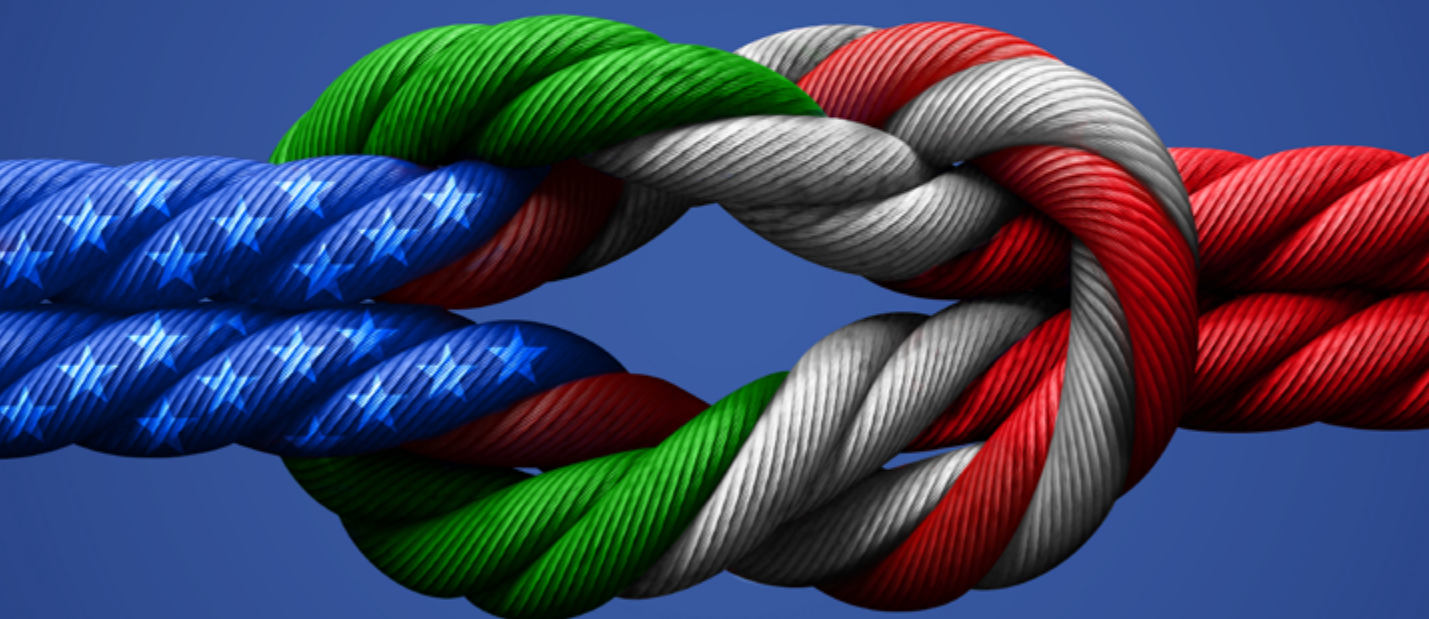




PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

STIAMO UNITI



Novembre 2021

 FEDERMANAGER



Direttore responsabile: Stefano Cuzzilla

Vice Direttore: Dina Galano

In redazione: Assunta Passarelli, Antonio Soriero

Web Manager: Federico Romani

Provider e sviluppo grafico:

Selda Informatica s.c. a.r.l.

Redazione: Roma – via Ravenna, 14

Telefono: 06-44070236 / 261

progettomanager@federmanager.it

Sito web:

progettomanager.federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl

sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297

del 12.12.2013

Tipografia: Artigrafiche Boccia spa

Finito di stampare

novembre 2021

IN QUESTO NUMERO...

Internazionalizzazione

Real estate | Export

Investimenti | Ue

G20 | Formazione

Inclusione | Diplomazia

Tic | Competenze

Multilateralismo | Usa



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

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



L'EDITORIALE DI STEFANO CUZZILLA

Un Patto della dirigenza per l'Italia

La ripresa del nostro Paese non può prescindere da un **ruolo centrale dei manager**. Il contributo offerto dalle nostre professionalità sarà infatti determinante per realizzare **gli interventi previsti dal Pnrr** e per guidare un percorso di **sviluppo sostenibile** e **inclusivo**. In ragione di ciò, dal palco della nostra Assemblea nazionale, ho voluto lanciare con forza il **"Patto della dirigenza per l'Italia"**, un piano di intenti che promuova una stretta collaborazione tra pubblico e privato per aiutare l'Italia a crescere, nel rispetto della **legalità** e valorizzando le tante **competenze** che i nostri manager possono mettere a disposizione.

L'Assemblea ha rappresentato un successo senza precedenti per la Federazione. All'evento hanno partecipato **oltre 600 tra dirigenti d'impresa e rappresentanti di vertice delle istituzioni**, tra cui esponenti del **Governo**, oltre a primarie personalità delle **rappresentanze industriali** e **politiche**.

Numerosissime sono state inoltre le **uscite sulla stampa** e sui **principali telegiornali nazionali**, che hanno coperto l'evento con servizi di primo piano. Una soddisfazione enorme per il nostro impegno, che ogni giorno portiamo avanti, anche grazie al prezioso lavoro svolto sul territorio.

Come manager, siamo pronti a essere coinvolti sul banco di prova principale, quello che riguarda **il più ambizioso piano di riforme e investimenti** che si ricordi dal dopoguerra, magistralmente strutturato dal Governo Draghi.

L'Italia saprà spendere gli oltre **222 miliardi di**

euro previsti, oltre alle altre risorse nazionali ed europee disponibili?

È un'impresa titanica, ma per farcela servono le migliori competenze manageriali, quelle delle donne e degli uomini che ogni giorno sono chiamati, nelle proprie aziende, a superare gli ostacoli imposti dalla crisi. La **cultura manageriale** è la via per gestire le risorse del Pnrr come un grande *budget* da utilizzare per il **bene comune**. Promuovendo altresì un'impostazione progettuale che non si barrichi dietro i "no" di comodo, ma abbia **il coraggio di dire chiaramente sì alle opportunità**, industriali e infrastrutturali, che il Paese ha di fronte. È cruciale che gli impegni previsti siano realizzati attraverso **progetti da mettere a terra bene e in fretta**, per rispettare le verifiche progressive delineate dall'Ue e per rispondere alle giuste aspettative delle giovani generazioni.

Su questo punto, nel corso dell'Assemblea, ho registrato un'ampia e confortante adesione da parte dei colleghi presenti e una **proficua interlocuzione** con i nostri autorevoli ospiti. Il settore pubblico deve aprirsi davvero alle migliori potenzialità del privato. Non è ammissibile, come ho pubblicamente affermato, che sia mantenuto, per **le retribuzioni dei manager nella Pa o nelle società partecipate**, un tetto che è assolutamente fuori mercato e che non può portare ad avere "in squadra" i migliori. Se il nostro Paese vuole essere competitivo, deve **smetterla di giocare al ribasso**. Possiamo pensare in grande perché abbiamo grandi capacità.



CONVENZIONE FEDERMANAGER

Grazie alla convenzione **riservata agli iscritti a FEDERMANAGER in attività lavorativa e in quiescenza, inclusi i relativi familiari conviventi¹**, potrai beneficiare di importanti agevolazioni sulla polizza Allianz della tua auto a uso privato.



GARANZIA RC AUTO²

Sconto del 25% per gli iscritti a FEDERMANAGER e per i loro familiari conviventi e **sconto del 10%** per gli iscritti in quiescenza e per i loro familiari conviventi.



GARANZIE OPZIONALI³

Per gli iscritti in attività lavorativa - Autovetture a uso privato

Incendio: **sconto del 40%**

Furto: **sconto del 40%**

Kasko: **sconto del 10%**

Garanzie aggiuntive: **sconto del 15%**

Assistenza: **sconto del 30%**

Tutela legale: **sconto del 40%**

Infortuni del conducente: **sconto del 40%**

Per gli iscritti in quiescenza e per i loro familiari conviventi - Autovetture a uso privato

Incendio: **sconto del 20%**

Furto: **sconto del 20%**

Inoltre, importanti agevolazioni su RC Auto², Incendio, Furto³ anche per motocicli e ciclomotori a uso privato.

**PER MAGGIORI INFORMAZIONI CHIEDI NELL'AGENZIA ALLIANZ PIÙ VICINO A TE.
TROVI L'ELENCO SU ALLIANZ.IT**

AVVERTENZA: messaggio pubblicitario con finalità promozionale.

