

PICCOLE E VIRTUOSE



Settembre 2024

 **FEDERMANAGER**



Direttore responsabile: Stefano Cuzzilla

Vice Direttrice: Dina Galano

In redazione: Assunta Passarelli,
Antonio Soriero, Valentina Neri

Web Manager: Federico Romani

Sito web:

progettomanager.federmanager.it

Redazione: Roma - via Ravenna, 14

Telefono: 06-44070236 / 261

progettomanager@federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl

sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297

del 12.12.2013

Provider e sviluppo grafico:

IWS SpA - Industria Welfare Salute

Concessionaria esclusiva

per la pubblicità:

Publimaster S.r.l. - Via Gallarate, 154

20151 Milano

Direttore Commerciale: Nicolò Vannuccini

nicolo.vannuccini@publimaster.it

Tipografia: Artigrafiche Boccia spa

Finito di stampare

Ottobre 2024

IN QUESTO NUMERO...

Pmi | Capitali | Esg

Innovazione | Oriente

Export | Formazione

Ue | Vision 2030 | Golfo

Hub | Competitività

Transizioni | Filiere

Investimenti | Startup

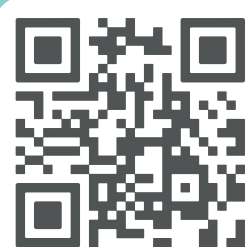
METTI IN AGENDA LA TUA SALUTE

Scopri tutti i nostri servizi online

Con l'App GSD puoi:

- **Prenotare visite specialistiche** per te o un tuo caro, in tutte le strutture di Gruppo San Donato
- **Effettuare video-visite** in Telemedicina con gli specialisti del Gruppo
- **Scaricare referti online**

**Prenotare è facile,
veloce e pratico**



**Gruppo
San Donato**



L'EDITORIALE DI STEFANO CUZZILLA

Agire con intelligenza

"Tsunami", "rivoluzione", "evoluzione cooperativa": sono tante le definizioni che cercano di circoscrivere, per lo meno a parole, gli impatti che l'**intelligenza artificiale** sta avendo sulle nostre vite. L'Italia, come l'**Europa** del resto, si trova a dover competere in un contesto molto dinamico in cui altri *player* sono capaci di enormi investimenti non solo in tecnologia, ma anche in ricerca e sviluppo.

Per non rischiare di accumulare ritardo, è bene che il Vecchio Continente si muova unito nella direzione di un aumento consistente dei fondi, creando ecosistemi virtuosi per sperimentare e innovare. Ne va non solo della nostra **competitività**, ma anche della possibilità stessa di giocare un ruolo da protagonista nella geopolitica del futuro. È altresì cruciale che i **manager**, chiamati quotidianamente a guidare le proprie organizzazioni sui **nuovi mercati, fisici e virtuali**, siano consapevoli di questa trasformazione, adeguino le proprie competenze e stimolino le imprese a colmare il **gap di digitalizzazione** che esiste. Basti pensare che in Italia **poco più del 45% delle persone dispone di competenze digitali di base**.

Vuol dire che moltissimi italiani non hanno le cognizioni minime per approcciarsi al digitale, figuriamoci per avventurarsi in un'interazione consapevole con le nuove forme di IA! E questo vale anche, sul piano industriale, per la galassia di **micro, piccole e medie imprese** che oggi sono costrette a fare i conti con **modelli organizzativi e processi produttivi** che mutano radicalmente. In questa prospettiva, il prossimo 14 ottobre presenteremo a Roma il nuovo Rapporto sul tema dell'intelligenza artificiale realizzato dall'**Osservatorio 4.Manager**, per fornire uno strumento di analisi e consultazione sulla **transizione** in atto.

L'attenzione del Rapporto è rivolta in particolare alle competenze di *leadership* e manageriali, in quanto l'IA determinerà la creazione di molte "**nuove professioni**" caratterizzate da un'elevata intensità di competenze. Profili che, in parte, riusciamo a intravedere come necessari, ma che nella maggioranza dei casi saranno poco prevedibili e in continuo aggiornamento.

Di fronte alle opportunità e alle complessità gestionali che l'introduzione dell'IA può generare, non ci si può far trovare impreparati: è necessario che le organizzazioni siano "**managerializzate**" in senso stretto. Del resto, come sottolineato dal recente "AI Index Report" dell'Università di Stanford sui *trend* emergenti, ci sono ambiti in cui l'IA ha già superato le **performance** umane. E questo ci stupisce, anche se solo parzialmente, e ci inquieta. Però, sostiene l'ateneo americano, in molti settori l'IA aumenta la produttività dei **lavoratori** e migliora, nel complesso, la **qualità del lavoro**.

Dobbiamo fare in modo che questo processo virtuoso si consolidi a sistema, nella maniera più sostenibile possibile, anche sotto il profilo **etico**.



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

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

Il nodo competitività

L'Europa fa i conti con la **crescita** e con le fragilità che evidentemente la ostacolano. Sul piano politico e della sicurezza, con due guerre che incombono verso i suoi confini, ma anche sul piano della **competitività** economica e industriale, stretta com'è tra le voraci ambizioni asiatiche e un blocco statunitense in cerca d'autore. L'Italia, lo sentiamo ripetere spesso, è la seconda **manifattura** d'Europa ed è quindi protagonista dei destini produttivi dell'Ue, ma con una forte peculiarità distintiva: l'ampio tessuto di **Pmi** su cui poggia "l'impalcatura industriale" del Paese. Parliamo di piccole e medie imprese costrette, spesso, a navigare a vista. Perché o fanno parte di una **solida filiera**, e quindi sono vincolate a **standard** specifici e a stare al traino della capofila, oppure devono procedere "in solitaria", con tutti i rischi connessi a **mercati** di nicchia.

E se, ancor più oggi, l'innovazione è un mantra, come non pensare, ad esempio, a quelle *sliding doors* che il tempismo nell'adozione delle nuove forme di **intelligenza artificiale** possono o meno aprire? Anche in questo caso, come sovente sottolineiamo, servono **le skill manageriali** di cui il sistema ha bisogno e **competence center** che possano aiutare le Pmi ad agganciare la ripresa.

Altrimenti il *Made in Italy* di cui, a ragione, ci vantiamo, rischia di sfiorire, sotto i colpi di una **concorrenza** globale che non fa sconti. L'attuale stagione impone di rilanciare la sfida sull'eccellenza dei **prodotti** italiani, **decidendo come e dove innovare** e senza cedere al vizio di procrastinare.

La **procrastinazione** nelle scelte e nelle iniziative da adottare non è un *vulnus* solo italiano, ma interessa l'intera produttività europea, come ha ricordato Mario Draghi in occasione della presentazione del suo **"Rapporto sulla competitività europea"**, a cui ha preso parte anche la Presidente von der Leyen.

È il momento di agire – sottolinea il rapporto – per salvaguardare e incrementare il **benessere** all'interno dell'Ue, con tre aree su cui intervenire prioritariamente: **innovazione, decarbonizzazione e sicurezza**, sotto il profilo industriale, degli approvvigionamenti e della difesa. Per farlo, all'Europa serve il coraggio di puntare sulle sue **capacità** e sui suoi **talenti**. In breve, di **investire**. Un dato mi ha particolarmente colpito: secondo il rapporto, per raggiungere gli obiettivi che l'Ue si pone, è necessario un investimento aggiuntivo annuo minimo di **750-800 miliardi di euro**. In base alle ultime stime della Commissione, corrispondente a poco meno del 5% del Pil dell'Ue nel 2023.

Non voglio in questa sede entrare nel merito del reperimento delle **risorse** né addentrarmi nell'analisi dettagliata che il rapporto merita. Ma, a mio avviso, l'urgenza si avverte, il tempo stringe.

Bisogna **investire per competere** e per rimettere in moto la **produttività**, nel quadro di uno sviluppo pienamente **sostenibile**. Ognuno deve fare la sua parte.





