



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

POLO SUD



Giugno 2022

 **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
giugno 2022

IN QUESTO NUMERO...

Eccellenze | **Crescita**

Lavoro | **Investimenti**

Competenze | **Pnrr**

Divari | **Mezzogiorno**

Economia | **Ief** | **Export**

Formazione | **Energia**

Infrastrutture | **Europa**



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

Manager italiani protagonisti nel mondo

Un'altra tappa di crescita importante per la nostra Federazione: abbiamo formalmente sottoscritto il **"Patto per l'export"**, il documento strategico promosso dal ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale al quale aderiamo convintamente con l'obiettivo di valorizzare al meglio le **competenze manageriali** italiane sui mercati mondiali.

La nostra adesione è inoltre avvenuta contestualmente a quella di due realtà di prestigio come il Consiglio nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro e l'Italian Export Forum, che nel prossimo mese di settembre organizzerà a Ravenna un grande evento sull'**export** con i nostri manager tra i protagonisti.

Nonostante le difficoltà ingenerate dalla pandemia, l'**export** italiano è cresciuto notevolmente nell'ultimo anno (+18,2% per i prodotti **Made in Italy** esportati all'estero) dimostrando non solo una **resilienza** di sistema davvero notevole, ma anche la capacità di un nuovo protagonismo basato sull'**innovazione dei modelli organizzativi** e dei **processi produttivi**.

Oggi la sfida continua a essere estremamente impegnativa: la complessa situazione sul piano degli **equilibri internazionali** richiede infatti la massima attenzione da parte di tutti gli attori del sistema istituzionale e produttivo, affinché l'export italiano e i processi di **internazionalizzazione** delle nostre imprese confermino di poter consolidare un **trend** di crescita virtuoso.

Proprio alla luce di questo ambizioso obiettivo, la nostra Federazione vuole offrire un contributo importante finalizzato a rafforzare una **managerialità** di qualità all'interno delle aziende, con particolare attenzione alla realtà delle **Pmi**.

Crediamo che la formazione di **competenze manageriali**, adeguate alla doppia transizione ambientale e tecnologica tracciata dal Pnrr, sia strategica per guidare il percorso di sviluppo del Paese anche sul piano internazionale.

Sono orgoglioso di poter affermare che grazie ai nostri **percorsi di certificazione delle competenze**, tra cui quello destinato a **export manager e manager per l'internazionalizzazione**, offriamo ai mercati le figure chiave per guidare il cambiamento.

Dopo aver aderito con entusiasmo al "Patto per l'export", confidiamo in ulteriori passi in avanti. Alle istituzioni chiediamo infatti di prevedere, in maniera strutturale, sostegni alle imprese, soprattutto alle Pmi, sotto forma di **voucher** o di **crediti d'imposta**, per dotarsi di **digital export manager, anche temporary**, con le competenze certificate indispensabili per emergere su mercati in continua evoluzione.

Grazie a una managerialità di alto profilo, le aziende potranno infatti perseguire due obiettivi chiave negli attuali scenari dell'**export**: **competitività e diversificazione dei propri mercati di riferimento**. È questa la strada giusta da imboccare per **far emergere il "marchio Italia"** nel mondo.



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE

DI FEDERMANAGER

NON

CI

RACCONTIAMO

STORIE



PER RICEVERLO OGNI MESE
ISCRIVITI SUL SITO
progettomanager.federmanager.it

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



IL PUNTO DI MARIO CARDONI

Formazione: prevenire è meglio che curare

Stiamo vivendo una fase storica funestata da eventi inaspettati, che si susseguono in breve tempo. Il Covid-19, che ancora persevera, e ora il conflitto russo-ucraino, che sembra essere di difficile risoluzione e provoca distruzioni e vittime, molte delle quali civili. Questa serie di accadimenti imprevedibili ci fa comprendere che nulla sarà più come prima. A cominciare dalla **globalizzazione**. Sembra essersi infatti avviato un riassetto geopolitico, per marginalizzare e, possibilmente, evitare il coinvolgimento delle aree a maggior rischio di tensioni. La **situazione energetica** è solo un aspetto di un "sistema" globale dimostratosi fragile.

E ciò sta accadendo proprio mentre avevamo rispolverato un certo orgoglio per un 2021 dai risultati lusinghieri, per l'elevato livello di fiducia registrato nei confronti del nostro Paese e per la disponibilità delle risorse da gestire con il **Pnrr**. Una possibilità questa di innestare la marcia per un cambiamento strutturale del Paese e realizzare le riforme e gli **investimenti** che attendiamo da troppi anni.

Per non veder svanire questa grande opportunità, occorre una reazione coraggiosa e responsabile, soprattutto da parte di chi guida nelle imprese quel processo di cambiamento già attivato dall'evoluzione di due temi strategici: l'**innovazione digitale** e la **sostenibilità**.

Una responsabilità che ricade soprattutto su imprenditori e manager. I primi per dimostrare di avere il coraggio di cambiare facendosi affiancare da bravi manager, i secondi per dimostrare di avere compreso che per operare bene serve un nuovo modello di **leadership**, in grado di accompagnare una "transizione resiliente".

Se tutto cambia in modo così dirompente, anche le nostre **competenze** devono adeguarsi ai cambiamenti. Sono queste le ragioni che ci hanno spinto a realizzare insieme a Fondirigenti un progetto, in corso di svolgimento, che ha l'obiettivo di alimentare la consapevolezza sull'importanza strategica e prioritaria della formazione nella nostra azione di rappresentanza e di attuare un nuovo modo di lavorare facendo leva sui nostri punti di forza: Fondirigenti e Federmanager Academy, delle vere **eccellenze** in materia, e tutti coloro che nelle realtà territoriali dedicano al tema capacità e tempo.

"Formiamoci per formare" è il *claim* che meglio rappresenta lo scopo del progetto. Possiamo e dobbiamo fare di più, considerando la formazione un'attività "core" del nostro **welfare**. Non ci sono solo la previdenza e l'assistenza sanitaria integrativa, c'è un'altra componente altrettanto importante: il **welfare professionale**.

Registriamo un interesse crescente da parte delle nostre associazioni territoriali nel corso degli incontri sulle modalità di funzionamento di Fondirigenti, sui dati dei piani finanziati che mettono in evidenza una preoccupante e consistente quota di aziende "dormienti" e quindi di manager che non si formano, ma anche - dati alla mano - sulle capacità di progettazione e realizzazione di **piani formativi** di alta qualità che può garantire Federmanager Academy. La formazione è da considerare alla stregua della prevenzione nella sanità, per salvaguardare ed accrescere la propria **employability** su un mercato sempre più fluido e rischioso in termini occupazionali, ma anche più ricco di opportunità per chi le saprà cogliere.

IN PRIMO PIANO

- 8** L'Italia che vuole crescere
AUTORE ANTONIO SORIERO

RIFLESSIONI

- 11** Verso sud e verso il futuro
AUTORE GIORGIO RUTELLI

A COLLOQUIO CON

- 14** Il made in Italy fa la differenza
AUTORE ASSUNTA PASSARELLI

STORIE

- 18** La tradizione di innovare
AUTORE ROSARIA TALARICO

A COLLOQUIO CON

- 21** L'ora del Mezzogiorno
AUTORE LA REDAZIONE

RIFLESSIONI

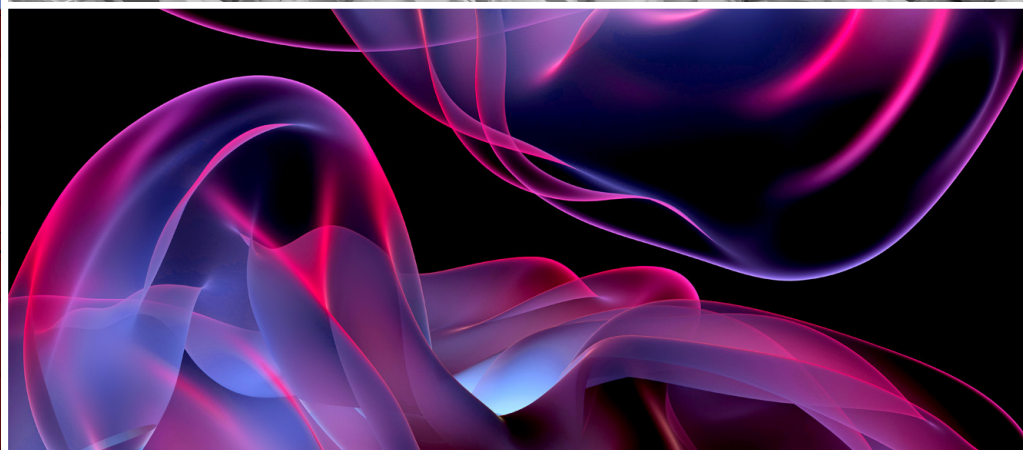
- 24** Oltre la facciata
AUTORE FEDERICO MIONI

