



# PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



CONVINTI NELLA VISIONE  
**ASSEMBLEA 2022**  
CONCRETI NELLA REALTÀ



AUDITORIUM **PARCO DELLA MUSICA**  
ROMA • **15 NOVEMBRE** • ORE **11:00**

Novembre 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**  
**novembre 2022**

# IN QUESTO NUMERO...

**Competenze** | **Sanità**

**Managerialità** | **Pa**

**Welfare** | **Formazione**

**Pnrr** | **Energia** | **Cida**

**Agricoltura** | **Terziario**

**Digitale** | **Turismo**

**Smart working** | **Green**



# 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

# CIDA in Assemblea

**Convinti nella visione, concreti nella realtà.** È così che abbiamo deciso di definirci, alla vigilia **dell'Assemblea Nazionale CIDA del 15 novembre** che si terrà a Roma, presso l'Auditorium Parco della Musica.

Pochi mesi fa ho accettato di guidare la Confederazione, ben consapevole di essere chiamato a rappresentare circa **1 milione** tra dirigenti e alte professionalità del settore pubblico e di quello privato.

Donne e uomini che si misurano ogni giorno per traghettare le proprie organizzazioni **oltre le crisi e aiutare il Paese a ripartire**, nel suo tessuto produttivo, economico e sociale.

Oggi lo scenario è questo: prezzi dell'**energia** alle stelle, anche a causa di una guerra insensata alle porte dell'Europa, inflazione galoppante, prospettive di crescita nazionale prossime allo zero per il 2023. E poi la **crisi climatica** che non concede tregua e quella pandemica sulla quale non si può di certo mettere la parola "fine".

Non possiamo e non vogliamo cedere a questo **tsunami** che si sta abbattendo su famiglie e imprese.

Anzi, da manager, vogliamo provare a "**sfidare la complessità**", individuando soluzioni coraggiose che riescano a trasformare gli auspici condivisi in obiettivi realizzabili. Concentrandosi, innanzitutto, su misure che abbiano la forza di **restituire dignità al lavoro**.

Il 15 novembre illustrerò le nostre proposte per accompagnare il Paese verso orizzonti di **sviluppo sostenibile**, avendo ben chiare le criticità che ritardano quel

processo di **modernizzazione** troppe volte predicato e mai compiutamente realizzato.

Proposte che recepiscono **le linee d'azione definite negli articoli che seguono**. Questo **numero speciale di Progetto Manager** offre infatti una panoramica della **vision di CIDA sui temi principali** che interessano la Confederazione e, in senso ampio, il benessere del Paese.

L'evento di Roma avrà innanzitutto per protagonisti **tutte e dieci le Federazioni che compongono CIDA** e rappresenterà un'occasione preziosa per riunire, in presenza, **l'ampio bacino della dirigenza italiana**.

**Le competenze dei nostri manager** sono pronte a dialogare con i rappresentanti delle istituzioni, dell'accademia e dell'economia invitati in Assemblea, per offrire un supporto d'eccellenza al raggiungimento degli ambiziosi traguardi che l'Italia ha di fronte, su tutti la **messa a terra delle risorse rese disponibili dal Pnrr**.

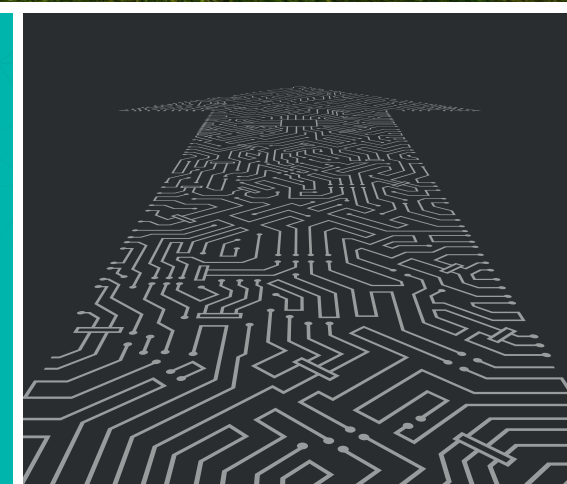
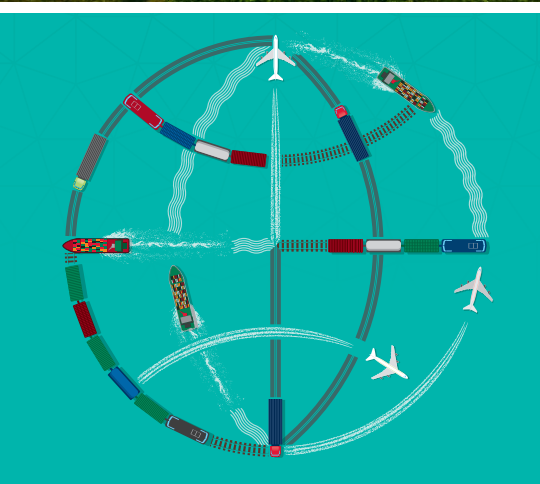
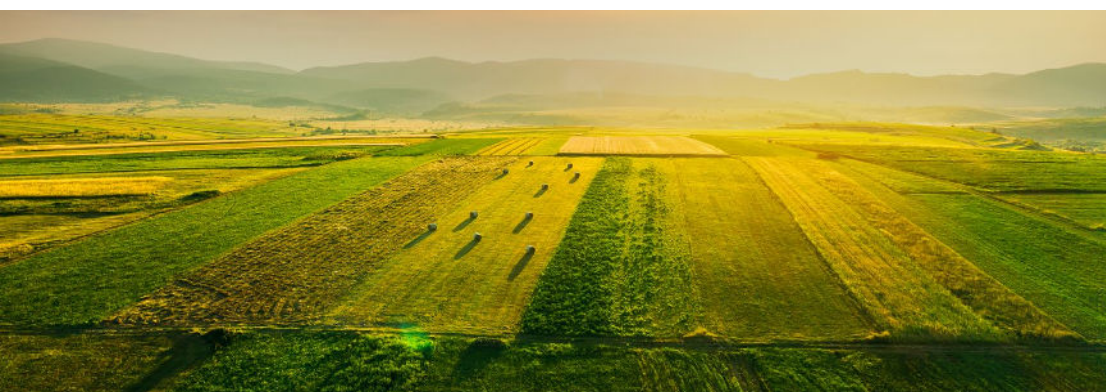
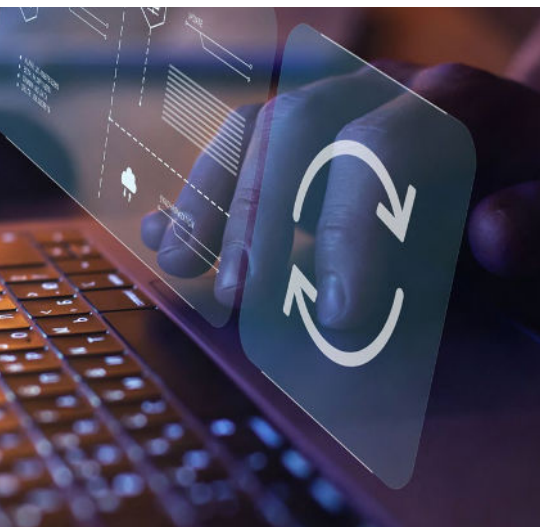
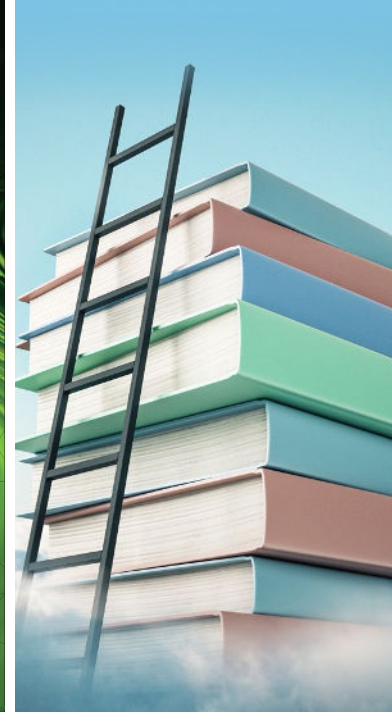
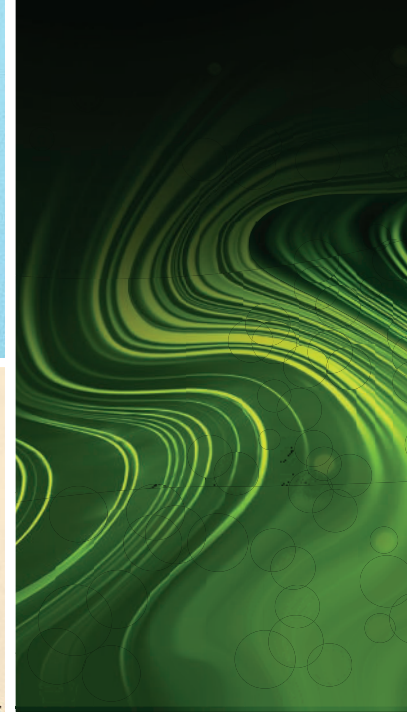
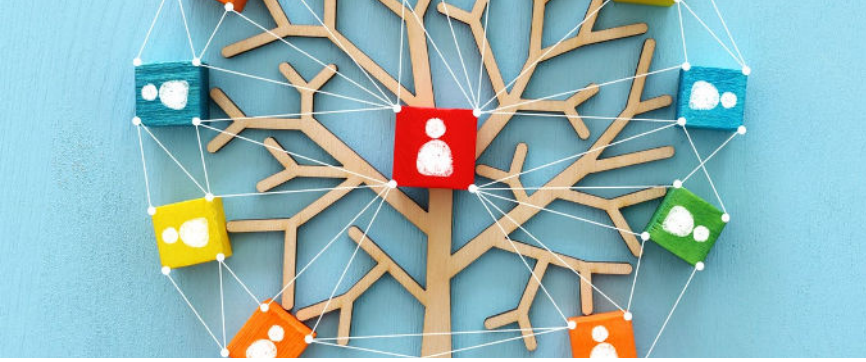
Parleremo quindi di **cultura manageriale** e nuovi modelli d'impresa, di **welfare**, di pubblica amministrazione, formazione, **transizione ecologica e digitale**, infrastrutture, **parità di genere**.