Prima della sottoscrizione leggere i set informativi dei prodotti Auto Bonus Malus, Motocicli e Ciclomotori e, per le agenzie abilitate, formula Nuova 4R disponibili in agenzia e su allianz.it

¹Codice Convenzione 7409 (Cod. Motor n. 611638), riservata agli iscritti a Federmanager in attività lavorativa ed i relativi familiari conviventi, valida dal 04/09/2021 al 03/09/2022 e

²Codice Convenzione 7409 (Cod. Motor n. 611639), riservata agli iscritti a Federmanager in quiescenza ed i relativi familiari conviventi, valida dal 04/09/2021 al 03/09/2022.

³Garanzia RC Auto: per le autovetture tariffa Bonus Malus e, per le agenzie abilitate, formula Nuova 4R vigente alla decorrenza o al rinnovo della polizza, per i motocicli e i ciclomotori

tariffa Bonus Malus vigente alla decorrenza o al rinnovo della polizza.

⁴Garanzie Opzionali: tariffa vigente alla data di emissione della polizza. Gli sconti sono applicati rispetto alla corrispondente tariffa Auto Rischi Diversi.

Le garanzie possono prevedere abbinamenti obbligatori, franchigie e/o scoperti in caso di sinistro, limitazioni e/o esclusioni.

Per conoscere gli abbinamenti obbligatori e ulteriori dettagli rivolgersi all'agenzia più vicina.

Allianz 



IL PUNTO DI MARIO CARDONI

Aperti al mondo

L'**export** è un pilastro dell'**economia** italiana e un solido riferimento per il nostro **sistema produttivo**, che può vantare prodotti e servizi di eccellenza, ambiti in tutto il mondo.

Il "**made in Italy**" è ovunque sinonimo di qualità e affidabilità e, superata la fase più acuta della pandemia, l'export italiano ha ripreso a volare. Secondo quanto riportato dalla Farnesina, nei primi otto mesi del 2021, le esportazioni italiane hanno sfiorato i **332 miliardi di euro**, andando anche oltre la cifra raggiunta nello stesso periodo del 2019 (pre-pandemia) e si stima che su base annua si possa superare quota 500 miliardi di euro. Guardiamo pertanto al futuro con fondato **ottimismo**. Tale ottimismo deve essere però accompagnato da un'accurata analisi per comprendere se ci troviamo di fronte a un *exploit* o se emergano indicatori di una crescita strutturale. Ma anche per vagliare l'efficacia delle misure pubbliche adottate, e per individuare, eventualmente, ulteriori interventi possibili.

C'è un dato che colpisce: **appena l'1% delle nostre imprese esportatrici (poco meno di 200) realizza oltre il 50% della quota del nostro export**. Le imprese già strutturate per l'export hanno quindi tratto giovamento dalle misure pubbliche introdotte, ma non è cresciuto significativamente il numero complessivo delle nostre aziende esportatrici. Soprattutto nel caso delle piccole imprese, che spesso mancano di una **guida manageriale** capace di innovare e agevolare l'accesso al credito.

È pertanto necessaria una collaborazione tra istituzioni e organizzazioni di rappresentanza mana-

geriale, come la nostra, per incrementare il posizionamento nazionale sui **mercati globali**.

Come Federazione, negli ultimi anni abbiamo deciso di puntare sulla certificazione delle **competenze manageriali** per gli **export manager** e i **manager per l'internazionalizzazione**, attraverso il nostro percorso **BeManager**.

Oggi non sono più sufficienti competenze di tipo tradizionale, ma è indispensabile saper interpretare la **transizione digitale** in atto. Ecco perché lavoriamo alla formazione di **digital export manager**, figure professionali strutturate per competere nel mondo dell'**e-commerce**.

La nostra felice intuizione ha incontrato la lungimiranza delle istituzioni che hanno promosso **misure di incentivazione**, rivolte in particolare alle Pmi, perché potessero avvalersi dei nostri manager certificati. Auspichiamo adesso che misure come quelle introdotte possano essere maggiormente calibrate sulle professionalità necessarie e possano beneficiare di un orizzonte pluriennale.

Infine, oltre all'export, guardiamo anche alle opportunità per **investitori italiani all'estero** e per **investitori stranieri nel nostro Paese**. Per questo, con American chamber of commerce in Italy, Centro studi americani e associazione Amerigo, abbiamo lanciato il "**Transatlantic investment committee**": un comitato pensato per consolidare le **relazioni** con accreditati interlocutori nordamericani, al fine di esplorare reciproche occasioni di investimento e rafforzare qualificati percorsi di formazione. Una bella sfida in cui crediamo molto.

A COLLOQUIO CON

- 8** Un legame indissolubile
AUTORE ANTONIO SORIERO
- 11** Immobili in movimento
AUTORE MARCO SABATINI SCALMATI
- 14** La via dell'affidabilità
AUTORE GABRIELE CARRER

SCENARI

- 18** Rotta atlantica
AUTORI ANDREA GUMINA E SIMONE CROLLA
- 22** Lezioni americane
AUTORE CINZIA ZUFFADA

DALL'ESTERO

- 25** Le agende si incontrano
AUTORE NINA LUZZATTO GARDNER

BIANCA E VOLTA

- 28** Export manager, un valore aggiunto
AUTORE MAURIZIO BOTTARI

STUDI E RICERCHE

- 30** Pensiero condiviso
AUTORE FEDERICO MIONI



A COLLOQUIO CON

UN LEGAME INDISSOLUBILE

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



L'Italia è un partner d'eccellenza per gli Usa. Dagli investimenti alla ricerca, i due Paesi lavorano insieme per una ripartenza focalizzata su innovazione e sostenibilità

Le relazioni tra Italia e Usa si consolidano progressivamente, nel segno di una grande sintonia tra il **governo Draghi** e l'**amministrazione Biden**. Per saperne di più, Progetto Manager incontra **Mariangela Zappia**, Ambasciatrice d'Italia negli Stati Uniti. **Ambasciatrice, nel processo di graduale uscita dall'emergenza Covid, si riparte dalle tre priorità del G20 di Roma: 'People, planet and prosperity'. Quale sarà il ruolo della diplomazia per focalizzare l'agenda internazionale su questi tre pilastri?**

Tutti i membri del G20, a partire dagli Stati Uniti, concordano nel continuare a porre al centro dell'agenda internazionale le tre priorità scelte dall'Italia, che riflettono le sfide epocali di **pandemia, crisi climatica e ripresa economica sostenibile**.

Dopo i risultati importanti raggiunti dal G20 italiano su temi quali la **tassazione delle multinazionali** - un cambio di paradigma per l'economia globale -, il cambiamento climatico e la campagna di vaccinazione su scala mondiale, alla diplomazia spetta un triplice compito. Tradurre i tanti impegni assunti in sede di G20 in **accordi e misure vincolanti**; estendere tali impegni al più ampio numero di Paesi, oltre il G20; raggiungere ulteriori traguardi, costruendo sui progressi compiuti finora.

Grazie anche al Patto per l'export lanciato dalla Farnesina lo scorso anno, le nostre esportazioni sono cresciute del 30% nei primi mesi del 2021, oltre i tassi record del 2019

Il nostro Paese, guidato dal governo Draghi, incontra un largo apprezzamento da parte della nuova amministrazione statunitense. Quanto è importante questa occasione per consolidare l'asse strategico Italia-Usa?

Nella sua recente visita a Roma, il Presidente Biden non poteva esprimere in modo più sentito la sua gratitudine all'Italia per la **leadership** e i risultati raggiunti nel G20, per il sostegno sull'Afghanistan, per quanto facciamo nella Nato. È emerso chiaramente quanto Washington conti sull'Italia - anche quale importante membro dell'Ue - per fronteggiare le sfide alla **sicurezza** in ogni quadrante e per governare l'economia del 21mo secolo, sulla base di valori condivisi di **democrazia, libertà, rispetto dei diritti**. È questa comunanza di valori che rende indissolubile il legame tra Italia e Stati Uniti, perché fa coincidere i nostri interessi e ci porta a scelte condivise determinanti sul piano globale. La grande sintonia tra questa amministrazione Usa e il nostro governo deriva anche da parallelismi significativi nelle rispettive agende nazionali: penso all'impulso alle vaccinazioni, agli **investimenti nella transizione verde**, all'attenzione alla **sostenibilità** e alla **parità di genere**, per fare solo alcuni esempi.

Gli Stati Uniti rappresentano il primo mercato per i prodotti italiani al di fuori dell'Ue e l'interscambio di beni e servizi tra i due Paesi, nel 2019, ha raggiunto un valore di oltre 100 miliardi di dollari. Un dato che potrebbe anche migliorare alla fine del 2021?

