



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



CONNESSIONI

Aprile-Maggio 2025

 FEDERMANAGER



Direttore responsabile: Valter Quercioli

In redazione: Assunta Passarelli,
Antonio Soriero

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: Boccia Industria Grafica

Finito di stampare

Maggio 2025

IN QUESTO NUMERO...

Web | Energia | Ue

Mondo | Infrastrutture

Premio Giovane Manager

Fibra ottica | Istituzioni

Industria | Competenze

BeManager | Relazioni

Networking | Dazi



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE

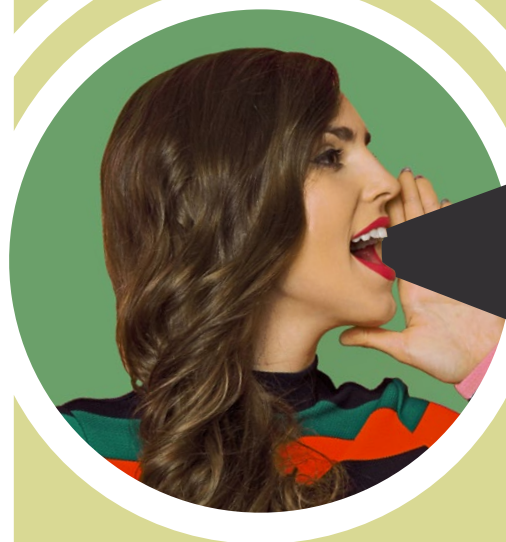
DI FEDERMANAGER

NON

CI

RACCONTIAMO

STORIE



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

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



L'EDITORIALE DI VALTER QUERCIOLI

L'hub delle relazioni

Mettere **in rete le persone** per dare loro più forza, più voce. È questa oggi una delle sfide più complesse, persino in un mondo **iperconnesso** sotto il profilo digitale, che tuttavia spesso rivela una iperconnessione di solitudini in isolamento. Ecco allora una delle principali *mission* della nostra Federazione, soprattutto in questa fase storica dalle molteplici **incertezze**: aiutare le persone a **"fare vera rete"**, mettendo a loro disposizione una **platea associativa** sempre più ampia e a fattor comune un patrimonio sempre più vasto di **esperienze, competenze e valori**.

Occorre proiettarsi al di là del semplice concetto di "appartenenza", oramai troppo statico e stantio per la mutevole dinamica dei tempi odierni, per guardare alle **opportunità concrete** che un'organizzazione, una rete come la nostra può dare agli associati, in un processo di proficua **interrelazione e condivisione**.

Ogni giorno osserviamo le potenzialità che le **connessioni** sono in grado di determinare in termini di azioni concrete, alimentando quel senso di **solidarietà** che è caratteristica delle realtà associative. Ed è proprio la **circolazione** di idee, proposte organizzative, conoscenze che rende la **rete solida e reattiva** rispetto alle difficoltà che ogni rappresentanza deve fronteggiare. Ma vi è un ulteriore aspetto da considerare, che mi piace definire come **"legge di potenza"**, applicabile al nostro contesto. Se il numero di componenti della nostra *community* raddoppia, il numero di possibili collegamenti più che quadruplica, creando un effetto moltiplicatore ad alto impatto.

Ogni nuova persona associata non aggiunge solo sé stessa, ma moltiplica le possibilità di connessioni e collaborazioni, apportando un **valore aggiunto** di cui tutti possono beneficiare. Ogni associato in più nella nostra rete ha il potere di **amplificarne le opportunità di evoluzione e di sviluppo**, in una **crescita esponenziale** che rende l'organizzazione più forte e munita di risorse.

Altra qualità fondamentale del nostro *network* è la sua **resilienza**. Quando un **nodo** - ovvero un contatto, un'opportunità o una relazione - viene meno, altri nodi si attivano a sostegno di ciascuno e di tutti. È anche questa capacità di adattamento e mutuo-sostegno a costituire un vero fattore trainante dell'associazionismo: **sapere di non essere mai soli**, di poter contare su una rete di persone disposte a supportarsi reciprocamente.