In breve, del presente e del futuro che abbiamo in mente, attraverso **interventi concreti** che superino la ritualità del linguaggio di circostanza e valorizzino **potenzialità, talenti, capacità**.

Il meglio che l'Italia ha da offrire, come insegnano la nostra storia e l'ammirazione che il mondo nutre nei nostri confronti.

## SCENARI

- 6** L'evoluzione della managerialità
- 8** Ripartiamo dalle persone
- 10** Insieme per una sanità più forte
- 12** Pa, rotta verso la modernizzazione
- 14** Formatì alla direzione
- 16** Le migliori energie
- 18** **Speciale network CIDA**
- 24** Un sistema in movimento
- 27** Orizzonte digitale
- 29** Il valore del terziario
- 31** Attori del turismo
- 33** La svolta verde





# L'EVOLUZIONE DELLA MANAGERIALITÀ

AUTORE: A CURA DELLA **REDAZIONE** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**





## Transizioni, trasformazioni e superamento delle crisi in atto. Per vincere queste sfide il Paese deve ricorrere alle migliori competenze manageriali

Si discute spesso di come valorizzare il tessuto industriale italiano. Un panorama composto in prevalenza da **piccole e microimprese** che costituiscono il nucleo principale del **sistema produttivo** nazionale, oggi chiamato a fronteggiare molteplici crisi, da quella energetica a quella climatica.

Ma la sfida che abbiamo di fronte non si sostanzia in una mera resistenza agli impatti delle crisi, **va ben oltre** e si proietta verso **prospettive di crescita** delle aziende, sia nelle dimensioni sia nella capitalizzazione, per rispondere alle domande di competitività e sostenibilità dettate dal presente.

---

**È necessario proiettare le aziende verso prospettive di crescita, sia nelle dimensioni sia nella capitalizzazione, per rispondere alle domande di competitività e sostenibilità**

CIDA ritiene che siano progressivamente da rimuovere i vincoli che, in tutta evidenza, disincentivano la crescita: specializzazione in settori poco dinamici, criticità legate al **passaggio generazionale**, riluttanza al **capitale di rischio**, scarsa capacità di **innovazione tecnologica** e di formazione del capitale umano.

Per compiere un effettivo salto di qualità, però, serve soprattutto una crescente **managerializzazione** del sistema industriale: la trasformazione imposta dalle transizioni in atto - su tutte quella ambientale e quella digitale - richiede che siano inserite in azienda figure manageriali capaci di guidare il cambiamento. Figure dotate cioè di **competenze** innovative che incidano sui processi produttivi e sui modelli organizzativi, accompagnando le diverse realtà imprenditoriali verso il traguardo della modernizzazione.

In questa prospettiva, CIDA offre a istituzioni e **sta-**

**holder** il proprio contributo propositivo per le seguenti azioni da attuare:

- Introdurre un **credito d'imposta sulle assunzioni di manager** da parte di soggetti titolari di reddito d'impresa, vincolando l'inserimento professionale all'avvio di progetti finalizzati ad accrescere la produttività e la competitività delle aziende (progetti di innovazione di processo o di prodotto, ovvero legati all'export, alla sostenibilità ambientale, etc...).
- Prevedere una **decontribuzione degli oneri previdenziali** per le imprese che assumono personale con qualifica dirigenziale in stato di disoccupazione da almeno 6 mesi, o che inseriscano profili manageriali, anche sotto forma di **temporary management**, per la realizzazione di specifici progetti o per determinate fasi gestionali della vita dell'azienda, dando precedenza ai profili che dispongono della **certificazione delle competenze manageriali**.
- Contemplare **incentivi fiscali a favore dei manager** che investono le somme percepite a titolo di incentivazione all'esodo in **start-up** o in partecipazioni nel capitale sociale delle piccole e medie imprese, sotto forma di agevolazioni sull'imposta lorda sul reddito delle persone fisiche.
- Elevare **l'importo massimo detassabile della retribuzione variabile** legata alla produttività e ai risultati ottenuti e la soglia di reddito agevolato, rendendo tale misura vantaggiosa per una platea più ampia di manager (rispetto a quanto finora solo marginalmente possibile).
- Sostenere **la nascita e il consolidamento delle start-up** puntando allo sviluppo delle competenze manageriali attraverso un servizio di **mentoring** manageriale.
- Prevedere formule che incentivino l'inserimento di specifiche figure manageriali dedicate al raggiungimento degli obiettivi di **sostenibilità** aziendale (Esg) – ad esempio replicando una misura analoga al **voucher** per Innovation manager – in linea con i **trend** e i fabbisogni attuali, con l'obiettivo di avviare una profonda revisione e innovazione dei modelli/processi produttivi e organizzativi.

SCENARI

# RIPARTIAMO DALLE PERSONE

AUTORE: A CURA DELLA **REDAZIONE** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**



## Aiutare il Paese a crescere nel segno dell'equità, coniugando la ripresa economica con il benessere sociale: un obiettivo possibile

Rinsaldare la **struttura sociale** ponendo nuove basi per la costruzione del futuro. Perché CIDA crede che **progresso economico e progresso sociale** debbano procedere di pari passo.

Ma attenzione, la visione della Confederazione non si limita ad azioni specifiche che garantiscano una "rete di sicurezza" per le persone in maggiori difficoltà economiche, CIDA guarda oltre e vuole contribuire alla definizione di un sistema che garantisca la più ampia **coesione sociale**, mirando alla tutela delle persone rispetto ai diversi rischi (lavorativi, di salute, generazionali, etc...) da gestire.

### L'Italia ha bisogno di un welfare nuovo, che sostenga lo sviluppo e contrasti ogni fattore di discriminazione e ingiustizia sociale

È questa una delle vie da seguire per rimettere in moto la **crescita** economica del Paese.

L'Italia ha bisogno di un **welfare** nuovo, che sostenga lo sviluppo e contrasti ogni fattore di discriminazione e ingiustizia sociale, con la capacità di puntare alla **valorizzazione della persona** come risorsa per sé e per la comunità, a prescindere dalla sua condizione (anagrafica, economica, formativa e di salute).

Un obiettivo ambizioso, che potrà essere realizzato solo alla luce di un'attenta analisi strutturale delle diverse voci di **spesa** da affrontare, tenendo conto degli aspetti connessi alle criticità in termini demografici, occupazionali, di bassi salari e di evasione fiscale.

CIDA chiede che sia dato maggiore spazio al welfare integrato, e in particolare alla **previdenza completa**, prevedendo meccanismi che rafforzino la

copertura dell'assistenza (*in primis* con l'abbattimento del carico fiscale) e incentivino maggiormente l'investimento, da parte dei Fondi, nell'economia reale e nelle Pmi, salvaguardando al contempo la tutela del patrimonio dei lavoratori.

Per ripensare le politiche di welfare, bisogna partire da due punti cardine: serve **equità** nella ripartizione dei sacrifici e dei diritti tra le diverse generazioni, ma devono essere sempre difesi i diritti maturati: la certezza della norma è infatti un presupposto imprescindibile per **il rapporto di fiducia tra il cittadino e lo Stato**.

Occorre, più in generale, concentrarsi sul superamento di forme di sostegno episodiche, per realizzare percorsi di inclusione in progetti di sviluppo e di **"occupabilità" permanente (employability)**.