8 IN PRIMO PIANO

La finestra sul golfo

AUTORE LUIGI DI MAIO

Non più solo acquisti all'estero. Oggi puntano ad attrarre a casa loro investitori, manager e aziende, con attenzione alle Pmi europee. Da Dubai a Riyadh, una nuova geografia di interessi industriali ad alto potenziale

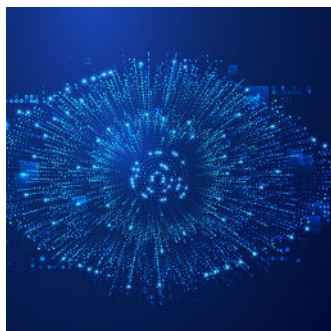


11 SCENARI

Nessuno innova da solo

AUTORE RICCARDO DI STEFANO

Fare sistema per vincere nella competizione internazionale. Il modello "Open Innovation" raccontato da Riccardo Di Stefano, Presidente dei Giovani Imprenditori di Confindustria



14 A COLLOQUIO CON

Visione strategica

AUTORE ANTONIO SORIERO

Supportare le imprese nei processi di trasformazione richiesti dalle twin revolution, con grande attenzione al tema dello sviluppo delle competenze. Alla scoperta del "Piano Transizione 5.0"

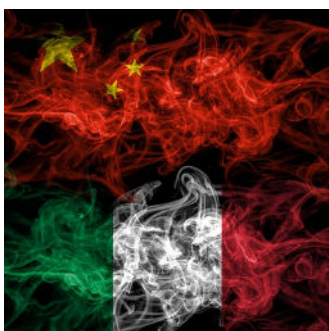


17 DATA ROOM

Pmi: crescere che fatica

AUTORE RICCARDO CAVALIERE

Creano ricchezza e occupazione, ma devono fare i conti con una produttività da migliorare, regolamentazioni asfissianti e difficoltà a reperire personale qualificato. Una fotografia delle piccole e medie imprese italiane



21 DALL'ESTERO

A bordo dell'Orient Express

AUTORE ALESSANDRA COLARIZI

Il mercato cinese si conferma di primaria importanza per le Pmi italiane, ma nel post pandemia qualcosa è cambiato. A partire dalla crescente concorrenza locale e dalle nuove preferenze espresse dai consumatori

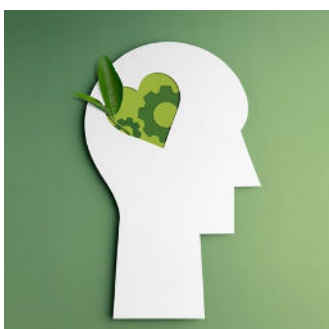


26 RIFLESSIONI

Come un tiro da 3 punti

AUTORE FEDERICO MIONI

Innovare, mantenendo il rigore del pensiero. È questo lo schema per vincere la partita decisiva della formazione manageriale



30 SCENARI

Identikit sostenibile

AUTORE STEFANO FASANI

Unire le forze tra industria, management, finanza e istituzioni per integrare le dimensioni Esg nelle politiche aziendali, nei processi decisionali e nei modelli operativi. Ecco il progetto "Carta d'identità Esg manager"

IN PRIMO PIANO

LA FINESTRA SUL GOLFO

AUTORE: **LUIGI DI MAIO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**

Non più solo acquisti all'estero. Oggi puntano ad attrarre a casa loro investitori, manager e aziende, con attenzione alle Pmi europee. Da Dubai a Riyadh, una nuova geografia di interessi industriali ad alto potenziale

I programmi di trasformazione economica Vision avviati dai Paesi del Golfo, ovvero dai Paesi Gcc Arabia Saudita, Emirati Arabi, Kuwait, Oman, Qatar e Bahrain, sono entrati nella loro terza fase ed è davvero una buona notizia per le nostre Pmi.

Non è una novità che questi Paesi, dal 2008 in poi, abbiano lanciato dei programmi nazionali di diversificazione economica, i programmi Vision, appunto. Parliamo di enormi **progetti di investimento** che mirano a ridurre la dipendenza dall'**export** di idrocarburi per oltre la metà del proprio prodotto interno lordo.

Il solo valore economico del programma di Arabia Saudita ed Emirati Arabi è di **oltre un trilione di dollari** a Paese, con obiettivi a lungo termine che guardano al 2050.

La **strategia** ha un approccio olistico e ha già dimostrato di poter produrre cambiamenti sia nella politica interna di questi Paesi, misurando dei progressi anche nel campo dei diritti, sia nella loro politica estera, rafforzando la loro *leadership* in qualità di attori multilaterali.

L'**area del Golfo** non è un terreno nuovo per l'Italia: il numero di imprese italiane che fanno *business* in questi Paesi è già notevole e riguarda principalmente società partecipate di Stato, grandi società di infrastrutture e alcune società di servizi.

La presenza di **piccole e medie imprese** nei Gcc, invece, non è ancora al livello che questo settore merita. Dobbiamo dirci che un arrivo massiccio di Pmi europee, prima dell'attuale periodo, sarebbe stato prematuro e probabilmente poco efficace.

Per spiegare perché questo sia il periodo ideale per le Pmi nel Golfo, dobbiamo dividere i **programmi di investimento** dei Paesi arabi in tre fasi, che tuttora corrono in parallelo, ma che sono state avviate in anni diversi e che rappresentano l'evoluzione plastica di questo processo attuale.

La prima fase è quella che ha attirato nella regione gli headquarter delle **società di consulenza multinazionali** e dei **fondi di private equity**: è stata la fase della creazione dei fondi sovrani di

investimento e che tuttora consente operazioni per l'acquisizione di prestigiosi gruppi, e quindi la **diversificazione** degli asset economici.

La seconda fase ha riguardato e riguarda la trasformazione urbanistica delle città del Golfo: negli ultimi 20 anni tutti i grandi gruppi europei nel settore delle **infrastrutture** e del **real estate**, con il loro relativo indotto, hanno avuto un ruolo cruciale. Non solo Dubai, ma anche Riyadh, Abu Dhabi, Doha, Kuwait City, Jeddah, Manama, Muscat sono città in costante trasformazione che richiedono **management** e *know-how*.

Ad ogni riunione, conferenza, tavola rotonda, il loro mantra è: «Vogliamo aumentare le partnership con le vostre aziende per costruire le nostre industrie nazionali»

Alcuni manager italiani, già quindici anni fa, hanno accettato la proposta di guidare le società per i programmi di diversificazione. Oggi quei manager occupano posizioni strategiche al Pif saudita o nelle principali **società** emiratine o in quelle per acquisizioni degli altri Gcc. Alcuni di loro sono stati anche chiamati a dirigere unità di **pianificazione strategica** nei Ministeri in occasione dei grandi eventi come Expo e World Cup. La loro scelta di spostare vita professionale e familiare nei Paesi Gcc, nel periodo in cui pochissimi erano disposti a farlo, ha creato un forte legame con le **famiglie reali**.

La terza fase è iniziata da pochi anni e la possiamo raccontare attraverso l'esempio del calcio saudita. Per anni, come è noto, questi Paesi hanno comprato club di calcio in tutto il mondo, poi ad un certo punto i sauditi hanno deciso di dedi-

carsi al proprio **campionato** di calcio nazionale. Per farlo hanno iniziato ad acquistare giocatori, non più club. Consapevoli che non bastassero Cristiano Ronaldo e Karim Benzema per fare un campionato, hanno avviato un massiccio programma per attirare manager, *talent scout*, scuole calcio, imprese dell'**hospitality, healthcare** e soprattutto un mercato di spettatori che andasse oltre a quello nazionale.

Il **budget** stanziato è di **oltre 250 miliardi di dollari**. L'obiettivo non è solo lo sport ma la promozione del sistema Paese e l'attrazione di turisti e **investitori** da tutto il mondo. Quello che succede nel calcio sta accadendo in tutti gli altri settori: formazione professionale, alimentazione, manifattura di precisione, **automotive**, energie rinnovabili, farmaceutica, **intelligenza artificiale**, scuole, università, **healthcare**.

Non basta attrarre una multinazionale per creare un ecosistema industriale, serve un indotto, serve manodopera specializzata, *know-how*, *expertise* e *management*. Qualcuno dirà che servono anche costi bassi, giusto. Ma come si può immaginare il costo dell'**energia** e la pressione fiscale per loro sono un *leverage*.

Non sarà semplice cambiare la percezione che abbiamo di loro. Negli ultimi quindici anni questi Paesi, con i loro fondi sovrani, ci hanno abituato ad essere protagonisti degli investimenti all'estero. La quantità di risorse disponibili per l'acquisizione di grandi **brand**, società strategiche e immobili, ha fatto di loro i nostri principali interlocutori per l'attrazione di investimenti. Adesso loro stessi hanno deciso di iniziare una massiccia campagna di attrazione di investimenti e di persone, sicuramente per i cambiamenti geopolitici provocati dal Covid e dall'aggressione russa all'Ucraina ma anche grazie al livello di sviluppo e **sicurezza** raggiunto dalle loro città, oltre all'indiscutibile ruolo di **hub commerciali** tra Est e Ovest. Con un capitolo di massima rilevanza e centralità nei confronti degli scenari che riguardano l'Africa. Ad ogni riunione, conferenza, tavola rotonda, il loro mantra è «Vogliamo aumentare le *partnership* con le vostre aziende per costruire le nostre industrie nazionali» manifatturiere, turistiche, o culturali che siano.

E le Pmi europee sembrano essere tra quelle più interessanti ai loro occhi. Ovviamente le Pmi non sempre sono attrezzate per affrontare la **complessità** di questi Paesi, con normative in continua evoluzione e che in alcuni casi richiedono partner locali e *regional headquarter*.