BIANCA E VOLTA

- 27** Orizzonte mondo
AUTORE MARCO SABATINI SCALMATI

STORIE

- 29** Trasformazione in corso
AUTORE EMILIANO FEDELI



IN PRIMO PIANO

L'ITALIA CHE VUOLE CRESCERE

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



Il Pnrr, la grande occasione che il nostro Paese deve saper cogliere con unità d'intenti e volontà di ridurre i divari territoriali. Progetto Manager incontra il Sottosegretario agli Affari europei, Vincenzo Amendola

Sottosegretario, partiamo da due dati di rilievo: il Governo ha deciso di destinare al Sud almeno il 40% delle risorse territorializzabili del Pnrr e del Fondo complementare. In questo quadro, sarà rivolto al Mezzogiorno il 55% dei fondi a disposizione del ministero delle Infrastrutture e della Mobilità sostenibili. Per una ripresa effettiva, l'Italia punta quindi molto sul Sud. Come mantenere il Paese coeso per non sprecare un'occasione imperdibile?

Questo piano è una grande missione nazionale in cui tutte le **amministrazioni** rivestono un ruolo cruciale, a livello centrale, regionale e comunale. I numeri parlano chiaro. Circa 66.7 miliardi, pari al 35% delle risorse del Pnrr, saranno gestiti in forma diretta dagli **Enti territoriali**: sono loro i protagonisti al Nord, al Centro così come al Sud. Ora più che mai servono unità e compattezza ed è necessaria celerità nella realizzazione del Piano. Per la prima volta avremo tante risorse che arrivano dall'Europa, ricordo infatti che ci sono anche **i 100 miliardi del Quadro finanziario pluriennale** da spendere entro il 2027. Dobbiamo essere efficienti: è un momento di crisi e i costi delle materie prime e dell'energia preoccupano. Abbiamo il compito di lavorare tutti insieme in maniera unitaria, senza revanchismi di parte. Una fetta consistente del Piano, almeno il 40% circa delle risorse territorializzabili, è destinato al Mezzogiorno, a testimonianza dell'attenzione al tema del riequilibrio territoriale. **Si tratta di 82 miliardi su 205** che serviranno per colmare lo scarto con il resto del Paese, da cui tutta l'Italia trarrà giovamento. Una delle priorità trasversali del Pnrr riguarda infatti la **riduzione dei divari territoriali** che caratterizzano il nostro Paese. Non soltanto fra Nord e Sud, ma anche fra i centri maggiori e le periferie.

Gli obiettivi che il Pnrr si pone sono molteplici, ma per la loro messa a terra tutte le forze del sistema Paese devono operare al meglio. È necessario,

infatti, trasformare la destinazione territoriale in interventi concreti. Quanto conta in tal senso rafforzare la sinergia tra pubblico e privato?

Il Piano indica espressamente l'esigenza di porre in essere efficaci termini di catalizzazione di risorse finanziarie private, ulteriori rispetto a quelle stanziare dall'Unione europea, per assicurare il raggiungimento degli obiettivi. Ogni progetto finanziato dal Pnrr potrebbe, grazie all'apporto degli ulteriori investimenti derivanti dall'iniziativa privata, avere un effetto moltiplicatore per la ripresa: i fondi verranno utilizzati per sostenere o anche attrarre **investimenti privati** attraverso il mercato, ad esempio tramite forme di **partenariato pubblico-privato**, oppure contributi a progetti di investimento, prestiti o garanzie. Siamo tutti consapevoli che in tal caso l'impatto del Pnrr verrebbe potenziato dall'effetto leva. È auspicabile quindi che si instauri questo circolo virtuoso.

Una fetta consistente del Piano, almeno il 40% circa delle risorse territorializzabili, è destinato al Mezzogiorno, a testimonianza dell'attenzione al tema del riequilibrio territoriale. Si tratta di 82 miliardi su 205

Un processo di modernizzazione della Pa e della sua interlocuzione con il sistema produttivo sarà certamente cruciale per lo sviluppo nazionale. In questa prospettiva, quanto saranno importanti anche azioni incisive in tema di sburocratizzazione e semplificazione delle procedure?

È fondamentale. Tant'è che nel Pnrr, oltre alla riforma complessiva della Pa, sono previste linee di intervento per garantire la piena attuazione del

Piano e rimuovere gli **ostacoli amministrativi e procedurali**. Soltanto per fare degli esempi, si va dalle norme di semplificazione degli appalti pubblici all'acquisto Ict, dalla **legge sulla concorrenza** alla legge delega sulla corruzione, al federalismo fiscale e alla **riduzione dei tempi di pagamento Pa** e del **tax gap**. La trasformazione della Pa, però, non si limita a questo. Nel corso del 2021 sono state gettate le basi per un cambio di paradigma, si è tornati a re-investire sulla **formazione** e sullo **sviluppo delle competenze** individuali del personale della Pubblica amministrazione, attraverso l'attivazione di percorsi formativi differenziati, altamente qualificati e certificati all'interno di un sistema di accreditamento. Sviluppo delle competenze del personale e capacità amministrativa, quindi, sono i due principali ambiti di intervento del Pnrr per il rafforzamento del capitale umano: da un lato, un grande investimento in formazione; dall'altro, il finanziamento di progetti di **change management** delle amministrazioni locali di medie dimensioni. Fra i tanti obiettivi da raggiungere, ne cito uno: portare il 75% delle Pa a utilizzare servizi in *cloud*.

La crisi energetica, aggravata dal conflitto in Ucraina, induce l'Europa a guardare con rinnovato interesse al Mediterraneo. Il Sud Italia è stato spesso indicato come potenziale "piattaforma nel Mediterraneo", per l'Italia e l'Ue. Quali scenari si aprono oggi per il Mezzogiorno?

Il Mezzogiorno ha nelle sue mani gli strumenti per costruire il proprio futuro, senza zavorre. Il Piano nazionale di ripresa e resilienza destina, come già detto, almeno il 40% dei fondi al Sud - finanziamenti che si sommano a quelli del Fondo per lo sviluppo e la coesione - ma le risorse da sole, non bastano: serve la capacità di programmare e di utilizzarle bene e in tempi certi. Il Sud riveste un ruolo strategico, anche negli scenari di **diversificazione delle fonti di approvvigionamento energetico** e della cosiddetta economia verde, per garantire maggiore resilienza e **sostenibilità** al nostro modello produttivo. La complicata situazione internazionale, con la crisi energetica dovuta alla guerra in Ucraina, spinge il Governo a puntare sul Mezzogiorno quale **hub strategico d'Europa per le fonti green** del Nord Africa e

del Medio Oriente. Al tempo stesso, con il Pnrr sviluppiamo al Sud una **politica industriale** che punti alla riduzione delle emissioni nocive, all'**economia circolare** e all'innovazione di filiere strategiche, come quella dei semiconduttori e della mobilità sostenibile.

Con il Pnrr sviluppiamo al Sud una politica industriale che punti alla riduzione delle emissioni nocive, all'economia circolare e all'innovazione di filiere strategiche

Un'ultima domanda. Sappiamo bene quanto l'intero territorio italiano sia ormai trasversalmente attraversato dall'incombere della criminalità organizzata, che ha spesso origini al Sud, ma ha forti interessi anche al Centro e al Nord. Cosa si può fare, a suo avviso, per difendere il Pnrr dalle ingerenze criminali e rilanciare fortemente il tema della legalità?

