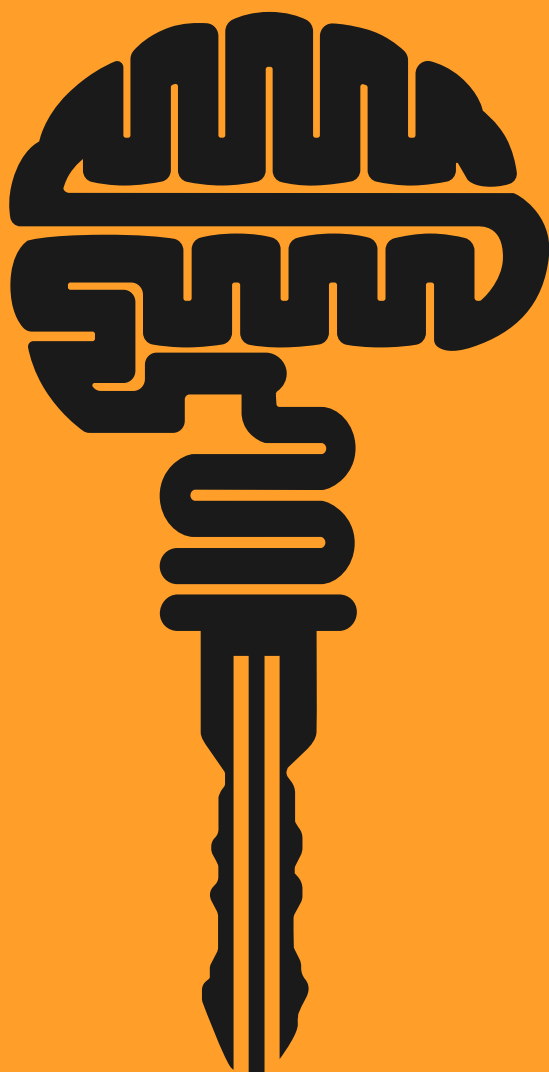




PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

COMPETENZE CHIAVE



Ottobre 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
ottobre 2022

IN QUESTO NUMERO...

Università | Talento

Transizione green

Innovazione | Scuola

Skill | Conoscenza

Parità di genere | Smart

Giovani | Formazione

Fondirigenti | Energia



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

La direzione giusta

Crescere **oltre le crisi**.

Un'affermazione che sentiamo ripetere spesso come auspicio per l'intero **sistema produttivo** italiano, messo a dura prova dall'ulteriore inasprimento delle **crisi** sugli inquieti scenari internazionali. Con riflessi gravosi anche per le **famiglie**, alle prese con un insostenibile caro-bollette e **salari** che perdono progressivamente il loro potere d'acquisto.

Di fronte a previsioni di crescita nazionale riviste al ribasso – **solo +0,3% nel 2023** – e a un numero di **Neet (Not in education, employment or training)** che supera **3 milioni di unità** nella fascia 15-34 anni, la tentazione di cedere alla rassegnazione può essere forte.

Ma è invece in momenti come questo che bisogna provare a **"sfidare la complessità"**, individuando soluzioni coraggiose che riescano a trasformare gli auspici in obiettivi realizzabili. Concentrandosi, ad esempio, su misure che abbiano la forza di **restituire dignità al lavoro**.

Proprio perché sono convinto che **il nostro Paese abbia potenzialità enormi** e non debba rimanere ingabbiato nelle difficoltà, ho accettato con entusiasmo l'impegnativo compito di guidare **Cida**, la grande confederazione che rappresenta circa **1 milione tra dirigenti e alte professionalità** del settore pubblico e di quello privato.

Oggi più che mai, per capire in quale direzione andare, il Paese ha bisogno della **dirigenza**, delle migliori **competenze** che gli enti pubblici e le realtà private sono in grado di mettere in campo. Dobbiamo infatti scongiurare il rischio che l'Italia

rinunci al processo di **modernizzazione** che, su impulso degli impegni fissati nel Pnrr, abbiamo gradualmente intrapreso.

È tempo di reagire, di uscire dall'angolo in cui le crisi stanno cercando di mettere le tante imprese capaci di resistere tenacemente allo **tsunami economico**, ma bisognose adesso di un supporto ulteriore e cospicuo da parte delle istituzioni.

Forti della certezza che, solo se uniti, riusciremo a raggiungere l'ambizioso traguardo di un Paese inclusivo, innovativo e sostenibile, abbiamo in agenda per il prossimo **15 novembre, a Roma**, l'importante **Assemblea nazionale di Cida**, che vedrà coinvolte tutte le dieci federazioni aderenti, a partire naturalmente da Federmanager.

L'evento rappresenterà un'occasione preziosa per riunire, in presenza, **l'ampio bacino della dirigenza italiana** e illustrare le linee programmatiche che sottoporremo all'attenzione dei nostri interlocutori, a partire dal nuovo Governo che si insedierà.

Parleremo quindi di **cultura manageriale** e nuovi modelli d'impresa, di **welfare**, di pubblica amministrazione, formazione, **transizione ecologica e digitale**, infrastrutture, **parità di genere**. In breve, del presente e del futuro che abbiamo in mente, attraverso **proposte concrete** che superino la ritualità delle parole di conforto.

L'Assemblea costituirà il polo di aggregazione delle **risorse** straordinarie che il mondo manageriale è capace di esprimere.

Siamo convinti della nostra **visione** e il 15 novembre ne discuteremo insieme.



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

Lavorare per il lavoro

Formazione e lavoro, un binomio indissolubile intorno al quale si gioca una partita decisiva per il futuro del Paese.

Ed è una **partita a quattro**, mutuando il linguaggio di alcuni rinomati giochi di ruolo.

Oltre naturalmente alla **forza lavoro**, i protagonisti della sfida che il quadro occupazionale ha di fronte sono infatti: **istituzioni, enti di formazione e parti sociali**.

Se ognuno di questi protagonisti non fa la sua parte, alla luce degli stravolgimenti in atto sul piano economico e sociale, l'auspicata **ripresa del lavoro** rischia di sfiorire e di rivelarsi un miraggio tra i tanti generati dal "deserto delle decisioni".

Partiamo dalle istituzioni, che per prime devono essere in grado di liberarsi dal gioco di timide soluzioni di compromesso. Servono interventi chiari che favoriscano le **start-up, supportino le imprese** a strutturare percorsi credibili di assunzione e, più in generale, creino le condizioni per un **mercato del lavoro in buona salute**. È evidente che qualcosa non funziona e che il lavoro non si crea con le norme, ma si può incentivare e sostenere con un'adeguata **politica industriale e fiscale** e con scelte che rispondano alle criticità.

Ci confrontiamo infatti con numeri impietosi. Come quelli autorevolmente riportati da "Itinerari previdenziali": su **36,5 milioni di italiani in età da lavoro, ne lavorano solo 23 (il 39% degli italiani contro l'oltre 51% dei nostri competitor europei)**. Tra i tanti perché di questi dati c'è sicuramente il problema di una limitata offerta di lavoro, non in grado di offrire soluzioni occupazionali adeguate alle attese dei nostri **talenti**, che si trovano a guar-

dare fuori dal Paese per esperienze senza ritorno. L'eccessiva frammentazione del nostro tessuto produttivo è certamente una delle ragioni.

I presidi della formazione, scuole, università ed enti accreditati, devono saper cambiare passo, puntando a offrire una maggiore **interdisciplinarietà** e focalizzando l'attenzione sulle **competenze** più richieste dai mercati.