Per questa ragione l'Unione Europea, nel 2024, ha finanziato l'apertura della **prima Camera di Commercio europea** nel Golfo, sta negoziando diversi Mou sulla cooperazione economica con i Paesi GCC, ha firmato il *memorandum* sul nuovo corridoio commerciale Imec e sostiene le politiche per le Pmi nella regione attraverso le sue quattro ambasciate in Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti, Kuwait e Qatar.

È un'occasione unica. I mercati dell'Unione europea e del Gcc, insieme, rappresentano **oltre il 20% dell'economia globale**, ed è lì che sta crescendo una nuova classe dirigente manageriale.



Luigi Di Maio,
Rappresentante
Speciale
dell'Unione
Europea
per la regione
del Golfo

SCENARI

NESSUNO INNOVA DA SOLO

AUTORE: RICCARDO DI STEFANO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Fare sistema per vincere nella competizione internazionale. Il modello “Open Innovation” raccontato da Riccardo Di Stefano, Presidente dei Giovani Imprenditori di Confindustria

L'**innovazione** è uno dei fattori chiave per la **competitività**. Proporre sul mercato prodotti e servizi innovativi, in grado di tenere testa ai **competitor** delle economie più avanzate al mondo è un elemento chiave per la crescita delle imprese.

Investire in ricerca e innovazione però è diventato sempre più complesso, specialmente negli ultimi anni in cui le imprese hanno dovuto fare i conti con pandemia prima e **crisi geopolitiche** poi. Innovare *in house* richiede investimenti ingenti sia in termini di tempo che di risorse, per non parlare del fattore rischio.

Per questo le imprese guardano con sempre maggiore interesse a un modello di innovazione “aperto”, detto anche “**Open Innovation**”, in cui imprenditori e manager si rivolgono all'**ecosistema dell'innovazione**, *startup*, *scaleup*, microimprese, per riuscire a innovare il proprio business. Non solo, l'Open Innovation sta diventando una risposta anche per affrontare **Industria 5.0** e la **doppia transizione** in maniera collaborativa e mettendo al centro le persone e le loro **competenze**. Ad esempio, l'innovazione aperta può rendere più semplice l'integrazione in azienda di nuove tecnologie, come l'AI per il risparmio energetico, usufruendo di servizi o prodotti forniti da altre imprese innovative come le *startup*.

Questa, a mio avviso, è la **via italiana all'innovazione** che dobbiamo percorrere: favorire l'incontro tra domanda e offerta di innovazione per rendere le nostre imprese più *digital* e *green*, in poche parole più competitive.

Per farlo dobbiamo innanzitutto dare visibilità ai diversi modelli e soluzioni di innovazione aperta, spiegarne i punti forza. Questo è uno degli obiettivi che mi sono posto come **delegato di Confindustria per l'education e l'open innovation**.

Il concetto di “**Open Innovation**” non è certamente nuovo: coniato da Henry Chesbrough nel 2003, il termine rappresenta una intuizione secondo cui nessuna azienda ormai può pensare di avere le menti più brillanti unicamente all'in-

terno della propria **organizzazione**, e quindi, per mantenere un vantaggio competitivo, deve raccogliere idee sia internamente sia esternamente aprendosi quindi ad altre organizzazioni.

Dal 2003 a oggi, le imprese che hanno adottato un modello di innovazione aperto sono cresciute: secondo un'indagine realizzata dalla School of management del Politecnico di Milano, il mercato dei servizi di open innovation in Italia vale **circa 700 milioni di euro**. E sempre secondo il Politecnico si tratta di una stima conservativa che non comprende tutti gli attori dell'ecosistema coinvolti. I principali attori sono *corporate innovation hub*, società di consulenza, uffici di trasferimento tecnologico, *competence center*, *digital innovation hub* e società professionali per la proprietà intellettuale, che pesano circa per **l'85% del valore di mercato**.

Secondo un'indagine realizzata dalla School of management del Politecnico di Milano, il mercato dei servizi di Open Innovation in Italia vale circa 700 milioni di euro

Parte di questi fanno già parte del sistema Confindustria e mettono in contatto grandi *corporate*, Pmi e *startup* in una logica *win/win*. Possiamo però fare di più e farlo meglio, puntando innanzitutto a far conoscere alle nostre imprese i più recenti ed efficaci modelli di innovazione aperta. Modelli come il **corporate venture capital** o il **corporate venture clienting** rappresentano un'evoluzione del rapporto tra impresa e *startup*. Ad esempio, se in un primo momento le imprese puntavano sulle *call for startup* per cercare esternamente soluzioni innovative a problematiche aziendali, oggi guardano con maggiore in-

teresse a progetti di collaborazione sempre più strutturati, **industry driven e PoC oriented**. Parliamo di relazioni più serrate tra l'impresa e la *startup* in una logica di *co-design* di un prodotto o di un servizio, frutto ad esempio del *know* verticale della *startup* e della capacità di calarlo a terra dell'azienda.

La diffusione di buone pratiche e casi di successo è utile non solo per le imprese ma anche per le *startup* che non sempre guardano a *partner* industriali per rendere concreti i propri progetti innovativi. Secondo una ricerca condotta dai Giovani Imprenditori di Confindustria nell'ambito del progetto *Talents - GI startup program*, oltre il **70% delle startup** oggi è focalizzato sulla **raccolta di capitali** piuttosto che sul cercare una *partnership* con le imprese. Le due cose in realtà non si escludono, al contrario possono rappresentare obiettivi su cui puntare in base allo stadio evolutivo e al modello di business della *startup*.

Abbiamo quindi davanti un vero e proprio **processo culturale** sul quale Confindustria può fare la differenza, creando sul territorio occasioni di incontro e divulgazione, mettendo insieme i migliori *player* dell'ecosistema, attirando *startup* e nuove imprese.

Ma questo non basta. L'Italia ha sicuramente **un potenziale innovativo e imprenditoriale inespresso**, dobbiamo quindi creare un ecosistema più solido e soprattutto più favorevole alla nascita e crescita di nuove imprese. Servono *partnership* pubblico-private; serve uno **snellimento delle procedure** di avviamento di nuove imprese; servono misure incentivanti per le imprese che vogliono intraprendere percorsi di Open Innovation; serve aumentare la capacità d'investimento dei fondi, incentivando investimenti da parte di compagnie assicurative, casse di previdenza, fondi pensione, e soprattutto investitori istituzionali come Cdp Venture Capital.

In altre parole, **serve più coraggio** e anche più **commitment da parte delle istituzioni**. Recentemente ci aspettavamo uno *Startup Act 2.0* da parte del Governo che avrebbe dovuto dare nuovo slancio all'ecosistema dell'innovazione e in generale nuova linfa alla legislazione sulle *startup* che risale al 2012. Ad oggi abbiamo vi-

sto solo alcuni articoli all'interno del Ddl Concorrenza che non sono riusciti a dare quella marcia in più all'ecosistema e soprattutto non hanno premiato le nuove imprese con potenziale innovativo, di crescita e scalabilità.

C'è ancora parecchio da lavorare quindi, ma con la doppia transizione che bussa alla porta di ogni impresa, con una competizione nei **mercati internazionali** sempre più dura, non possiamo permetterci di ipotecare il potenziale competitivo e innovativo della nostra economia.

L'Italia ha un potenziale innovativo e imprenditoriale inespresso, dobbiamo creare un ecosistema più solido e più favorevole alla nascita e crescita di nuove imprese