Il rischio c'è e ne siamo consapevoli, ma il compito di chi governa è prevenirlo. Il sistema giuridico e di controlli attuale prevede un **modello di governance** pensato per evitare iniziative di illecita captazione delle risorse del Pnrr e ha un suo punto di riferimento nell'Ispettorato Generale per i Rapporti finanziari con l'Ue della Ragioneria generale dello Stato. È stata costituita un'unità di Missione ad hoc con funzioni di audit del Pnrr. A fine dicembre 2021, la Ragioneria generale ha stipulato appositi protocolli di intesa con Guardia di Finanza e Anac volti a rafforzare le **misure di prevenzione a contrasto della corruzione**, delle infiltrazioni criminali e dei reati finanziari nell'attuazione del Piano. Ricordo, infine, che, nel contesto delle riforme abilitanti del Pnrr, il disegno di legge delega di riforma sul **codice degli appalti** modifica le competenze dell'Autorità nazionale anticorruzione in materia di contratti pubblici, al fine di rafforzare le funzioni di vigilanza sul settore e le competenze di supporto alle stazioni appaltanti.

RIFLESSIONI

VERSO SUD E VERSO IL FUTURO

AUTORE: **GIORGIO RUTELLI** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



Sono tante le condizioni che oggi favoriscono l'opportunità di una ripresa nazionale che parta dal rilancio del Mezzogiorno. Export, energia, infrastrutture, ecco da dove cominciare

Il 2022 non passerà alla storia solo come l'anno in cui la Russia ha invaso l'Ucraina, riportando la guerra nel cuore dell'Europa. In questi mesi abbiamo assistito a cambiamenti epocali che condizioneranno il prossimo decennio. Siamo usciti dalla fase più acuta della peggiore pandemia da un secolo a questa parte, con una grande voglia di **tornare a crescere**; abbiamo subito la crisi delle **supply chain**, dai microchip alle materie prime, dalle auto ai materiali di costruzione, legata a politiche miopi come lo zero-Covid cinese; ci siamo improvvisamente resi conto che il nostro benessere familiare ed economico dipende dal **gas** fornito da uno Stato irresponsabile e dispotico.

Pnrr: servizi, istruzione, diritti

Questi tre elementi spiegano perché il 2022 può essere l'anno di svolta per l'Italia e soprattutto per il Mezzogiorno. Ne è testimone il grande evento **"Verso Sud"**, il primo Forum del Mediterraneo organizzato a Sorrento dal ministro per il Sud e la coesione territoriale, Mara Carfagna, e da The European House - Ambrosetti. Una delle conseguenze della **crisi sanitaria** è stata l'approvazione del **Pnrr** e Mario Draghi nel suo intervento ha ricordato che oltre il 40% delle risorse saranno dedicate alla crescita di quest'area del Paese, in particolare nei servizi, nell'istruzione, nello sviluppo di filiere innovative. Secondo il ministro Carfagna, è qui che ci si attende il maggiore salto di qualità nelle **infrastrutture**, la maggiore avanzata in termini di diritti per i cittadini. Le restrizioni legate al virus hanno riportato molti viaggiatori italiani nelle regioni del Meridione e il settore turistico ha grandi margini di miglioramento e consolidamento.

Filiere innovative e logistica

Dal Forum è emerso che l'economia del Sud registra un'incidenza dell'**export high-tech** sull'**export** totale superiore al 20%; siamo a livelli analoghi a quelli di Israele, mentre il dato medio italiano non

arriva all'8%. Il che significa che l'area ha già oggi le carte in regola per crescere molto anche in questo campo. I **lockdown** di porti e città cinesi e il conseguente blocco delle catene di approvvigionamento hanno svelato la debolezza del sistema *just in time*, in cui le merci si muovono su lunghissime - e fragilissime - rotte. Tenete a mente questo neologismo usato dal segretario al Tesoro americano, Janet Yellen: **friend-shoring** invece di *re-shoring*, ovvero riportare la produzione non solo più vicino al punto di destinazione, ma in Paesi che siano (geo)politicamente stabili e affidabili.

L'economia del Sud registra un'incidenza dell'export high-tech sull'export totale superiore al 20%; siamo a livelli analoghi a quelli di Israele, mentre il dato medio italiano non arriva all'8%.

Il **Meridione** è in una posizione perfetta: alcuni dei suoi porti sono già un anello fondamentale nel sistema del commercio internazionale. Ora sono necessarie infrastrutture che garantiscano un viaggio più efficiente verso il resto del Paese e verso l'Europa. Bisogna adottare una gestione della logistica che sia perfettamente digitalizzata e "universale": attraverso la **blockchain**, armonizzare il passaggio delle merci dalla fabbrica alla nave, dal treno al camion, dal negozio al consumatore, senza colli di bottiglia burocratici o sistemi che non si parlano tra loro.

Un grande hub energetico per il Mediterraneo

La terza grande rivoluzione del 2022 è energetica: nell'arco di pochi mesi abbiamo ridotto l'import di



gas russo del 40%, e in un paio d'anni potremmo sganciarci completamente dalla dipendenza da Mosca. Lo potremo fare solo grazie al Sud, con il raddoppiamento della capacità del tanto osteggiato (oggi osannato) **Tap**, il gasdotto che dall'Azerbaigian arriva a San Foca, nel comune pugliese di Melendugno. Con il potenziamento delle forniture dall'Algeria, negoziate da un terzetto inedito ed efficace: il Premier Draghi, il ministro degli Esteri di Maio e l'Ad di Eni Descalzi. Il metano algerino arriva a Mazara del Vallo, in Sicilia. Con la stabilizzazione (auspicata) della Libia, che a pieno regime potrebbe esportare molto di più attraverso il "tubo" GreenStream, che ha il suo terminale a Gela. Il contributo del Sud alla soluzione della **crisi energetica** non si limita ai combustibili fossili (ri-

cordiamo anche le raffinerie di Taranto, Milazzo, Gela, Siracusa): grazie alla spinta governativa si stanno sbloccando progetti fotovoltaici ed eolici che erano fermi da anni. Le **condizioni climatiche** sono molto più favorevoli che in Germania, eppure miliardi di euro sono stati investiti nei pannelli solari tedeschi, con scarso rendimento, solo perché era facile ottenere i permessi. Abbiamo assistito al balzo in avanti di regioni europee che sembravano condannate a un ruolo di secondo piano. Prima in Spagna, poi in Irlanda, Portogallo, nei Paesi ex sovietici e recentemente anche in Grecia. Non esiste un destino segnato, tanto meno per un territorio che ha una ricchezza culturale e umana straordinaria. Il momento di puntare le nostre energie verso Sud è arrivato.



A COLLOQUIO CON

IL MADE IN ITALY FA LA DIFFERENZA

AUTORE: **ASSUNTA PASSARELLI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**

Far crescere le imprese italiane sui mercati esteri, potenziando il grande patrimonio di competenze e professionalità di cui il nostro Paese dispone. Ne parliamo con Lorenzo Zurino, Presidente del Forum Italiano dell'Export

Tra gli effetti della pandemia e la crisi energetica accentuata dal conflitto in Ucraina, frenano le stime di crescita del Pil italiano e dobbiamo anche fare i conti con le peculiarità del nostro sistema industriale, costituito prevalentemente da aziende medio piccole. Come possiamo arginare gli impatti negativi di questa fase e quali azioni dobbiamo mettere in campo per supportare le imprese sui mercati internazionali?

Secondo le stime dell'Upb, l'Ufficio parlamentare di bilancio, l'Italia ha perso circa un punto percentuale di Pil, in meno di due mesi, dall'inizio del conflitto. Siamo in un momento storico difficile, una tragedia ha colpito, non solo l'Europa, ma il mondo intero e questo, naturalmente, incide sul **"Commercio estero"**. Dobbiamo quindi renderci conto che questa guerra, dal punto di vista economico, ci costa più di 10 miliardi di fatturato e le sue conseguenze rischiano di ripercuotersi negativamente sull'**export italiano**.