C'è poi il ruolo cruciale delle **parti sociali**, che esse devono saper svolgere responsabilmente, **operando per costruire e non per arroccarsi su posizioni superate**. In quest'ottica, sarà fondamentale remare tutti nella stessa direzione, interpretando l'evoluzione dei bisogni occupazionali.

A cominciare dal **mismatch tra domanda e offerta di lavoro**, un problema emerso con chiarezza, da risolvere nell'ambito di una rinnovata concezione del lavoro, capace di coniugare produttività e vita sociale, promuovendo una visione nuova del **welfare professionale** e progetti concreti di **politiche attive**.

Grazie a **4.Manager**, espressione d'eccellenza della **bilateralità** con Confindustria, la nostra Federazione ha promosso ad esempio l'innovativo progetto **"Rinascita Manageriale"**, che prevede lo stanziamento di 4 milioni di euro, sotto forma di rimborso spese, in favore delle aziende che assumano un manager **inoccupato** in quattro settori strategici: innovazione e digitalizzazione, sostenibilità, organizzazione del lavoro post-Covid ed export.

Offriamo modelli virtuosi perché non intendiamo limitarci a enunciazioni di principio, ma vogliamo **"lavorare per il lavoro"**.

A COLLOQUIO CON

- 8** Non rinunciamo alla complessità
AUTORE ANTONIO SORIERO

SCENARI

- 11** L'identikit dei leader di domani
AUTORE MASSIMO SABATINI

VISTA D'AUTORE

- 14** Il mondo è di chi ha le idee
AUTORE CRISTINA DELL'ACQUA

SCENARI

- 17** Gestiamo la transizione energetica
AUTORI SALVATORE SENESE E SALVO CARBONARO

BIANCA E VOLTA

- 21** Donne vincenti
AUTORE ANTONIO SORIERO

A COLLOQUIO CON

- 23** Fiaccole da accendere
AUTORE MARCO SABATINI SCALMATI

RIFLESSIONI

- 26** Go west
AUTORE FEDERICO MIONI



A COLLOQUIO CON

NON RINUNCIAMO ALLA COMPLESSITÀ

AUTORE: **ANTONIO SORIERO** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



Formazione, capacità progettuale, conoscenza della realtà, nuovi orizzonti del lavoro. Progetto Manager intervista Giuseppe De Rita, Presidente del Censis

Professore, nell'annuale classifica delle università italiane elaborata dal Censis emerge un dato preoccupante: nell'anno accademico 2021-22 le immatricolazioni sono diminuite del 2,8% su base nazionale. Solo colpa delle crisi che stiamo attraversando o è un segnale di sfiducia dei giovani verso i livelli di studio più qualificato?

Per comprendere al meglio, bisogna partire innanzitutto da un **dato demografico**: in Italia ci sono meno giovani e quindi diminuisce progressivamente il numero degli iscritti alle università. C'è poi un dato di carattere più sociologico, perché i giovani oggi credono di meno alla formazione universitaria come vettore in grado di far compiere quel **salto di qualità, in termini di posizione sociale ed economica**, che le precedenti generazioni hanno invece compiuto. Si sta affievolendo quindi quella **motivazione** profonda a intraprendere convintamente gli studi universitari. Oggi tanti ragazzi e ragazze preferiscono provare a lavorare prima di un eventuale ciclo universitario, per cercare di avere una prospettiva di vita immediata.

In una sua recente intervista, ragionando sull'attuale fase del Paese ha citato Paolo VI: «Occorre tornare a pensare.» Che cosa significa questo, soprattutto per un giovane? Le scuole e le università sono ancora i luoghi in cui si impara a pensare?

Per me lo sono stati, non c'è dubbio. Come lo sono stati per tutte le generazioni che proprio grazie a professori e libri di grande valore hanno imparato a pensare. Oggi i giovani si formano culturalmente anche attraverso altre fonti, basti pensare all'impatto delle piattaforme **streaming** e dei **social** sulla loro quotidianità. Ma **non bisogna rinunciare alla complessità**, a quelle letture che stimolano il cervello a sviluppare un pensiero articolato. Certamente, leggere implica uno "sforzo", a cui forse oggi ci si sta gradualmente disabituando. La tecnologia garantisce a tutti grandi opportunità, ma in parte fa perdere il contatto con il docente, che è la figura in grado di provocare il singolo ad andare in profondità. **Anche perché, senza una piena formazione che alleni e stimoli il pensiero, è molto difficile progettare il proprio futuro professionale o, per un manager, l'avvenire**

dell'azienda che è chiamato a gestire. Lei ha più volte affermato che oggi si avverte fortemente la mancanza di figure con capacità progettuale. Cosa intende?

Per quanto riguarda l'ambito industriale, mi riferisco a un'accezione particolare di **capacità progettuale**. Le figure aziendali, pensiamo innanzitutto ai **manager**, si segnalano per il loro carattere gestionale, devono quindi **conoscere in profondità le realtà in cui operano**. Io non sono mai stato un appassionato della nostalgia per i cosiddetti "manager visionari". Sì, ci sono stati e ci sono, ma non sono molti. La stragrande maggioranza dei manager deve innanzitutto comprendere appieno il proprio **settore** di riferimento e le dinamiche che coinvolgono l'azienda in cui lavora. Marchionne, solo per citare un esempio conosciuto da tutti, ha rappresentato una personalità capace di progettare lo sviluppo della sua azienda lavorando costantemente per **conoscerla a fondo** e per incidere nel settore automobilistico. Ecco, questo vuol dire avere "capacità progettuale" per un manager: comprendere che ogni giorno si sta costruendo il futuro.

Ci sono stati e ci sono manager visionari, ma non sono molti.

La stragrande maggioranza dei manager deve innanzitutto comprendere appieno il proprio settore di riferimento e le dinamiche che coinvolgono l'azienda in cui lavora

Il "dirimpettaio" della formazione è il lavoro. Un lavoro che oggi diventa sempre più agile, in forza dell'accelerazione impressa dalle tecnologie, ben al di là dell'emergenza pandemica. Tuttavia, assistiamo anche a fenomeni spiazzanti, come quello della "Great Resignation". Che cosa succede al lavoro oggi?



In premessa, occorre la necessità di ripensare il tradizionale perimetro del **"lavoro comandato"**: il classico lavoro salariato del dipendente a cui viene detto cosa debba fare in concreto. Bisogna quindi superare l'equivoco di uno **smart working** che semplicemente equivalga a un lavoro comandato a distanza. Se così è, lo **smart working** non può avere la vitalità di un lavoro nuovo, pensato ancor prima che svolto in maniera totalmente diversa dal passato. Ci dobbiamo tutti rapportare a una sfida che riguarda proprio il cambiamento del **modo di intendere il lavoro**, per l'individuo e per la sua organizzazione di riferimento, con aspetti positivi e criticità da analizzare con attenzione. Per quanto riguarda il fenomeno delle "grandi dimissioni", bisogna intanto considerare un **fattore psicologico** rilevante: soprattutto dopo gli anni più intensi dell'emergenza pandemica, si avverte un'insofferenza diffusa a mantenere lo stesso lavoro per quarant'anni. La voglia di fare

Bisogna superare l'equivoco di uno smart working che semplicemente equivalga a un lavoro comandato a distanza. Se così è, lo smart working non può avere la vitalità di un lavoro nuovo

altro si percepisce un po' in tutti gli ambienti. Se poi il lavoro non viene vissuto come un momento fondamentale per apportare il proprio **contributo** e per esprimere una concreta possibilità di incidere, ecco che si opta per un'uscita dal contesto lavorativo. Anche perché sta diventando sempre più massiccia la **protezione sociale** in favore di chi non è occupato, in termini di interventi di welfare e di stabilità reddituale.