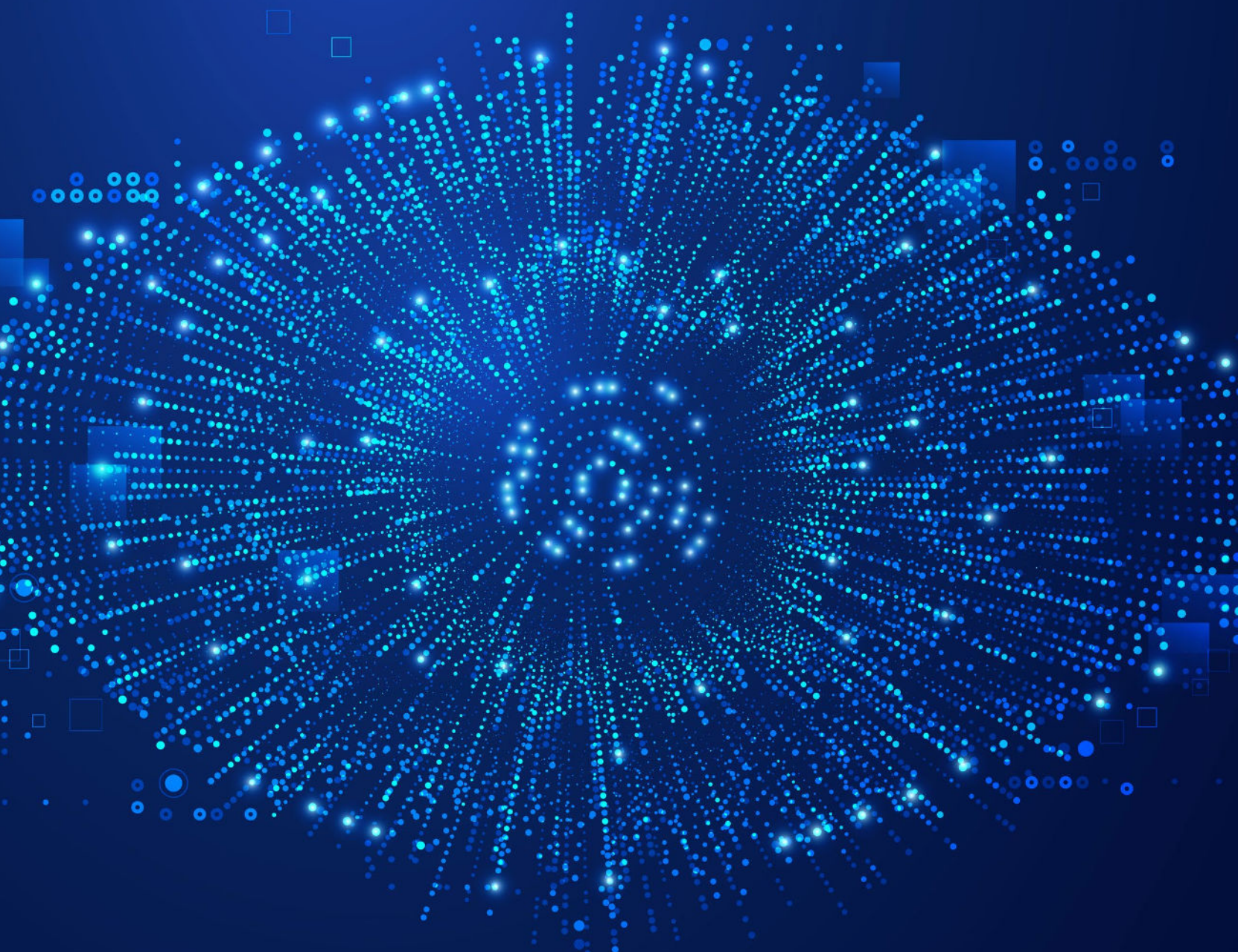


Riccardo Di Stefano,
Presidente
dei Giovani
Imprenditori di
Confindustria

A COLLOQUIO CON

VISIONE STRATEGICA

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



Supportare le imprese nei processi di trasformazione richiesti dalle twin revolution, con grande attenzione al tema dello sviluppo delle competenze. Alla scoperta del “Piano Transizione 5.0”

La **competizione globale** vive di accelerazioni e per rimanere in pista bisogna saper **guidare il cambiamento**. Imprese e manager hanno oggi una grande opportunità, rappresentata dal **Piano Transizione 5.0** che mette in campo una dotazione finanziaria di **6,3 miliardi di euro**. Per saperne di più, incontriamo **Marco Calabrò**, Capo della Segreteria tecnica del Ministro presso il ministero delle Imprese e del Made in Italy.

Dottor Calabrò, quali sono gli obiettivi del Piano Transizione 5.0?

Gli obiettivi sono fondamentalmente tre: *in primis*, riuscire a proseguire il percorso di **innovazione** già avviato con il precedente Transizione 4.0, per una riconversione delle imprese italiane verso **standard tecnologici avanzati**, attraverso il supporto agli investimenti in **beni strumentali materiali e immateriali**. Vi è poi un obiettivo di carattere ambientale, che può essere declinato in due sotto-obiettivi: uno legato all'**efficientamento dei processi produttivi** e l'altro che punta al **target** di una **riduzione dei costi energetici**. Infine, dato che le transizioni in atto impongono **processi complessi** da gestire, il Piano si pone l'obiettivo di sostenere la **riqualificazione delle competenze**, supportando una **formazione** che sia focalizzata su *digital* e *green*.

Qual è l'impatto atteso sul settore industriale italiano?

Anche in questo caso bisogna ragionare in continuità con il percorso avviato da Transizione 4.0 che ha registrato un tasso di penetrazione di alcuni beni strumentali significativo, ad esempio fino a un **+7% medio annuo dei robot** nelle aziende. Siamo consapevoli che non tutti gli obiettivi che il Piano si proponeva sono stati raggiunti: basti pensare agli aspetti riguardanti l'estrazione di valore dal dato, nuovo fattore di produzione alla base della quarta rivoluzione industriale. Con Transizione 5.0 vogliamo stimolare un **salto culturale da parte delle imprese**, chiamate a programmare gli investimenti

non più in chiave tattica ma **in chiave strategica**, avendo ben chiari da subito gli obiettivi di innovazione ed efficientamento e le modalità per raggiungerli.

Da luglio sono partiti i primi decreti che danno attuazione al Piano. Cosa viene previsto?

Innanzitutto, ricordo che il Piano agevola anche gli investimenti avviati a partire dal **1° gennaio 2024**, quindi copre l'intero arco del 2024 e prosegue fino al 31 dicembre 2025. I decreti attuativi hanno chiarito le regole operative, definendo le procedure di accesso al beneficio e il perimetro degli **investimenti agevolabili**. Ma è una disciplina in costante aggiornamento per la quale occorre definire un quadro delle regole chiaro e di facile accesso per le imprese. Al di là dei decreti e delle circolari, abbiamo intenzione di pubblicare sui nostri canali chiarimenti periodici per assicurare alle imprese certezze a fronte dell'avvio degli investimenti. In quest'ottica, abbiamo introdotto una novità anche nella struttura di **governance**: nell'impostazione del Piano, nella gestione e nella successiva fase di accertamento, il **ministero** sarà affiancato dal **Gse**. Assicureremo così competenze tecniche adeguate sia per gli aspetti tecnici concernenti i beni strumentali sia per gli ambiti energetici e ambientali della disciplina agevolativa.

Quanto conta, a suo avviso, avere alla guida delle aziende manager con le competenze giuste per guidare le transizioni?

È un aspetto decisivo per garantire il salto culturale cui facevo riferimento. Occorre restituire il corretto rapporto tra obiettivi e incentivi, che devono essere uno strumento e non il fine stesso degli investimenti. Con il Piano 5.0 le aziende, sin dall'inizio, devono definire un **articolato progetto di innovazione**, capace di coniugare l'innovazione tecnologica con l'efficienza dei processi produttivi. Sono quindi necessarie **competenze** in grado di incidere sulla fase di programmazione e ingegnerizzazione dei progetti. E sono

A COLLOQUIO CON

VISIONE STRATEGICA

richieste nuove competenze per poter utilizzare al meglio le enormi potenzialità delle nuove tecnologie e scongiurare i rischi che ne derivano: penso, ad esempio, alle conoscenze in ambiti come l'analisi dei dati o la *cybersecurity*.

Il nostro Paese gioca un ruolo di primo piano in Europa e l'Ue ha una grande sfida all'orizzonte: rafforzare la produttività senza disattendere gli obiettivi ambientali. Si può fare?

Sì. È il tema che abbiamo posto all'attenzione della **Commissione europea** e che vogliamo venga affrontato già nel programma dei **primi 100 giorni** della nuova Commissione **von der Leyen**. Occorre cambiare il paradigma dominante che fino a oggi ha scisso l'obiettivo della

politica ambientale dall'obiettivo di politica industriale. Lo segnala anche il Rapporto curato da **Mario Draghi**: è un tema trasversale e decisivo per l'Ue. **Ambiente e industria devono procedere insieme** e il Piano Transizione 5.0 rappresenta un modello efficace di approccio nuovo alla questione. È importante che il sistema delle regolamentazioni Ue tenga conto delle esigenze dell'**industria**, perché le **trasformazioni** hanno bisogno dei loro tempi. Alla Commissione europea e a tutti i decisori spetta il compito di offrire alle imprese indirizzi chiari al fine di conciliare ambiente e produttività. È l'unica via per essere **competitivi** in un contesto globale così mutevole e in rapida trasformazione.



CONVENZIONE DIRETTA

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

PERCHÈ SCEGLIERE NOI



Lo Studio Dentistico Sorriso & Salute è un ambulatorio odontoiatrico odontostomatologico all'avanguardia che opera a Monza dal 2003. Il nostro centro si occupa di estetica del sorriso, ortodonzia fissa e mobile ed invisibile tramite mascherine, impianti endosse, riabilitazione protesica, radiologia endorale, prevenzione dentale, chirurgia orale e pedodonzia.