Fin dall'inizio del conflitto russo-ucraino, ho sostenuto che il commercio estero potesse essere una leva per abbattere i muri e creare invece "ponti" di pace

Purtroppo, saranno le piccole imprese a soffrire di più di queste difficoltà. Fin dall'inizio del conflitto russo-ucraino, ho sostenuto che il Commercio estero potesse essere una leva per abbattere i muri e creare invece "ponti" di pace. In tal senso, nell'ottica del dare rilievo e risalto agli Istituti per il Commercio estero e i suoi strumenti, attraverso il Forum Italiano dell'Export, abbiamo tentato di dire, con forza, negli ultimi cinque anni, che la presenza capillare di sedi in tutto il mondo dell'Ice, se utilizzata con competenza, intelligenza, massima

organizzazione e sfruttando al massimo tutte le potenzialità dell'ente, può fare la differenza per il rilancio del nostro *"Made in Italy"*.

Alla base del patto di collaborazione siglato recentemente con Federmanager c'è l'impegno comune a collaborare e avviare sinergie per valorizzare i punti di forza dell'export italiano e potenziare le competenze manageriali del settore. Come intendete sviluppare i contenuti dell'accordo e quali saranno gli ambiti nei quali la collaborazione sarà operativa?

L'accordo siglato dal Presidente di Federmanager, Stefano Cuzzilla, e da me, in qualità di Presidente del Forum Italiano dell'Export, impegna le parti a individuare iniziative congiunte, finalizzate a sostenere politiche di sviluppo per i manager, anche con l'attivazione di percorsi di aggiornamento professionale e di **certificazione delle competenze**; promuovere attività congiunte destinate a valorizzare la figura dell'**Export manager** e del **manager per il Commercio estero**; individuare gli strumenti per l'approfondimento e la diffusione di moderni modelli di commercializzazione dei beni e servizi italiani nei mercati internazionali, al fine di supportare la crescita del sistema delle imprese e, in particolare, di sostenere lo sviluppo delle Pmi. Abbiamo inteso dare un contributo per il rilancio del nostro *Made in Italy*, e questo può avvenire anche attraverso la **formazione di nuove figure manageriali**, atte a guidare le nostre aziende sui mercati internazionali. La competenza cui ambiamo, sta nella conoscenza del mercato in cui si vuole vendere e del processo attraverso il quale un determinato prodotto riesca ad arrivare nel Paese estero. Questa è la strada da percorrere per ampliare i nostri numeri ed essere sempre più presenti; bisogna dunque rimettere in discussione le geografie commerciali, perché c'è tanta richiesta di *Made in Italy*, ma per farlo abbiamo bisogno di esperienza, competenza e professionalità.

Il Mediterraneo ha un ruolo centrale per le prospettive dell'export. Anche alla luce degli obiettivi sfidanti fissati dal Pnrr, quali potenzialità si manifestano per il Sud Italia e per lo sviluppo delle imprese meridionali sui mercati esteri? E, sul punto, quali sono le prospettive emerse dal *think thank* "Verso il Sud" al quale ha partecipato?

È sbagliato pensare che sia il Sud la parte che rallenta tutta l'economia nazionale quando, invece, dovremmo restituire il valore e l'importanza che ha avuto, anche nella storia italiana. Quindi, anziché parlare di **ripartenza**, dovremmo riuscire a valorizzare quello che è un mercato che ha bisogno di più supporto, ma che comunque è forte ed ha un'importanza storica non indifferente. Ci sono illustri imprenditori che, dal **Mezzogiorno**, hanno portato in alto il nome del *Made in Italy* nel mondo. Adesso abbiamo bisogno di uno sforzo maggiore sul fronte *export*, bisogna mettere in campo iniziative concrete volte a rendere il Sud il motore di rilancio del Paese, e queste iniziative sono coerenti con il **Patto per l'export**, firmato dallo stesso ministro degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale, Luigi Di Maio con il nostro Forum Italiano dell'Export, i rappresentanti delle istituzioni e delle associazioni del mondo produttivo. Si tratta di una strategia innovativa, che mette al centro la competenza, attraverso il rafforzamento della figura dell'Export manager e degli strumenti di sostegno del Commercio estero, anche grazie alla grande opportunità data dal Pnrr.

Ha preso il via la preparazione dell'edizione 2022 degli "Stati generali dell'export" che lei organizza, dal 23 al 25 settembre, a Ravenna. Quali opportunità si apriranno per manager e imprenditori, in questa quarta edizione della vostra rassegna?

Per la **"Quarta edizione degli Stati generali"** è stata scelta la città di Ravenna, dove lo scorso dicembre 2021 si è celebrato il Settecentesimo anno dalla morte di Dante Alighieri. Con l'idea di onorare il Sommo Poeta, che ha permesso di esportare la conoscenza italiana nel mondo, lei ha deciso di continuare il proprio viaggio in questo luogo tanto simbolico e ricco di arte. La Quar-

ta edizione si svolgerà dal 23 al 25 settembre presso il Teatro Rasi, con due cene di *networking* tali da far crescere le relazioni degli oltre 1000 imprenditori che ne faranno parte. Per la prima volta, verrà anche presentato il panel **"Forum young"**, dove verranno presentate 5 **eccellenze giovanili italiane under 35** conosciute nello scenario internazionale. Credo fortemente che i **giovani talenti** vadano spinti nella direzione più giusta per evitare una fuga di cervelli che finirà per danneggiare l'Italia e l'export.

Illustri imprenditori, dal Mezzogiorno, hanno portato in alto il nome del Made in Italy nel mondo. Adesso bisogna mettere in campo iniziative concrete per rendere il Sud il motore di rilancio del Paese



Lorenzo Zurino,
Presidente del
Forum Italiano
dell'Export

COSTRUIAMO IL PAESE DELLE nuove generazioni



**SOSTIENI I NOSTRI PERCORSI
PER L'EMPOWERMENT DEI GIOVANI
E IL LORO IMPEGNO PER UNO SVILUPPO PIÙ
EQUO E SOSTENIBILE**

#EQUALITY #CLIMATE ACTION #EDUCATION FOR ALL #GOOD HEALTH

*Scegli di destinare il tuo **5 x mille** a Vises*

CODICE FISCALE 08002540584

L'educazione ha un ruolo fondamentale nel raggiungimento degli obiettivi dello sviluppo sostenibile. Sostieni i nostri percorsi per l'empowerment delle nuove generazioni contribuendo a rilanciare una crescita economica e sociale più equa e inclusiva.



VISES ONG
ONLUS
VOLONTARI INIZIATIVE SVILUPPO
ECONOMICO E SOCIALE

www.vises.it

STORIE

LA TRADIZIONE DI INNOVARE

AUTORE: ROSARIA TALARICO - TEMPO DI LETTURA: 5 MINUTI



Una donna che ha guidato, negli anni, lo sviluppo di una storica impresa meridionale. Progetto Manager intervista “Lady liquirizia”, Pina Amarelli

Nonna in carriera, si definisce tra l'ironico e il minimalista. Ma Pina Amarelli è Cavaliere del lavoro (prima donna a esserlo in Calabria).

Napoletana di origine, calabrese di adozione: 76 anni avvolti in un tailleur gessato dalle linee morbide, 2 figli, 4 nipoti (tutte femmine), 52 anni di matrimonio con Francesco (figlio del barone Amarelli), conosciuto a Napoli all'università.

Una voce sulla Treccani, un francobollo delle Poste per celebrare il **Museo della Liquirizia** “Giorgio Amarelli”, un archivio familiare dichiarato d'interesse storico dal ministero dei Beni culturali e un libro appena uscito per raccontare la storia di Lady liquirizia, come spesso la chiamano sui giornali.

Oltre 60 premi ricevuti e una collezione di incarichi in Cda (incluse le banche e ben prima che la legge sulla **parità di genere** introducesse l'obbligo di avere anche le donne). Un vessillo della *leadership* femminile in un'epoca e una regione dove non era così comune il **binomio donne e impresa**.

Un vessillo della leadership femminile in un'epoca e una regione dove non era così comune il binomio donne e impresa

Partiamo dal nome da ragazza, Giuseppina Mengano. Sacrificato alla “ragion aziendale” con buona pace del femminismo?