SCENARI

L'IDENTIKIT DEI LEADER DI DOMANI

AUTORE: MASSIMO SABATINI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Fondirigenti diffonde la cultura manageriale e valorizza i giovani talenti, contribuendo alla formazione delle nuove generazioni di leader

Digitali, sostenibili e smart. Così dovranno essere i **leader** di oggi, e soprattutto quelli di domani, in una fase in cui il mondo delle imprese attraversa profonde trasformazioni dovute alle grandi **transizioni digitali e della sostenibilità** che richiedono al management un deciso cambiamento di **mindset**. Tre parole chiave che **Fondirigenti**, il fondo interprofessionale per la formazione manageriale di Confindustria e Federmanager, ha posto al centro della sua azione per favorire la crescita delle nuove generazioni di professionisti **sempre più richiesti dalle aziende**, ma non sempre disponibili sul mercato.

Un'impresa italiana su due è infatti alla ricerca di nuove figure manageriali da assumere, ma ha difficoltà a reperire i profili giusti, a causa dell'elevato **mismatch tra domanda e offerta di competenze**: una condizione paradossale, a fronte della 'fuga di cervelli' che da anni affligge il nostro Paese. Secondo gli ultimi dati dell'*Osservatorio 4. Manager*, il 50% degli imprenditori punta ad assumere manager nei prossimi tre anni ma **l'87% incontra difficoltà a trovare le figure richieste**. Il dato sale addirittura al 91% al Nord del Paese, al 94% tra le imprese più giovani, e infine al 92% tra le imprese familiari.

La principale carenza si riscontra tra le cosiddette **soft skills**: capacità di leadership, motivazione, orientamento all'innovazione e al cambiamento, tutte caratteristiche che dovrebbero essere proprie delle giovani generazioni, ma che evidentemente non sono sufficientemente valorizzate, se è vero che continua a decrescere il numero dei **dirigenti 'giovani' in Italia: gli under 44 sono il 20% circa del totale**, con un *trend* in diminuzione. L'Italia rischia di essere sempre di più un Paese poco attrattivo per giovani (ed in particolare per quelli interessati a intraprendere la carriera manageriale), che sempre più spesso si rivolgono all'estero, in vista di maggiori prospettive, benefici economici e opportunità di **carriera**.

La mutata caratterizzazione del contesto di riferimento (con la crisi post Covid, le tensioni geopolitiche) e i preoccupanti dati sulle **grandi dimissioni** (l'Inps ha censito oltre 1 milione di dimissioni nei primi sei mesi del 2022), sempre più spesso stiamo ponendo il tema della valorizzazione delle **risorse umane** e dell'attrazione dei

(giovani) **talenti** in cima alle strategie aziendali.

Fondirigenti, consapevole di questa vera e propria **emergenza nazionale**, ha messo al centro della propria azione queste priorità e, con specifico riferimento ai giovani, ha attivato specifiche linee di attività, sia sul versante della promozione della cultura manageriale sia sul finanziamento di iniziative formative dedicate.

Continua a decrescere il numero dei dirigenti giovani in Italia: gli under 44 sono il 20% circa del totale, con un trend in diminuzione

Con le **iniziative strategiche** promosse con i Soci sui territori, abbiamo realizzato due progetti (uno al Nord e uno al Centro Sud) volti a costruire **ponti tra il mondo dell'accademia e della ricerca**, attraverso la valorizzazione del ruolo dei giovani ricercatori universitari in azienda, come attori dell'innovazione, e incrementando le loro possibilità di intraprendere una carriera manageriale. Grazie al progetto **D20Leader** (vedi box), quest'anno giunto alla terza edizione, abbiamo poi investito direttamente su giovani di talento con l'obiettivo di formare nuove leve di innovatori da mettere al servizio delle imprese e del **network** dei sistemi associativi dei Soci. Con il **Premio Giuseppe Taliercio** (vedi box), giunto alla seconda annualità, premiamo tesi di laurea, supportando la **ricerca sul management** e ricordando al tempo stesso la figura del manager a cui è intitolata la nostra Fondazione.

Ma la nostra azione non si limita a promuovere la cultura manageriale tra le nuove generazioni. Puntiamo infatti anche a supportare concretamente i nostri aderenti (**14 mila imprese per 80 mila manager**) negli investimenti formativi sulle nuove competenze e sui giovani talenti, grazie all'utilizzo degli Avvisi. E riscontriamo ottimi ritorni. Con il nostro ultimo Avviso (1/2022), dedicato alla **"transizione resiliente"**, abbiamo infatti

registrato il miglior risultato in termini di *performance* qualitative degli ultimi anni. Tra i cinque asset strategici proposti, oltre a sostenibilità, digitale, gestione dei rischi e del cambiamento, abbiamo - per la prima volta - voluto dedicare alla **formazione dei "giovani leader"** un asset specifico. Le aziende hanno risposto con favore a questa novità, presentando piani con interventi mirati per la definizione di **piani di carriera** e l'introduzione di sistemi valutativi e premianti, segno che questa esigenza inizia a essere considerata prioritaria. Ma non solo: i piani comprendono anche il **rafforzamento delle competenze dei manager senior** nel favorire la presenza dei giovani in azienda.

Dall'analisi dei piani presentati emerge inoltre una forte attenzione delle imprese alle competenze digitali, ma anche alla **sostenibilità ambientale e sociale** insieme a un incremento della domanda di competenze manageriali per nuovi modelli organizzativi per gestire il **lavoro agile** e il benessere organizzativo. Competenze di vitale importanza anche e soprattutto per adottare politiche di attrazione, *engagement* e *retention* verso i giovani, oggi più che mai attenti a queste priorità nello scegliere il loro posto di lavoro.

Il nostro sistema economico si trova dunque nel bel mezzo di un passaggio epocale, che sta cambiando

priorità, processi produttivi, organizzazione del lavoro e sistemi di relazione; un passaggio che ha bisogno delle energie migliori per essere attraversato, e di strumenti a sostegno efficienti ed efficaci.

Favorire la crescita di manager, con una cultura aziendale "nativa" fatta di sostenibilità, inclusione, fiducia e responsabilità è la strada maestra per arricchire le organizzazioni e le imprese di energie e innovazione

Favorire la crescita di manager, con una **cultura aziendale "nativa"** fatta di sostenibilità, inclusione, fiducia e responsabilità è la strada maestra per arricchire le organizzazioni e le imprese di energie e di innovazione.

Il sistema della **bilateralità** è l'ecosistema migliore per far lievitare la cultura: e Fondirigenti ha già iniziato a fare la sua parte per promuovere, attraverso la formazione questo salto di qualità.



D20 LEADER un percorso per giovani talenti

Il progetto dedicato ai giovani talenti è giunto quest'anno alla sua terza edizione. Si tratta di un percorso ricco e articolato, che alterna momenti di formazione, laboratori, esperienze e testimonianze sulle grandi tendenze dell'economia e della società. Le testimonianze di eccellenza, insieme agli study tour costituiscono una delle peculiarità del percorso, che coinvolge opinion leader, manager, aziende, istituzioni nazionali e internazionali. La novità risiede nella condivisione di competenze ed esperienze di alto profilo, per offrire ai giovani l'opportunità di avere un ruolo attivo da innovatori, all'interno di imprese e organizzazioni.