Alla luce delle diverse esigenze recepite sul piano economico e sociale, CIDA offre un panorama di proposte:

- Diffondere un **welfare aziendale** che risponda alle esigenze di flessibilità dei lavoratori, in un'ottica di **conciliazione tra vita privata e lavoro** che tenga conto delle esigenze legate alla genitorialità.
- Valorizzare il ruolo degli enti per la **formazione continua**.
- Incentivare lo **smart working** come modello di organizzazione del lavoro.
- Sostenere politiche di **coesione sociale e inclusione**.
- Prevedere una **riforma fiscale più equa per lavoratori e imprese**, che permetta di contemperare la sostenibilità del sistema e garantire un adeguato tenore di vita.
- Prevedere un ulteriore ampliamento di quanto previsto dai recenti interventi normativi in merito alle misure di welfare aziendale riconosciute in esenzione Irpef e ai rimborsi erogati dai datori di lavoro per il pagamento delle bollette, così da fronteggiare l'aumento del costo della vita.
- Favorire la **flessibilità** in uscita.
- Salvaguardare il potere d'acquisto di tutte le **pensioni**.

# INSIEME PER UNA SANITÀ PIÙ FORTE

AUTORE: A CURA DELLA **REDAZIONE** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**

---





## L'emergenza pandemica ha dimostrato quanto il "fattore salute" incida anche sui processi produttivi: ecco perché deve occupare un ruolo fondamentale nel dibattito politico

La **crisi pandemica** con cui purtroppo l'Italia sta ancora facendo i conti ha evidenziato la straordinaria resilienza del **Servizio sanitario nazionale (Ssn)**, ma anche criticità evidenti, sulle quali è urgente intervenire.

Solo per fare qualche esempio: **Livelli Essenziali di Assistenza (Lea)** non garantiti allo stesso modo in tutto il Paese, liste d'attesa infinite, posti letto insufficienti, carenza di personale sanitario che causa condizioni di lavoro inaccettabili, utilizzo poco trasparente delle risorse, strutture fatiscenti e tecnologicamente inadeguate. CIDA sottolinea l'importanza del tema della sanità all'interno del dibattito politico, con l'obiettivo di lavorare per rendere davvero **equo, accessibile e universale** il nostro Ssn.

**CIDA ritiene che sia strategico rendere maggiormente sinergico il rapporto, in termini di complementarità, tra sanità pubblica e privata: il ruolo svolto dai Fondi di assistenza sanitaria integrativa è determinante nell'ottica di completare l'offerta sanitaria**

A tal fine sarà necessaria una riforma del sistema sanitario che ponga al centro il "cittadino" e le sue esigenze, in una società come quella italiana che riscontra **trend** di progressivo invecchiamento e fa quindi crescere la **domanda di prestazioni**.

Per portare avanti una visione che si fondi su un effettivo **well-being** dei cittadini, non si può però prescindere da un'analisi che evidenzi anche i limiti relativi alla sostenibilità economica del Ssn.

Ecco perché CIDA ritiene che sia strategico rendere maggiormente sinergico il rapporto, **in termini di complementarità, tra sanità pubblica e privata**: il ruolo svolto dai **Fondi di assistenza sanitaria integrativa** è determinante nell'ottica di completare l'offerta sanita-

ria, garantendo la qualità delle prestazioni e contribuendo al controllo della spesa.

Alla luce di un ampio intervento di riforma a cui CIDA vuole contribuire, la Confederazione propone le seguenti azioni da attuare:

- Rivedere i Lea per **ampliare le prestazioni erogabili dal Ssn**, valorizzando al contempo il ruolo della **sanità religiosa e privata no profit** per le prestazioni sanitarie non ricomprese nei Lea, con la finalità di ampliare l'offerta sanitaria.
- Predisporre una riforma dell'ospedale in continuità con il DM 77/2022, prevedendo strutture flessibili, integrate nel territorio, in grado di assicurare sia le emergenze che le attività di elezione. Creare un 4° Lea interamente dedicato al **sistema di Emergenza-Urgenza** che ricomprenda 118 e Pronto soccorso.
- Strutturare il finanziamento del Ssn in modo da evitare che lo stesso continui a ricomprendere tutte le voci di spesa (dal costo della siringa al costo delle tecnologie, dal costo delle prestazioni a quello del personale, etc...), lasciando ampi margini di manovra alle Regioni nell'**allocazione delle risorse**.
- **Eliminare il tetto di spesa** per il personale dipendente e **assumere il personale** necessario al funzionamento delle strutture ospedaliere e territoriali.
- **Investire sul personale medico**, affidandogli il governo delle attività cliniche, migliorando le condizioni di lavoro, prevedendo reali sviluppi di carriera, non demonizzando la libera professione, stipulando contratti esigibili e trasformando la formazione degli specializzandi in **formazione-lavoro**. Infine, impedire il ricorso alle società di servizi per il reclutamento di medici italiani e stranieri con remunerazione oraria che introduce un doppio binario di ingresso non competitivo all'interno del Ssn, crea un **dumping salariale** e non garantisce la qualità dell'assistenza.
- Potenziare il ruolo e la diffusione dell'**assistenza sanitaria integrativa** in un'ottica di **complementarità e sussidiarietà** con il Ssn.
- Riorganizzare la **sanità territoriale**, in una logica di prossimità al cittadino e per alleggerire il carico delle prestazioni delle strutture ospedaliere.

# PA, ROTTA VERSO LA MODERNIZZAZIONE

AUTORE: A CURA DELLA **REDAZIONE** - TEMPO DI LETTURA: 2 MINUTI



## Superare le criticità burocratiche e le inefficienze organizzative: un imperativo d'obbligo per accompagnare le amministrazioni pubbliche nel tempo dell'innovazione

In merito all'efficienza e alla qualità dei servizi resi dalle **pubbliche amministrazioni** nel nostro Paese, non bisogna cedere a valutazioni basate su approcci superficiali e confusi.

Uno Stato moderno non deve infatti eliminare la "**burocrazia**", intesa come insieme di **risorse organizzative, finanziarie e umane** (e non come definizione-simbolo di intralci normativi e procedurali che si parano davanti a cittadini e imprese).

Deve certamente regolarla e organizzarla bene, in modo da rimuovere le cause che rendono la macchina amministrativa inefficiente e carente rispetto ai diritti della collettività.

### Uno Stato moderno deve certamente regolare e organizzare bene la Pubblica amministrazione, in modo da rimuovere le cause che la rendono inefficiente e carente rispetto ai diritti della collettività

Sul punto sono certamente importanti gli interventi ricompresi nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr), che dovrebbero trovare tutti piena attuazione, ma **CIDA** ritiene sia urgente andare ancora oltre.

La Confederazione auspica che si proceda con una serie di riforme strutturali della **governance** generale delle pubbliche amministrazioni, sia per i livelli centrali sia per i livelli territoriali.

CIDA chiede, ad esempio, che vi sia un controllo parlamentare sistematico sull'operato delle Pa e sull'esito delle politiche pubbliche, oltre a schemi equilibrati di autonomia territoriale e **relazioni fra amministrazioni**

**statali e locali**. Più spazio, inoltre, al **merito** e alla presenza di **alte professionalità retribuite a livelli concorrenziali** con il mercato privato e una maggiore **osmosi pubblico/privato** per gestire al meglio l'ampio panorama di risorse a disposizione del Pnrr.

Per questi e altri obiettivi, la Confederazioni propone le seguenti azioni:

- Conseguire gli obiettivi di riforma delle pubbliche amministrazioni previsti dal **Pnrr**.
- Istituire una struttura di **verifica e controllo** delle pubbliche amministrazioni e dell'attuazione delle politiche pubbliche, a disposizione del Parlamento sul modello del **Government Accountability Office** statunitense.
- Abbandonare le auto valutazioni e l'autoreferenzialità oggi dominante, istituendo **un'autorità indipendente dalla politica** che, da un lato, regoli e coordini gli aspetti cardine del funzionamento delle amministrazioni, primo fra tutti la gestione del personale, dall'altro introduca la prassi della **valutazione esterna dell'operato delle pubbliche amministrazioni**.
- Disporre di una dirigenza non precaria e asservita alla politica, ma capace di operare e decidere in autonomia secondo il **principio costituzionale dell'imparzialità**.
- Definire meglio i ruoli della politica, della burocrazia e del sindacato in **un equilibrato sistema di pesi e contrappesi**, in modo che nessuno di questi soggetti travalichi le funzioni e i poteri che sono loro propri.
- Ricostruire completamente e arricchire il quadro delle **alte professionalità** operante nella burocrazia italiana - oggi carente in molti settori - con individualità giovani e ben pagate in grado di gestire processi complessi.
- Instaurare il criterio del **merito** nel lavoro pubblico, premiando e valorizzando in termini di carriera gli eccellenti, punendo i pessimi e riconoscendo in termini economici il valore dell'esperienza ai tanti che lavorano diligentemente.



SCENARI

# FORMATI ALLA DIREZIONE

AUTORE: A CURA DELLA **REDAZIONE** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**

---





## Istruzione, università, ricerca. Tre pilastri su cui costruire l'avvenire delle giovani generazioni e un Paese sempre più competitivo

Le possibilità di sviluppo di un Paese sono indissolubilmente legate alla sua capacità di investire su **istruzione, università e ricerca**.