In famiglia mi hanno sempre chiamata Pina e quando mi sono sposata io negli anni '60 prendere il cognome del marito era la legge, non una scelta. Poi dopo che mi hanno conosciuto tutti così era difficile cambiare. Ma quando sono entrata in azienda sicuramente mi è tornato utile e ho sfruttato la cosa.

L'università, l'abilitazione ad avvocato e l'insegnamento per poi ritrovarsi a rivoluzionare comunicazione e packaging delle liquirizie.

Mi iscrissi nel 1963 insieme ad altre amiche (una poi diventata la vice di Falcone). Era trasgressivo farlo perché volevamo entrare in magistratura e le donne non potevano, si diceva che non avesse equilibrio. La legge arrivò un anno dopo.

Dalle radici del diritto a quelle della liquirizia.

Non subito. Il patto con mio marito era di vivere a Napoli. A ottobre ci siamo sposati, a novembre eravamo in Calabria nel centro storico di Rossano. Rimasi scioccata. Venivano a farti visita per vedere chi era la bestia rara pescata dal rampollo del barone. Stavo sempre chiusa dentro. Una mattina sgattaiolai fuori e quando lo scoprii mio suocero mi chiese che necessità avessi e che potevo mandare il personale. Ma io volevo solo vedere la città con gli occhi miei. E lui era di larghissime vedute. Intanto continuavo con l'università, ma mi aveva incuriosito la storia della famiglia e l'archivio.

La scintilla era scoccata.

Mio cognato Giorgio aveva rivoluzionato il *marketing*, ma le scatoline di cartone non mi convincevano e lo dissi. Viene maledetto il momento in cui le hai comprate le liquirizie perché nella borsa delle donne si aprono...

Un'intuizione.

In realtà è di un'altra Giuseppina Amarelli che aveva studiato diritto... e nel 1919 aveva fatto delle scatole di metallo. Ne abbiamo riprodotto un esemplare e visto il successo l'abbiamo mantenuta.

Quando mio cognato muore a 48 anni, mio suocero si appoggia a me. Facendo la comunicazione conoscevo più degli altri l'azienda. A oltre 80 anni per il signor barone non era proprio normale mettersi una donna al fianco. Ma fu un elemento dirompente di successo. Due aspetti sfavorevoli, essere donna e in Calabria, divennero il motivo per finire sui giornali insieme all'innovazione in azienda.

Durante l'Expo a Milano è stata esposta anche una sua statuetta, tra i supereroi della sostenibilità.

“La Barbie della nonna” hanno subito commentato le mie nipoti che forse si aspettavano una sta-

tua di dimensioni maggiori, quando hanno visto la copia nel nostro museo.

È stata anche scelta da Chanel tra le 12 ambasciatrici italiane della *maison* francese.

Ne sono molto orgogliosa, un riconoscimento per chi ha saputo coniugare eleganza con una vita dinamica, un'eleganza non di maniera.

L'incarico più difficile?

Quello in Banca regionale dello sviluppo. Un istituto piccolo e in difficoltà già prima del Covid. Ho cercato in tutti i modi di risanarla e forse ci siamo riusciti.

Un ricordo negativo legato al lavoro?

Nessuno. Mi piace circondarmi di collaboratori competenti e con le carte in regola perché ti agevola. Poi cerco di pensare positivo.

A quale tra gli oltre 60 premi tiene di più?

La Mela d'oro della Fondazione Bellisario e il premio Minerva, una spilla d'oro disegnata da Guttuso.

Tra i tanti incarichi ricoperti, quale le ha dato più soddisfazione?

Questo di fine carriera, come Presidente del Comitato per gli anniversari presso la Presidenza del Consiglio. Una valenza importantissima perché gli anniversari li intendiamo nella dimensione partecipativa delle nuove generazioni. Fu Ciampi a crearlo e presiederlo. Mi porta via molto tempo, ma imparo tanto per la varietà degli argomenti: dalla mafia ai militari, dall'arte alla musica.

Quale il più tosto?

La gestione della banca, per la quantità e complessità delle normative anche internazionali.

Esiste una *leadership* femminile?

Saper essere uguali senza prevaricare mai. Noi donne ne siamo capaci. *Primus inter pares*, come dicevano i romani. Comprendere bene le esigenze e la psicologia per stabilire un rapporto con i collaboratori che non sia solo di lavoro. Nelle aziende familiari anche grandi spesso è così.

Problemi con il maschilismo?

Ero in partenza per New York e mi chiama Basolino che doveva urgentemente rinnovare il Cda dell'azienda dei trasporti pubblici di Napoli: "Ho bisogno di persone al di sopra di ogni sospetto". Ero l'unica donna. Feci capire subito agli altri: sbagliate a pensare che io sia una signora di buona famiglia abituata a fare il tè. Sono rimasta 11 anni a gestire le **relazioni sindacali** e abbiamo

fatto anche il primo concorso con autisti donne.

Come si fronteggiano le crisi?

Ne abbiamo viste di tutti i colori, passando dal 1700 al terzo millennio. Dalla concorrenza degli americani agli ingenui timori del *millenium bug*. Poi la crisi dei *subprime*. Ora il Covid-19 e la guerra. Abbiamo potenziato l'**e-commerce** che per fortuna già avevamo altrimenti con i bar chiusi non avremmo venduto nulla. Ma abbiamo il problema del costo alle stelle di gas, energia e della carta per le confezioni.

Nella gestione di aziende familiari bisogna stare attenti a non farsi prendere dal familismo. Se non c'è nessuno all'altezza, meglio cercare un valido manager all'esterno

Si dice che la prima generazione crea, la seconda consolida e la terza distrugge. Qui siamo arrivati alla tredicesima, qual è il segreto?

La preparazione. Noi abbiamo imparato sul campo. Io ero un'abusiva del settore, ma la laurea in giurisprudenza ti abitua a ragionare. Nel caso della gestione di **aziende familiari** devi stare attento a non farti prendere dal familismo. Se non c'è nessuno all'altezza, meglio cercare un valido manager all'esterno.

Un consiglio alle nuove generazioni di manager?

Avere un buon rapporto con il territorio. L'azienda non è solo tua. Noi abbiamo preso delle modissime radici di una pianta e le abbiamo portate sugli scaffali del mondo, al Moma di New York. Veniamo dalla terra e non dobbiamo dimenticarlo, ma riportare alle origini il tuo successo. L'impresa non è una *onlus* e mira ovviamente al profitto, ma ci devono essere valori e principi etici altrimenti la tua vita sarà breve. Poi innovazione continua e guardare con occhio più lungo degli altri.

Mai pensato di vendere o a quotarsi in borsa?

Per il momento cerchiamo di resistere. Il motto di famiglia è *domatur armis*, conquistata solo con la forza delle armi.

A COLLOQUIO CON

L'ORA DEL MEZZOGIORNO

AUTORE: LA REDAZIONE - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Alle radici del Sud, tra le scelte che ne hanno determinato politiche sociali ed economiche. Con la grande opportunità del Pnrr da non fallire. Intervista Leandra D'Antone, Professore ordinario di Storia contemporanea presso l'università La Sapienza

Professoressa, si parla da decenni di “riscatto” del Sud, ma perché ancora oggi si è costretti a evidenziare le potenzialità dei territori meridionali e non una loro progressiva affermazione?