La struttura sanitaria odontoiatrica è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:

Lun • Mar • Mer • Giov • Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00
Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza

Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario:

Dott.ssa Maria Isabel Pareja Carrillo - Odontoiatra

PMI: CRESCERE, CHE FATICA



AUTORE: **RICCARDO CAVALIERE** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Creano ricchezza e occupazione, ma devono fare i conti con una produttività da migliorare, regolamentazioni asfissianti e difficoltà a reperire personale qualificato. Una fotografia delle piccole e medie imprese italiane

Sono la base dell'**economia italiana**, e compongono un sistema in cui l'azienda spesso coincide con la famiglia, a volte allargata, e ne riprende le caratteristiche. Tanto che un ritratto delle Pmi, le **piccole e medie imprese**, nel nostro Paese, finisce per essere un ritratto del Paese stesso, dei suoi prodotti e manufatti tipici, dei suoi punti di forza e delle sue pericolose debolezze. Quelle che rischiano di minacciare la riuscita sul **mercato**, quelle che da decenni si cerca di correggere e che si potrebbero attenuare cogliendo alcuni degli spunti del piano per la competitività elaborato dall'ex Premier Mario Draghi.

Le piccole e medie imprese hanno, per definizione, meno di 250 dipendenti. Ma si tratta di un universo ampio, come spiega il censimento Istat che ne fa un ritratto. Le più diffuse sono le **microimprese**, dai 3 ai 9 dipendenti: rappresentano il 79% del totale. In numeri assoluti, parliamo di una popolazione di **milioni** di aziende.

Seguono le imprese considerate piccole, dai 9 ai 49 dipendenti, queste sono il 18%. Le medie imprese, quelle fino ai 250 dipendenti, sono appena il 2,2%, mentre le **grandi meno dell'1%**.

Quello delle piccole e medie imprese in Italia è un sistema forte e competitivo, dotato di una **flessibilità** che ha permesso una ripresa rapida dopo il Covid, come spiega il rapporto Cerved che da anni fa il punto sullo stato di queste aziende.

E da cui si evince che le piccole e medie imprese sono dei veri e propri giganti dell'economia: contribuiscono ben oltre la media europea a creare ricchezza e posti di lavoro. A loro si deve il 63% del valore aggiunto totale e il **76% dell'occupazione**, spiega un rapporto pubblicato a maggio dal McKinsey global institute. Lo studio mostra che in Italia il loro peso è decisamente maggiore e infatti i valori medi nelle altre economie avanzate prese in considerazione sono rispettivamente 54% per il valore aggiunto e 66% per l'occupazione.

Molto meno lusinghiero, però, un paragone sulla **competitività**, dove si evidenzia un *deficit* di

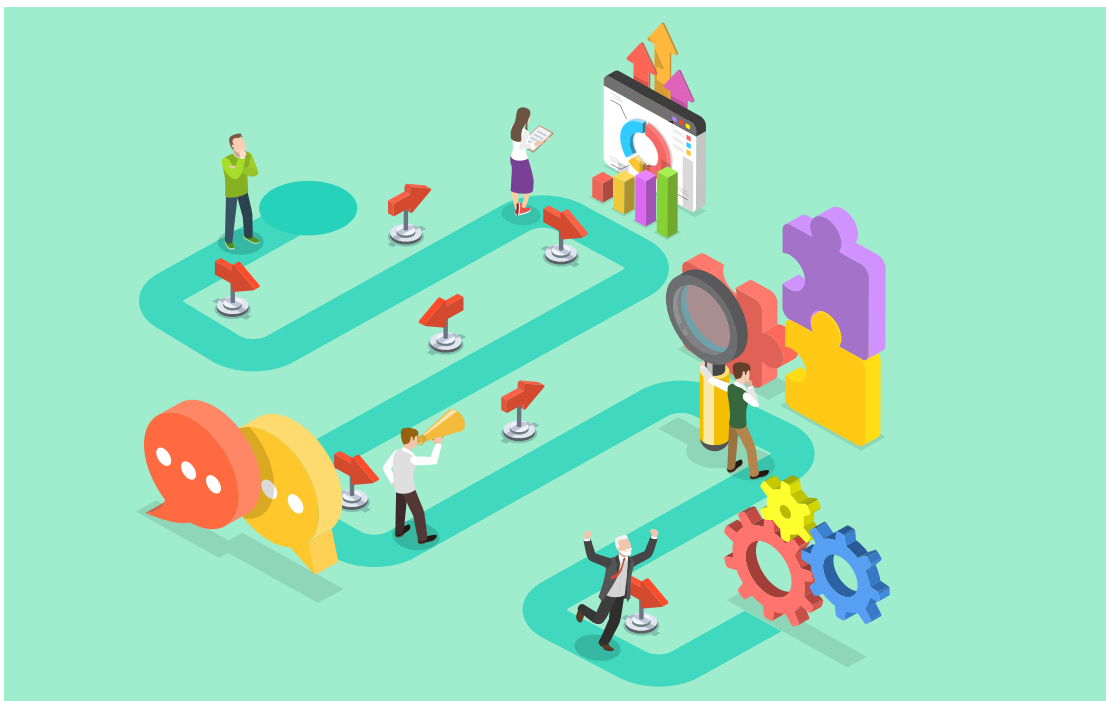
produttività rispetto ad altri Paesi europei con maggiore concentrazione delle imprese. Un *gap* evidente, ancora una volta, dai dati del report McKinsey: le piccole imprese italiane hanno **una produttività pari al 55% delle grandi**, mentre nella media dei Paesi avanzati questo dato sale al 60%, con una punta dell'84% in Gran Bretagna.

Non avviene spesso che imprese piccole riescano ad aumentare di molto le proprie dimensioni: dopo il 2000, solo il 5% delle Pmi italiane si è trasformato in aziende quotate e ad alta capitalizzazione

Tra i problemi delle piccole e medie imprese, per esempio, la forte dipendenza dal **credito**, dunque dal sistema bancario. Questo, in un periodo di tassi alti come quelli che ci stiamo gradualmente lasciando alle spalle, ha portato i prestiti alle imprese a un brusco calo, fenomeno più evidente proprio per le aziende più piccole. Che non tutti sono riusciti a superare, come dimostrano i dati dell'Osservatorio sulle imprese realizzato da Crif: il tasso di **default** nel 2023 è cresciuto del 2,4%.

Crescere, per le Pmi, però, non è facile. E comunque non avviene spesso che imprese piccole riescano ad aumentare di molto le proprie dimensioni: dopo il 2000, solo il 5% delle Pmi italiane si è trasformato in **aziende quotate** e ad alta capitalizzazione, si legge sempre nel rapporto McKinsey. Il numero appare ancor più basso se paragonato a quello di altri Paesi come Israele, dove la percentuale è del 42%, e l'Australia, al 44%.

Imprese più piccole, poi, hanno generalmente una minore propensione a investire, lo illustra il rapporto della Banca europea degli **investimen-**



ti, che evidenzia un punto debole: la carenza di investimenti in **ricerca e sviluppo**. Insomma, quelli che permettono di guardare al futuro non in senso astratto ma cercando concretamente il proprio spazio sul mercato.

Lo ricorda anche Mario Draghi nel piano per la competitività dell'Europa: un numero elevato di microimprese vuol dire più lentezza ad accogliere **innovazioni tecnologiche**. L'intelligenza artificiale, per esempio, è stata adottata dal 30% delle grandi imprese nell'Ue, ma da appena il 7% di quelle più piccole. In un mercato in cui tecnologie più costose possono garantire **competitività** e guadagni maggiori, queste imprese potrebbero avere serie difficoltà, si legge sempre nel testo elaborato dall'ex Premier, secondo cui proprio per questo motivo si dovrebbe dar loro una mano a crescere, in modo da trovare più spazi di mercato. Un aiuto alla crescita che, nel piano Draghi, è legato a doppio filo a un altro passaggio necessario: la **deregolamentazione**. È difficile essere all'avanguardia nell'innovazione, è in sostanza la tesi, se si viene fermati da troppe regole. Ed è proprio il caso dell'Europa, sostengono diversi osservatori. Del resto, si legge nel rapporto, più della metà delle Pmi in Europa indica gli ostacoli normativi e gli **oneri amministrativi** come la sfida più grande. Mentre in Italia, secondo il rapporto 2024 della Bei sugli investimenti, la maggioranza delle im-

prese considera le **regolamentazioni** commerciali un ostacolo anche agli investimenti.

Insomma, resta sempre valido il detto **"Usa innovates, China replicates, Europe regulates"**, in cui, appunto, all'Europa spetta il ruolo, auto-assegnato, di continente dei regolamenti, in cui le imprese sono soggette a più limiti che altrove, anche, ovviamente, per ragioni sociali.