È possibile, e le condizioni ci sono tutte. **Usa e Italia sono tra le grandi economie che crescono di più** dopo la pandemia. Grazie alla presidenza italiana del G20 e all'accordo Ocse abbiamo eliminato il rischio di dazi per la **digital tax**; quelli per il caso Airbus-Boeing sono stati sospesi e a Roma è stato annunciato uno **storico accordo su acciaio e alluminio**. Gli investimenti e le riforme del Piano nazionale di ripresa e resilienza favoriscono **scambi e investimenti bilaterali**. Grazie anche al Patto per l'export lanciato dalla Farnesina lo scorso anno, **le nostre esportazioni sono cresciute del 30% nei primi mesi del 2021**, oltre i tassi record del 2019. Quest'anno il nostro export verso gli Stati Uniti, che genera **oltre il 50% del surplus con l'estero**, è in crescita di quasi **il 5% rispetto ai livelli pre-pande-**

mia, con risultati importanti sia nei settori tipici del *"made in Italy"*, sia in quelli a più elevato contenuto tecnologico. Noi siamo impegnati al massimo per sostenere questo *trend*.

Quale potrà essere, a suo giudizio, il contributo delle competenze manageriali italiane per incidere nel mercato statunitense e attrarre investimenti qualificati nel nostro Paese? Quanto conterà per i manager italiani rafforzare competenze in tema di export, sostenibilità e digitale?

I manager italiani sono apprezzati negli Usa e nel mondo e occupano storicamente posizioni apicali anche in grandi gruppi **multinazionali**. Per un Paese come il nostro, tra i più avanzati in materia di sostenibilità e in cui **l'export genera un terzo del Pil**, rafforzare le competenze in questi settori e sul digitale è fondamentale, specie in quest'era di trasformazioni epocali, accelerate dalla pandemia. Il focus sulla trasformazione digitale nel Pnrr da un lato e la creazione, nel Patto per l'export, di figure quali i **Temporary e Digital export manager**, dimostrano che stiamo andando nella direzione giusta.

Tra Italia e Usa emerge anche la volontà di potenziare la collaborazione in ambito scientifico e tecnologico. Da Fermi alla lotta al coronavirus, l'Italia dimostra di essere uno storico interlocutore d'eccellenza. Che ne pensa?

Non c'è dubbio che l'Italia è per gli Usa **un partner di eccellenza**, più che un interlocutore. Decine di enti e centri di ricerca americani hanno collaborato con controparti italiane nella **ricerca su vaccini e terapie contro il Covid**. Collaboriamo su clima e sostenibilità, dalle **energie rinnovabili** all'idrogeno. La rivoluzione digitale è l'altra grande opportunità e l'Italia inaugurerà in California entro fine anno un **Innovation hub** dedicato a imprese avanzate, centri di ricerca, *venture capital* e **start up**. Partecipiamo, con l'Asi, al **programma spaziale Artemis**, per l'esplorazione della Luna e di Marte. Tutto questo è possibile anche grazie alla presenza di **15 mila scienziati italiani negli Usa**, anche in prestigiosi centri come il National institutes of health e la Nasa. La *partnership* tra Italia e Stati Uniti, fondata su valori democratici e principi di **trasparenza e integrità della ricerca scientifica**, è più che mai essenziale per assicurare uno sviluppo inclusivo e sostenibile.

Come prima donna alla guida della nostra Ambasciata a Washington, è il simbolo di un empowerment femminile che giunge ai livelli più alti. La strada per ridurre il gender gap è ancora lunga, cosa si può fare di più?

La mia nomina e quelle di altre donne al vertice è senz'altro un segnale positivo e il nostro Paese ha posto il tema della parità di genere al centro dell'agenda nazionale, nel Pnrr, e a livello globale, anche ospitando la **prima conferenza ministeriale sull'empowerment femminile** del G20. La strada per ridurre il **gender gap** è ancora più lunga dopo questa pandemia, il cui peso è gravato soprattutto sulle donne. Come sottolineato dal Presidente Draghi anche al vertice G20 di Roma, discriminazione e disuguaglianza nei confronti delle donne non sono solo immorali e ingiuste ma miopi: le nostre economie stanno infatti perdendo alcuni dei talenti migliori. L'imperativo è garantire **parità di condizioni competitive tra donne e uomini**, puntando a un riequilibrio del *gap* salariale, a un **welfare** che non costringa le donne a scegliere tra famiglia e lavoro, a un uguale accesso alla **formazione**, a tutti i livelli. Servono per questo investimenti economici e un forte cambiamento culturale per superare gli stereotipi e promuovere una parità dei ruoli nella società.



Mariangela Zappia,
Ambasciatrice
d'Italia negli
Stati Uniti

A COLLOQUIO CON

IMMOBILI IN MOVIMENTO

AUTORE: MARCO SABATINI SCALMATI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Gli edifici del Belpaese attirano gli investimenti stranieri e le modalità di lavoro ibride inducono a ripensare gli spazi. Ecco la fotografia di un mercato aperto a nuove sfide

La recente crisi sanitaria che ha colpito il Paese e il mondo intero, ha avuto ripercussioni anche sul **mercato immobiliare**. Il momento è stato difficile, ma ci sono margini per essere ottimisti.

Ne parliamo con **Silvia Rovere**, presidente di **Assoimmobiliare**, l'associazione nazionale dell'industria immobiliare, aderente a Confindustria, che rappresenta gli operatori dei diversi settori del *real estate* in Italia.

Presidente Rovere, il mercato immobiliare quanto ha risentito della crisi sanitaria degli ultimi 20 mesi?

Il mercato immobiliare italiano ha mostrato sicuramente un buon livello di resilienza. L'impatto più significativo si è avuto sulla **diversificazione degli investimenti** rispetto alle *asset class*, con alcune di queste - in particolare la **logistica** - uscite addirittura meglio da questa situazione.

Nel mercato residenziale italiano gli Usa sono il secondo Paese straniero tra gli investitori, con circa il 18% del totale delle transazioni

Dopo i mesi più difficili, si sta inoltre consolidando un cambiamento delle preferenze del mercato: gli italiani chiedono immobili più funzionali e moderni, più grandi, più performanti dal punto di vista dell'**efficienza energetica**, spesso all'interno di quartieri in grado di offrire l'intera gamma dei servizi essenziali. Si tratta di cambiamenti di lungo periodo e sarà compito degli operatori del settore - e delle Istituzioni - facilitare questa transizione che porterà a una rigenerazione sostanziale del parco immobiliare italiano.

Qual è la percezione degli investitori esteri sul mercato *real estate* del nostro Paese?

La sensazione è che l'Italia stia attraversando un

momento favorevole che raccoglie l'attenzione degli investitori stranieri.

Questo riguarda non solo soggetti europei. Penso agli **Stati Uniti** che sono il secondo Paese, tra gli investitori non italiani, ad acquistare sul mercato residenziale, circa **il 18% del totale delle transazioni**, e sono tra i primi investitori anche per quanto riguarda altre *asset class*: 12% degli investimenti nel settore *office*, secondo Paese dopo la Germania, 15% del settore logistico e 9% del settore *hospitality*. E non parlo di investimenti solo su Milano o Roma, ma anche per altre città c'è una crescente considerazione. Dobbiamo sentire la responsabilità di valorizzare questa grande opportunità.

Presidente, sappiamo che da parte degli investitori istituzionali c'è un rinnovato interesse per il settore residenziale. Che previsioni è possibile fare rispetto al mercato delle compravendite immobiliari nel nostro Paese?

Le previsioni sono coerenti con il clima di miglioramento e di fiducia in atto. Le compravendite nel 2021 torneranno **intorno alle 600 mila**, con la previsione di raggiungere le 651 mila nel 2023, recuperando i livelli previsionali raggiunti nel 2019. Anche il livello di erogazione dei mutui sta tornando ai livelli più alti dal 2008. I prezzi, invece, rimangono purtroppo inferiori al 2013, anno di introduzione dell'Imu. Siamo infatti l'unico grande Paese europeo a non aver ancora recuperato i valori immobiliari precedenti la crisi del 2008.

Insomma, gli italiani restano affezionati all'acquisto invece che alla locazione?

Sì, la casa è un elemento centrale nell'economia, rappresenta nel portafoglio delle famiglie italiane **oltre il 60% della ricchezza**.

La domanda di locazione è comunque in crescita. Stanno aumentando, ad esempio, le richieste di alloggi per studenti, per anziani e per diverse **fasce di lavoratori sempre più mobili**. Sul mercato residenziale destinato agli affitti pesa però

una **fiscalità** che danneggia gli operatori professionali; penso all'impossibilità di detrarre l'Iva o all'imposta di registro al 9%, che inibisce una grande quantità di investimenti che potrebbero essere destinati a questo segmento.

Il settore immobiliare e le sue filiere generano circa un quinto del Pil di Germania, Francia, Regno Unito, Italia e Spagna. Il fatturato dei servizi immobiliari in questi Paesi è superiore ai 400 miliardi

Quanto vale il settore immobiliare in termini economici e in numero di addetti?