PREMIO GIUSEPPE TALIERCIO

IL PREMIO Giuseppe Taliercio

L'iniziativa prevede l'assegnazione di premi per tesi di laurea sul ruolo del management e della formazione manageriale nella transizione digitale e sostenibile delle imprese industriali italiane. Il premio è dedicato a Giuseppe Taliercio, direttore del Petrochimico di Porto Marghera, sequestrato e ucciso dalle Brigate Rosse, cui la Fondazione è intitolata. Il premio si rivolge a giovani meritevoli provenienti da diversi ambiti disciplinari (Economia, Sociologia, Giurisprudenza, Scienze Politiche, Psicologia, Scienze della Formazione, Ingegneria, Statistica, Marketing, Comunicazione). Le tesi di laurea dei vincitori saranno pubblicate nella Open innovation library del Fondo. L'assegnazione dei premi 2022 è prevista per la fine dell'anno.

VISTA D'AUTORE

IL MONDO È DI CHI HA LE IDEE

AUTORE: CRISTINA DELL'ACQUA - TEMPO DI LETTURA: 3 MINUTI

La nuova sfida della scuola: costruire un ambiente di apprendimento in cui rimanga impresso ciò che ha acceso la curiosità, in un luogo che riesca a fondere reale e virtuale

Per qualche istante la sensazione è stata quella di trovarsi nel **Metaverso**. Invece eravamo in un'aula, il primo giorno di scuola lo scorso 12 settembre, in una situazione felicemente *reale*. Studenti e professori a viso scoperto, abbracci, intervalli e merenda insieme nei corridoi.

E finalmente, fuori dalle mascherine tratti di volti che *in presenza* non vedevamo da tempo, in alcuni casi persino sconosciuti. La **vita scolastica** ha ripreso i suoi ritmi impregnati di **futuro**.

Reale, presenza, vita, futuro sono le parole chiave dell'anno 2022/2023, per studenti e manager (anch'essi tornati in presenza con i loro colleghi) e la sfida si gioca su come e in che misura riusciremo a rendere quattro **pilastri relazionali e formativi**. Il paradosso che stiamo vivendo, nella scuola in particolare, è che non siamo mai stati così ricchi di strumenti educativi innovativi: *e-learning*, strumenti digitali, metodologie didattiche di nuova generazione, corsi, esperti e manuali per apprendere l'utilizzo. Eppure ci ritroviamo tra le mani, mai come ora, **profonde difficoltà formative ed educative**.

Importante l'investimento del Pnrr dedicato alla **Scuola 4.0**, un tesoro di euro, 2,1 miliardi, da investire per trasformare circa centomila classi tradizionali in ambienti inclusivi e innovativi di apprendimento **adattabili, flessibili e digitali**, al di là della emergenza pandemica. Un tesoro che per dare i suoi frutti deve essere seminato in un terreno fertile. E in latino, non a caso, fertile si dice *felix*. **Innovare la scuola**, come ogni aspetto dell'esistenza, significa provocare un cambiamento rispetto all'ordine naturale delle cose come siamo abituati a svolgerle. Significa piegare, rendere flessibile il nostro sguardo (ce lo dice il verbo greco *kamptein* da cui deriva la parola cambiamento) per adattarlo ai **giovani** che abbiamo davanti, renderlo nuovo ogni singolo giorno davanti a ogni singolo studente, uno sguardo in evoluzione.

La scuola innovativa parte da qui, dallo spiegamento di **forze umane e tecnologiche**. L'obiettivo? Costruire per le nostre ragazze e i nostri ragazzi un ambiente di apprendimento dove rimane impresso ciò che ha

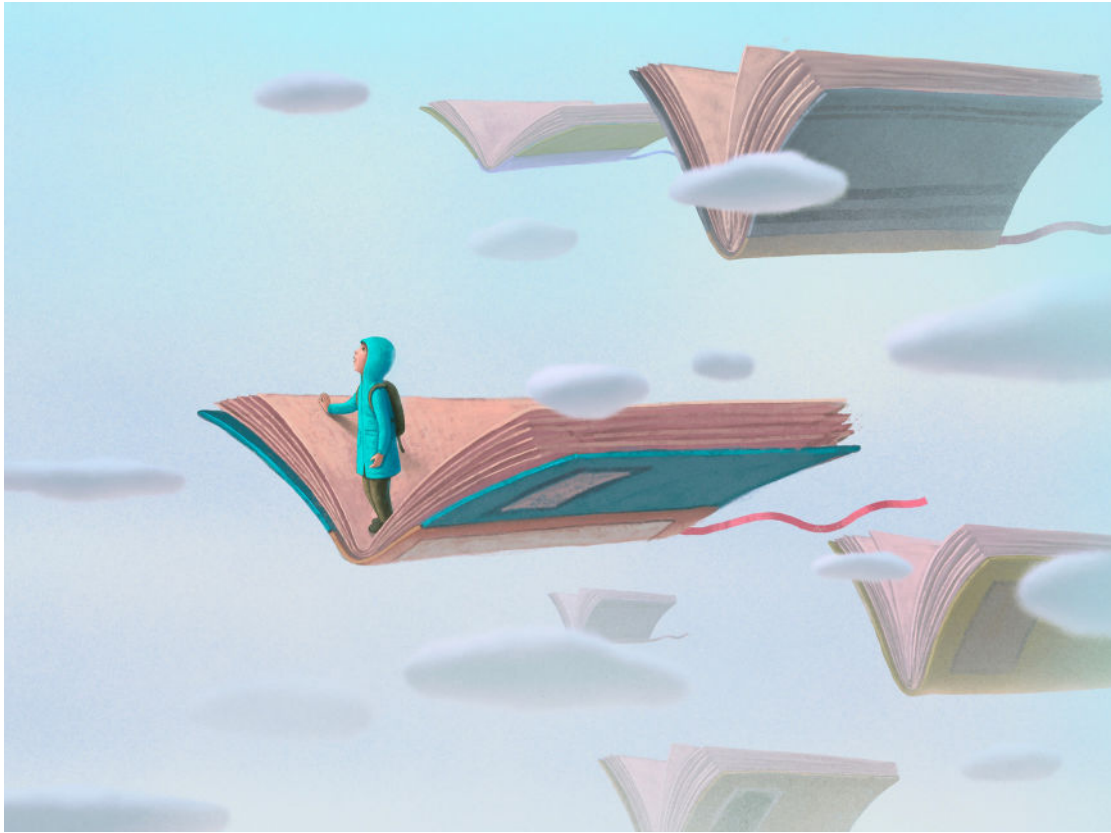
acceso la curiosità in un luogo che sia una fusione equilibrata tra fisico (e reale) e virtuale. I ragazzi apprendono con curiosità ciò che ha a che fare con la loro vita e con la costruzione della loro **personalità**, tassello dopo tassello, gettando luce su aspetti bui della loro adolescenza. E questo *qualcosa* non deve essere necessariamente virtuale. **Occuparsi del reale** è il punto nevralgico più delicato, è da lì che parte il viaggio dei nostri giovani e delle nostre giovani verso la consapevolezza di sé, dei loro sogni e delle loro potenzialità. Alla ricerca del proprio **daimon**, il talento di ciascuno.

Il paradosso che stiamo vivendo, nella scuola in particolare, è che non siamo mai stati così ricchi di strumenti educativi innovativi. Eppure ci ritroviamo tra le mani, mai come ora, profonde difficoltà formative ed educative

Si chiama cura di sé e, come ci insegna Socrate, se non impariamo a prenderci cura di noi stessi, come possiamo pensare di curare e conoscere quello che è fuori da noi. Amiamo ciò che conosciamo. La scuola è il luogo della cura di sé, dove mettere in campo anche le **Ncs, Non cognitive skills**, meno visibili agli occhi ma realmente importanti per creare con gli studenti **un ambiente di condivisione e lavoro** di alta qualità relazionale.

Un ambiente dove offrire competenze olistiche (apprezzo molto chi usa questa definizione per indicare la completezza), che formino la persona nel suo insieme (creativo, umanistico e scientifico), nell'insieme dei suoi sbocchi professionali.