Per questo è essenziale mettersi in gioco, partecipando attivamente alla vita associativa, un **hub delle relazioni** in cui competenze e visioni si incontrano e aprono la via a nuove possibilità di **carriera**, aggiornamento professionale costante in risposta ai **trend** di mercato e tutele mirate, in termini **previdenziali, sanitari, occupazionali**.

Mettiamoci in rete con la nostra Federazione, perché con essa possiamo contribuire al **benessere** della classe manageriale, alla **crescita sostenibile** del Paese e quindi, in definitiva, al benessere e alla crescita personale di ognuno.



CON IL TUO **5X1000** SOSTENIAMO

LA FORMAZIONE

DI GIOVANI PROVENIENTI
DA PAESI IN CONFLITTO
PER COSTRUIRE UN
FUTURO MIGLIORE

L'ACCOGLIENZA

DI PICCOLI MALATI
LUNGODEGENTI E DELLE
LORO FAMIGLIE SPESSO
LONTANE DA CASA

L'INCLUSIONE SOCIALE

PER RESTITUIRE
LA DIGNITÀ DEL LAVORO
ALLE FASCE PIÙ DEBOLI
DELLA POPOLAZIONE

SCRIVI IL **CODICE FISCALE**

0 8 0 0 2 5 4 0 5 8 4

SULLA DICHIARAZIONE DEI REDDITI

www.vises.it

Sempre più preparati

E buio fu. Il 28 aprile scorso un **blackout** senza precedenti ha interessato l'intera penisola iberica, e non solo, lasciando senza fornitura elettrica case, aziende, servizi, attività commerciali. Oltre 50 milioni di persone sono rimaste "paralizzate" per lunghissime ore, impossibilitate a compiere le consuete attività quotidiane.

Un evento ad alto impatto anche dal punto di vista **mediatico**, se pensiamo a quanto possa fare notizia un **blackout** del genere all'interno di **Paesi di primo piano dell'Ue**. Non parliamo certo della periferia del mondo.

Ma è un evento, soprattutto, che ci obbliga a riflettere, come europei che sono chiamati a interpretare, da capofila, la **transizione ecologica e digitale** in atto.

E desta preoccupazione il fatto che, dopo diversi giorni, ancora non vi sia chiarezza sulle cause all'origine del **blackout**.

Non bisogna tuttavia commettere un errore strategico, puntare cioè il dito contro l'una o l'altra **tecnologia** di produzione energetica, alimentando atteggiamenti faziosi che, la storia ci insegna, si rivelano inevitabilmente improduttivi.

L'energia è un bene indispensabile e, per garantire adeguati **approvvigionamenti** e **stoccaggi**, è essenziale che l'intero panorama **low carbon** sia coinvolto, senza inconsistenti approcci ideologici. Perché all'orizzonte vi è certamente l'obiettivo della sostenibilità, ma eguale dignità devono avere gli obiettivi della resilienza e della **crescita**.

Il grande **blackout** del 28 aprile ci insegna che dobbiamo essere pronti, come sistema Paese e come Ue, a rispondere a **shock** energetici che anche nei prossimi anni potrebbero presentarsi.

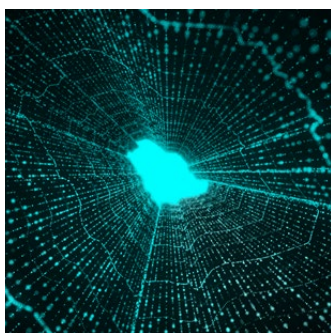
Reti energetiche resilienti, **smart** e concepite per rispondere alle crisi, oltre che a prevenirle, costituiscono l'infrastruttura necessaria per quella costruzione del futuro di cui spesso parliamo. Ciò vuol dire investire in **interventi, materiali e immateriali**, ad ampia portata, ma anche investire nelle **competenze** specifiche che un settore complesso come quello energetico richiede.

Nessuna tecnologia può rivelarsi efficace senza la guida di competenze adeguate. Emerge pertanto con forza la necessità che tutte le organizzazioni ad impatto energetico, anche a livello trans-europeo, dispongano di figure professionali fondamentali come gli **Energy manager**, nei loro diversi ambiti di riferimento.