Settori strategici, troppo spesso trascurati in Italia, che necessitano di interventi e azioni strutturali su diversi fronti. Il **sistema scolastico italiano** attraversa difficoltà che gli impediscono nei fatti di assolvere al compito di **formare** i cittadini e prepararli a svolgere una pluralità di compiti sociali.

### Il sistema scolastico italiano attraversa difficoltà che gli impediscono nei fatti di assolvere al compito di formare i cittadini e prepararli a svolgere una pluralità di compiti sociali

Negli anni non sono mancati interventi di riforma ordinamentale e organizzativa, ma non sono stati ancora superati i limiti che vincolano l'autonomia delle scuole e la progressiva riduzione di risorse finanziarie e professionali.

I settori dell'**università** e della **ricerca** sono alle prese con problemi ormai annosi. Solo per citarne alcuni: chiusura delle Facoltà; costante diminuzione dei finanziamenti; scarsa circolazione dei ricercatori; blocco dell'ingresso di giovani.

Un groviglio di complicazioni stratificatesi nei decenni, davvero difficile da districare.

**CIDA** vuole contribuire ad aprire una pagina nuova, nell'interesse delle **nuove generazioni** che avranno il compito di guidare il Paese. La Confederazione propone pertanto le seguenti azioni da attuare:

- Diversificare in modo più netto le **filieri della scuola secondaria di II grado** (licei, istituti tecnici e professionali), con adeguati collegamenti al **sistema delle imprese**.
- Promuovere l'**autonomia delle scuole** con le seguenti misure minime:

- consentire loro di **scegliere i propri docenti su liste di idoneità**, in funzione delle loro caratteristiche e dei bisogni formativi degli studenti e del contesto di riferimento;
- prevedere la **valutazione delle prestazioni professionali** dei singoli e collegarla a significativi differenziali retributivi ed a prospettive di carriera;
- indicare non i contenuti e le procedure, ma i **risultati attesi** a tre scadenze intermedie ed a quella Finale;
- dare più spazio alle richieste del mondo produttivo nel disegno dei **piani di studi** degli Istituti Tecnici Superiori (importante segmento post-diploma alternativo ai percorsi universitari).
- Introdurre meccanismi di razionalizzazione della spesa universitaria.
- Riquilibrare economicamente i professori universitari con riferimento al trattamento dei colleghi dei paesi dell'Ocse e con l'introduzione di seri **incentivi** economici legati alla produttività scientifica e didattica.
- Garantire il sostegno ai giovani meritevoli e bisognosi e incentivare giovani stranieri a frequentare i **dottorati di ricerca** in Italia.
- Rivedere i programmi di studio accademici per renderli più funzionali all'acquisizione di **conoscenze interdisciplinari** da spendere nel mondo del lavoro.
- Realizzare una significativa immissione di giovani nelle università e negli enti di ricerca.
- **Rifinanziare il sistema della ricerca pubblica** riallineando la spesa a quella degli altri Paesi Ocse, garantendo anche condizioni economiche comparabili ai ricercatori.
- Valorizzare la figura del **ricercatore degli enti di ricerca** con apposita normativa di **status** che ne disciplini reclutamento, carriera, prerogative professionali secondo i principi della Carta Europea dei Ricercatori.
- Potenziare le azioni di **stimolo alle imprese a investire in ricerca e ad assumere giovani ricercatori** su progetti in collaborazione con università ed enti di ricerca.
- Assicurare la **massima trasparenza ai finanziamenti pubblici per la ricerca**, a qualsiasi titolo erogati, con accurata verifica **ex post** dei risultati dei progetti finanziati.

SCENARI

# LE MIGLIORI ENERGIE

AUTORE: A CURA DELLA **REDAZIONE** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**

---

## Crisi energetica, un rebus da risolvere, ma anche un'opportunità per cambiare. Promuovendo politiche nuove e un pieno coinvolgimento dei cittadini, chiamati a scelte responsabili

La **crisi energetica**, che ha fatto avvertire i suoi effetti già lo scorso anno ed è stata successivamente aggravata dal conflitto in corso in Ucraina, ha assunto importanza centrale all'interno del dibattito pubblico.

Gli **impatti evidenti avvertiti da famiglie e imprese** rappresentano una delle priorità da gestire per le istituzioni italiane ed europee, sia sotto il profilo delle strategie da adottare nel breve termine per conseguire **soluzioni efficaci** sia dal punto di vista delle politiche a lungo termine finalizzate anche al percorso di **transizione energetica** che l'Italia ha condiviso. Un percorso obbligato perché, come ricordano i giovani che manifestano nelle piazze di tutto il mondo: "There is no Planet B".

---

**La transizione non dipenderà solo dai passi in avanti compiuti dal sistema produttivo o dall'apparato istituzionale, saranno anche i cittadini a dover essere protagonisti del cambiamento**

Ma, naturalmente, la transizione non dipenderà solo dai passi in avanti compiuti dal sistema produttivo o dall'apparato istituzionale, saranno **i cittadini** a dover essere protagonisti del cambiamento; a dover incidere sul mercato dell'energia come **prosumer (produttori/consumatori)**, attori responsabili delle proprie scelte in materia energetica e di quelle del proprio territorio, abbandonando il ruolo passivo di semplice accettazione o opposizione (Nimby) alle decisioni assunte da altri. In quest'ottica, CIDA crede molto nello sviluppo delle **Comunità Energetiche**, oggi ancora poco diffuse perché ingabbiate da una normativa troppo complicata. La Confederazione ritiene che sia necessario un salto

di qualità per promuovere il passaggio dalle Comunità Energetiche Rinnovabili (Cer) alle **Comunità Energetiche del Cittadino (Cec)**, conferendo a quest'ultimo la possibilità di essere consapevole e responsabile di tutte le attività direttamente connesse alla produzione e all'uso dell'energia.

Obiettivo ambizioso, da ricomprendere nel quadro più ampio di misure che fronteggino il **caro energia, garantendo la sicurezza degli approvvigionamenti**, e favoriscano contestualmente lo sviluppo delle **rinnovabili**.

La Confederazione propone pertanto le seguenti azioni:

- Prevedere interventi di supporto, con **riduzioni della componente fiscale o parafiscale, dei prezzi e tariffe di gas, elettricità e carburanti, per le famiglie e le attività imprenditoriali**, in funzione del peso che ha per queste ultime la componente energia.
- Massimizzare **la produzione energetica nazionale**, proseguendo negli sforzi per sostituire il gas russo con l'aumento delle importazioni dagli altri Paesi con infrastrutture fisse (metanodotti) o con il maggior ricorso alle importazioni con navi gasiere, sfruttando maggiormente i gassificatori esistenti e dotandosi temporaneamente di navi appositamente attrezzate per la rigassificazione del gas liquefatto.
- Semplificare **i processi autorizzativi** per favorire la realizzazione di nuovi impianti da fonti rinnovabili.
- Promuovere **il risparmio e l'efficienza energetica** nel settore civile, anche attraverso il superbonus, rivisitato per eliminare la possibilità di abusi e comportamenti speculativi.
- Stimolare **la messa in sicurezza** del territorio, anche in funzione degli eventi derivanti dai cambiamenti climatici.
- Favorire un reale sviluppo dell'**economia circolare** basata sulla massimizzazione del riuso e dell'utilizzo delle materie prime e sul trattamento dei rifiuti in maniera compatibile con l'ambiente, in modo da renderli una risorsa.

# NETWORK

 **FEDERMANAGER**

rappresenta i dirigenti  
del settore industria  
ed è organizzata in

*associazioni  
territoriali*

**55**



**Stefano Cuzzilla**  
*Presidente*

È l'Associazione unitaria ed esclusiva che rappresenta il management industriale: dirigenti, quadri apicali e alte professionalità, di cui cura gli aspetti contrattuali, istituzionali, sociali, professionali e culturali. Promuove politiche economiche, welfare, politiche attive del lavoro, formazione e tutele. Ha una presenza ben radicata sul territorio nazionale con una rete di 55 sedi che si occupano di rappresentanza istituzionale a livello locale, servizi e consulenza agli associati di carattere contrattuale, legale, fiscale e previdenziale, e iniziative di natura formativa, culturale e di networking.

[www.federmanager.it](http://www.federmanager.it)



**Mario Mantovani**  
*Presidente*



**MANAGERITALIA**

rappresenta i dirigenti  
del settore commercio e terziario  
ed è organizzata in

**13** *associazioni  
territoriali*

È la Federazione nazionale dei dirigenti quadri ed executive professional del commercio, trasporti, turismo, servizi e terziario avanzato. Il suo obiettivo primario è tutelare e promuovere il ruolo dei propri rappresentati, contribuire alla crescita economica e al progresso sociale del Paese. Opera a livello nazionale e locale attraverso 13 associazioni territoriali rappresentando gli associati nella stipula dei contratti collettivi, nelle vertenze e nei rapporti con enti, autorità ed istituzioni. È firmataria esclusiva del contratto dirigenti con Confcommercio, Confetra e altre quattro organizzazioni di settore.