Il settore immobiliare e le sue filiere generano **circa un quinto del Pil** dei principali Paesi europei: Germania, Francia, Regno Unito, Italia e Spagna. Il fatturato dei servizi immobiliari in questi Paesi è superiore ai **400 miliardi di euro**. Molto significativo anche il dato delle società e degli addetti operanti nel settore in questi cinque Paesi dove operano oltre **945 mila imprese**, per un totale di 1,76 milioni di addetti diretti, a cui dobbiamo aggiungere quelli impiegati nelle 730 mila imprese dell'indotto.

Quali sono le previsioni future per i settori corporate?

Per il settore uffici sta crescendo l'interesse per soluzioni **flessibili**, che possano adattarsi rapidamente sia nell'offerta di nuovi e moderni servizi ai *tenant* sia nella destinazione dell'utilizzo degli spazi. Per il settore *retail*, il calo nella domanda è stato accentuato dalla pandemia e dal crescente peso dell'**e-commerce**. È possibile immaginare una tendenza alla diminuzione del volume degli spazi utilizzati, ma è probabile che insieme al comparto alberghiero questo segmento segnerà un solido rimbalzo al termine dell'emergenza sanitaria.

Per quanto riguarda la logistica, con l'aumento del segmento online, stanno modificandosi le caratteristiche degli immobili e sta rafforzandosi

la **logistica di prossimità**, che consente di consegnare in 24 ore in quasi tutte le città. Questa logistica **last mile** è innovativa sia nelle caratteristiche tecnologiche degli immobili sia nelle *location*, perché è molto vicina o addirittura dentro alle città stesse.

Le nuove politiche del lavoro, penso ad esempio allo *smart working*, incideranno sugli investimenti nel settore immobiliare?

Le modalità di lavoro **ibride** saranno probabilmente confermate in futuro e questo implica la necessità di ripensare gli edifici - sia case, per quanto possibile, che uffici - per andare incontro alle nuove esigenze. La tendenza che continuerà a rafforzarsi è quella di un **ufficio sostenibile**, efficiente dal punto di vista energetico, concepito per massimizzare anche il *comfort* dei dipendenti, con tecnologie moderne e servizi che consentano momenti di socialità. Il ragionamento, quindi, non verterà più solo su quanti metri quadri occorrono alle aziende, ma su quale sia il giusto mix di **servizi e tecnologie** da mettere a disposizione.



Silvia Rovere
presidente di
Assoimmobiliare

A COLLOQUIO CON

LA VIA DELL'AFFIDABILITÀ

AUTORE: **GABRIELE CARRER** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



L'Italia è in grado di presentarsi agli investitori come un sistema Paese stabile e credibile. Ma serve un efficace piano industriale che guardi al lungo termine

Stefano Simontacchi è da tre anni presidente dello studio legale BonelliErede. È anche consulente del ministro degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale in relazione all'attrazione degli investimenti (il ministro infatti co-presiede la cabina di regia per l'attrazione degli investimenti). Inoltre è docente presso l'International tax center di Leiden nei Paesi Bassi.

Con il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) «vogliamo rendere l'Italia un *hub* all'avanguardia per il commercio internazionale e gli investimenti», ha spiegato alcune settimane fa il ministro Luigi Di Maio alla riunione della **CeoforLife Pnrr task force**. «Il nostro obiettivo è innalzare il profilo dell'Italia, offrendo al contempo una piattaforma di visibilità per le nostre *start up* e un'opportunità di **attrazione di investimenti** diretti esteri», ha sottolineato il ministro ricordando che «la nostra azione a sostegno dell'imprenditoria innovativa si è arricchita di nuovi strumenti promozionali da quando la Farnesina è divenuta il principale interlocutore istituzionale in materia di **commercio estero** e **internazionalizzazione**».

Secondo Simontacchi, l'Italia avrà successo soltanto se sarà in grado di darsi un piano industriale a lungo termine, rendendo il Paese stabile oltretutto attrattivo.

Sempre più spesso vediamo aziende italiane scegliere proprio quel Paese per spostarvi la sede legale. Quanto pesano gli aspetti fiscali in decisioni di questo tipo?

Il motivo dei trasferimenti di sede di società nei Paesi Bassi non è generalmente correlato a motivazioni fiscali (spesso la residenza fiscale rimane in Italia), ma invece al diritto societario, all'**accesso ai mercati** e al sistema Paese, inteso come quadro normativo semplice e solido.

Cosa può fare l'Italia per attrarre investimenti?

L'attuale governo, anche in forza del Pnrr, sta varando molte riforme importanti. Il nostro Paese ha bisogno di un **piano industriale a lungo termine** che sia perseguito in modo sistematico negli

anni. È importante per gli investitori avere un sistema Paese stabile e credibile. Abbiamo molte ricchezze che dovrebbero essere valorizzate.

Il turismo, per esempio, è uno dei sei punti del piano Colao presentato a giugno del 2020.

Quel piano è ancora attuale. C'erano anche imprese e lavoro, infrastrutture e ambiente, una Pubblica amministrazione alleata di cittadini e aziende, istruzione, ricerca e competenze per lo sviluppo, e una **società più equa e inclusiva**.

Il momento storico in cui si inserisce il Pnrr rappresenta senza dubbio una grande opportunità per una svolta e un rilancio dell'Italia

Che cosa è mancato fino ad ora?

Quella che in inglese si chiama *reliability*, cioè affidabilità intensa come **attendibilità delle misure del sistema Paese** che deve prescindere dal colore del governo di turno. Gli Stati Uniti in questo sono un esempio: hanno perseguito una politica di sostegno allo sviluppo delle proprie imprese che è cresciuto in modo coerente negli ultimi vent'anni a prescindere dal presidente in carica.

Il Pnrr sarà dunque la volta buona?

Il momento storico in cui si inserisce il Pnrr rappresenta senza dubbio una grande opportunità per una svolta e un rilancio dell'Italia. Due sono gli aspetti: il primo è quello di costruire e porre le basi, il secondo è mantenere e portare avanti questa linea nei prossimi decenni.

Altrimenti?

Altrimenti rischiamo di perdere un'occasione e questa volta potrebbe non esserci un'altra possibilità. Il mondo sta cambiando con una rapidità incredibile e non possiamo non essere protagonisti di questo cambiamento.



L'Italia ha dalla sua parte la geografia e i rapporti storici, culturali e politici con molti Paesi dell'area del Mediterraneo allargato. Deve sfruttare questo vantaggio competitivo

Intervenendo ad aprile durante una sessione straordinaria della cabina di regia, il ministro degli Affari esteri Luigi Di Maio ha sottolineato l'improntate del cosiddetto Mediterraneo allargato spiegando che «i punti di forza dell'Italia sono la collocazione geografica e i rapporti politico-culturali con i Paesi africani». Per questo, ha aggiunto, «l'Italia può diventare un *hub* nel Mediterraneo per gli investimenti esteri». In passato lei è stato consulente della Farnesina

per l'Africa e il Mediterraneo. Oggi lo studio BonelliErede è presente in Egitto, in Etiopia e negli Emirati Arabi Uniti ma può contare anche su una rete di studi legali africani e mediorientali con cui collabora. Che opportunità ha l'Italia nel Mediterraneo allargato?

Ci sono importanti opportunità che possiamo cogliere, a partire dalla transizione energetica. Il continente è in prima fila per la crescita delle **energie rinnovabili** grazie a fonti come il solare e l'eolico ma anche per le materie prime per le tecnologie emergenti, basti pensare ai minerali fondamentali per la realizzazione delle batterie elettriche. L'Italia ha dalla sua parte la geografia e i rapporti storici, culturali e politici con molti Paesi della regione e deve sfruttare questo vantaggio competitivo.

Qual è la sua proposta?

Serve sia sviluppare le relazioni commerciali con i Paesi africani sia accreditarsi come *hub* internazionale degli investimenti diretti in loco anche per quelli dall'Asia all'Africa.

DEFENDER HYBRID

UNA LEGGENDA SI PUÒ
TRAMANDARE. O RIVIVERE.



ABOVE & BEYOND



La gamma Defender Hybrid è il nuovo capitolo di una storia senza tempo. Le versioni 90 e 110, storiche icone dell'avventura, oggi diventano anche simbolo di 70 anni di innovazione Land Rover grazie alle motorizzazioni Mild Hybrid e Plug-in Hybrid*.

Nate per affrontare ogni sfida con stile, ti porteranno dall'off-road più estremo ai luoghi più belli di ogni città. Sali a bordo di Defender Hybrid e preparati a trasformare una grande storia in un fantastico futuro.

Nata per essere già leggenda.



landrover.it



Gamma Defender, valori di consumo carburante (l/100 km): ciclo combinato da 3,3 a 15,1 (WLTP). Emissioni CO₂ (g/km): ciclo combinato da 74 a 340 (WLTP). I valori sono indicati a fini comparativi.

*La motorizzazione PHEV è disponibile solo sulla versione 110.