Figure a cui la nostra Federazione sta dedicando grande attenzione **sul piano formativo e informativo**. Si tratta di **profili manageriali strategici**, capaci di garantire che le scelte energetiche siano sostenibili, sicure ed economicamente competitive.

Oggi, ancor più che in passato, l'energia deve essere "managerializzata" cioè, gestita con visione e intelligenza. Non possiamo delegare le scelte a condizioni imposte dalle emergenze, ma abbiamo l'obbligo di intervenire con lungimiranza.





8 RIFLESSIONI

Riprovarci con la rete

AUTORE LUCA ZORLONI

L'evoluzione dal world wide web all'online attuale è andata nell'ottica di una centralizzazione asfissiante e di una rottura dei principi di orizzontalità, apertura e libertà della stagione degli esordi. Ma non tutto è perduto



11 SCENARI

Energie in movimento

AUTORE CARLO DI PRIMIO

Un focus sul ruolo delle reti energetiche nel processo di transizione verso la decarbonizzazione. Tra innovazioni tecnologiche e dinamiche di mercato complesse



15 SCENARI

Mappe aperte

AUTORE RICCARDO CAVALIERE

Con assetti internazionali in costante mutamento, il sistema produttivo italiano ha l'opportunità e la responsabilità di rinnovare le proprie strategie globali



20 BIANCA E VOLTA

Talenti manageriali

AUTRICE PAOLA VITALE

Aperte le candidature alla nuova edizione del "Premio Giovane Manager", il contest ideato dal nostro Gruppo Giovani diventato un punto di riferimento tra i manager italiani under 44

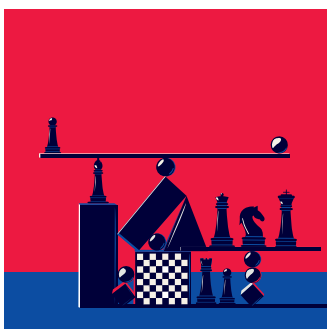


22 SCENARI

Veloci e connessi

AUTORE ANDREA FALESSI

Open Fiber ha contribuito a ridurre il digital divide, portando la rete a banda ultra larga in fibra ottica in tutta Italia. Ora è il momento di promuovere un effettivo utilizzo dell'infrastruttura



26 RIFLESSIONI

Un asset strategico

AUTRICE CLAUDIA POMPOSO

Presidiare la rete istituzionale è una necessità strutturale per le organizzazioni. E le relazioni istituzionali evolvono, interpretando il cambiamento digitale e i diversi livelli delle decisioni pubbliche

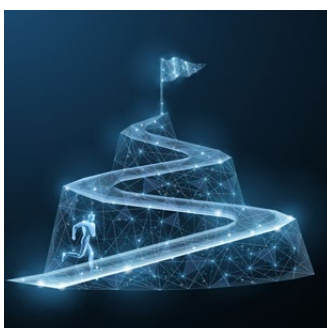


29 RIFLESSIONI

Nodi intrecciati

AUTORE PAOLO GRISORIO

Leggere tra i significati del termine 'rete' per scoprire l'origine di connessioni, attività umane e successi produttivi. Dall'antichità alle ultime frontiere dell'innovazione



32 STORIE

Quando l'esperienza incontra il futuro

AUTRICE BARBARA RENALDI

In dieci anni, il percorso BeManager si è affermato come punto di riferimento nazionale per la valorizzazione della figura manageriale



34 STORIE

Uno slancio alle competenze

AUTORE ALESSIO CASSINELLI LAVEZZO

Il valore del nostro percorso BeManager in questa testimonianza di un manager certificato come Export manager & manager per l'internazionalizzazione

RIFLESSIONI

RIPROVARCI CON LA RETE

AUTORE: LUCA ZORLONI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

L'evoluzione dal world wide web all'online attuale è andata nell'ottica di una centralizzazione asfissiante e di una rottura dei principi di orizzontalità, apertura e libertà della stagione degli esordi. Ma non tutto è perduto