[www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it)



Rappresenta i medici, i veterinari e gli odontoiatri in servizio ed in quiescenza, qualunque sia la natura del rapporto ed il datore di lavoro, a vantaggio del quale svolgono attività professionale. I suoi obiettivi sono: promuovere ogni iniziativa e azione sindacale atte a valorizzare e tutelare la professionalità del medico ed il suo ruolo sociale, assumere tutte le iniziative per favorire il più corretto inserimento dei giovani medici nell'ambito della professione e dei servizi sanitari, fornire ai propri iscritti servizi di assistenza, formazione e tutela attraverso adeguati strumenti. Sottoscrive contratti con l'Aran nell'area sanità.

[www.federazione cimofesmed.it](http://www.federazione cimofesmed.it)



rappresenta i dirigenti  
della funzione pubblica  
ed è organizzata in

**7** associazioni  
di settore

**CIMO - FESMED**

rappresenta i medici  
del SSN  
ed è organizzata in

associazioni  
territoriali **20**



**Giorgio Rembado**  
*Presidente*



**Guido Quici**  
*Presidente*

È la Federazione che associa i dirigenti, i professionisti ed i quadri del settore pubblico, riconosciuta dall'Aran con la quale sottoscrive contratti quadro e CCNL in varie Aree contrattuali. Si propone di difendere e tutelare sindacalmente gli interessi delle categorie rappresentate, sul piano morale, professionale ed economico, e di valorizzarne il ruolo e le competenze. Si prefigge di concorrere allo sviluppo generale del Paese attraverso il miglioramento della qualità dei servizi pubblici. Opera a livello nazionale attraverso 7 Associazioni di settore.

[www.fpcida.it](http://www.fpcida.it)

La sua azione è volta alla promozione del ruolo dei suoi associati partecipando al confronto con l'Amministrazione.

[www.cida.it/il-network/sindirettivo-consob-cida/](http://www.cida.it/il-network/sindirettivo-consob-cida/)



**Pier Tommaso Marra**  
*Presidente*

## **Sindirettivo Consob**

rappresenta il personale direttivo della Consob



**Edoardo Schwarzenberg**  
*Presidente*



**SINDIRETTIVO  
BANCA CENTRALE  
CIDA**

rappresenta il personale  
direttivo della Banca d'Italia

Rappresenta il personale direttivo della Banca d'Italia e dell'IVASS. Promuove il ruolo dei propri associati tenendo conto del contesto interno ed esterno in cui opera. Partecipa attivamente al confronto con l'Amministrazione sulle tematiche di interesse dell'intero personale. Con la Banca d'Italia è firmataria del Contratto per l'Area manageriale e alte professionalità; con l'IVASS di quello che disciplina l'intero personale.

[www.cida.it/sindirettivo-banca-centrale](http://www.cida.it/sindirettivo-banca-centrale)



**Massimo Bianco**  
*Presidente*

È la Federazione dei dirigenti delle imprese assicurative. La sua mission è rappresentare, tutelare e sostenere gli interessi delle categorie appartenenti alle Organizzazioni Sindacali aderenti, nei rapporti con le Autorità politiche, amministrative e giudiziarie e con altre Organizzazioni sindacali, sociali, economiche, previdenziali e assistenziali. La Federazione svolge inoltre attività di consulenza, informazione e formazione a favore delle categorie rappresentate. Opera a livello nazionale attraverso quattro Associazioni territoriali. Firma in esclusiva il contratto dirigenti con l'Ania.  
[www.fidia.info](http://www.fidia.info)



rappresenta i dirigenti  
del settore assicurativo  
ed è organizzata in

**associazioni  
territoriali 4**



**Michele Gallina**  
*Presidente*

Iscrive, rappresenta e tutela dirigenti, medici, sanitari, tecnici e amministrativi della sanità religiosa e non profit, occupandosi anche di ricerca.

Firma contratti in singoli ospedali e IRCCS presso l'ARIS.

I suoi obiettivi sono il miglioramento delle condizioni morali, professionali, giuridiche ed economiche dei singoli iscritti.

[www.cida.it/il-network/  
federazione-3-settore-  
cida/](http://www.cida.it/il-network/federazione-3-settore-cida/)

## **Terzo Settore Sanità non profit**

rappresenta i dirigenti  
dell'ospitalità religiosa





**Cesare Manfroni**  
*Presidente*

Rappresenta i dirigenti e le alte professionalità dell'agricoltura e dell'ambiente. Fornisce consulenza di carattere contrattuale, legale, fiscale e previdenziale ai propri associati. È presente a livello nazionale attraverso tre Associazioni firmatarie di contratti con Confagricoltura e in esclusiva con Aia e Assocap.  
**[www.cida.it/fenda](http://www.cida.it/fenda)**

## FeNDA

Rappresenta i dirigenti del settore agricoltura e ambiente ed è organizzata in

**associazioni  
di settore** 3



**Dario Sacchi**  
*Presidente*

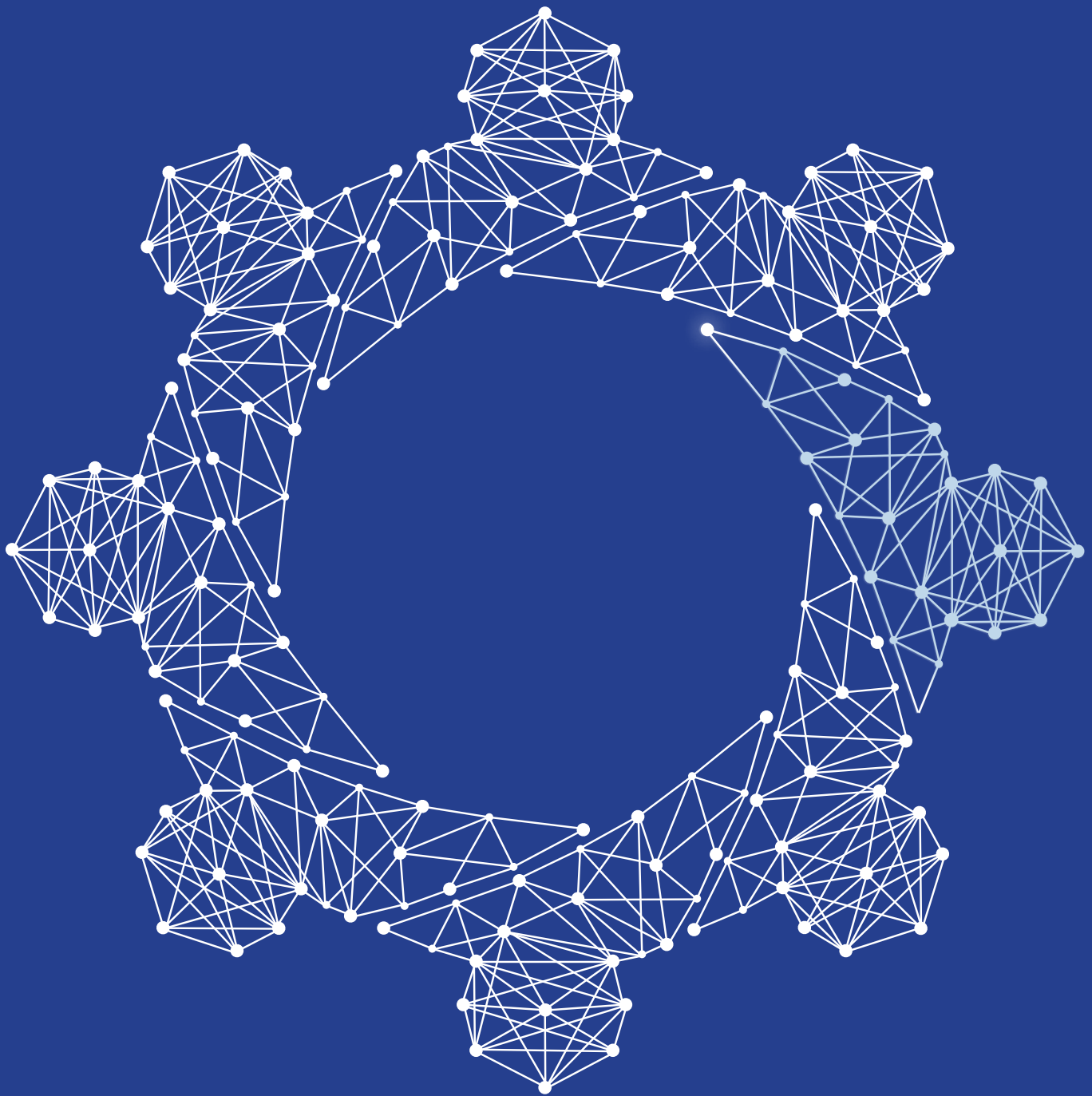
Rappresenta docenti e quadri amministrativi delle Università, degli enti di Istruzione superiore e di ricerca e nel Miur. I suoi obiettivi sono il miglioramento delle condizioni morali, professionali, giuridiche ed economiche dell'attività universitaria e della ricerca, tutelando gli interessi collettivi e individuali dei lavoratori, stipulando accordi e convenzioni, intervenendo nelle scelte di politica sociale ed economica, partecipando alle attività degli Organi pubblici che si interessano della previdenza e della assistenza dei lavoratori, intervenendo a qualunque livello e in qualsiasi sede competente.