Siccome poi l'innovazione è figlia delle idee, il mondo è di chi ha le idee, ricordiamolo spesso ai nostri figli e ai nostri studenti, e della capacità di **visione**, è ne-



cessario tenerla ben nutrita. E uno degli alimenti più energetici è la letteratura, antica e moderna.

Cibo per la mente.

Leggerla a scuola, insieme, ad alta voce rende capaci di punti di vista diversi dal proprio oltre a essere un esercizio di creatività e, come sosteneva Umberto Eco, un **moltiplicatore di vita**.

Tra gli esempi infiniti di libri che si possono leggere insieme, in un'ambiente a misura di studentesse, c'è una commedia greca di Aristofane, si intitola gli *Uccelli*. L'autore l'ha messa in scena un giorno del 414 a.C. nel teatro di Atene, all'aperto, immaginando che due cittadini ateniesi, Evelpide (lo Speranzoso) e Pistetero (l'Amico fedele) delusi dalla loro città, la lasciano per sempre, per un luogo più sicuro in cui vivere, al riparo dalle brutture della quotidianità. Ed è così che Pistetero ha un'idea audace e geniale: **fondare nel cielo una città, una nuova città** degli uccelli, animali liberi per natura, ridurre alla fame gli dèi (intercettando i sacrifici che gli uomini fanno in loro onore) e costringere

La scuola è il luogo della cura di sé, dove mettere in campo anche le Non cognitive skills, meno visibili agli occhi ma realmente importanti per creare un ambiente di condivisione e lavoro di alta qualità relazionale

Zeus a cedere il suo potere universale. La città si chiamerà Nubicuculia. Con l'aiuto dei pennuti e degli uomini Pistetero diventa il nuovo signore degli alati con il diritto di succedere a Zeus. Un volo della fantasia, una riflessione sul desiderio di fuggire.

Insomma, un Metaverso fatto di pagine, immagini della mente, in cui immergersi all'occorrenza.

Cioè ogni giorno.

GESTIAMO LA TRANSIZIONE ENERGETICA

AUTORI: **SALVATORE SENESE** E **SALVO CARBONARO** - TEMPO DI LETTURA: 5 MINUTI



Per conseguire gli ambiziosi obiettivi di decarbonizzazione fissati sul piano internazionale e favorire nuovi modelli di produzione e consumo, serve una formazione focalizzata su competenze manageriali innovative

L'attuale scenario economico mondiale, condizionato da pandemie, crisi economiche ed ultimamente anche dalla guerra in Ucraina, ha reso ancora più complicata questa difficile **fase economica** tale da richiedere un rapido cambiamento dei modelli decisionali aziendali, delle sue strutture organizzative e delle skill professionali interne per gestire al meglio la **transizione energetica-ambientale**, imposta dalla crisi climatica ed ambientale in atto.

Federmanager e **Confindustria Energia** hanno deciso di affrontare e approfondire insieme le questioni connesse a questi temi, ponendo grande attenzione allo sviluppo di nuove **competenze** e conoscenze manageriali necessarie a tracciare il percorso di un futuro sostenibile in campo energetico e ambientale con un **approccio innovativo** nelle organizzazioni aziendali, ma anche nei contesti sociali. In particolare, tale sinergia, ratificata nello scorso mese di marzo con un **protocollo di collaborazione**, prevede lo sviluppo di iniziative congiunte per attività di divulgazione, progettazione e realizzazione di **percorsi formativi e di certificazione delle competenze**.

Tale progetto formativo è coerente con le mutate esigenze delle imprese e sono rivolte ai manager con lo scopo di ridisegnare e valorizzare nuove competenze in ambito energetico, nel quadro dei cambiamenti climatici e sociali e delle mutate esigenze del mercato.

Il primo progetto che nasce da questa iniziativa tra Federmanager e Confindustria Energia è il programma formativo **"Energie in transizione per un mondo sostenibile"**, che si sviluppa attraverso sei **executive seminar**, organizzati da ottobre a dicembre 2022, su temi come: i principi della sostenibilità, la riconversione industriale, l'efficientamento energetico, la mobilità pulita e **smart city**, la gestione dei rifiuti, le nuove **comunità energetiche** e l'economia circolare.

Gli argomenti trattati sono stati pensati e strutturati, oltre che per lo specifico obiettivo di formazione continua per i manager, anche per aggiornare i partecipanti sull'attuale quadro d'insieme delle **iniziative europee** in ordine al tema della transizione energetica. A tal proposito è utile ricordare che nel nostro pianeta

l'inquinamento ambientale, rimasto stabilmente basso per 15 mila anni per una popolazione mondiale pari a poco più di un miliardo di persone, contro i 7,7 attuali e 9 nel 2050, è esploso prepotentemente e velocemente solo negli ultimi due secoli, con la **rivoluzione industriale** e lo sviluppo agricolo-intensivo.

Dall'intesa tra Federmanager e Confindustria Energia è nato il programma formativo "Energie in transizione per un mondo sostenibile", che si articola in sei executive seminar rivolti ai manager

Il quadro della preoccupante densità demografica presente e futura rischia di aggravarsi per il fatto che quasi **1 miliardo di persone non ha, purtroppo, accesso all'elettricità e all'acqua** ed i cosiddetti Paesi emergenti, con una popolazione di oltre 1,5 miliardi di persone, sono in piena fase di sviluppo, generando emissioni di gas-serra fuori controllo rispetto ai parametri indicati dalla Cop 25; purtroppo, solo i Paesi occidentali avanzati, che contano 1 miliardo di persone, da circa trenta anni stanno promuovendo e adottando politiche attive di **mitigazione ambientale** e di rimodellamento delle risorse energetiche in senso **green**. Per quanto sopra, è comprensibile quindi che la complicata **transizione energetica** che stiamo tentando di gestire al meglio in Europa, continente tra i più attivi, possa trascinarsi dietro ritardi, fragilità ed errori; difficoltà tipiche di quando ci si trova a governare in emergenza questioni difficili ed importanti, che nel nostro caso devono trovare parziale soluzione, come primo step, entro la fine del decennio in corso.

Entro il 2030, infatti, la direttiva sull'efficienza energetica Ue, con il pacchetto **"Pronti per il 55%"**, punta a rivedere lo stato dell'arte del settore energetico nei



Paesi Ue che aderiscono al programma di transizione energetica ed a rifocalizzare e migliorare alcuni degli obiettivi in precedenza assegnati come, per esempio, quello della crescita di alcuni target di consumi passati dal 32,5% al 36% per il consumo primario ed al 39% per quello finale; per le **rinnovabili** l'obiettivo è stato modificato per raggiungere una quota almeno del 40% rispetto a quella precedente del 32%. Nel quadro del menù delle iniziative ed orientamenti fissati nel **Green deal**, il programma da realizzare invece al 2050, atteso che verranno raggiunti i **target** indicati dalla Commissione europea al 2030, sarà finalizzato al raggiungimento di una **economia decarbonizzata**.

Si tratta di obiettivi ambiziosi di lungo termine per i quali prudenzialmente si può ipotizzare che la loro realizzabilità sarà meglio definita dopo il 2030, allorché si conosceranno alcuni fattori di sviluppo economico come il Pil, la densità demografica, la vetustà della popolazione e le tecnologie a quel tempo disponibili. Pur tuttavia, fin da adesso la direttiva UE sollecita i Paesi membri a presentare **piani d'azione nazionali** atti a **efficientare i modelli di produzione e di consumo** attuali che utilizzano combustibili convenzionali, con l'obiettivo di una loro graduale riduzione in favore delle energie rinnova-

Per quanto riguarda il settore industriale occorre innanzitutto garantire la continuità operativa del business per i prossimi 10/15 anni, minacciata dalle scarse risorse di materie prime e dal rincaro dell'energia

bili e del vettore H2 o di altre tecnologie nel frattempo maturate e maturande.

