostro settore ha avuto dal 2021 in poi». Aspiegarlo è Roberto Perocchio, presidente di Assomarinas, l'associazione confindustriale che raggruppa le marine italiane. L'interesse di operatori internazionali e fondi d'investimento per i porticcioli, prosegue, «non va percepito come un'aggressione, ma come una naturale conseguenza del fatto che alcuni gruppi imprenditoriali, in Italia, hanno sofferto molto la crisi in passato, quella avvenuta tra il 2010 e il 2020, che ha fatto fallire decine di scali turistici tricolori e ha portato la tassa del Governo Monti sugli ormeggi di yacht, conseguenza del globale deficit finanziario. Insomma, si sono

create situazioni in cui i porti erano rimasti sostanzialmente in mano alle banche, che peraltro non erano interessate a gestirli; e, di conseguenza, cercavano un operatore professionale o una catena che potesse risolvere il problema. Né bisogna dimenticare la naturale evoluzione dell'aumento dimensionale dei porticcioli».

Occorre anche avere presente che, dopo la crisi di cui si è detto, chiosa Perocchio, «è cambiato anche il modello di business; prima si trattava di un business prettamente immobiliare, in cui si puntava anche sulla vendita del posto barca: la famiglia imprenditoriale poteva cedere una parte degli ormeggi, finanziarsi e poi avere il suo tornaconto nella gestione. Oggi



**ROBERTO  
PEROCCIO**  
Presidente  
di Assomarinas

la vendita del posto barca, meglio definibile contratto d'omaggio di lungo periodo, è più difficile da realizzare, perché il mercato è meno ricettivo da questo punto di vista. L'utente è diventato più mobile, preferisce fare contratti brevi e girare di porto in porto». Dunque, «il modello gestionale da immobiliare diventa alberghiero, non a caso ci siamo definiti marina resort, anche dal punto di vista legale, negli ultimi anni. E un modello più alberghiero è improntato, di conseguenza, sulla gestione e sul ritorno dell'investimento nel lungo periodo. Su questo fronte, i fondi infrastrutturali, che si sono affacciati sul mondo della portualità turistica, si trovano bene, perché sono fondi pazienti e ci interessa una redditività anche bassa, ma costante nel tempo».

In ogni caso, ragiona il presidente di Assomarinas, il tema di fondo è che anche negli Usa, che sono la capitale mondiale dei porti turistici, perché ce ne sono 12.500, contro i nostri 400, solo il 10%, alla fin fine, è

controllato da catene. Quindi c'è, comunque, sempre spazio per imprese indipendenti che si trovano in buona posizione e che sono ben gestite, così come avviene, peraltro, nel mondo alberghiero. È chiaro, comunque, che lo stimolo dei fondi d'investimento a generare delle catene di gestione dei porti turistici è legato al fatto che così si realizza delle interessanti economie di scala. Inoltre le catene, tendenzialmente, non entrano a gamba tesa nella gestione dei porti: puntano sull'accordo con i gruppi familiari e quelli bancari. Cercano, quindi, di affiancare e accompagnare la famiglia imprenditoriale verso un'uscita ragionata dal settore». Inoltre, conclude Perocchio, «si vedono anche aggregazioni di gruppi familiari e operatori italiani. Come i Molinas, che in Sardegna si stanno espandendo, o Marinelli, che ha portato avanti la prima catena tricolore di porti turistici».

—R.d.F.

## DEMANIO MARITTIMO

## Il caos delle concessioni

italiani, gli enti che possono assegnare concessioni demaniali marittime sono diversi. In primis le Autorità di sistema portuale di livello nazionale, che sono in grado di rilasciare, per i porti su cui insistono, sia per la movimentazione di merci e passeggeri sia per la costruzione e gestione di strutture destinate alla nautica da diporto: ne è un esempio l'Adsp di Genova e Savona. Ma anche le Regioni possono essere enti concedenti, per quanto riguarda le attività costiere d'interesse turistico: è il caso della Sardegna. Altrove, ci sono Comuni che, sempre per quanto riguarda spazi marittimi d'interesse turistico, hanno un autonomo potere di concessione: accade, ad esempio, a Sestri Levante. Infine ci sono Autorità portuali di livello regionale che hanno in mano diversi tratti di costa: succede in Toscana, per l'Isola d'Elba e per altri siti.

© PERIODICALE EISEN/ATA

© FIDUCIUMNERISERVATA