C'era una volta la **Rete**. Quella con la R maiuscola. Orizzontale. Decentralizzata. Aperta. Un modello alternativo di società, che dalla dimensione **digitale** avrebbe dovuto dare forma anche a quella analogica. Robert Cailliau, ingegnere belga che propose il primo sistema a ipertesto per il Cern, disegnò il logo di quel **world wide web** a cui aveva collaborato con Tim Berners-Lee, riconosciuto come uno dei padri dell'architettura fondamentale di **internet**. Sopra alla sequenza di tre W in diversi gradienti di verde, Cailliau iscrisse il motto: «*Let's share what we know*» (Condividiamo ciò che conosciamo). La sintesi perfetta dello spirito originario della Rete, il principio di un mondo in cui sarebbero state abbattute tutte le **barriere** al sapere e la conoscenza sarebbe fluita in modo naturale tra le persone, travalicando confini, fusi orari, linguaggi, ceti sociali.

Sembrano echi di un mondo lontano. E se suonano così distanti, è perché nel frattempo la Rete è stata popolata di isole sempre più grandi e ingombranti, i **social media**, i cui proprietari non sono felici della divagazione da uno spazio all'altro che la logica dell'ipertesto del web originario predicava. *Let's share*, sì, ma dentro un preciso recinto. Dall'orizzontale al verticale, sotto la spinta di **algoritmi** che stabiliscono cosa vedere. Dalla decentralizzazione alla centralizzazione, in mano a pochi, grandi operatori. Da aperto a chiuso.

Secondo l'ultimo rapporto della società di comunicazione digitale "We are social", Digital 2025, in Italia le persone spendono **in media circa 5 ore e 39 minuti** della loro giornata online. Di queste, un'ora e 48 minuti, quasi la metà, è dedicata ai social media. Dove il 47% degli intervistati dichiara di cercare nuove storie, il 46% di riempire il tempo libero e il 43% di tenere vivi i rapporti con parenti e amici.

Se prima entravamo in Rete da una porta e, attraverso i ponti dei **link**, viaggiavamo da un blog a un giornale online, da un sito di un'università

a quello di forum inseguendo idee, approfondimenti, fonti di prima mano, oggi lo *scroll* ci consegna uno sconfinato buffet dove scartare una pietanza dopo l'altra, in pochi secondi, soffermandosi poi su quella che ci ispira per qualche minuto e passare poi, di nuovo, alla successiva, in un **loop** infinito.

I social sono governati da algoritmi che rafforzano la costruzione di bolle ed 'echo chamber' difficili da smontare

Non solo: se l'esperienza di blog e forum aveva allargato la possibilità per le nicchie di utenti di aggregarsi spontaneamente intorno a un interesse comune, facendo massa critica su un argomento e costruendo comunità dal basso, i social, che pure hanno amplificato l'impatto, sono governati da algoritmi che rafforzano la costruzione di bolle ed '**echo chamber**' difficili da smontare. Sul Corriere della Sera lo scorso gennaio Walter Quattrociocchi, docente di Computer science dell'università La Sapienza di Roma e a capo del Center of data science and complexity for society, commentando l'abbandono del **fact checking** da parte di Meta, osservava come i dati dimostrino che non funziona e che spesso peggiora la situazione, rafforzando le *echo chamber*.

La centralizzazione della Rete e la costruzione di **modelli di business** imperniati sul tempo e sulla (presunta) attenzione hanno minato la gemmazione spontanea. E se sono note e già discusse le implicazioni che questo comporta sulla nostra attenzione, sulle **relazioni sociali** e sulle modalità con cui interagiamo online, si inizia a dipanare anche un impatto sulla narrativa della Rete che, da parola densa di significato è divenuta una



buzzword appannata per poi essere fagocitata e dimenticata, come fosse una **moda**.

Della Rete delle origini, però, dobbiamo recuperare e salvaguardare alcuni principi. L'orizzontalità, per esempio, che nelle organizzazioni più leggere nelle quali abitiamo e lavoriamo è fondamentale per abilitare sistemi più elastici, flessibili di fronte al cambiamento e modellati intorno agli **obiettivi condivisi**, più che all'*input* gerarchico. C'è poi un aspetto di controllo e di **assuefazione all'uso dei dati** (il cosiddetto capitalismo della sorveglianza magistralmente identificato dalla docente e filosofa Shoshana Zuboff), che lo sviluppo dell'**intelligenza artificiale** rende ancora più impellente e su cui non è sufficiente solo l'occhio del regolatore, ma anche la consapevolezza e coscienza degli utenti.