L'Ue, sempre al fine di perseguire l'obiettivo della **neutralità climatica**, sollecita altresì la realizzazione di **sistemi energetici interconnessi** con settori d'uso finale collegati come trasporti, clima, ambiente, agricoltura, finanza sostenibile in un nuovo quadro favorevole agli investimenti privati e pubblici. Inoltre, per contenerne l'aumento dei prezzi energetici e assicurare più integrazione del mercato, più **sicurezza** degli approvvigionamenti e più **competitività** del mercato, sugger-

isce di sviluppare progetti di collegamento delle **reti energetiche trans-europee**. Siamo in un periodo di grande allerta con turbolenze e volatilità del mercato senza precedenti, oltre che con un **caro-prezzi energetici** incontrollato.

L'Italia volendo meritoriamente rilanciare il tema della transizione e recuperare il ritardo della soluzione di un problema già noto 50 anni fa, si è trapiantata al 2030 puntando prioritariamente sulle rinnovabili e favorendo l'installazione di ben **70 Giga Watt**. Per il Paese tale obiettivo rappresenta uno sforzo ambiziosissimo, visto che si tratterebbe di **raddoppiare la quota di energia rinnovabile** finora installata in Italia, in presenza di problemi di vischiosità burocratica nel rilascio agevole delle relative autorizzazioni e di insufficienti infrastrutture di **smart grid**, ossia sistemi di reti di distribuzione intelligenti abbinati a batterie di accumulo.

Per quanto riguarda il **settore industriale**, che non può prescindere da quello **oil&gas**, occorre innanzitutto garantire la **continuità operativa del business** per i prossimi 10/15 anni, minacciata dalle scarse risorse delle materie prime e dal rincaro dell'energia. In tal senso, nella valutazione di tipo strategico delle possibili scelte di riqualificazione energetica, va tenuto conto anche del fatto che le attuali infrastrutture di produzione non possono essere fermate immediatamente e ripristinate **in toto** da fonti energetiche alternative perché tecnicamente, economicamente e socialmente impossibile; semmai sarà più realizzabile l'avvio di progetti di **complementarità e integrazione con le rinnovabili**.

Tale valutazione porta a riconsiderare e modificare gradualmente l'attuale modello dei processi di produzione, puntando su alcune direttrici di **riqualificazione energetica**, di tecnologie digitali abilitanti di **remanufacturing** e di servitizzazione come per esempio:

autoproduzione e ibridizzazione energetica per ridurre la dipendenza da fonti esterne;

favorire nel ciclo di manifattura e riciclo, l'uso di **materie prime secondarie e di seconda vita**;

integrare i **cicli produttivi** con **facility** (raffinati, plastiche e fertilizzanti) e sistemi di **cattura della CO2**.

Il grande tema dell'energia va naturalmente integrato sia con quello dei **rifiuti** che in Italia, a causa di ingiustificati fenomeni **Nimby**, non riusciamo a termovalorizzare per la produzione di energia, pagando paradossalmente alcuni Paesi europei per il loro ritiro e regalando ad altri l'energia prodotta, sia con quello della **mobilità**

elettrica che comincia a impegnare tante case automobilistiche e compagnie di distribuzione energetica. L'Europa, nonostante i migliori risultati nei confronti del resto del mondo, è rimasta tendenzialmente indietro un po' per **sottovalutazione del fenomeno inquinamento** e principalmente perché i programmi governativi, ancora oggi, risentono della carenza di una **visione strategica** d'insieme. Ciò nonostante, L'Italia ha saputo costruire in questi ultimi decenni un buon patrimonio di conoscenze e competenze tecniche di persone e imprese nel campo della **sostenibilità energetica e ambientale**. Infine, concordando sull'assunto che il costo dell'inattività ed immobilismo in campo ambientale sarebbe di gran lunga superiore rispetto a quello generato dall'attività e che i sistemi energetici sostenibili si fondano anche sull'**adesione, partecipazione e responsabilità** della maggioranza delle popolazioni, dobbiamo impegnarci ancora di più per raccontare diffusamente e meglio la gravità dell'attuale crisi ambientale.

Al centro dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite c'è il tema dello sviluppo sostenibile nella dimensione economica, sociale e in quella ambientale

La transizione ecologica è il più urgente processo di innovazione tecnologica per realizzare un cambiamento importante della nostra società nel rispetto dei criteri sottostanti di sostenibilità ambientale condivisi. Al centro dell'**Agenda 2030 delle Nazioni Unite** c'è proprio il tema dello sviluppo sostenibile nella dimensione economica, sociale ed ambientale.

Federmanager continuerà ad impegnarsi nello sviluppo del Paese favorendo la formazione continua di una nuova **cultura d'impresa** e la valorizzazione delle competenze professionali dei manager verso nuovi scenari produttivi promuovendo altresì l'inserimento di figure manageriali **ad hoc** nelle Pmi, necessitate, più che in passato, a mantenere il passo con le mutate condizioni dei mercati di riferimento.

BIANCA E VOLTA

DONNE VINCENTI

AUTORE: **ANTONIO SORIERO** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**

Il Gruppo Minerva di Federmanager e 4.Manager tra i partner del Premio GammaDonna. Un'istantanea della finalissima a cura di Progetto Manager

È il 30 settembre. A Torino una pioggia incerta accompagna la giornata, mentre negli splendidi padiglioni delle Officine Grandi Riparazioni (Ogr) trova spazio il fermento dell'“Italian tech week”, prestigiosa rassegna nazionale dedicata alle tecnologie che ospita in calendario la finale del **Premio GammaDonna**.

Nato nel 2004 per valorizzare i talenti dell'imprenditoria femminile, il Premio promosso dall'**Associazione GammaDonna**, in *partnership* tra gli altri con il **Gruppo Minerva di Federmanager e 4.Manager**, seleziona ogni anno imprenditrici che guidano aziende capaci di emergere, con attenzione all'**innovazione**, alla **sostenibilità** e, naturalmente, all'**inclusione**.

Nell'**audience** decine di professioniste e professionisti che attestano con la loro partecipazione, e ancor più con le loro attività, un impegno per la **parità di genere** non limitato al perseguimento di riconoscimenti formali, ma volto a dar forza al ruolo delle donne all'interno del sistema produttivo.

Si discute spesso della necessità di un maggiore protagonismo femminile, in sala – e lo si capisce ascoltandole o scambiando qualche battuta – ci sono tante **protagoniste** di un'Italia che guarda al futuro.

Talent, cultura, storie di vita. Nello svolgersi della cerimonia di premiazione ben si evidenzia quanta strada abbiano fatto le **sette finaliste** per realizzare i propri sogni, in un Paese che ha ancora molto da lavorare in tema di riduzione del **gender gap**.

C'è un fattore che accomuna le narrazioni delle esperienze imprenditoriali riportate dalle finaliste e si segnala nella sua inconfutabile chiarezza: il **coraggio**. Di puntare su un'idea senza reticenze, coltivandola fino a farla diventare una realtà imprenditoriale solida, strutturata. Un luogo che dà lavoro e opportunità.

Le aziende che la cerimonia aiuta a conoscere sono spazi aperti a **progetti** condivisi, a orizzonti che le imprenditrici delineano in collaborazione con *team* di grande valore, umano e professionale.

