

Innovazione, responsabilità e futuro: il ruolo delle nuove generazioni imprenditoriali

*Quando l'impresa smette di inseguire il valore e inizia a orientarlo:
una riflessione sul ruolo delle nuove generazioni tra responsabilità, comunità e civiltà*

INTERVISTA A CURA DI

LARA PELLICCIOLI

In un tempo in cui la produzione di valore rischia di essere ridotta a fine ultimo, il tema della responsabilità imprenditoriale torna centrale. In questa intervista, Angelica Donati riflette sul rapporto tra impresa, civiltà e futuro generazionale, interrogando il ruolo di chi oggi è chiamato non solo a gestire valore, ma a orientarlo.

1. Lei appartiene a una generazione di imprenditori chiamata a confrontarsi con un'eredità importante e con sfide completamente nuove. Come descriverebbe oggi il suo ruolo e che idea di responsabilità sente di dover incarnare?

Oggi fare impresa significa navigare in un contesto dove l'incertezza è l'unica costante; ogni anno riserva nuove sfide, spesso purtroppo in negativo, aggravate da un'instabilità politica globale che ha scardinato

le certezze del passato. In questo scenario, la vera responsabilità generazionale è quella di traghettare il sistema verso il futuro, superando finalmente la tendenza tutta italiana a operare solo in risposta alle emergenze. Serve prospettiva: la risposta del settore al PNRR dimostra chiaramente che, quando esiste la possibilità di pianificare, le imprese sanno rispondere con una forza incredibile. Lo confermano i dati dell'osservatorio ANCE, che per il 2025 restano solidi nonostante i timori di contrazione. Tuttavia, ci troviamo in un periodo di limbo: non possiamo permetterci di ricadere nei vecchi schemi del 'vivere a vista', perché la mancata pianificazione è il vero assassino della crescita. Un'impresa senza visione a lungo termine rischia di non sopravvivere al cambiamento. Il ruolo delle nuove generazioni è dunque quello di essere un faro in acque burrascose, posizionandosi 'davanti alla curva' del cambiamento per far crescere aziende guidate da

una lungimiranza che oggi è diventata un fattore di sopravvivenza fondamentale.

2. Nel settore immobiliare delle costruzioni, dove le scelte imprenditoriali incidono direttamente sulla vita delle persone e dei territori, come si ridefinisce oggi il concetto di successo d'impresa in relazione alla responsabilità verso la comunità? L'impresa può essere oggi non solo un luogo di produzione economica, ma anche uno spazio di formazione etica e civile, capace di incidere sulla coesione sociale delle città?

Il concetto di successo oggi non può prescindere dal presupposto che le imprese siano, prima di tutto, delle **comunità**. Soprattutto nel nostro settore, dove prevale la dimensione familiare, esiste un legame diretto e profondo con i collaboratori: la salute dell'azienda definisce il futuro di intere famiglie, e questo genera



ANGELICA DONATI

Imprenditrice e manager nel settore delle costruzioni, Angelica Donati è Managing Director della Donati S.p.A. Dopo la laurea alla London School of Economics e un MBA all'Università di Oxford, ha lavorato in Goldman Sachs e Ralph Lauren. Fa parte del Comitato di Indirizzo dell'Osservatorio economico e sociale "Riparte l'Italia" ed è membro del Corporate Advisory Board dell'Executive MBA che POLIMI GSoM organizza in collaborazione con la John Cabot University, membro dell'Advisory Board JRP Costruzioni di POLIMI e componente del Comitato di Indirizzo Permanente del Dipartimento di Ingegneria Civile, Informatica e delle Tecnologie Aeronautiche presso l'Università Roma Tre. Già presidente di ANCE Giovani, di ANCE Giovani Lazio e coordinatore per l'internazionalizzazione di ANCE Giovani, è stata componente della Finance and Infrastructure Task Force del B20 nel 2021 e nel 2022. Nel 2018 è selezionata da Capital fra i top 100 trentenni che rappresentano il futuro della classe dirigente italiana, nel 2020 vince il premio "Donna dell'Anno" ai Real Estate Awards, nel 2022 viene inserita da Forbes Italia nella lista delle 100 "Donne Vincenti", nel 2023 le viene assegnato il Premio America dalla Fondazione Italia USA e nel 2025 vince il Premio Minerva Anna Maria Mammoliti all'Imprenditoria. Collabora come editorialista con Forbes, AGI e Property Week. Dall'aprile del 2023 è membro del Consiglio di Amministrazione di Terna.