**[www.saur.it](http://www.saur.it)**

## SAUR

rappresenta docenti universitari

# LAVORARE INSIEME PER VINCERE INSIEME



# UN SISTEMA IN MOVIMENTO

AUTORE: A CURA DELLA **REDAZIONE** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**





## Il mondo ha riacceso i motori. Persone e merci viaggiano con sempre maggiore frequenza e il sistema italiano delle infrastrutture e dei trasporti deve farsi trovare pronto

**Infrastrutture e trasporti**, due **asset** fondamentali per la crescita e la competitività nazionale.

Il nostro è il secondo Paese manifatturiero d'Europa, siede tra i grandi dell'economia globale, ma ha ancora ampie prospettive di sviluppo per quanto riguarda questi due ambiti.

Il settore **"trasporti e logistica"** vale il 9% del Pil e merita quindi una complessiva politica di valorizzazione e riorganizzazione.

### Il settore "trasporti e logistica" vale il 9% del Pil e merita quindi una complessiva politica di valorizzazione e riorganizzazione

CIDA sottolinea l'urgenza di **sbloccare le opere infrastrutturali** che sono attese da anni. Anche perché gli scambi internazionali dell'Italia sono progressivamente cresciuti, dal punto di vista del valore complessivo e delle quantità di merci gestite.

È pertanto indispensabile che il Paese investa in **infrastrutture adeguate ai flussi dell'export**, avviando anche processi di **semplificazione delle normative** di riferimento, dal punto di vista burocratico e documentale, e agevolando una crescente **digitalizzazione dei processi**.

Lo sviluppo dell'**e-commerce** sta inoltre comportando un ulteriore aumento dei traffici, che si affianca all'impegno che il sistema dei trasporti assume rispetto alla **ripresa dei flussi turistici**.

CIDA chiede quindi che si lavori alla realizzazione di un **sistema integrato di trasporti aria-ferro-terra** in grado di offrire un modo moderno, efficiente, economico e competitivo di muoversi all'interno del Paese.

A tal fine, propone le seguenti azioni:

- Potenziamento della **rete ferroviaria ad alta velocità** lungo la dorsale di collegamento con le principali direttrici del centro Europa e integrazione con le linee costiere e la dorsale trasversale tirrenico/adriatica.
- Favorire uno **sviluppo efficiente ed efficace della portualità nazionale**.
- Potenziamento della rete di collegamento con **gli scali portuali e aeroportuali strategici** che ne agevoli lo sviluppo del traffico passeggeri.
- Politica di **sostegno allo sviluppo e alla concentrazione delle imprese logistiche nazionali**, per renderle maggiormente competitive con i gruppi logistici internazionali con interessi nell'area nord-europea.
- Favorire l'**interoperabilità digitale** tra tutte le amministrazioni coinvolte nel processo di sdoganamento (Sportello Unico Doganale), fondandosi sul sistema dello **smart country**, che consente di coordinare tutti i controlli sulle merci extracomunitarie in ingresso da un unico ente.
- Introdurre specifici finanziamenti per il **rinnovo del materiale rotabile** destinato al **trasporto pubblico locale**, sia per quanto riguarda i rotabili ferroviari che autobus, in ottica di decarbonizzazione dei trasporti e sostenibilità ambientale.
- Garantire un quadro normativo stabile che generi la necessaria sicurezza negli operatori del trasporto pubblico locale sull'avvio di un percorso moderno di **liberalizzazione** regolata del mercato che conduca a un maggiore efficientamento delle aziende e alla riduzione dell'intervento pubblico nel settore.
- Garantire il pieno rispetto dei programmi del **Pnrr**.
- Tener conto, nell'elaborando Piano nazionale Aeroporti dell'Enac, del **position paper** per il cargo aereo elaborato nel 2017 dal Ministero Infrastrutture e Trasporti con la collaborazione delle associazioni di riferimento. Le proposte del **position paper** sono ritenute tuttora valide dal sistema associativo/imprenditoriale del settore.



# ISTITUTO MARYMOUNT SCUOLA CATTOLICA PARITARIA BILINGUE Infanzia - Primaria Secondaria di I e II grado



## Istituto Marymount: una scuola che da oltre 90 anni guarda al futuro

L'Istituto Marymount è un istituto cattolico, paritario e accoglie allievi di differenti culture e religioni dalla Scuola dell'Infanzia alla Secondaria di I Grado - nella sede storica di via Nomentana, 355 - e della Secondaria di II Grado, Liceo Classico e Scientifico, nella nuova sede di via Livorno, 91.

Fondato nel 1930, fa parte della rete di scuole dirette dalle Religiose del Sacro Cuore di Maria (*RSHM - Religious of the Sacred Heart of Mary*) e, dal 1999, porta avanti con successo un **innovativo progetto di bilinguismo**, conosciuto come metodo Marymount, che si basa sull'insegnamento dell'inglese, contemporaneamente all'italiano e con docenti madrelingua, a partire dai tre anni di età.

Già dalla Scuola dell'Infanzia, quindi, gli alunni sono guidati nella conoscenza delle lingue - oltre l'Inglese, appreso come prima lingua e con cui si svolge circa la metà delle ore previste dal piano didattico, anche attraverso corsi che costituiscono una vera e propria finestra sull'oriente, con lo studio, ad esempio, del Cinese - nello sviluppo di uno spirito critico e nella crescita personale grazie ad appuntamenti e scambi internazionali, come: il **MUN** (*Model United Nations*), la più significativa simulazione dei lavori delle Nazioni Unite; l'evento tecnologico del **Maker Faire**; lo **Sports Festival**, dedicato a varie discipline atletiche, iniziativa che ben si coniuga con la *Società sportiva dilettantistica Marymount*, che ha sede presso l'High School, la manifestazione creativa del **Festival of Performing Arts**; il **Global Issues Analysis** un progetto che, in

linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, incoraggia il confronto su temi di portata globale.

Uno sguardo sempre volto al domani con corsi di programmazione informatica e coding, Steam (Science Technology Engineering Art Mathematics) & Stem (Science, Technology, Engineering and Mathematics): discipline trasmesse, fin dall'infanzia, per facilitare le connessioni tra le materie, che si incontrano e dialogano anche nello spazio fisico del Fab Lab, un laboratorio sperimentale a disposizione dei nostri alunni.

Un cammino, questo, che prosegue al **Liceo bilingue Classico e Scientifico Marymount**, «dove - afferma il vice preside Shane Grant - applicando un metodo che incoraggia un apprendimento dinamico e funzionale, gli allievi focalizzano al meglio i loro sforzi e i docenti programmano interventi mirati a supportare il talento di ognuno».

«Spesso noi insegnanti, ma anche i genitori e gli stessi alunni - spiega il preside Andrea Forzoni - commettiamo un errore pensando che la cosa più importante sia preparare gli studenti unicamente in previsione del lavoro. Certamente acquisire le competenze da utilizzare in quest'ambito è importante, ma qui al Marymount ci prefiggiamo l'obiettivo primario di formare, innanzitutto, persone, adulti e cittadini responsabili di un futuro del quale vogliamo diventino protagonisti».

ISTITUTO MARYMOUNT Infanzia, Primaria e Secondaria di I Grado  
Via Nomentana, 355 00162, Roma

ISTITUTO MARYMOUNT High School (Liceo Classico-Scientifico)  
Via Livorno 91 00162, Roma