A tutto ciò si aggiunge un altro fattore, anche questo caratterizza negli ultimi anni tutto il sistema economico italiano ma rappresenta un problema per le Pmi anche a livello europeo: la difficoltà ad attrarre **personale molto qualificato**. Una carenza che frena le attività commerciali per il 63% delle Pmi, si legge in un rapporto del Consiglio europeo. In conclusione, le piccole e medie imprese italiane rappresentano un pilastro fondamentale del sistema economico del Paese, ma sono chiamate ad affrontare sfide significative per garantire la loro competitività e **sostenibilità nel lungo termine**. Se da un lato il loro contributo in termini di creazione di ricchezza e occupazione è notevole, dall'altro, le difficoltà legate alla produttività, alla regolamentazione e all'accesso a personale qualificato richiedono interventi mirati. Affrontare queste criticità, come suggerito dal piano Draghi, potrebbe consentire alle Pmi di superare gli ostacoli e continuare a essere motore di crescita per l'intera economia.



VITA DA MANAGER

IL PODCAST DEL GRUPPO SENIOR
DI FEDERMANAGER

DISPONIBILE ORA
ASCOLTALO SU



Spreaker★



FEDERMANAGER
federmanager.it



Apple
Podcast

DALL'ESTERO

A BORDO DELL'ORIENT EXPRESS

AUTORE: ALESSANDRA COLARIZI - TEMPO DI LETTURA: 5 MINUTI



Il mercato cinese si conferma di primaria importanza per le Pmi italiane, ma nel post pandemia qualcosa è cambiato. A partire dalla crescente concorrenza locale e dalle nuove preferenze espresse dai consumatori

“Il dinamismo del **continente asiatico** è un punto di riferimento nelle rotte delle esportazioni del *Made in Italy*”. Nel suo rapporto “Orient Express: un treno di opportunità per l’export italiano, che viaggia con Sace”, il gruppo assicurativo-finanziario definisce il continente “traino della crescita globale”, con uno *share* superiore al 60% del totale. L’Asia continua a crescere e lo fa in modo eterogeneo: la spinta verso un *upgrade* del tessuto manifatturiero di diversi Paesi (Vietnam e Malesia) così come il costante impegno verso l’**innovazione tecnologica** dell’industria e delle infrastrutture (in India e Thailandia) sono solo alcune delle chiavi di lettura dell’intensa dinamica dell’**export** italiano nell’area che, secondo le previsioni Sace, crescerà del 6,5% nel 2024 e del 6,1% nel 2025. La Cina resta il primo mercato di sbocco regionale, con un interscambio che nel 2023 ha raggiunto i **67 miliardi di euro**. Le esportazioni italiane verso il Paese asiatico hanno toccato la cifra record di 19 miliardi di euro (un +17% su base annua), a fronte di 46,8 miliardi di euro di importazioni (-19%).

La **Cina** si attesta quindi come uno dei Paesi più interessanti per l’export italiano, primo mercato in Asia e secondo tra i Paesi extra europei dopo gli Stati Uniti. Secondo Sace, i commerci con la Repubblica popolare continueranno a crescere a un ritmo positivo, seppure inferiore a quello degli ultimi anni. Complice il rallentamento economico del Paese asiatico legato soprattutto al **settore immobiliare**. Le opportunità per le imprese italiane arriveranno dall’integrazione nelle filiere di settori legati alla **transizione green**: dall’*automotive* alle energie rinnovabili, dalla mobilità sostenibile all’**agritech**. Segmenti che Pechino annovera tra le cosiddette “nuove forze produttive”, tecnologie di fascia alta che nei piani della *leadership* comunista dovrà trainare la ripresa economica nazionale nel prossimo futuro. Nel mese di agosto, a stretto giro dal terzo *plenum* del partito, la dirigenza cinese ha confermato,

tra le “riforme” in cantiere, “l’apertura ordinata” nel campo delle **telecomunicazioni**, di Internet, dell’istruzione e della sanità, oltre all’intenzione di riservare parità di trattamento alle imprese nazionali e a quelle straniere. Incentivi statali saranno direzionati verso i servizi, settore in ripresa laddove il **retail** stenta a decollare.

Nel contesto dell’Asia orientale, il 96,5% delle aziende italiane esportatrici ha una dimensione piccola o media

La visita di Giorgia Meloni in Cina lascia intravedere uno spiraglio per le aziende nostrane interessate a sfruttare la fase espansiva avviata da Pechino. Significativa l’attenzione riservata alle piccole e medie imprese (Pmi) che per numero, fatturato e forza lavoro si ergono a struttura portante dell’intero sistema produttivo nazionale. Soprattutto nel contesto dell’**Asia orientale**, dove il **96,5% delle aziende italiane esportatrici** sono per l’appunto Pmi pari a un peso del 50,2% del valore complessivo delle transazioni in uscita. In questo senso va letta l’iniziativa, proprio di Sace, di sostenere con 200 milioni di euro, stanziati da Hsbc come *global coordinator*, Intesa Sanpaolo e Mufg, lo sviluppo di nuove opportunità di export *Made in Italy* in Cina per Pmi operanti nel settore del **food**, della meccanica strumentale, dell’*automotive* e della chimica. Per questo è stato coinvolto uno dei maggiori gruppi privati cinesi come Legend holdings corporation. Ugualmente, il piano d’azione rilasciato da Roma e Pechino strizza esplicitamente l’occhio alle Pmi tanto nell’auspicare un potenziamento dell’**e-commerce** (attraverso un lavoro sulla lo-

gistica e a tutela delle indicazioni geografiche) quanto nel porre l'accento sulla protezione della **proprietà intellettuale**.

Va detto che, se per estensione geografica e complessità culturale, il contesto cinese non è mai stato semplice, ora lo è ancora meno. Non solo per via delle difficoltà economiche e delle **tensioni geopolitiche** con l'occidente. «Prima della pandemia di **Covid-19**, il mercato cinese rappresentava un'opportunità favorevole per la vendita di prodotti italiani. Oggi, la situazione rimane promettente, ma sono emerse nuove sfide», ci spiega **Alberto Antinucci**, consulente indipendente nonché docente di strategia aziendale cinese presso la H-Farm Academy e la Wuhan University of science and technology. «Una di queste sfide principali è la crescente **concorrenza** locale. I **consumatori** cinesi mostrano una predilezione sempre maggiore per i prodotti locali, soprattutto quando il prezzo è comparabile a quello dei marchi stranieri. Questo cambio di tendenza è dovuto all'elevata qualità dei prodotti locali e al *design* innovativo, che spesso li rende la prima scelta per i consumatori», spiega Antinucci.

Secondo l'esperto, due differenze significative rispetto al periodo pre-pandemia consistono nel fatto che oggi le campagne devono raggiungere un pubblico più vasto e diversificato: «Per questo la gestione del **marketing** deve essere affidata a società cinesi. Lo *storytelling* deve essere realizzato da cinesi per i cinesi, abbandonando le narrative occidentali. Questo è essenziale per adattarsi alle specificità culturali di un **mercato** che richiede una presenza capillare per catturare l'attenzione del consumatore». Nel settore B2B, non è più possibile affidarsi a un distributore che gestisca tutto in autonomia. «Le aziende cinesi che si propongono come distributori vogliono un controllo completo sul **marchio**, sui prodotti e sulle vendite, senza fornire prestazioni o garanzie. Per mitigare questo rischio, è fondamentale una strategia di protezione robusta, che include la registrazione di **brevetti** e *design*, oltre a offrire un servizio di assistenza altamente efficiente», chiarisce Antinucci. In questo gli

accordi siglati dal governo Meloni hanno portato vantaggi significativi per le Pmi italiane, «facilitando l'accesso al mercato cinese e migliorando le condizioni per gli investimenti grazie all'introduzione di garanzie in termini di protezione della proprietà intellettuale, incentivi fiscali e supporto per l'innovazione tecnologica».

L'unica vera alternativa alla Cina è, in effetti, la “nuova Cina” stessa: un Paese con 800 milioni di persone appartenenti alla classe media, dotate di un potere d'acquisto significativo e pronti a investire

Davanti alle crescenti difficoltà, c'è chi guarda ai mercati asiatici alternativi. Come segnalato da Sace, il Vietnam e la Thailandia emergono come aree di interesse crescente. Tuttavia, per Antinucci, «è importante ricordare che l'**economia** combinata di queste due nazioni rappresenta meno del 5% del valore totale della crescita prevista dalla Cina. Questo dato sottolinea come le opportunità offerte da questi paesi, anche se interessanti, non possano ancora competere con il vasto potenziale cinese, mentre in **India** il vero problema risiede nella grande discrepanza di classe sociale tra la classe povera e quella ricca, annullando di fatto la classe media». Questo crea un mercato meno uniforme e più complesso da penetrare rispetto alla Cina. «L'unica vera alternativa alla Cina è, in effetti, la 'nuova Cina' stessa: un Paese con **800 milioni di persone appartenenti alla classe media**, dotate di un potere d'acquisto significativo e pronte a investire in beni di qualità a un prezzo giusto», spiega l'esperto, secondo il quale «l'epoca delle vacche grasse è finita». Le Pmi italiane devono adattarsi a questa nuova realtà, puntando su prodotti di alta qualità e su strategie di *marketing* efficaci per conquistare una clientela sempre più esigente e sofisticata.