SCENARI

ROTTA ATLANTICA

AUTORE: **ANDREA GUMINA E SIMONE CROLLA** - TEMPO DI LETTURA: **5 MINUTI**



Nasce una nuova realtà pensata per alimentare la sinergia Italia - Usa in tema di investimenti e sviluppo. Tra i promotori dell'iniziativa anche la nostra Federazione

Dopo una gestazione durata quasi un anno, il **Transatlantic investment committee (Tic)** è stato presentato il 28 ottobre scorso, alla presenza del ministro degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale, Luigi Di Maio, dell'Ambasciatrice italiana negli Stati Uniti, Mariangela Zappia, e del chargè d'Affaires ad interim degli Stati Uniti d'America in Italia, Thomas Smitham, in un evento co-organizzato da associazione Amerigo, American chamber of commerce Italia, Federmanager e Centro studi americani.

A partire dal 2008, anno della crisi finanziaria globale, gli Investimenti diretti esteri (Ide) americani nel nostro Paese sono passati da 27,7 miliardi di dollari agli attuali 34,9 miliardi

Come sottolineato all'assemblea generale di AmCham dall'Ambasciatore Philip T. Reeker, Acting assistant secretary, Bureau of European and Eurasian affairs: «*When we think about Transatlantic affairs we can think about US-Italy relation, because Italy is one of our oldest and closest partners. From day 1 of his administration, President Biden sent a clear message to the world: the US is recommitting to our alliances and partnerships and to meet the challenges of our times and the economic reconstruction of our societies*». Discorso ripreso anche dal **ministro dello Sviluppo economico Giancarlo Giorgetti**, sempre all'assemblea di AmCham e nel corso del suo recente viaggio in Usa, culminato il 23 ottobre nella partecipazione al 46° gala dinner della National Italian American foundation di Washington.

Dal punto di vista delle relazioni bilaterali, va detto che al solido legame commerciale tra i nostri

Paesi fa da contraltare una strada da percorrere ancora lunga in materia di investimenti reciproci. Oggi l'Italia non è ancora pienamente nel radar degli investitori internazionali e riveste un ruolo marginale nell'attrarre flussi di capitale produttivo. A partire dal 2008, anno della crisi finanziaria globale, gli **Investimenti diretti esteri (Ide)** americani nel nostro Paese sono passati da \$27,7 miliardi agli attuali **\$34,9 miliardi**. Troppo pochi se comparati ai principali concorrenti europei: la Spagna è a quota \$40,8 miliardi, la Francia a \$83,8 miliardi e la Germania addirittura a \$148,3 miliardi (con alcuni investimenti iconici, come la mega-fabbrica di **Tesla** che aprirà alle porte di Berlino), in un'Europa che attrae circa **il 60% dello stock Usa investito globalmente** - oltre tre volte e mezza di quanto destinato all'Asia-Pacifico. In compenso, è stata sorprendente la crescita di Ide italiani negli Usa con un valore passato da \$19,5 miliardi (nel 2008) a **\$32,8 miliardi (+68%)**.

I dati relativi al flusso commerciale sono invece nettamente migliori: storicamente il dato italiano è stato superiore a quello americano. **Il nostro export vale \$49,5 miliardi (primo mercato extra europeo)** e riguarda principalmente macchinari, autoveicoli, **pharma** e **food**; oltre il doppio dell'import, che si attesta a \$19,9 miliardi. In ogni caso, guardando all'ultimo biennio, c'è da essere ottimisti, perché il clima di fiducia tra Italia e Usa sta trovando compimento in diversi investimenti, in alcuni casi anche strategici, che stanno rafforzando un'intesa che appare inossidabile: ricordiamo, ad esempio, che non c'è stata alcuna misura di **golden power** attuata nei confronti degli Usa.

Per attrarre maggiori investimenti, è necessario 'fare sistema'. Ben prima del Presidente francese Macron, che nel 2018 ha lanciato 'Choose France', AmCham Italia, grazie all'ormai consolidato ruolo di **key gateway** per gli investimenti transatlantici in Italia, aveva ribadito l'esigenza di un contenitore, 'Select Italy', che fungesse da catalizzatore onnicomprensivo di promozione dell'Italia

nei confronti degli investitori esteri. Un'iniziativa con l'obiettivo di fornire un primo inquadramento delle opportunità di investimento presenti in Italia (es. pacchetti di incentivi nazionali e/o regionali, contatti con agenzie per lo sviluppo, ecc.), in un'ottica **'from match-making to deal-making'**.

Perché l'Italia piace, come ribadito a Roma dal Ceo di Intel, Pat Gelsinger, che ha incontrato i massimi vertici istituzionali (senza dimenticare di Papa Francesco), spiegando che l'Italia "è in corsa **per una fabbrica da 100 miliardi di dollari**". Parole che fanno eco a quelle del Ceo di J.P. Morgan, Jamie Dimon: "È un Paese che sta attraversando una fase di rinnovata espansione economica, avrà una buona crescita quest'anno e trarrà ulteriori vantaggi dalla eccezionale **leadership di Draghi**".

Tic nasce in un contesto globale caratterizzato da profondi cambi di paradigma: tecnologie e trasformazioni socio-economiche che impatteranno su lavoro, salute e sul concetto stesso di umanità

Il Tic nasce proprio per questo motivo, in un contesto globale caratterizzato da profondi cambi di paradigma: tecnologie, molte delle quali *disruptive*, e trasformazioni socio-economiche che nel decennio appena iniziato - non a caso definito da molti come "decennio-cerniera" - impatteranno sul **lavoro**, la **salute** e talora sul concetto stesso di **umanità**. Il loro palesarsi pone al mondo anzitutto una sfida intertemporale: come garantire che il **benessere**, che progressivamente si è esteso a gran parte del globo, conviva negli anni con il concetto di **sostenibilità**, se non addirittura di "sopravvivenza della specie". Un contesto in cui è in atto anche un epocale **riposizionamento geopolitico**, con effetti sull'accezione stessa di **multilateralismo** così come intesa negli ultimi venti anni, e in cui trovano spazio nuovi formati, come

l'*Us-Eu trade and technology council*, che mirano a valorizzare la collaborazione in ambito commerciale e sulle **innovazioni** di due aree del mondo che hanno in comune valori e punti di riferimento. È questo il mondo in cui il Tic prende vita. Nei prossimi mesi, il comitato intende alimentare un **dibattito fruttuoso tra Italia e Stati Uniti** su questi argomenti, con l'obiettivo di trovare, condividere e promuovere l'applicazione di soluzioni e strumenti che incrementino la capacità dei nostri due Paesi di rispondere, insieme, alle sfide che questo mutato scenario ci pone.

Il Tic è una piattaforma che muove dal contributo dei quattro fondatori, ma è aperta ad altre realtà interessate. Al suo interno, la riflessione, e l'azione, su **misure sistemiche** e dalla valenza transatlantica, saranno orientate a generare il rafforzamento dei **rapporti commerciali** e di investimento tra Italia e Stati Uniti, come "medium" per ottenere, insieme, un migliore posizionamento globale dei nostri **sistemi produttivi** e della **ricerca**. Un programma, quindi, che mira ad accelerare i processi di interazione tra i nostri Paesi, per elevare la capacità di **competere** in un mondo sempre più liquido.

Ci prefiggiamo di massimizzare il **potenziale** congiunto delle realtà produttive e dei centri di eccellenza americani e italiani, nel contesto delle transizioni sociali e geopolitiche in atto. Per far questo, intendiamo mettere in campo le migliori risorse di cui disponiamo: le **persone** che, da un capo all'altro dell'Oceano, si riconoscono nella rete di **competenze** e valori che ispirano i fondatori ed altri che si dovessero avvicinare al programma.

Le linee su cui il Tic si muoverà sono molteplici. Lavoreremo anzitutto a un **rapporto**, che da qui a dodici mesi, individui, attraverso il coinvolgimento di **personalità del mondo politico, della finanza, dei think tank e delle corporate** in Italia e Stati Uniti, su quali scenari sia più opportuno concentrare il nostro lavoro e quali strumenti risultino più adatti a favorire un maggiore interscambio e più investimenti bilaterali, come chiave per accrescere la nostra competitività congiunta. Nell'attuale scenario, sia il Piano nazionale di ripresa e resilienza in Italia che il Piano per le infrastrutture che il Congresso



americano sta discutendo in questi giorni, possono rappresentare dei potenti acceleratori di una strategia finalizzata a rendere la collaborazione tra imprese, ricercatori e investitori italiani e americani, il sostrato su cui costruire il posizionamento competitivo dei nostri Paesi.