Le rappresentanti del **Gruppo Minerva di Federmanager** presenti in sala portano la testimonianza di una

managerialità in prima linea per l'**empowerment femminile** e pronta a fare squadra per obiettivi sfidanti che guardino anche oltre la causa di genere.

L'evento entra nel vivo e si comprende come non sia stato certamente facile per la giuria, di cui fa parte anche il Presidente di Federmanager e Cida **Stefano Cuzzilla**, selezionare queste sette finaliste tra le cinquanta imprenditrici giunte alla fase finale.

Talent, cultura, storie di vita.

Nello svolgersi della cerimonia di premiazione ben si evidenzia quanta strada abbiano fatto le sette finaliste per realizzare i propri sogni

Ma come per tutti i Premi - anche se le “magnifiche sette” ripetono vicendevolmente che ciascuna di loro meriterebbe di vincere - una sola si aggiudica il “Premio GammaDonna” ed è, per questa quattordicesima edizione, **Claudia Persico**, Ceo & Rotational director della multinazionale Persico Group.

In parallelo altri riconoscimenti rilevanti vanno a **Danila De Stefano** di Unobravo, che si aggiudica il “Giuliana Bertin communication award” di Valentina Communication, a **Chiara Petrioli** di WSense, che vince il “Women startup award” sostenuto da Intesa Sanpaolo Innovation Center, e a **Martina Capriotti** di Mirta, a cui va la prima edizione dell'“Assist digital award”.

Questa bellissima finestra sulle donne del cambiamento si chiude con i saluti di **Valentina Parenti**, Presidente dell'Associazione GammaDonna, che non senza commozione ringrazia le partecipanti e le tante realtà che hanno permesso la progressiva crescita del Premio. Con un appuntamento già fissato sull'agenda del prossimo anno.

A COLLOQUIO CON

FIACCOLE DA ACCENDERE

AUTORE: MARCO SABATINI SCALMATI - TEMPO DI LETTURA: 3 MINUTI



Innovare, semplificare, coinvolgere: questi alcuni degli ingredienti necessari per una formazione che sia al passo con i tempi. Perché è l'interazione la chiave per ricevere attenzione

In un presente in costante cambiamento, si evolvono e modificano gli oggetti, le mentalità, le esigenze e con essi naturalmente lo studio e la **formazione**. La trasformazione digitale, che si è accelerata in quest'ultimo periodo, sta perfezionando i metodi formativi scolastici, universitari e lavorativi. Il **capitale umano** resta centrale e se ne coglie l'urgenza di valorizzarlo all'interno di progetti che mettano le persone al centro dell'**innovazione**, per migliorare la qualità dello studio e, come diretta ricaduta, la competenza professionale, la competitività e le *performance* aziendali. Delle nuove sfide collegate all'evoluzione della formazione e al modo in cui siamo chiamati ad affrontarle, abbiamo parlato con il Prof. **Carlo Alberto Pratesi**, ordinario di Economia e Gestione aziendale al dipartimento di economia aziendale dell'università Roma Tre.

Professor Pratesi, l'emergenza sanitaria degli ultimi due anni ha cambiato il modo di studiare e lavorare. In questo contesto, che ruolo assume oggi la formazione nei suoi diversi ambiti: universitario, aziendale, manageriale, per gestire questo cambiamento?

La formazione è lo strumento più importante per realizzare la **transizione ecologica**, che al di là di tutto è la sfida più grande che l'umanità dovrà affrontare nei prossimi decenni. E questo a tutti i livelli: dalla scuola primaria ai dottorati di ricerca. Non solo ci servono **competenze**, visto che purtroppo il tasso di scolarizzazione italiano è tra i più bassi in Europa, ma servono soprattutto competenze *nuove*, competenze che richiedono un approccio **interdisciplinare**, molto diverso da quello che è stato adottato negli ultimi secoli.

Da questo punto di vista qualche novità c'è stata negli ultimi due anni dovendo mettere in piedi una "didattica a distanza" generalizzata...

L'emergenza sanitaria ha soltanto accelerato un'evoluzione che di fatto, anche se troppo lentamente, era già in atto. Adesso serve innovare velocemente non solo le modalità con le quali si eroga la formazione, dato che le tradizionali lezioni *ex cathedra* sono ormai indigeste per tutti, ma anche i **programmi** e i **contenuti**. Per questo occorrono docenti nuovi, disposti a

ripensare tutti i processi formativi. Capaci di capire quando è necessario investire in attività "in presenza" in ambienti fisici adatti, e quando è sufficiente *l'on-line*, nella consapevolezza che i corsi fruiti da remoto richiedono tempistiche e modalità di interazione con l'aula molto, molto diverse.

La formazione, dunque, sempre più strumento centrale per affrontare e gestire le grandi sfide del nostro tempo che ne mutano contesto e condizioni di vita. É d'accordo?

Certamente, pienamente d'accordo.

Affinché l'apprendimento sia effettivo, la formazione deve prima di tutto ingaggiare e trattenere gli studenti: se questo non avviene, i contenuti non passano

Su cosa si dovrebbe puntare a suo avviso per conciliare e integrare la formazione con l'innovazione tecnologica e gli effetti che essa determina, ad esempio, con la cosiddetta transizione digitale?

Quando si pensa alle tecnologie digitali per la formazione il problema non è nelle tecnologie: quelle esistono, ci sono già e sono più che sufficienti. Mi riferisco alle piattaforme di **streaming**, alla realtà aumentata e virtuale, e così via. Il problema è ripensare ai programmi e ai tempi.

In che senso?

Un'ora e mezza in un'aula ad ascoltare un docente vanno bene se il docente è capace, ma lo stesso tempo davanti a uno schermo è insostenibile, **anche laddove il docente sia molto capace**. Affinché l'apprendimento sia effettivo, la formazione deve prima di tutto ingaggiare e trattenere gli studenti: se questo non avviene, i contenuti non passano. Come diceva Plutarco: "Gli studenti non sono vasi da riempire, ma fiaccole da accen-



Carlo Alberto Pratesi, professore ordinario di Economia e Gestione aziendale al dipartimento di economia aziendale dell'università Roma Tre

dere", e l'"accensione" quando si è a distanza, è molto più difficile. Ecco allora che i docenti/formatori dovrebbero andare a scuola da chi "sa" come ingaggiare la platea. Penso, per esempio, ai registi cinematografici, gli attori teatrali, agli autori televisivi...

Per chiudere, se dovesse dirlo con una battuta: come immagina la formazione del futuro per far crescere e rafforzare la cultura manageriale del nostro Paese?

Direi una formazione meno simile alla **liturgia** della messa e più vicina alle serie tv. L'aula per come l'abbiamo interpretata nel passato, e che sopravvive ancora oggi, assomiglia troppo ad una funzione religiosa in chiesa, essendo predisposta per avere uno solo che parla dal pulpito e tanti che ascoltano in silenzio, dove l'unica interazione è l'**esame** con il giudizio finale, che è proprio ciò che accade con la confessione.

Come immagina quindi debba essere la formazione del futuro?

Per il futuro immagino una formazione che sappia tra-

Come diceva Plutarco "gli studenti non sono vasi da riempire, ma fiaccole da accendere". I docenti formatori dovrebbero "andare a scuola" da chi sa come ingaggiare la platea

sferire contenuti molto complessi in modo facile. Penso che dovremmo imparare da Alberto Angela, che è un maestro nella **semplificazione di temi complessi**, e da Netflix o da altre piattaforme in tema di ampiezza dell'offerta ed esperienza di consumo. Mi rendo conto che questo implica un bagno di umiltà, soprattutto per gli accademici, ma del resto basta constatare la capacità di attenzione delle nuove generazioni per capire che non ci sono alternative.