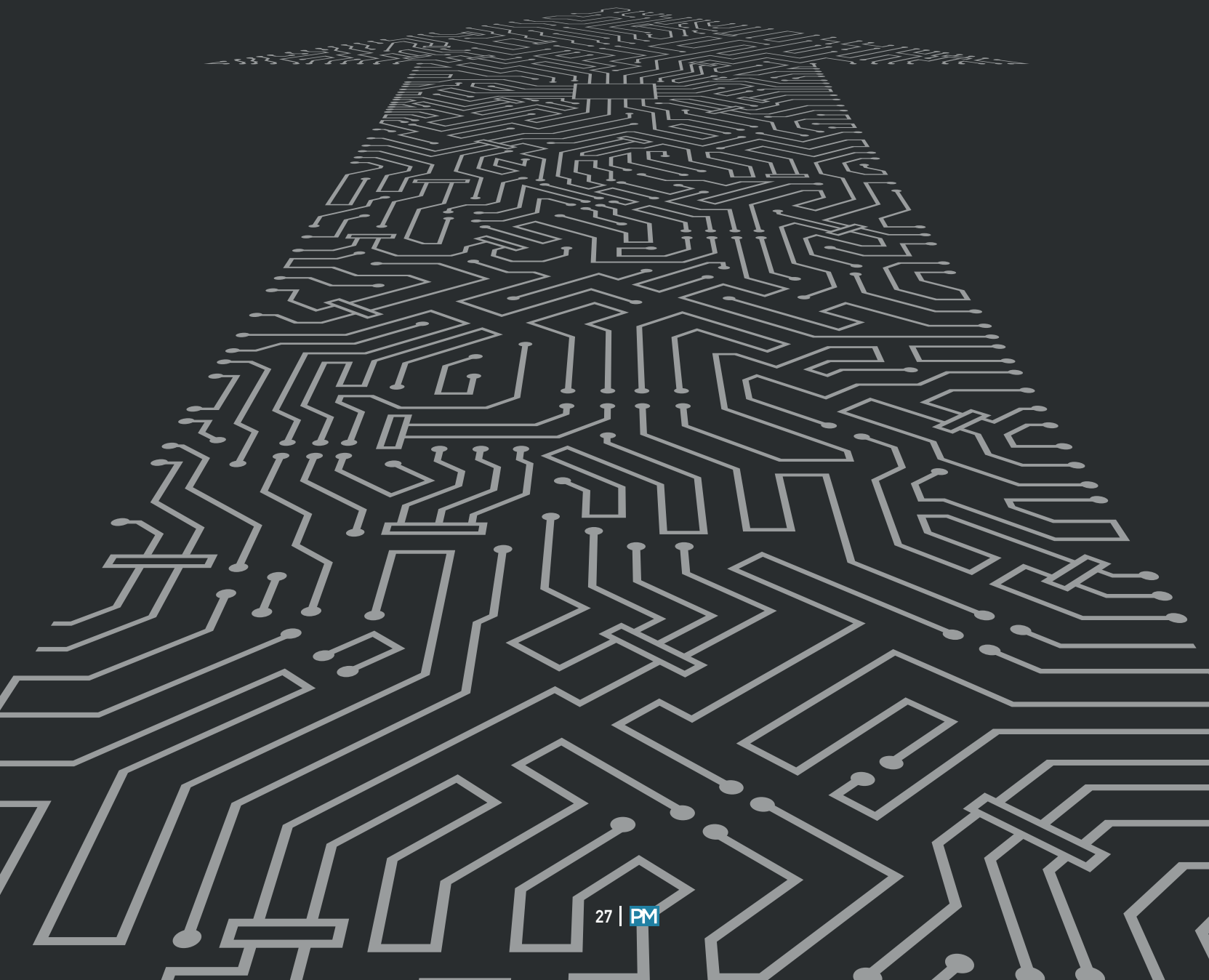
marymount.it  
Tel. +39 06 8622571  
iscrizioni@marymount.it

SCENARI

# ORIZZONTE DIGITALE

AUTORE: A CURA DELLA **REDAZIONE** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**

---





## Industria, ma non solo. I processi di innovazione sono imprescindibili in tutti i settori produttivi. Ai manager il compito di guidare il progresso

Affinché il **settore dell'industria** in Italia possa imboccare la via della ripresa e competere con i **player** internazionali più strutturati, occorre sostenere con sempre maggiore convinzione il **percorso di trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi**. Con particolare attenzione alle peculiarità delle tante **Pmi** che animano il panorama industriale nazionale.

### CIDA fissa tra le priorità la formazione continua e l'aggiornamento delle competenze sul digitale da parte dell'intera platea manageriale

Ma è più in generale il Paese, in tutte le sue articolazioni, a dover puntare sull'**innovazione**. Tanti sono, ad esempio, gli sviluppi necessari nel settore pubblico. Perché, come sottolinea **CIDA**, il Pnrr, in riferimento alle risorse per la digitalizzazione dedicate specificamente alle pubbliche amministrazioni, indirizza gran parte degli interventi verso **misure riferite all'assetto strutturale tecnico/sistemico di riferimento (cloud, strumenti operativi, interconnessioni, Api)** e a una **professionalizzazione dal solo lato utente dei dipendenti delle Pa**. Sarebbe opportuno favorire anche una strategia che contempli la dotazione di risorse informatiche interne alle Pa.

Accanto alle opportune verifiche che andranno effettuate su questa impostazione, la Confederazione chiede che sia sviluppato, presto e bene, un **piano per il completamento della copertura nazionale della rete in fibra** e che sia pianificata l'installazione di **accessi in fibra in tutti gli edifici della Pa**, con particolare riguardo per scuole, strutture sociosanitarie e amministrazioni locali.

CIDA fissa, inoltre, tra le priorità **la formazione continua e l'aggiornamento delle competenze sul digitale da parte dell'intera platea manageriale**. Solo

un manager dotato di competenze aggiornate può governare le trasformazioni in atto, come gestore dell'innovazione e dei processi, e non più solo di risorse e persone.

La Confederazione propone e sostiene quindi le seguenti azioni:

- Rifinanziare il **"Voucher per consulenza in innovazione"** – introdotto dalla legge di Bilancio 2019 con uno stanziamento pari a 25 milioni di euro all'anno per gli anni 2019, 2020 e 2021 – portando lo stanziamento **ad almeno 50 milioni di euro all'anno**, che potranno crescere in base ai riscontri e agli esiti che verranno ottenuti a vantaggio delle imprese, al fine di consentire ad un maggior numero di soggetti interessati di avervi accesso focalizzando l'utilizzo di tale strumento da parte delle imprese attraverso il contributo di **risorse manageriali** realmente esperte nell'innovazione tecnologica e di processo, conferendo un criterio preferenziale ai soggetti che abbiano conseguito la **certificazione delle competenze manageriali**.
- Rendere strutturale la misura del **credito d'imposta per la formazione 4.0**, ampliando la portata delle attività agevolabili anche alla formazione sugli aspetti gestionali e di business legati all'innovazione 4.0 e non solo alle attività formative legate alle tecnologie digitali.
- Rafforzare il ruolo del **network** per il **trasferimento tecnologico 4.0 (Dih, Competence center, European Digital Innovation Hub)** con l'assegnazione di adeguate risorse anche per l'attività di **mentoring** manageriale nell'implementazione dei processi di innovazione delle imprese.
- Rendere strutturale la misura del **credito d'imposta** dedicato alla ricerca e sviluppo delle imprese, immaginando anche soluzioni per alleggerire il costo aziendale in caso di inserimento di profili in possesso di un dottorato o titolo specialistico equivalente, da dedicare alle attività in R&S, ovvero manager che possano vantare un **background** esperienziale qualificante in settori di R&S.

# IL VALORE DEL TERZIARIO

AUTORE: A CURA DELLA **REDAZIONE** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**



### Le economie avanzate vedono un forte processo di terziarizzazione reso possibile da una serie di fattori che devono essere valutati con grande attenzione

Le moderne economie vedono nel **settore terziario** un pilastro fondamentale su cui strutturare l'ampio edificio del benessere collettivo.

Il processo di "terziarizzazione" che caratterizza le prospettive di sviluppo è legato indissolubilmente alla crescita dei **servizi knowledge-intensive**, resa possibile dal progresso tecnologico, dall'integrazione dei mercati, dall'innovazione e dalla formazione di capitale umano di eccellenza.

Le economie avanzate si profilano pertanto sempre più come "**service-based economy**", in cui la crescita del Pil e della produttività aggregata dipende in misura rilevante dalle **performance** del settore dei servizi.

Il terziario costituisce ormai una porzione importante del Pil nei Paesi che viaggiano sulla via della modernizzazione. Ancor più oggi quindi appare impensabile, sottolinea CIDA, una crescita della produttività del sistema Italia senza un significativo aumento della **produttività dei servizi di mercato**.

Pur continuando a presentare **trend** di crescita di assoluto valore e rilevanza, negli anni successivi alla doppia recessione 2008-2013 il terziario di mercato ha rallentato il passo in Italia, rispetto ai partner europei.

Si tratta degli anni in cui la manifattura italiana, invece, ha trovato supporto per il suo processo di efficientamento della base produttiva, anche attraverso il pacchetto di incentivi Industria 4.0.

CIDA intende aprire una riflessione sul **ruolo trainante del terziario nel Paese** e su quanto la sua dimensione sia sottovalutata nel dibattito pubblico, con conseguenze inevitabili sulle **policy** attuate dal decisore politico.

Il ritardo nella crescita del valore aggiunto del terziario di mercato sperimentata dall'Italia, evidenzia la Confederazione, è soprattutto il risultato di una minore crescita della produttività del lavoro e di una minor dinamica dell'efficienza produttiva rispetto ai partner europei.

È certamente indiscutibile una forte eterogeneità fra i settori di riferimento, ma il divario di efficienza produttiva con gli altri Paesi europei può essere spiegato in base a un **fattore dimensionale** (è infatti molto elevato il numero delle imprese del terziario sul mercato italiano) e poi in ragione della scarsa attività di **ricerca** e di una marcata presenza della proprietà nella gestione aziendale.