Non trovo adatto il termine “riscatto” a proposito del Sud. Non stiamo parlando di un territorio uniforme e derelitto, ma di un pezzo del mondo ricco, con fenomeni regressivi divenuti negli ultimi 15 anni sempre più allarmanti: **risorse produttive**, culturali e ambientali sempre più trascurate e **risorse umane giovani e qualificate** costrette ad una emigrazione senza ritorno. Premetto che il divario tra aree territoriali non è di per sé patologico; lo è quando la divergenza si allarga o diventa eccessiva per l'incapacità delle **politiche pubbliche** di orientare gli investimenti. Negli anni più recenti la divergenza territoriale ha assunto una forma patologica e tendenzialmente irreversibile (con punte di divario di quasi metà del Pil rispetto al Centro-Nord), quale non esisteva dagli anni immediatamente successivi alla Seconda guerra mondiale. L'hanno determinata gli effetti assai maggiori sulle regioni meridionali della **grande crisi finanziaria del 2007-2011**, quelli della pandemia e, soprattutto, l'emigrazione giovanile, insieme all'inversione della **curva demografica**. Il divario non era diventato ancora patologico nemmeno alla fine dell'“età giolittiana”, quando l'industrializzazione era concentrata nel noto “Triangolo” settentrionale, ma la differenza di Pil era sotto il 20%. Sebbene vi fosse moltissima povertà nelle campagne e non solo in quelle del Sud, le politiche pubbliche dello Stato liberale avevano nel complesso favorito lo sviluppo di tutti i territori.

Alla fine della Seconda guerra mondiale, in seguito alle maggiori distruzioni belliche, alla chiusura delle porte migratorie in Usa e alle politiche autarchiche e di riarmo del fascismo, il **Pil del Sud** era precipitato al 51% di quello del Centro-Nord. Ma grazie agli investimenti pub-

blici e privati attuati negli anni Cinquanta-Sessanta, quelli del **“miracolo economico”** italiano, sostenuti dagli aiuti internazionali in dollari, il Sud crebbe con indicatori più alti rispetto al Centro-Nord. Anche negli anni del passaggio all'euro e della **Nuova programmazione economica** di Carlo Azeglio Ciampi e Fabrizio Barca, sostenuta dai fondi strutturali e dalle politiche regionali europee, si è avuta una modesta ma significativa convergenza. La sinergia tra istituzioni internazionali e nazionali, e buone politiche pubbliche nazionali fondate su un **“meridionalismo condiviso”**, hanno finora favorito lo sviluppo non solo delle regioni meridionali, ma dell'Italia intera. Determinanti sono stati in passato e continuano a rimanere gli **investimenti innovativi** nei collegamenti fisici e immateriali, l'istruzione e la ricerca, e la qualità delle istituzioni pubbliche, sia ordinarie che straordinarie.

Grazie agli investimenti pubblici e privati attuati negli anni del “miracolo economico” italiano, sostenuti dagli aiuti internazionali in dollari, il Sud crebbe con indicatori più alti rispetto al Centro-Nord

Quali sono le cause che hanno determinato, negli oltre 70 anni di esperienza repubblicana, i divari di crescita rilevati?

Come ho ricordato l'esperienza repubblicana non è stata caratterizzata dai divari di crescita, semmai dalla loro riduzione; è avvenuto in dimensioni relevantissime e tempi rapidissimi negli anni della Ricostruzione, quelli del **Piano Marshall** e della **Cassa per il Mezzogiorno**, che hanno agito in efficace sinergia; il primo pun-

tando sulla **competitività** dell'industria italiana pubblica e privata e sulla trasformazione moderna dell'agricoltura, la seconda su investimenti nel campo delle infrastrutture di ogni tipo e dell'**energia**, erroneamente considerati come semplici prerequisiti per l'industrializzazione, in quanto essi stessi "industriali". È stato il caso della realizzazione di **impianti idroelettrici** con grandi invasi (il grande progetto di Francesco Saverio Nitti per l'industrializzazione del Sud) o dell'impianto nucleare sul Garigliano, costruito e attivato in tempi record fra il 1960 e il '64 dall'Iri e dalla Cassa per il Mezzogiorno. A sfavore del **trend** positivo ha invece agito, ancor prima che la crisi del dollaro e la crisi petrolifera dei primi anni Settanta, il mutamento nell'indirizzo delle **politiche meridionaliste**, fino allora condivise in ambito nazionale e internazionale e affidate ad istituzioni efficienti come l'Iri, e la Cassa per il Mezzogiorno, cui nel 1953 si era aggiunto l'Eni di Mattei. Nel 1956 nacque il **ministero delle Partecipazioni statali** che impose l'obbligo di localizzare il 40% degli impianti industriali delle imprese pubbliche nel Sud (il 60% dei nuovi). Quella scelta, pur ispirata alle migliori idee di **equità territoriale**, segna l'inizio di un "**meridionalismo quantitativo**" destinato ad allontanarsi sempre di più dalla qualità degli investimenti e ossessionato dalle percentuali delle risorse assegnate. L'intervento straordinario si dovette consegnare progressivamente alle interferenze dei partiti e delle loro correnti prima ancora che nascessero il ministero per il Mezzogiorno nel 1965 e le Regioni nel 1970.

Oggi abbiamo di fronte l'occasione del Pnrr, quale può essere la strada per non commettere gli errori del passato?

Il Pnrr è stato messo a punto in una situazione politica italiana e della Unione europea tra le più complesse. Fa parte del Recovery fund-Next generation del valore complessivo di oltre 1000 miliardi di euro: vera svolta nelle politiche dell'Unione Europea in difficoltà sia per **asimmetrie economiche** tra i suoi Paesi più forti, sia per l'insidia permanente dei Paesi sovranisti, membri Ue ma ostili all'euro. Gli svantaggi, tuttavia, si sono tradotti nella più importante occa-

sione per un radicale cambiamento per l'Italia e per le sue regioni meridionali; non a caso sono stati evocati nella presentazione sia il Piano Marshall che le politiche per il Mezzogiorno nella Ricostruzione. L'Europa ha bisogno vitale di **guardare al Sud** (esigenza ora rafforzata dalla crisi energetica dovuta alla guerra in Ucraina). Per questo al Piano Italiano è stato destinato un finanziamento di 191 miliardi di euro, doppio rispetto a quello dei maggiori Paesi. La **porta mediterranea dell'Ue** si apre solo se si attraversa il Sud e si potenziano al meglio le sue relazioni interne ed esterne. L'assegnazione doppia è stata fatta in considerazione degli allarmanti indicatori di **disoccupazione** e di reddito, di dotazione di infrastrutture e servizi, con una precisa indicazione sulla qualità degli interventi per ricaduta ecologica, contenuto di innovazione e **rigenerazione economico-sociale**. In testa alle missioni del Piano figurano la digitalizzazione, la riconversione **green** e la mobilità sostenibile.

La porta mediterranea dell'Ue si apre solo se si attraversa il Sud e si potenziano al meglio le sue relazioni interne ed esterne

La presidenza del Consiglio Draghi è stata vitale per la formulazione del Piano e il suo accoglimento in Europa. Ma questo non può bastare alla efficacia del Piano. Per il Sud il rischio maggiore è una nuova ventata di "meridionalismo quantitativo", orgoglioso della soglia del 40%. Urge più che mai che gli investimenti nel Sud, soprattutto quelli riguardanti le tre missioni ricordate, siano della massima **qualità tecnologica e ambientale**. L'Alta Velocità ferroviaria da Salerno a Palermo deve avere gli stessi tempi e modalità di percorrenza rispetto a quella del resto d'Italia e d'Europa; i porti della Calabria e della Sicilia con le Zes essere davvero il Southern Range europeo.

RIFLESSIONI

OLTRE LA FACCIATA

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



Una nuova visione che investa sulle caratteristiche e le specificità del Sud per uscire da schemi rituali quanto inefficaci. L'intervento di Federico Mioni, Direttore di Federmanager Academy

Il Sud è giustamente un tema cardine non solo per le popolazioni di questa area, ma per tutto il Paese. Lo sappiamo, ed è giusto che si parli tanto di questo tema è di assoluta importanza. Il punto però è: se ne parla sempre, o quasi sempre, nel modo giusto?

Quando di un tema si parla tanto e da tanto tempo, infatti, il rischio è che se ne parli in modo inflazionato e dunque inefficace. Pensate a temi come la **sostenibilità** o l'apertura al sociale, che finiscono spesso vittime del **green washing** o del **social washing**, cioè di una superficiale riverniciatura verde o di sensibilità sociale, fatta per motivi di promozione commerciale o, addirittura, per nascondere scelte che rimangono non rispettose dell'ambiente o dei diritti di singoli e comunità. Oppure scatta quella che io chiamo la **"commoditizzazione"** di un concetto, rendendolo talmente comune (le *commodities* come risorse di cui si dispone a prescindere) da farlo diventare non più incisivo: si pensi a quanto accade da circa trent'anni in molti casi alla **certificazione di qualità**, che perde autorevolezza perché tanti cercano di averla con modalità rapide e burocratiche, venendo meno così il valore distintivo che quel modo di lavorare dà, qualora venga seguito seriamente.