Punteremo poi ad accrescere la reciproca conoscenza delle opportunità su cui i nostri sistemi produttivi e della ricerca possano co-investire nei prossimi anni: a tal fine, immaginiamo di realizzare un **roadshow** in alcune regioni italiane e alcune **missioni ad hoc** in Europa (a **Bruxelles**, entro la primavera del 2022) e negli Stati Uniti, rispondendo al cortese invito dell'Ambasciatrice Zappia a presentare a **Washington** i primi risultati.

Ci concentreremo infine sull'**empowerment** delle persone - manager e imprenditori anzitutto - e sulla costruzione di un'adeguata **consapevolezza** nel mondo delle istituzioni e della finanza, perché qualsiasi progetto sfidante si basa sulla capacità di donne e uomini di comprenderne le **potenzialità** e perseguirne la realizzazione.

In questo tempo di sfide globali, la certezza che

Il committee si concentrerà sull'empowerment di manager, imprenditori e sulla costruzione di un'adeguata consapevolezza nel mondo delle istituzioni e della finanza

abbiamo è che l'intesa tra Washington e Roma è più importante che mai, per rinnovare e accrescere il capitale di fiducia su cui si fonda la comune azione a favore della **sicurezza**, di un ordine internazionale basato su regole, della **tutela dei diritti umani** e di uno sviluppo globale sostenibile. Grazie alla *leadership* di Mario Draghi, l'Italia aderisce con convinzione a tale compito, nella consapevolezza che Stati Uniti e Ue siano chiamati a lavorare sempre più strettamente insieme, come negli ultimi **160 anni**.

SCENARI

LEZIONI AMERICANE

AUTORE: **CINZIA ZUFFADA** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



Un'esperienza in Nord America può fare la differenza. Per il proprio percorso formativo e di ricerca, ma anche per strutturare competenze capaci di contribuire alla ripresa del nostro Paese

La storia delle **collaborazioni Stati Uniti - Italia nella ricerca** è segnata da numerosi successi che hanno accompagnato in Italia la crescita di un **bacino industriale e tecnologico** e anche la nascita di una comunità scientifica di traino intellettuale con dei forti punti di aggregazione in alcune università e centri di ricerca. Tuttavia, il potenziale di **competitività** è limitato dalla comunità di ricerca in Italia, in generale troppo piccola e con poche risorse, non adeguate alle trasformazioni in atto e soprattutto non in grado di consentire la realizzazione professionale delle **nuove generazioni**, negando di conseguenza al Paese la relativa derivante ricchezza.

È necessario espandere la comunità **potenziando il personale di ricerca in formazione**, parte del perseguimento delle priorità di sistema articolate nel Piano nazionale della ricerca 2021-2027 (varato nel 2020), e in modo particolare promuovere la **dimensione internazionale dell'alta formazione e della ricerca**. Nelle transizioni epocali che stiamo attraversando, è urgente assicurare lo sviluppo di una nuova generazione di ricercatori e **manager della ricerca** che abbiano un'ampia visuale arricchita dal contatto con ambienti e culture professionali diverse, *in primis* quelli del **Nord America**. Il processo di inserimento di personale italiano in formazione, dentro esperienze di arricchimento presso università e centri di ricerca e sviluppo in Nord America, può essere nettamente facilitato dall'opera di **Issnaf, the Italian Scientists and Scholars in North America Foundation**, una rete di **oltre 3 mila membri** che rappresenta diverse generazioni di ricercatori formati in Italia che lavorano in centri del Nord America in tutti i campi di ricerca e sviluppo di tecnologie.

Fondata nel 2007 da un gruppo di prominenti studiosi, tra i quali **quattro premi Nobel**, Issnaf annovera persone di punta presenti nelle maggiori istituzioni di ricerca e sviluppo che si riconoscono nel desiderio di mettere a disposizione le loro **competenze** e rappresentare, in aggregato, una

risorsa per l'Italia; con l'obiettivo, in particolare, di aiutare le giovani generazioni, attraverso **periodi di studio/lavoro** nel Nord America, che sappiamo per esperienza essere di grande valore nella formazione professionale a prescindere dalla collocazione finale. Issnaf è una non-profit che opera da 15 anni come *'honest broker'* nella gestione di programmi *ad hoc* sponsorizzati da università, fondazioni, agenzie e industrie italiane per favorire mobilitazione.

Fondata nel 2007 da un gruppo di studiosi, tra cui quattro premi Nobel, Issnaf annovera personalità che si riconoscono nel desiderio di rappresentare una risorsa per l'Italia

Molti membri Issnaf sono interessati a interagire con personale in formazione di ricerca dall'Italia attraverso una progressione di esperienze quali: a) **mentoring** per ricercatori italiani all'inizio della loro carriera e per studenti universitari a vari livelli, compreso il dottorato; b) inserimento in gruppi prominenti di ricerca guidati da italiani per **esperienze** nell'arco dei loro studi o dopo il dottorato; c) collaborazioni su progetti mirati con gruppi di ricerca utili alla fruizione di **borse internazionali**; d) elaborazione di **progetti di ricerca** congiunti che stabiliscono sul lungo periodo collegamenti istituzionali nell'ambito di nuovi **modelli di collaborazione pubblico-privato**, che consentono l'inserimento del personale formato in Nord America al momento del ritorno in Italia.

L'accesso agevolato, a prestigiosi studiosi italiani (e non solo) operanti in istituzioni importanti, per personale di ricerca in formazione in Italia



costituisce un incredibile punto di forza per università, aziende, agenzie e fondazioni italiane che vogliono/possono sponsorizzare **programmi di mobilità**, attraverso un partner come Issnaf che ha una figura giuridica americana, ma è culturalmente vicino all'Italia. Questi servizi sono particolarmente necessari a chi opera a livello locale/regionale sul territorio italiano (come banche o fondazioni, imprese a carattere familiare, piccoli atenei) che guadagnano in questo modo una visibilità molto superiore, **attraverso una rete continentale**.

Issnaf può essere un partner nella gestione programmatica e strategica di programmi di ricerca e/o implementazione in Italia, attraverso l'accesso a studiosi/professionisti per partecipazione a comitati, tavoli di lavoro o per fornire **consulenze qualificate**. Issnaf può pubblicizzare opportunità e contribuire al **talent scouting** per partner italiani (e.g. per concorsi riservati a candidati "internazionali" nella prospettiva di rientri) e supportare la gestione di **bandi di concorso per fellowship/internship, postdoc**, attraverso processi competitivi basati sul *peer review*. Come Issnaf, abbiamo dunque le qualifiche per essere parte integrante del **sistema di formazione del personale di ricerca in Italia** e vogliamo inaugurare un

modello di lavoro trasformativo, a sostegno dello sviluppo di **ecosistemi** in Italia che leghino **accademia, incubatori** ed **industria**.

Dal 2007 Issnaf ha realizzato collaborazioni mirate con Asi, Consiglio nazionale degli ingegneri, Fondazione Bracco, Fondazione Marche, Compagnia di San Paolo, ministero dell'Ambiente, ministero della Salute e atenei quali il politecnico di Milano e l'università di Pisa, con cui esistono accordi quadro. Numerose sono le storie di giovani i cui **orizzonti professionali e di vita** sono stati aperti da queste esperienze formative e trasformative!

È importante, soprattutto per l'Italia, che ora Issnaf possa espandere la sua attività attraverso **accordi a livello istituzionale** che assicurino continuità di pianificazione e azione, diventando ufficialmente parte integrante del sistema di formazione delle nuove generazioni di ricercatori in Italia. Faccio dunque appello ai membri del **Transatlantic investment committee**, lanciato da **Federmanager, Associazione Amerigo, Centro studi americani e American chamber of commerce in Italy**, affinché possa contribuire a favorire l'interlocuzione con le istituzioni competenti, le organizzazioni di rappresentanza e la comunità degli investitori per costituire positive ed efficaci occasioni di collaborazione.

DALL'ESTERO

LE AGENDE SI INCONTRANO

AUTORE: **NINA LUZZATTO GARDNER** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Un orizzonte comune di priorità e valori condivisi. Il dialogo tra Biden, von der Leyen e Draghi rilancia solide alleanze, soprattutto in tema di lotta al climate change e politiche sociali

È dai tempi di Bush e Berlusconi che non si era vista una simile **convergenza** tra l'Italia e gli Stati Uniti e tra gli Stati Uniti e l'Europa. Erano evidenti, al recente vertice del **G20 di Roma**, il grande rispetto reciproco, **valori comuni** e priorità coincidenti tra il Presidente Joe Biden, il Primo Ministro italiano Mario Draghi e il Presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen su una serie di questioni, come il cambiamento climatico e importanti **temi sociali**.