PM PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



OGNI MESE ONLINE

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



Semplice, lineare, ricco di contenuti originali.

Progetto Manager è lo strumento ufficiale
di informazione di Federmanager.

Un mensile digitale che parla ai manager sui temi
di attualità politica, economia, finanza, sociale,
ambiente, tecnologia, raccontando il Paese che cambia.



PER RICEVERLO

OGNI MESE NELLA TUA CASELLA MAIL

iscriviti alla newsletter sul sito progettomanager.federmanager.it
o scrivi alla redazione progettomanager@federmanager.it

RIFLESSIONI

COME UN TIRO DA TRE PUNTI

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



Innovare, mantenendo il rigore del pensiero. È questo lo schema per vincere la partita decisiva della formazione manageriale

Negli ultimi anni le aziende italiane, e fra queste le **Pmi**, hanno conosciuto alcuni fenomeni inediti, come l'affermarsi su vasta scala del lavoro e della **formazione a distanza** (per il Covid, ma non solo per questo); la pervasività dell'**Intelligenza artificiale** (AI), con un'accelerazione dovuta a quella generativa; la richiesta di giovani **talenti**, visto il ridursi delle leve demografiche e la necessità di figure sempre più *skilled* (nel senso delle *hard skill*); la **Great Resignation**, con l'ondata di dimissioni, anche senza forme di protesta (*quiet quitting*); infine, la **Great Reshuffle delle competenze**, con una battaglia globale per assicurarsi talenti e profili giovani, sempre più tecnologici, sempre più disposti a lavorare da remoto.

Il risultato di questi **trend**, che hanno avuto il carattere di un doppio tsunami (nelle risorse umane e nella tecnologia), ha prodotto una formazione manageriale che, nell'insieme, è sembrata un'offerta bulimica, con ogni tipo di **prodotti** e ogni canale di *delivery*, con un clima da un lato di febbrile quotidiano cambiamento, dall'altro di sminuzzamento della proposta, con la crescita delle **learning pill**, dei post con velleità formative, dei contenuti sempre più sintetici e sempre meno qualificati, con *reel* (brevissimi filmati sui *social*) che hanno sostituito le videolezioni, e con docenze poco accreditate e con una *seniority* non consolidata.

Sempre negli ultimi tempi, però, vediamo una sorta di inversione di tendenza, che per ragioni di sintesi potremmo accorpare attorno a tre forme di "rivincita".

In primis, l'ubriacatura di formazione a distanza ha ricreato a nostro avviso una voglia di coinvolgimento in dinamiche reali, in situazioni connotate da **full immersion** e contatti emotivi, fisici, da sensazioni e non solo da un delivery formativo classico.

Poi, lo tsunami di attenzione per l'AI ha spinto a cercare di cautelarsi anche dalla deficienza artificiale e da quella umana, due iatture possibili quando si abdica come manager a un ruolo critico: dunque **un sapere umanistico e relazionale**

che si sta prendendo una rivincita sul tecnolismo un po' messianico che caratterizza l'AI. Per un esperto di **design thinking** nel recente Study tour di Federmanager Academy a New York e San Francisco, «*Complicated things need engineers, but complex things need humanists*». Lo scenario attuale è fatto soprattutto di queste ultime, e per questo, anche nelle Pmi, servono manager con una robusta consapevolezza sui fini dell'impresa e del lavoro, alimentata da fonti di **cultura umanistica**.

Per un esperto di design thinking nel recente Study tour di Federmanager Academy a New York e San Francisco: «*Complicated things need engineers, but complex things need humanists*»

Infine, la competizione durissima per assicurarsi i talenti ha sfinito tanti Hr manager, ma è emersa anche la necessità di figure che facciano solidi **business plan**, e che alla creatività affianchino azioni di stabilizzazione delle **performance** e di maturazione dei *team*. Figure non più *young* ma *silver*, purché spinte ancora da un ingaggio, ma di tipo diverso da quello che porta agli assalti "all'arma bianca". Un ruolo per chi guarda la battaglia dalla collina e consiglia le mosse ai giovani ufficiali arrembanti, un ruolo più da Athos che da d'Artagnan. La sintesi di queste forme di "rivincita" è nella formazione basata sulle **visite** aziendali e anche all'estero. Su questo piano abbiamo registrato un grande interesse e notevoli ritorni a livello formativo, soprattutto nello Study tour cui accennavamo, dedicato alle **Twin revolution** e sostenuto da 4.Manager. Proprio da qui, e dunque da un nuovo confronto con gli Usa dopo i 4 Study tour



organizzati fra il 2011 e il 2018, è partita la messa a fuoco sul senso della “nuova” formazione manageriale, quella all’altezza della stagione delle **quattro emergenze**, vale dire quelle pandemica e climatica, cui si sono aggiunte quella bellica e quella energetica. Le aziende italiane, e ancor più le Pmi, hanno dovuto subire quella che con linguaggio eufemistico potremmo definire una “serie di discontinuità”, che in realtà sono state una successione di **crisi**, traumi nella produzione o nell’export, fratture nella **supply chain** e, non ultima, una scarsità di risorse qualificate, con una dura rincorsa per la riqualificazione delle competenze.

E allora, quale formazione per i manager di questa difficile stagione? Proprio dagli Usa viene la storia e la metafora che abbiamo usato come sintesi, nel senso che si deve offrire l’esperienza di quella che chiamiamo “la notte di **James Naismith**”. Questo insegnante canadese di educazione fisica era una sorta di *temporary manager*, nel senso che era stato assunto da una delle scuole d’ispirazione religiosa Ymca con l’incarico di inventare un gioco che sviluppasse nei ragazzi doti fisiche ma anche di **autocontrollo** dell’aggressività. Siamo a Springfield, Massachusetts, nell’autunno 1891, ma

quel nuovo gioco doveva essere trovato entro Natale, pena il licenziamento. Naismith provò alcuni giochi ma senza risultati, e la fatale scadenza delle vacanze di Natale era quasi arrivata quando, una notte, ebbe un’intuizione: prendere le ceste per raccogliere le pesche e legarle alle due balconate basse della palestra, e far gettare lì dentro una palla il maggior numero di volte. La mattina successiva mise subito per iscritto i 13 **principi** di quel gioco, e appena prima di Natale si giocò la prima partita: era nato uno sport meraviglioso, il **basket!**

Fuor di metafora, oggi un manager deve trovare una scuola che gli assicuri un’esperienza di intuizione del “nuovo” per la propria impresa, ma anche di rigore nello scrivere le condizioni per mettere a terra quell’intuizione e farla diventare produttiva: in altri termini, precisare e definire i 13 principi come James Naismith, con una formazione manageriale che assicuri discontinuità e verifiche, **innovazione** e applicabilità ai processi, **disruption** e controllo di gestione. Le Pmi e le altre aziende hanno bisogno di questo, e di manager con una preparazione che abbia entrambi gli approcci ora citati. In questo modo faranno un tiro da tre punti, una “bomba” che, con certe **competenze**, porterà al successo di quella azienda.

IMPORTANTE GRUPPO DI MOBILIERI

Showroom di riferimento

EGE DELL'ORTO ARREDAMENTI

www.egearreda.it

Coordinatore convenzioni: Andrea Dell'Orto - Via G. Galilei, 45 - Seregno (MB) - Tel. 333.7017318

■ **Scelta dei mobili su oltre 50.000 mq di vaste esposizioni** fra le più serie e qualificate d'Italia (in Brianza, a Bergamo, a Como, a Varese, a Gallarate, a Cardano al Campo) con tutte le migliori marche di cucine, soggiorni, salotti, camere, camerette, mobili bagno, mobili d'ufficio. Inoltre, ristrutturazioni, porte, parquet, ceramica.

■ **Importanti sconti sui listini.** Consulenza, progettazione, rilievo misure, trasporto e montaggio compresi nel prezzo. Servizio postvendita. Blocco dei prezzi per merce da consegnare entro 18 mesi.

■ **Possibilità di vedere una casa domotica perfettamente arredata e funzionante.**

■ **Convenzione estesa ai famigliari.**

Il Gruppo di Mobiliari, offre la possibilità di vedere dal vivo tutta la migliore produzione italiana del mobile con le marche più prestigiose di DESIGN e ottima PRODUZIONE ARTIGIANALE E SU MISURA.