Chiediamoci allora se il Sud rischi di diventare un concetto "commoditizzato", col "rilancio del Mezzogiorno" come un *copy-paste* che si mette in ogni discorso, o addirittura un concetto vittima di quelle riverniciature rituali che potremmo definire **"Sud washing"**, fatto di comode e opportunistiche citazioni e di qualche esperienza usata come *driver* promozionale.

Un caso analogo, che però può suggerirci qualche controindicazione (ammesso che siamo ancora in tempo...), è quanto accaduto alla **Csr**, quella *Corporate social responsibility* che pure corre il **rischio della commoditizzazione** della propria carica positiva. Molto spesso, infatti, que-

sta modalità di esercizio della responsabilità viene invocata come se fosse la garanzia in sé di un agire con "vera responsabilità" da parte dell'impresa. In realtà, quando si lega l'**etica d'impresa** a un'idea di **"compliance"**, o meglio a una visione solo formale di **"compliance"**, si rischia di adagiarsi su una frontiera di impegno scontata: fare impresa mirando alla **compliance** intesa come pura osservazione delle norme non solo è ambiguo (rispettare le norme non dovrebbe essere qualcosa di scontato?), ma anche di potenzialmente negativo, perché può ingenerare un'autopercezione già di grande positività, e dunque far pensare a imprenditori, manager e professionisti di non essere tenuti allo sforzo particolare che questa stagione richiede.

Chiediamoci allora se il Sud rischi di diventare un concetto vittima di quelle riverniciature rituali che potremmo definire "Sud washing", fatto di comode e opportunistiche citazioni

E allora, per dare uno spunto sul rapporto fra ruolo delle imprese e impegno per il Sud, cosa possiamo fare? Proviamo a fare un passo avanti, passando da una Csr nell'accezione formale di cui sopra all'idea di **social commitment**, un concetto che spinge a passare dalla visione della Csr a un impegno attivo dell'impresa, a qualcosa che non è dovuto e che ha una precisa onerosità (e non solo un carattere di non profittabilità). Tutto questo vale per il Sud, ma si è visto di recente **al Sud come al Nord**: le tante imprese che hanno fatto donazioni rilevanti nella fase acuta del Covid (penso a un'azienda cor-

reggese che conosco direttamente, che ha donato subito 100 mila euro alla locale Asl), o che hanno fermato alcune produzioni per mettersi a fare prodotti con i quali si sapeva non avrebbero fatto profitti (le aziende avanzate che hanno progettato e prodotto respiratori che mancavano, ma tanti altri casi), sono storie reali che non solo hanno dato un contributo decisivo in quel contesto pandemico, ma che hanno spinto su una frontiera più avanzata la **cultura d'impresa** italiana. Per non dire del movimento **South Working**, che ha riportato al Sud risorse umane pregiate, ma anche progetti e investimenti.

L'agire d'impresa emerso durante la pandemia (praticato in quei giorni da centinaia di imprese, e da qualche migliaio di manager e professionisti) ha dato l'idea che un'impresa adeguata a questi tempi difficili debba scegliere di mettere in atto azioni finora non comprese nel comportamento tipico di queste organizzazioni, e nell'impegno per il Sud vale lo stesso principio: certi esempi non vanno indicati in senso moralistico, ma paradigmatico-manageriale, perché dovrebbe diventare "normale" che un'azienda inserita in una comunità compia un passo avanti, e non solo la *"compliance with"* le norme formali. Tutto quanto ora detto viene e deve essere amplificato quando parliamo del nostro Sud, e dovremmo farlo con attenzione ancor maggiore per "i Sud" di tutto il mondo.

Qui si aprirebbero, anche solo fermandosi al "nostro" Sud, un numero tale di discorsi da ampliare che non sarebbe gestibile in queste poche righe, e che porterebbero anche il sottoscritto a fare "Sud washing". Mi limito a suggerire un collegamento analogo che possiamo fare col concetto di **Diversity & Inclusion**, anch'esso molto *trendy*, al punto da rischiare di diventare *social washing*. Una scrittrice americana ha detto che la Diversity è come invitare tutti a una festa, ma che solo con l'invito effettivo a ballare, fatto a chiunque, la "festa" può dirsi riuscita: se impostiamo così le modalità delle nostre imprese, allora può dirsi che l'impegno inclusivo di esse diventa qualcosa di meno scontato e più credibile. Peraltro, l'acronimo D&I si è di recente arricchito con la "E" di **Equity (DE&I)**, che in questo caso non ha nulla a

che fare con il concetto di patrimonio del *private equity* o simili, ma con il diritto di poter vedere valorizzate le proprie caratteristiche: perché ciò accada, però, serve che manager e imprenditori inizino a "vedere" le specificità delle singole persone che essi coordinano, e che capiscano che quelle specificità possono dar vita non solo a talenti, ma anche a problemi.

Ci sono centinaia di esperienze d'impresa straordinarie nel nostro Sud. Ciò è vero anche nel manifatturiero e nei settori technology intensive

Proviamo ora a collegare quanto detto alle forme di Diversity che il nostro Sud esprime, che sono spesso "differenze" positive: non vorrei, per il fatto di tentare uno sforzo di chiarezza, risultare retorico o preda a mia volta del "Sud washing", ma dobbiamo dire che ci sono centinaia di esperienze d'impresa straordinarie nel nostro Sud. Ciò è vero **anche nel manifatturiero** e nei **settori technology intensive**, e come **Federmanager Academy** abbiamo valorizzato nei *webinar* nostri e/o di **Fondirigenti** molte esperienze di manager, magari donne, magari imprenditrici: in questi casi la Diversity c'è, ma nel senso che loro sono più avanti dei manager delle aree più industrializzate. A questo punto si dovrebbe parlare del cantiere per il Sud che non solo Federmanager, ma anche Fondirigenti e 4.Manager so bene vogliono ampliare, un cantiere già aperto negli ultimi anni. E qui può saldarsi l'impegno di Federmanager Academy, nel limite dei nostri mezzi, continuando a fare alcune **azioni concrete**: abbiamo lavorato con una ventina di aziende del Sud, ma stiamo cercando di raggiungerne altre, e abbiamo aderito a un progetto in ambito Pnrr che prenderà l'avvio subito dopo l'estate, mirante a portare in Sicilia relazioni manageriali qualificate, aperte anche agli Usa. Ma lo faremo con una consapevolezza precisa: cercheremo di non cadere mai nel "Sud washing".

BIANCA E VOLTA

ORIZZONTE MONDO

AUTORE: **MARCO SABATINI SCALMATI** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**

Una storia basata sulla forza delle competenze, con origini radicate nel Mezzogiorno e la capacità di guidare l'affermazione delle imprese sui mercati internazionali

Fondatore dello studio legale Bruno & Associati, con 6 sedi, decine di professionisti divisi in 10 dipartimenti, un *headquarter* a Milano e uno a New York, l'avvocato Bernardo Bruno è uno dei più apprezzati "societaristi" italiani. La sua storia, celebrata con la copertina che Forbes gli ha dedicato a febbraio, è un esempio di chi parte da una piccola provincia del Centro-Sud Italia e arriva a conquistare le piazze più competitive del *business* internazionale. Il tutto senza dimenticare le origini.

Avvocato Bruno, ci riesce a sintetizzare in poche battute la sua storia professionale?

Venti anni fa ho iniziato a fare quello che mi appassionava. Questa mattina anche. La sintesi della mia storia in poche battute è un po' questa. Un insieme di passione, sacrificio, **investimenti e valori** che non ho mai tradito, dentro un progetto a lungo termine che ha avuto da subito l'ambizione di creare un'offerta alternativa nel panorama legale esistente, attraverso una visione internazionale.

Quali sono i fattori che permettono la crescita di un'impresa o di uno studio legale, soprattutto nel Mezzogiorno?