### Il terziario costituisce ormai una porzione importante del Pil nei Paesi che viaggiano sulla via della modernizzazione

La bassa attrattività delle imprese del terziario italiane è strettamente legata alla minor produttività del comparto rispetto alla media europea e il **gap produttivo** impedisce l'aumento dei salari.

Per cercare di rispondere alle criticità rilevate e sostenere il settore terziario nella sua ripartenza, la Confederazione propone le seguenti azioni da attuare:

- Prorogare, rafforzare e rendere più inclusivi i **crediti d'imposta** anche per non "energivori" e non "gasivori".
- **Incentivi e riconoscimenti da parte delle istituzioni** nei confronti del settore per migliorarne la produttività e stimolarne la crescita.
- Per contrastare l'impatto dell'inflazione si propone di **ridurre le aliquote Iva sui beni di largo e generale consumo**. Con riferimento all'Iva, qualsiasi intervento mirato alla razionalizzazione della struttura dell'imposta (numero e livello delle aliquote) non dovrà tradursi, in alcun modo, in un complessivo incremento della tassazione indiretta su beni e servizi.



# ATTORI DEL TURISMO

AUTORE: A CURA DELLA **REDAZIONE** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**



## Il Pnrr dà ampio spazio al settore turistico, ma devono essere riviste le strategie operative e devono essere introdotti nuovi modelli di gestione del patrimonio culturale italiano

Il Piano nazionale di ripresa e resilienza dedica ampio rilievo al settore del **turismo**, in favore del quale sono previste importanti iniziative di investimento.

Ciò naturalmente per il peso che il settore ha sul sistema economico italiano, ma anche per la sinergia trasversale rispetto ad altre priorità del Piano, come la **doppia transizione ecologica e digitale**.

L'Italia, è bene ricordarlo, è il primo Paese al mondo per siti Unesco (ben 58), ma purtroppo non tutte le meraviglie che il nostro territorio ospita sono utilizzate al massimo delle loro potenzialità

Tra gli obiettivi indicati nel Pnrr per il turismo, vi sono quelli di valorizzare i piccoli borghi, favorire la nascita di **nuove esperienze turistiche/culturali** e **bilanciare i flussi turistici in modo sostenibile**, evitando il fenomeno dell'**overtourism** e i danni legati al turismo di massa. CIDA ritiene quindi che i territori italiani debbano rivedere le loro **strategie di offerta turistica**, indicando modalità nuove per presentare le proprie risorse naturali, culturali e gastronomiche e innovando infrastrutture e servizi, così da gestire al meglio i flussi turistici. L'Italia, è bene ricordarlo, è il **primo Paese al mondo per siti Unesco (ben 58)**, ma purtroppo non tutti sono utilizzati al massimo delle loro potenzialità.

CIDA incoraggia quindi l'ideazione di nuovi modelli di gestione del patrimonio culturale italiano. Un utilizzo efficace delle **ingenti risorse messe a disposizione dall'Ue** può incidere non solo in termini di infrastrutture e interventi nel tessuto urbano, ma anche sotto il profilo dell'introduzione di diverse modalità di organizzazione del lavoro.

Per far ciò sarà necessario un pieno **coinvolgimento di tutti gli attori del sistema**: operatori turistici, istituzioni locali, imprese e cittadinanza. Dovrà instaurarsi un dialogo permanente tra le diverse istanze e sarà altresì necessario avviare metodi nuovi per la destagionalizzazione dei flussi.

Al fine di far decollare le grandi opportunità del turismo in Italia, CIDA propone le seguenti azioni:

- Introdurre negli assessorati regionali o provinciali al turismo la figura del **Destination manager**, altamente specializzata, che possa lavorare a fianco delle istituzioni politiche riposizionando e valorizzando le destinazioni turistiche sostenibili di ogni zona geografica.
- Affidare al costituendo "Centro di eccellenza per il turismo" il compito di dare consulenza sulle leve di sviluppo, fare il monitoraggio internazionale delle **best practice**, la formazione sulla cultura dell'eccellenza, la mediazione locale tra **stakeholder** tramite la figura del Destination manager, la promozione e divulgazione delle esperienze già avviate di questa figura, la certificazione delle destinazioni.
- Promuovere interventi volti a **destagionalizzare l'offerta del turismo estivo** prolungandola oltre la stagione estiva, fino ad ottobre. Chiedere alle aziende turistiche, che normalmente chiudono l'attività il 15 di settembre, di restare aperte un altro mese e **mantenere occupati i lavoratori stagionali**, pagando il costo del lavoro in parte con un **contributo dello Stato derivante dalla mancata erogazione dei sussidi di disoccupazione**, che lo Stato risparmierebbe. I lavoratori conserverebbero il posto di lavoro per un altro periodo e avrebbero un reddito superiore all'indennità di disoccupazione.
- Per la **valorizzazione dei siti Unesco** partire da un progetto pilota (progetto **Heritage Lab** di Manageritalia Lombardia in collaborazione con l'università Iulm), arrivando poi a condividere una serie di proposte di valorizzazione per tutti i siti Unesco italiani.



SCENARI

# LA SVOLTA VERDE

AUTORE: A CURA DELLA **REDAZIONE** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**





## Anche nel settore dell'agricoltura è quanto mai necessario indirizzare le risorse con l'obiettivo del raggiungimento di una piena sostenibilità economica, sociale e ambientale

Il **sistema agroalimentare** è sicuramente tra i fiori all'occhiello del panorama produttivo italiano.

Pur mantenendo alte **performance**, in termini non esclusivamente economici, è stato via via caratterizzato da una accentuata eterogeneità settoriale e territoriale e da problemi di **fragilità** che devono essere affrontati con la massima attenzione.

### Le strategie europee prospettano sfide impegnative in funzione degli ambiti economici e territoriali e mirano a favorire una complessiva transizione ecologica, oltre che la sostenibilità dei processi produttivi

Bisogna infatti, come sottolinea CIDA, **evitare un'ulteriore perdita di competitività** rispetto a quanto già riscontrato da alcune filiere tipiche (olivicoltura, ortofrutta, produzione di cereali e alimenti per il bestiame). Il Green deal europeo, insieme alla strategia Ue "Farm to fork" e sulla biodiversità, prospettano sfide impegnative in funzione degli ambiti economici e territoriali considerati e mirano a favorire una complessiva transizione ecologica, oltre che la **sostenibilità** dei processi produttivi. La riforma della Politica agricola comune (Pac) dell'Unione europea conferma la "svolta verde" e indirizza le risorse pubbliche, secondo quanto rileva CIDA, verso le imprese agricole capaci di mettere in atto comportamenti virtuosi, che migliorano la **resilienza nei confronti dei cambiamenti climatici**, ostacolano la perdita di **biodiversità** e rafforzano la sostenibilità economica, sociale ed ambientale. In tale contesto, la Confederazione ritiene che la com-

petitività delle imprese sia ancor più connessa alle **capacità manageriali** degli operatori, oltre che a modelli organizzativi che si concentrino su **ricerca e innovazione** e sulla diffusione delle **conoscenze**.

Per agevolare un'evoluzione del settore che sappia rispondere alle nuove sfide e confermare i primati raggiunti, il sistema Italia dovrà quindi focalizzarsi su alcuni obiettivi precisi: migliore **funzionalità** della pubblica amministrazione, **semplificazione e velocizzazione** dei procedimenti amministrativi e **rapidità di risposta** alle esigenze delle imprese.

Sul piano operativo, affinché l'intero contesto dell'agroalimentare possa beneficiare di impatti positivi e durevoli, - consentendo all'Italia di mantenere la leadership di qualità affermata nel corso degli anni - CIDA propone le seguenti azioni:

- **Rafforzare la filiera corta e il turismo rurale**, facendo leva sulle caratteristiche distintive delle produzioni agroalimentari italiane e agendo in maniera tale da rafforzare il potere contrattuale della componente agricola.
- Attivare interventi per la **razionale gestione delle acque**, in modo da far fronte ai prolungati periodi di siccità e agli eccessi di piovosità e a sprechi da mancata manutenzione delle reti idriche. Si avverte la necessità di un piano di azione per la realizzazione di una rete di laghetti collinari, con il duplice scopo di regimentare le acque per evitare l'erosione dei terreni e favorire la costituzione di una riserva idrica per l'irrigazione.
- Contrastare la crescita indiscriminata della fauna selvatica, mettendo in campo azioni di prevenzione e contenimento e prevedendo **indennizzi a favore delle imprese che hanno subito danni** alle colture, agli allevamenti ed alle strutture.
- Seguire con attenzione gli sviluppi del Piano strategico nazionale della Pac 2023-2027, in modo che sia perseguita una **visione innovativa** e indirizzata alla crescita piena del settore.



# PROGETTO MANAGER

IL MENSILE

DI FEDERMANAGER

NON

CI

RACCONTIAMO

STORIE



PER RICEVERLO OGNI MESE  
ISCRIVITI SUL SITO  
[progettomanager.federmanager.it](http://progettomanager.federmanager.it)

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







[progettomanager.federmanager.it](http://progettomanager.federmanager.it)