Prendiamo il **cambiamento climatico**. Alla Cop26, la delegazione americana è arrivata con 13 membri del Gabinetto, mostrando l'approccio trasversale di Biden sul cambiamento climatico e sugli impegni degli accordi di Parigi. Il 5 novembre, il Congresso lo ha aiutato a compiere la sua promessa di trasformare gli Usa in un Paese più verde e più **equo** approvando una prima legge sulle infrastrutture - un investimento di **1.200 miliardi di dollari** (di cui 50 destinati alla lotta contro il cambiamento climatico, 66 per investimenti in trasporti pubblici verdi, etc...). La seconda *tranche* della legislazione, il **Build back better act**, è uno stanziamento di 1.750 miliardi di dollari, di cui **555 per rendere l'economia più verde**. Insieme queste due leggi possono creare **650 mila posti di lavoro**, un programma di investimenti che non si vedeva dagli anni '30.

In materia di **politica sociale** c'era stata l'iniezione, nel marzo 2021, di un blocco di **1.9 miliardi di dollari per stimolare la ripresa**, comprendente tra l'altro un credito fiscale mensile di **300 dollari per ogni figlio** che ha dimezzato la povertà infantile nel Paese e ha aiutato molte donne a tornare sul **mercato del lavoro**, riducendo la disoccupazione al 4,6% in ottobre (durante la pandemia, **3 milioni** di loro avevano dovuto rinunciare a lavorare). Anche il **Build back better act** ha una forte componente sociale e comprende tra l'altro una riduzione del costo dell'**assicurazione sanitaria**, 400 miliardi di dollari per le scuole materne, nonché 4 settimane di congedo di maternità pagate

e congedo di malattia. Ciò sarà un altro stimolo per ridurre la **disoccupazione femminile**. È previsto che questo provvedimento sia finanziato aumentando le imposte sul reddito dei più ricchi e con l'imposta minima del 15% sugli introiti delle società appena concordata dal G20.

Alla Cop26, la delegazione americana è arrivata con 13 membri del Gabinetto, mostrando l'approccio trasversale di Biden sul cambiamento climatico e sugli impegni degli accordi di Parigi

Biden ha anche mostrato di essere pronto a impegnarsi nuovamente sul fronte regolamentare attraverso il dipartimento del Lavoro, la **Occupational safety and health administration (Osha)**, per allineare meglio gli Usa con gli standard di protezione dei lavoratori, e con la **Security exchange commission (Sec)** per tutelare meglio gli investitori sui rischi ambientali e sociali delle aziende quotate, arrivando a una maggiore convergenza con l'Europa su queste tematiche.

Cosa significherà tutto ciò per l'Italia e per l'Europa?

Per cominciare, **una ripresa americana** aiuterà il **resto dell'Europa - e l'Italia -** a emergere più rapidamente dalla **recessione post-pandemica**. Vista l'importanza per l'economia italiana dell'**industria turistica e dei servizi**, il ritorno degli americani in uno dei loro Paesi preferiti è destinato ad avere un effetto rilevante. Gli americani hanno seguito con apprensione i primi mesi della pandemia in Italia e si sono dimostrati molto solidali. Perciò, aspettatevi che gli americani ritornino e contribuiscano ad **alimentare la ripresa** in Eu-

ropa, ma soprattutto in Italia. Possiamo anche ringraziare la Cnn e la serie di Stanley Tucci, *"In cerca dell'Italia: cosa c'è sul menù?"*, filmata in luoghi straordinari, che ha rinfocolato il desiderio di **visitare l'Italia**. Investimenti nell'espansione dell'**internet veloce** in entrambi i Paesi, stimoleranno sicuramente anche la crescita del mercato online di prodotti di nicchia delle tante piccole imprese italiane. Infine, in tema di sentimenti verso l'Italia, non si può trascurare l'ammirazione e il rispetto degli americani per la persona che li ha guidati attraverso la pandemia, l'italo-americano **Anthony Fauci**, ora consigliere medico principale del Presidente degli Stati Uniti.

In secondo luogo, dato l'impegno italiano pionieristico in tema di **fonti rinnovabili** (l'Italia è il terzo Paese europeo sia per produzione che per consumo di elettricità da fonti rinnovabili) la nuova enfasi americana sulle energie rinnovabili e sulle **auto elettriche** favorirà le aziende che hanno investito per tempo negli Usa - come ha fatto l'Enel molti anni fa - scommettendo su un crescente interesse americano per le fonti rinnovabili, a partire dall'avvento della presidenza Obama, e creando **poli di innovazione** in Italia e negli Stati Uniti. La Stellantis pure beneficerà della sua posizione consolidata con la Chrysler e del maggior impegno americano per la diffusione dei veicoli elettrici, compreso nella nuova legge sulle infrastrutture (7.5 miliardi di dollari per la diffusione sul territorio di **punti di ricarica**).

Si prospettano sinergie tra Ue e Usa su temi di politica sociali. È attesa la direttiva europea che richiederà una "due diligence" su impatti ambientali e diritti umani

Infine, non dimentichiamo le aziende Italiane con **tecnologie di punta nel settore della sostenibilità**, come dimostra una vasta gamma che va dalla Snam con i suoi importanti investimenti

nell'**idrogeno** come fonte rinnovabile, alle Pmi italiane con proposte sostenibili, come la Cmc Machinery di Perugia, nella quale Amazon ha appena investito con il suo *Climate fund*, data la loro *expertise* in imballaggio sostenibile (una necessità fondamentale con la crescente domanda in **e-commerce**).

Si prospettano quindi sinergie tra Ue e Usa su temi di politiche sociali. Si attende la direttiva Ue che richiederà a tutte le imprese dell'Unione e non, che operano sul mercato europeo, di rispettare una **"due diligence"** obbligatoria su impatti ambientali e sui diritti umani dei loro prodotti e servizi, per tutta la loro **catena di valore**, e di rimediare agli impatti negativi.

Con una maggiore convergenza sui principi centrali del **diritto del lavoro**, potrebbe esserci uno sforzo comune tra Usa ed Europa per sradicare il lavoro forzato e il lavoro minorile dalle catene di approvvigionamento delle aziende, e indurre maggiore cautela per l'approvvigionamento da regioni (come il Xinjiang in Cina) dove esistono documentati problemi di lavoro forzato. I pannelli solari possono essere il primo test, dato che in tutto il mondo il 45% del **polysilicone** adoperato nella loro fabbricazione proviene dal Xinjiang.

Il caso del **cobalto** usato nelle batterie per le auto elettriche ricorrendo al lavoro minorile, nella Repubblica Democratica del Congo, potrebbe rappresentare un altro test interessante, così come quello del **litio** ricavato in aree desertiche usando le limitate risorse idriche dei popoli indigeni.

Pertanto, nelle **politiche climatiche** così come in quelle sociali, troveremo nei prossimi anni un gran numero di sfide per Usa, Europa e Italia, ma con questo allineamento politico, alimentato dalla ripresa economica americana e da amicizia e rispetto reciproco, i prossimi anni potranno essere caratterizzati da **nuovi progetti transatlantici pubblici e privati**.

Un'ultima considerazione: le elezioni congressuali di mezzo termine, l'anno prossimo, potrebbero intaccare la capacità del governo di legiferare; tuttavia, una volta approvati gli stanziamenti attualmente sul tappeto, l'attuazione del programma potrà essere assicurata in via amministrativa.

BIANCA E VOLTA

EXPORT MANAGER, UN VALORE AGGIUNTO

AUTORE: MAURIZIO BOTTARI - TEMPO DI LETTURA: 2 MINUTI



Competente e sempre più digital: un identikit della figura professionale che può aiutare le aziende a cogliere le opportunità presenti sui mercati internazionali

In un Paese come l'Italia, in cui le esportazioni costituiscono una consolidata distintività competitiva, la figura dell'**export manager** assume un ruolo sempre più determinante.

Nei primi nove mesi 2021 infatti, se il ritmo di crescita delle nostre esportazioni ha, non sorprendentemente, ecceduto del 20,1% quello del corrispondente periodo 2020, caratterizzato dall'emergenza pandemica, lo stesso ha peraltro superato del 5,8% il livello pre-crisi (primi tre trimestri 2019) e la sensazione è che le nostre aziende possano puntare ben più in alto, giocando un ruolo di assoluta avanguardia nell'arena competitiva globale.

I professionisti dell'export, sempre più spesso, attestano le proprie competenze con un organismo di certificazione di qualità, garantendo così all'azienda l'acquisizione di un manager qualificato ed efficace

Decisivi, in tal senso, appaiono la formazione, lo sviluppo e il potenziamento di professionalità manageriali che scovino opportunità aziendali all'estero, favorendo le **relazioni di mercato e istituzionali** e consentendo il posizionamento del business aziendale in aree del globo culturalmente e tecnologicamente diversificate.

Professionisti dell'export che, sempre più diffusamente, certificano le proprie competenze con un organismo di **certificazione di qualità**, garantendo per questa via all'azienda l'acquisizione di un manager qualificato ed efficace.