una responsabilità sociale che va ben oltre il semplice bilancio. È proprio questa consapevolezza a rendere il nostro il lavoro più bello del mondo: si ha il privilegio di vedere con i propri occhi il risultato tangibile dei propri sforzi mentre si protegge e si costruisce il futuro del Paese. In quest'ottica, il successo non è più solo profitto, ma la capacità di generare un impatto positivo e concreto sul territorio. Come nuove generazioni, stiamo portando un approccio virtuoso che mette al centro inclusione, welfare e diversità, trasformando l'azienda in un vero **collante sociale**. Non è solo una questione etica, ma anche economica: ogni euro speso in costruzioni genera una ricaduta di **3,5 euro** sull'indotto ed ha un impatto positivo sul 90% dei settori industriali. Quando gli investimenti sono guidati da questa visione sinergica, l'impresa smette di essere solo un luogo di produzione e diventa un motore di benessere tangibile per tutti.

3. Le nuove generazioni di imprenditori sono davvero portatrici di un cambio di paradigma o rischiano di replicare modelli già visti?

Sarebbe scorretto generalizzare, poiché ogni percorso imprenditoriale è unico per sensibilità e visione. Tuttavia, la direzione che ritengo le nostre imprese abbiano il dovere di intraprendere è quella di una solida progettualità, capace di costruire modelli d'impresa sostenibili e, soprattutto, impermeabili alle incertezze permanenti che caratterizzano la nostra epoca. In un contesto dove ogni giorno si presenta una sfida nuova, il segreto non è inseguire il cambiamento a ogni costo, ma saperne governare la velocità imparando dalle lezioni del passato. Non dobbiamo infatti dimenticare che quello delle costruzioni resta un mestiere antico e artigianale: avere radici profonde è ciò che permette di costruire la resilienza necessaria a gestire i cambiamenti improvvisi di oggi. Solo mantenendo salda questa identità storica è possibile evolvere con consapevolezza, trasformando il

saper fare tradizionale nel motore di un'innovazione che sia concreta, duratura e mai fine a sé stessa.

4. Il suo mandato come Presidente di ANCE Giovani si è da poco concluso. Quale lascito sente di portare con sé da questa esperienza e quali sono, a suo avviso, le principali sfide che attendono oggi i giovani che scelgono questo settore?

È stata un'esperienza meravigliosa che mi ha permesso di crescere moltissimo come persona e come imprenditrice. Lascio un gruppo forte, coeso e ancora più resiliente, e sono certa che la nuova leadership guidata dal Presidente Edoardo Vernazza affronterà un percorso brillante. Le sfide principali sono legate all'incertezza. Abbiamo sfide esogene, come gli agenti esterni e la cronica mancanza di pianificazione, e sfide interne al settore: il mancato ricambio generazionale, il basso tasso di innovazione dovuto alle dimensioni ridotte delle imprese e la grande difficoltà a reperire competenze tecniche e manodopera a tutti i livelli. Dobbiamo vincere queste battaglie strutturali per poter poi affrontare l'esterno.

5. La rigenerazione urbana è spesso raccontata come un'operazione economica o architettonica. Qual è, secondo lei, il suo vero valore sociale e quale responsabilità hanno le nuove generazioni nel farne uno strumento di civiltà e non solo di valorizzazione immobiliare?

Non si può prescindere dalla rigenerazione sociale. Non si tratta solo di demolire o ricostruire un edificio, ma di riportare vita e identità nelle aree urbane che più ne necessitano. Dobbiamo fare placemaking: creando nuovi spazi ma anche nuova architettura sociale. La responsabilità della mia generazione è garantire che i progetti siano sostenibili e inclusivi; non possono

essere solo operazioni economiche, ma veri investimenti sociali. In questo processo la partecipazione di tutti gli stakeholders è fondamentale: pubblico e privato devono muoversi insieme per una rigenerazione che sia davvero uno strumento di civiltà.

6. Che tipo di futuro sente di voler contribuire a costruire, come imprenditrice e come cittadina?

Da imprenditrice, ancora giovane, sento l'imperativo etico di agire affinché chi verrà dopo di noi possa ereditare un mondo migliore di quello che abbiamo ricevuto. È un dovere morale che ogni generazione dovrebbe porre alla base del proprio operato, ma che per la nostra diventa una sfida esistenziale. Non possiamo restare inerti di fronte ai rischi del cambiamento climatico e alle sue drammatiche manifestazioni, come i fenomeni devastanti che stanno colpendo la Sicilia proprio in questi giorni: sono segnali che impongono un cambio di rotta immediato. Non è più il tempo di nascondersi dietro la logica miope del profitto a breve termine o di una crescita fine a sé stessa; ogni nostra scelta produttiva deve essere pesata sulle sue conseguenze a lungo termine. L'obiettivo non è semplicemente costruire cose, ma contribuire alla fondazione di una società che sia autenticamente sostenibile, resiliente e duratura.