Per informazioni e appuntamenti si prega di telefonare al numero indicato sulla convenzione

IDENTIKIT SOSTENIBILE

AUTORE: **STEFANO FASANI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Unire le forze tra industria, management, finanza e istituzioni per integrare le dimensioni Esg nelle politiche aziendali, nei processi decisionali e nei modelli operativi. Ecco il progetto “Carta d’identità Esg manager”

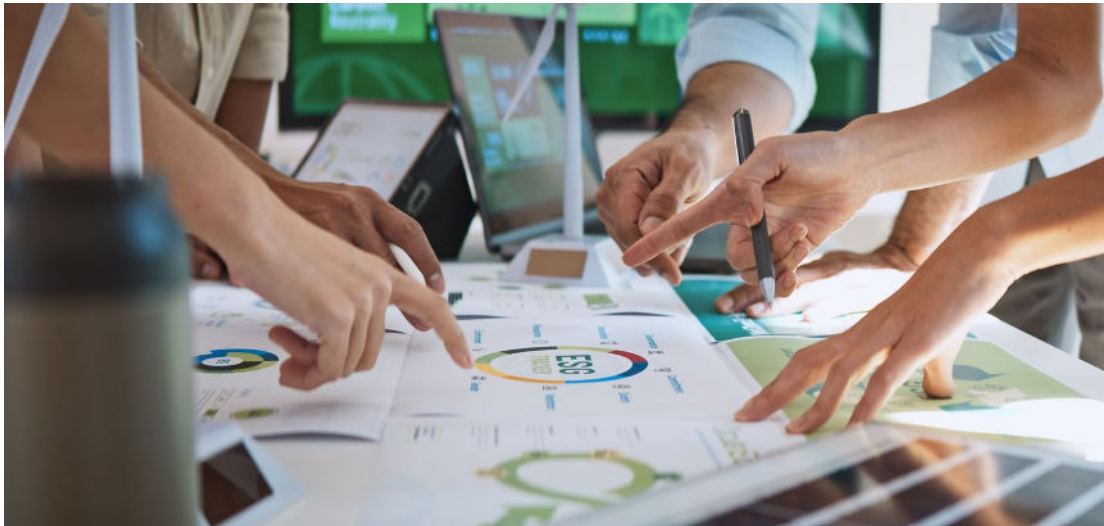
La sfida della **competitività** per un’impresa nell’attuale contesto di mercato si gioca sempre più su un numero maggiore di dimensioni, spesso in contrasto tra loro, e per navigare questa complessità la classe manageriale con le relative **competenze** gioca un ruolo determinante. Coniugare gli obiettivi delle diverse funzioni aziendali con i rischi e le opportunità di una **doppia transizione, Esg e digitale**: è questo il contesto in cui si inserisce il progetto “Carta d’identità Esg manager”, un programma formativo e di certificazione di riferimento nazionale progettato da Open-es e Federmanager in collaborazione con Esgr Società benefit, Deloitte Climate & Sustainability Società benefit e Federmanager Academy. La trasformazione dell’intero sistema produttivo verso un **modello di crescita sostenibile** richiede di unire le forze tra industria, finanza ed istituzioni con una visione strategica a lungo termine che integri le dimensioni **ambientale, sociale e di governance** (Esg) all’interno delle politiche aziendali, dei processi decisionali e dei modelli operativi. È questo lo spirito alla base della *partnership* tra l’alleanza Open-es e Federmanager da cui è partito il progetto “Carta d’identità Esg manager”, un esempio concreto di strumenti pratici adatti ad ogni dimensione aziendale e che puntano a valorizzare l’asset imprescindibile per affrontare questa sfida: le **persone** e relative competenze.

L’iniziativa si inserisce in maniera integrata in un ampio **ecosistema** di opportunità per le imprese costituito dalla piattaforma Open-es. Questa alleanza, avviata nel 2021 da Eni con Boston Consulting Group e Google Cloud, conta oggi una **community** di più di **24 mila imprese** e rappresenta l’iniziativa di carattere sistemico, a livello nazionale e non solo, per promuovere collaborazione lungo **le catene del valore**, supportando le imprese verso il comune obiettivo di sostenibilità e competitività della nostra industria. Grazie a questa partnership, oltre ai contenuti formativi del programma “Carta d’identità Esg manager”, Federmanager offre ai

propri associati l’accesso a Open-es, la piattaforma digitale innovativa e collaborativa per guidare le imprese nella **misurazione e miglioramento delle performance di sostenibilità**. Allineata agli standard e normative Esg, Open-es consente di raccogliere dati sulle prestazioni aziendali, monitorare la filiera e confrontarsi con *benchmark* di settore. In questo modo, i manager possono applicare concretamente i concetti appresi nel **percorso formativo** all’interno delle proprie imprese, trasformandoli in piani d’azione pratici e misurabili, promuovendo una gestione sostenibile e trasparente.

Per superare una visione dei principi Esg come adempimento di compliance e integrarli nei modelli di business, bisogna coinvolgere diverse aree dell’organizzazione

Il *framework* formativo e di certificazione “Carta d’identità Esg manager” offre ai manager di qualsiasi funzione aziendale l’opportunità di rafforzare le competenze negli ambiti Esg declinandone l’applicazione nelle proprie attività e settori di riferimento. Gli esperti internazionali di Esgr Società Benefit, Deloitte Climate & Sustainability Società benefit e Federmanager Academy accompagnano i partecipanti in una combinazione di nozioni teoriche di base e **casi pratici aziendali** fornendo le competenze necessarie per ottenere la propria Carta d’identità da Esg manager e accedere al percorso certificativo **BeManager**, in collaborazione con Rina. Particolare attenzione viene dedicata alla preparazione delle imprese a rispondere efficacemente alle **normative europee in materia di sostenibilità**, che impongono una trasparenza crescente nella



rendicontazione delle *performance* ambientali e sociali. Non solo, in quanto questo approccio integra la sostenibilità nella sua interezza come opportunità di crescita e innovazione, superando la visione della stessa come un mero obbligo.

L'obiettivo della **formazione** è volto a rispondere alle sfide attuali e anticipare i bisogni futuri, favorendo una crescita sostenibile e inclusiva. Questa iniziativa rappresenta un pilastro fondamentale per costruire un sistema produttivo che unisce **profitabilità e responsabilità**, rendendo la sostenibilità una componente integrata e indispensabile del Dna aziendale.

Pur esistendo in molte organizzazioni aziendali una figura di riferimento per le tematiche di sostenibilità, il profilo da Esg manager, e la relativa Carta d'identità, non si deve limitare a tale figura. È infatti ormai chiaro, da evidenze empiriche e dall'analisi dei modelli di riferimento, che, per superare una mera visione dei principi Esg come adempimento di **compliance** e integrarli nei modelli di *business* aziendali, sia fondamentale il coinvolgimento di moltissime aree dell'**organizzazione**. *Operation, marketing*, legale, logistica, finanza, acquisti, sono solo esempi di funzioni aziendali fortemente impattate dagli **obiettivi** e requisiti ambientali, sociali e di *governance*.

Una dinamica che coinvolge i grandi gruppi industriali e finanziari ma anche le **micro, piccole e medie imprese**, che rappresentano il 99% del si-

stema produttivo e più del 75% della forza lavoro impiegata nelle filiere italiane (Fonte: Istat). E anche in questo caso la normativa c'entra relativamente, perché al di là degli obblighi di *compliance* che inizialmente si applicano solo alle imprese di più grande dimensione, la centralità delle caratteristiche della propria **supply chain** per il raggiungimento degli obiettivi ambientali e sociali fa sì che l'eccellenza dal punto di vista Esg rappresenti una caratteristica chiave che riverbera lungo tutta la **catena del valore**. In questo contesto il connubio tra Open-es e Federmanager assume ancora maggior valore, consentendo a capo-filiera industriali, banche e associazioni di unire le forze e convergere verso modelli e strumenti comuni per semplificare il percorso di crescita Esg delle imprese più piccole, spesso in comune tra le diverse filiere.

Creare un ambiente fertile dove l'azienda può prosperare, prendersi cura delle persone e del **tesuto sociale** di riferimento, creando valore per i propri azionisti e **stakeholder**. Non è nulla di particolarmente nuovo per le imprenditrici e imprenditori del nostro Paese, ma oggi i manager aziendali sono chiamati a integrare tutti questi aspetti in una **visione strategica** che deve tenere conto di rischi ed esigenze dei clienti in forte evoluzione. Questa iniziativa formativa punta proprio a sviluppare tali competenze, creando uno **skill set** base trasversale ai diversi Esg manager aziendali e necessario per competere a livello internazionale.



progettomanager.federmanager.it