Cultura e **vantaggio competitivo**. La prima aiuta a comprendere le dinamiche evolutive del mercato. Il secondo consente di proporre qualcosa di diverso dagli altri o quello che gli altri fanno in maniera diversa. Il mio studio legale oggi è a tutti gli effetti un'impresa, per dimensioni e presenza internazionale ed è dedicato esclusivamente alle società. È un progetto partito dal Sud Italia, con tutto ciò che questo comporta in termini di **motivazione** e voglia di fare. Essere nel Mezzogiorno impone questa determinazione e lancia la sfida di concepirsi in modo globale, uscendo da qualsiasi limite territoriale. Al Sud c'è tanto potenziale inespresso. Occorre però non cedere agli stereotipi e non concepire il territorio come un recinto, ma renderlo un trampolino che proietta nel mondo.

Quanto contano le competenze e le capacità

manageriali nello sviluppo di un'impresa che vuole affacciarsi nei mercati esteri?

Le **competenze manageriali**, così come quelle professionali, sono fondamentali. Non solo per la tecnica, ma per la strategia e la ricchezza di esperienze che conferiscono al progetto imprenditoriale, confermando che il vero *business* internazionale non può prescindere dalla genialità dell'uomo e dal suo contributo critico. Contribuiscono, inoltre, a valorizzare l'idea dell'imprenditore, che a volte trova limiti nel metodo con cui è declinata o nella **competenza tecnica**, supportando anche le criticità del **passaggio generazionale**.

Al Sud c'è tanto potenziale inespresso. Occorre però non cedere agli stereotipi e non concepire il territorio come un recinto, ma renderlo un trampolino che proietta nel mondo

Cosa suggerirebbe a un neo laureato?

Decidere chi vuole essere da grande e investire su questo suo desiderio, mettendo in conto che quanto più sarà ambizioso, tanto più sacrificio e investimento dovranno essere a lungo termine. Diventare padroni di una competenza, esercitandola nel **mercato globale** per perseguire un preciso vantaggio competitivo, offre soddisfazioni economiche molto maggiori, rendendo unica la propria proposta. Fuori da questo approccio c'è solo chi guadagna o offre di più. Il vero valore, invece, risiede in ciò che il nostro lavoro è in grado di generare nel mondo, facendo la differenza rispetto a quello che già esiste. Non c'è esperienza più gratificante e non c'è limite o contesto territoriale che la possa contenere.

STORIE

TRASFORMAZIONE IN CORSO

AUTORE: EMILIANO FEDELI - TEMPO DI LETTURA: 3 MINUTI

Il percorso di crescita di una realtà industriale che lavora, con base anche al Sud, per realizzare sofisticate soluzioni di innovazione. Lo sviluppo di Laser Romae dal 2013 a oggi

Nel 2013 abbiamo fondato la **Laser Romae**, società di **Information and Communication technology** specializzata nella fornitura di servizi e soluzioni all'avanguardia nel campo dell'ingegneria informatica. Oggi la nostra realtà è una **Pmi innovativa**.

Il nostro organico è composto da professionisti costantemente aggiornati sulle nuove tecnologie, sugli strumenti di progettazione più richiesti e diffusi nel campo ingegneristico e sulla conoscenza dei prodotti di sviluppo informatico e **sistemistico**. In questo modo, riusciamo ad essere particolarmente versatili rispetto alle esigenze dei clienti, rispondendo prontamente in termini di produttività e flessibilità.

La nostra realtà è molto focalizzata sull'**innovazione digitale**, affianchiamo infatti **start-up**, aziende, università e centri di ricerca per identificare progetti strategici che impieghino tecnologie d'avanguardia, in grado di portare innovazione e miglioramenti nei servizi e nei processi all'interno delle diverse realtà.

La nostra **mission** si basa sul trinomio qualità, velocità e resilienza: ottimizziamo i processi di business e definiamo il ciclo virtuoso del processo produttivo attraverso scelte tecnologiche che consentono la **reingegnerizzazione dei processi** e l'incremento della produttività.

All'interno della Laser Romae, ricopro il ruolo di Direttore dello sviluppo del business e del programma quadro di Ricerca&Sviluppo. Ho una consolidata esperienza nella pianificazione, sviluppo e gestione di progetti complessi nel campo dell'innovazione e della trasformazione digitale. Il mio ideale di azienda era rappresentato da una realtà in grado di garantire servizi di alta qualità, caratteristica tipica delle grandi imprese, mantenendo **la dinamicità e la versatilità di una Pmi**. Ad oggi posso affermare con orgoglio che Laser Romae ha proprio queste caratteristiche.

La rivoluzione digitale sta modificando settori,

mercati e società, le imprese non possono prescindere dall'intraprendere percorsi di profonda **trasformazione** dei propri prodotti e servizi, del proprio modello di business e dei propri processi. In quest'ottica, a partire dall'anno 2015, la Laser Romae investe annualmente circa il 20 % del proprio fatturato a sostegno del **Programma quadro di Ricerca & Sviluppo**, per la realizzazione di progetti e soluzioni, con l'obiettivo di acquisire e proporre competenze e tecnologie sempre all'avanguardia, per affrontare le sfide di business e di evoluzione tecnologica.

Dal 2018, la Laser Romae ha puntato sul Mezzogiorno per i propri investimenti nell'innovazione, aprendo una sede a Foggia. A distanza di qualche anno, è stata aperta una seconda sede a Monopoli e un'altra a Latronico in Basilicata

Dal 2018, la Laser Romae ha puntato sul Mezzogiorno per i propri investimenti nell'innovazione, aprendo una sede a Foggia in Puglia. A distanza di qualche anno, è stata aperta una seconda sede, sempre in Puglia, a Monopoli e un'altra a Latronico in Basilicata. In poco tempo si è passati da pochi dipendenti a diverse decine. I centri di Innovazione in Puglia e Basilicata sono diventati veri punti di forza della Laser Romae.

Nel 2020, la Laser Romae ha presentato **un progetto di investimento di oltre 2 milioni di euro** nella cornice dei Programmi integrati di agevolazione (Pia), promossi dalla Regione Puglia, favorendo gli investimenti in ricerca e Innovazione nei



campi dell'intelligenza artificiale, **Internet of things, big data e parallel computing**.

Nel 2021 la Laser Romae ha presentato e si è aggiudicata **un progetto di sviluppo del commercio elettronico delle Pmi in Paesi esteri**, finanziato da Simest e realizzato sempre in Puglia, per la promozione di prodotti e soluzioni **"Made in Italy"**. I cambiamenti introdotti dallo *smart working* negli ultimi due anni influenzeranno profondamente il futuro del mondo del lavoro, garantendo maggiore flessibilità e ottimizzazione dei tempi, ma soprattutto aprendo le porte ad una radicale trasformazione dei processi.

L'obiettivo della Laser Romae è quello di **rafforzare la presenza nel Mezzogiorno**, territorio ricco di risorse e di talenti, che diventerà un bacino fondamentale per la produttività delle aziende italia-

ne, generando opportunità di crescita.

In questa direzione, sono state avviate sinergie e collaborazioni con diverse università locali per diventare un nuovo punto di riferimento per i giovani che vogliono prendere parte all'importante **transizione tecnologica** in atto nel nostro Paese. A partire dal 2022, la Laser Romae ha avviato un progetto in Basilicata finalizzato alla **formazione** di eccellenze, recependo il potenziale dei giovani lucani sul territorio nel settore dell'**Information technology**.

Il piano di investimenti approntato dalla Laser Romae per i prossimi anni, anche grazie alle opportunità offerte dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) ha l'obiettivo di **consolidare la propria realtà aziendale nel Mezzogiorno**, estendendo i centri di eccellenza e il proprio segmento di mercato.

CONFERENZA STAMPA QUARTA EDIZIONE STATI GENERALI DELL'EXPORT

SABATO 25 GIUGNO - MODENA
ORE 15:00

BPER: Direzione Generale
Banca BPER BANCA SPA
Via San Carlo, 8/20



“De' remi facemmo ali al folle volo”



progettomanager.federmanager.it