L'export manager è la figura che ogni organizzazione aziendale deve saper integrare e strutturare per cogliere le opportunità estere in ottica di me-

dio-lungo periodo e che consente di tutelare gli interessi dell'azienda prima e dopo il salto verso i mercati individuati mappando il potenziale internazionale dei prodotti e servizi dell'azienda.

Un export manager qualificato possiede un complesso paniere professionale di esperienze, conoscenze e abilità che alimentano le prospettive di risultati all'estero dell'azienda e che vanno riconosciute e valorizzate affinché siano le più adatte allo specifico business aziendale, al settore, ai mercati di sbocco.

È attorno a tale manager che potrà strutturarsi uno specifico export team aziendale, con ulteriori **professionalità tecniche** che fruiranno delle sue esperienza e *leadership* tecnica e comportamentale, crescendo e generando valore.

L'export manager, oggi come non mai, competente anche sui temi di trasformazione digitale del business per i riflessi inerenti il canale *e-commerce*, è donna/uomo con elevate capacità relazionali e di sviluppo del business, un'efficace interlocuzione in più lingue, conoscenza di tecniche negoziali, di garanzie, di pagamenti internazionali, di dogane, di **certificazioni di prodotto**.

Impiegando tali competenze specialistiche, l'export manager è in grado di affrontare tutte le sfide: comprendere in profondità mantenendo una visione integrata, delineare i meccanismi di funzionamento organizzativo, prendere decisioni consapevoli, promuovere e sostenere le **relazioni tra persone e strutture organizzative**, il lavoro di gruppo, la soluzione dei problemi, la motivazione delle persone.

Per un'azienda inserire un export manager certificato e che abbia deciso di intraprendere un percorso strutturato e rigoroso di **valutazione** delle proprie esperienze, conoscenze tecnico-professionali e abilità comportamentali, costituisce un valore aggiunto competitivo determinante per il successo del business all'estero.

Poiché, come sottolinea W.E. Deming, *"non basta fare del proprio meglio. Prima bisogna sapere cosa fare; poi fare del proprio meglio"*.

STUDI E RICERCHE

PENSIERO CONDIVISO

AUTORE: **FEDERICO MIONI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Cresce la sintonia tra le due sponde dell'Atlantico sul nuovo corso della formazione manageriale di eccellenza.

L'analisi di Federico Mioni, direttore della nostra Academy

Una **formazione manageriale** più ampia, più aperta agli elementi critici, e più condivisa con gli europei: questa è forse la sintesi di un panorama di proposte che, negli Stati Uniti, è notoriamente ricco e articolato. La svolta si coglie rispetto a un quadro che era di *benchmark* assoluto, con le grandi *business school* americane che offrivano programmi di eccellenza, ma che avevano due potenziali vulnerabilità: l'approccio molto **americanocentrico** (con qualche chiave di lettura che andava quantomeno declinata sul contesto del nostro Paese) e un'omogeneità di contenuti e strumenti che poteva dare l'idea di una formazione manageriale come una sorta di Bibbia tendenzialmente uniforme e invariante. Del resto, quando con la crisi del 2008-2009 si cominciò a porre il tema di nuovi approcci e soluzioni per reagire, varie voci fecero notare che proprio quella sorta di **pensiero unico** diffuso nelle *business school* di quasi tutto il mondo era un ostacolo all'individuazione di nuove vie.

Oggi la percezione è cambiata, e lo si vede da tre punti di vista. Sul fronte dei contenuti, al quadro delle discipline tradizionali come marketing e *finance*, *operations* e *accounting*, *hr* e *leadership*, da almeno un paio d'anni (e non in coincidenza col Covid) si sono aggiunti, in posizione spesso prevalente, corsi sulla **digitalizzazione** e le varie implicazioni dell'**Ai (Artificial intelligence)**, come pure sulla **sostenibilità** e l'**economia circolare**. Una varietà di temi molto maggiore che è rafforzata dall'aumento di proposte su un terzo versante, quello dell'**internazionalizzazione** in tutti i suoi aspetti, da quelli normativi a quelli fiscali, da quelli finanziari alle discipline contrattuali. Come si diceva, è un *trend* antecedente e dunque autonomo rispetto all'esplosione del Covid, che rivela una maggior consapevolezza dell'insieme di problemi che un'azienda oggi deve affrontare.

Il secondo mutamento è registrabile soprattutto in merito a un concetto classico della formazione manageriale, quello della **leadership**. Anche qui,

se si leggono gli interventi più recenti di grandi autori e li si confronta coi testi "classici" dei medesimi, si nota una rilettura dei temi tradizionali (delega e motivazione, *empowerment* e *team building*...) sotto una luce che rivela la drammaticità del nuovo contesto. Ciò avviene a livello di argomenti macro, ripensati in una modalità che potremmo riassumere attorno all'ormai notissimo acronimo Vuca, nel senso di scenari **volatili, incerti, complessi e ambigui**, con la variante Vucad che aggiunge la pervasività del **digitale** in ogni settore industriale e in molti dei servizi. Avviene altresì a livello di indicazioni per il singolo manager, con temi come la resilienza, o l'antifragilità di fronte ai fenomeni "**Cigno nero**" o "**Cigno verde**" (del primo si sa già tutto, mentre col secondo si intende la situazione grave che viene a determinarsi quando un'azienda non si prepara per tempo agli sconvolgimenti già oggi indotti dai **cambiamenti climatici**).

Al quadro delle discipline tradizionali si sono aggiunti, in posizione spesso prevalente, corsi su digitalizzazione, intelligenza artificiale, economia circolare e sostenibilità

Allo stesso tempo, si registra un gran numero di corsi o webinar dedicati al **diversity & inclusion** o alle modalità di **lavoro agile** (su cui segnaliamo due percorsi del sistema Federmanager fruibili grazie a **Fondirigenti**), che non costituiscono un semplice ampliamento tematico come indicato più sopra, ma anche un "approfondimento" operato nel cuore delle criticità quotidiane che un manager oggi deve affrontare. Dunque una formazione manageriale più attenta alle perso-

ne, che mette l'**empatia** e l'**intelligenza emotiva** come una sorta di preconditione per una *leadership* all'altezza delle sfide odierne: per questo, autori classici come Daniel Goleman o Joshua Freedman, o maestri di *leadership* come John Kotter o John Maxwell, vengono riletti con una forte attenzione alla crisi delle persone, e anche per questo, dopo due decenni di visioni di *leadership* muscolare e aggressiva, si parla addirittura di "**leadership gentile**".

Quest'ultimo tratto non era una sorpresa in un contesto europeo, soprattutto mediterraneo, ma era quasi impensabile in una cultura manageriale nordamericana che, fino a pochissimi anni fa, proponeva un'idea di manager come guerriero o uomo d'acciaio, una sorta di samurai del management o un giocatore di football americano, descritto nel bellissimo monologo di Al Pacino in "Ogni maledetta domenica". Quel monologo è ancora valido ma va reinterpretato, perché **la "meta" non è più il profitto in quanto tale** ma una visione che potremmo definire **people-profit-planet**, una visione di benessere e responsabilità ben più ampia e aperta alle persone e alla dimensione sociale.

I riflessi di questa svolta si colgono nei programmi di Harvard e Wharton, di Kellogg o della Stern school of business della New York university, delle eccellenze californiane Stanford e Berkeley come della Columbia university, che ha lanciato un anno fa un ampio e qualificato programma di *leadership* che denota la svolta di cui dicevamo. Anche per questo, e per un'apertura a temi più "europei", possiamo dire che la formazione manageriale di eccellenza oggi è basata su **uno "shared thinking" con l'Europa**, che si esprime in un *mindset* più sintonico fra le due sponde dell'Atlantico, e non solo in un forte interesse per il **Next generation Eu** e in un confronto fra agenda Biden e agenda Von der Leyen.

A tale quadro, peraltro, intende dare un contributo il **Transatlantic investment committee**, costituito da Federmanager, American Chamber of Commerce, Centro Studi Americani e l'associazione Amerigo, per fare da motore dell'iniziativa: da qui nasceranno a breve proposte che attengono alle **competenze** per lavorare meglio in e con "l'Ame-

rica ritrovata" di Joe Biden, sia a livello di normative e condizioni finanziarie, sia a livello di *mindset* necessario a capire un mondo di business così dinamico ma anche, ultimamente, più pronto a interrogarsi sulla caratteristiche e le inevitabili fragilità che ogni persona si porta dietro. Del resto, se gli Stati Uniti sono sempre stati il centro dell'**innovazione**, una nuova formazione manageriale non è un urgente capitolo che la cultura d'impresa deve formulare in termini innovativi? Noi di Federmanager siamo a disposizione.

Dopo due decenni di visione muscolare e aggressiva, adesso si parla perfino di "leadership gentile"



Federico Mioni
direttore di
Federmanager
Academy



progettomanager.federmanager.it