RIFLESSIONI

GO WEST

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



Il percorso “Strategic way to Usa”, ma non solo. L’impegno di Federmanager Academy per la formazione manageriale in un crescente dialogo con gli Stati Uniti

La formazione manageriale “fra la Via Emilia e il West”, potremmo dire scippando le parole di una vecchia canzone, se pensiamo a varie aziende che hanno partecipato al percorso formativo del Tic, il **Transatlantic Investment Committee** nato un anno fa da Federmanager e da altre tre realtà. Anzi no, dire Via Emilia sarebbe riduttivo perché, sebbene le multinazionali emiliane siano ben rappresentate nel gruppo di 25 che hanno aderito a quel percorso, ve ne sono di tante altre parti d’Italia, e anche per questo si è avuto il successo di “**Strategic way to Usa**”, il percorso organizzato da Federmanager Academy su incarico del Tic. Questo network è nato da un’intuizione dell’Associazione Amerigo che ha coinvolto, oltre a Federmanager, la American Chamber of Commerce in Italy e il Centro Studi Americani di Roma, con un forte appoggio del ministero degli Esteri e un dialogo ravvicinato con la nostra Ambasciata a Washington e i Consolati di New York e San Francisco.

Un progetto complessivo che va molto oltre il classico supporto all’**export** italiano negli Usa, e il generico auspicio di relazioni più solide fra i due Paesi. Si tratta invece di una vera e propria strategia che ha come riferimento il **Trade and Technology Council**, il nuovo disegno che gli Usa e l’Unione Europea si sono dati come *vision* per i prossimi anni. Per questo il Tic punta su **relazioni** più strutturate e incentrate su progetti ad alto valore aggiunto, in particolare in ambito tecnologico, e per questo ha non uno ma **tre versanti** di impegno: quello **istituzionale** e della delineazione di un rapporto sullo stato delle relazioni (soprattutto economiche e della ricerca) fra Italia e Usa; quello **finanziario**, con l’idea di creare strumenti per l’attrazione di forti investimenti in Italia dagli Stati Uniti (e in parte, in senso inverso); infine, il versante della **formazione** di un capitale umano molto preparato, a cominciare da manager e imprenditori. In queste righe ci limitiamo a tale ultimo ambito, riguardo al quale possiamo parlare dell’ottimo risultato del percorso “Strategic Way to Usa”, in cui l’acronimo viene sciolto in “Supporting TRade and TEchnology to Generate Industrial Connections”. Si è trattato di una serie di **15 webinar** da maggio a ottobre 2022, con due gruppi di relatori individuati da Federmanager Academy per

la parte introduttiva (docenti di Columbia e della New York University, ad esempio), e dai riferimenti presso **l’Ambasciata italiana a Washington** per i webinar dedicati agli approfondimenti, con docenti provenienti da Harvard e Berkeley, dal top management di Google o Ibm, da agenzie che lavorano per Agenzie federali americane, o nella persona di due Viceministri al Commercio Estero dell’Amministrazione Obama.

Quello del Transatlantic Investment Committee è un progetto complessivo che va molto oltre il classico supporto all’export italiano negli Usa e il generico auspicio di relazioni più solide fra i due Paesi

Un *parterre* di eccellenza, con un dibattito ricco anche per la proattività dei corsisti, termine quest’ultimo che è inadeguato a esprimere il livello molto alto dei partecipanti, costituito da **manager** con forte *seniority*, **imprenditori** e qualche **consulente** molto impegnato con gli Usa.

I **temi** hanno spaziato dalla tecnologia alla geopolitica, dalla competitività alla crisi energetica, dal rispetto dei diritti umani e delle condizioni di lavoro alla sfida delle autocrazie, dalla sicurezza in senso strategico alla *cybersecurity* e alle forme di protezione delle imprese italiane di fronte alle minacce delle autocrazie. In tutti questi temi, tanto per tornare al riferimento musicale con cui abbiamo aperto questo articolo, il riferimento di fondo è il “West”, quella dimensione di Paesi occidentali che condividono **una visione like-minded** che deve permeare la politica come l’economia, la ricerca scientifica come gli ecosistemi organizzativi in cui si esprime l’azione di un manager. Di fronte allo scenario creato dalle **quattro crisi di questa stagione** (quella pandemica e quella bellica, quella energetica e quella climatica che rimane la più grave), i manager devono avere **una formazione sicura-**



mente **“updated”**, perché gli schemi degli anni scorsi non reggono più se li mettiamo alla prova con la poca **“solidità”** del quadro internazionale.

A diventare più solida deve essere l'alleanza fra Stati Uniti ed Europa, e per quanto riguarda il lavoro di Federmanager Academy ciò si esprime in **tre capisaldi** che, scusandoci per la semplificazione imposta da esigenze di carattere editoriale, potremmo sintetizzare così: dopo tre decenni in cui le imprese italiane hanno soprattutto guardato a Est, in termini di delocalizzazioni e di scelta dei subfornitori, sarebbe ora opportuno riprendere a **“guardare a Ovest”**, in termini di collaborazioni a tutti i livelli, senza erigere muri ma non chiudendo gli occhi sui grandi pericoli che vengono dalle dittature (Putin, ma non solo: si pensi ai possibili sviluppi della tensione a Taiwan, con la crisi che si aprirebbe in tutta l'economia mondiale per i **microprocessori**).

Dobbiamo passare, per dirla con uno dei prestigiosi docenti di Federmanager Academy, l'avvocato Charles Bernardini di Chicago, **“dalla globalizzazione a una neo-regionalizzazione”**, titolo di un seminario organizzato insieme ad Aldai, per identificare le “opportunità e necessità” di manager e imprese italiane nel nuovo contesto, con molte risposte da costruire nelle *partnership* con soggetti USA.

Non è solo un problema di supply chain da ricostruire, o di un marketing da reimpostare, perché **la sfida è innanzitutto culturale**, e dunque la formazione è al centro di tale impegno, perché necessita di capitale umano eccellente. Per questo il Tic, dopo il successo del percorso for-

mativo di Federmanager Academy, vuole andare avanti e avere nuove proposte. Per quanto riguarda il versante formativo, da un affidamento congiunto che **Federmanager** e **Confindustria nazionale** hanno dato a Federmanager Academy e Luiss, nascerà un percorso formativo che a differenza del primo sarà aperto anche a livelli non apicali, un percorso ampio e strutturato che potremmo definire come **Master**. Si pensa a una formula ricca nei contenuti e abbastanza articolata, ma con *format* agili che consentano la frequenza ai manager con una certa esperienza che costituiscono il target. **Federmanager Academy** coinvolgerà soprattutto le **multinazionali tascabili** che già lavorano o potrebbero lavorare con gli USA: l'obiettivo è di aiutarle a fare un salto di qualità trovando partner e **investimenti**, e delineando strategie e forme di trasferimento tecnologico. **Luiss** sta concentrandosi sui contenuti con la grande *Faculty* di cui dispone, e sta creando una rete con alcuni Atenei eccellenti di altri Paesi verso cui la proposta TIC può allargarsi. Tutto questo sempre con l'appoggio della nostra Ambasciata e dei Consolati negli Usa.

L'obiettivo, anche nel caso di questo Master, è quello di offrire i migliori strumenti a manager e imprenditori, con una **formazione** che sia di grande qualità e anche concreta. Nello stesso tempo, e con le medesime finalità della creazione di una rete di relazioni, rimane l'idea di uno **study tour** sul modello degli altri realizzati in questi anni da Federmanager Academy, che si pensa di mettere in agenda a primavera 2023.



progettomanager.federmanager.it