Ancora: l'accesso alle informazioni resta un aspetto cruciale del modello della rete degli esordi. E non vuol dire solo "contenuti gratis", che pure è un tema cruciale per chi li produce, così come per chi li consuma. Ci riporta alla discussione su censura, **accessibilità alle fonti**, distribuzione e circolazione dei dati, costruzione di luoghi resistenti agli algoritmi dell'attenzione. Insomma, se la **trasformazione** delle reti digitali nell'ultimo decennio ne ha incrinato i principi più

radicali, ciò non significa che non ci sia spazio per recuperarli e aggiustare il tiro. Per **riformare uno spazio**, quello online, che ci sta stretto ormai e che risulta spesso dissociato dalle aspirazioni sociali e personali. Proprio Tim Berners-Lee, in occasione del Web Summit 2024, ha chiamato aziende e persone a un cambiamento della rotta intrapresa dal web.

Del futuro della Rete e delle sfide che la sua gestione e trasformazione ci pongono rifletteremo anche a The Big Interview, un nuovo evento che **Wired Italia** organizza per la prima volta a Milano il 26 giugno, presso l'università Bocconi. Lo abbiamo sottotitolato "dialoghi con le **menti straordinarie** del nostro tempo" non a caso. Ciò che aspiriamo in quella giornata è intessere un dialogo costruttivo e di visione con persone che, nei rispettivi campi, stanno indicando la via verso le frontiere della **tecnologia**, dello sviluppo sociale e della digitalizzazione della nostra economia. Un momento per ascoltare, capire e mettere in discussione le nostre convinzioni e ragionare su come costruire il mondo del domani. Sul sito e sui profili social di Wired Italia è possibile reperire il link alla pagina per segnalare il proprio interesse all'evento e ricevere aggiornamenti sugli ospiti e sulle procedure di registrazione.

SCENARI

ENERGIE IN MOVIMENTO

AUTORE: CARLO DI PRIMIO - TEMPO DI LETTURA: 5 MINUTI

Un focus sul ruolo delle reti energetiche nel processo di transizione verso la decarbonizzazione. Tra innovazioni tecnologiche e dinamiche di mercato complesse

Quando si parla di **reti**, nel settore dell'energia, si tende a focalizzare l'attenzione sulle reti di trasmissione e distribuzione dell'energia elettrica e sulle reti per il trasporto e distribuzione degli idrocarburi e del gas in particolare.

Ma in realtà bisognerebbe approcciare l'argomento in maniera più ampia, guardando anche ad altre tipologie di reti. Ad esempio, le reti di distribuzione dei carburanti, le reti per il **teleriscaldamento** ed il **teleraffrescamento** o guardando verso il futuro, le reti per le ricariche delle auto elettriche piuttosto che per la sostituzione delle batterie.

Tuttavia, non c'è dubbio che, con il progredire della transizione verso l'energia *green* e la decarbonizzazione, le sfide più importanti saranno quelle che dovranno affrontare proprio **le reti per il trasporto e la distribuzione dell'energia elettrica e del gas**. Peraltro, con obiettivi tendenziali opposti, a parte la comune massimizzazione dell'impronta tecnologica. Infatti, le prime avranno esigenze legate alla forte crescita dei consumi e ad un sistema di **servizi** sempre più complesso e diversificato, mentre le seconde, dovranno fare fronte ad un futuro, progressivo ridimensionamento del consumo del gas naturale e alla sua parziale sostituzione con nuovi gas, quali l'**idrogeno**, i gas sintetici, i gas rinnovabili.

Le reti elettriche in particolare saranno chiamate a gestire una pluralità di fattori assai complessi, quali:

- il forte aumento dei **consumi elettrici** indotto dalla spinta verso l'elettrificazione;
- lo sviluppo delle **fonti rinnovabili** non programmabili come solare ed eolico;
- la profonda trasformazione del sistema produzione-distribuzione-consumo, sempre più influenzato dal crescente numero delle piccole e micro-unità di produzione e dal diretto accesso al mercato del **consumatore-produttore** come soggetto attivo (*prosumer*).
- la diffusione e la necessaria integrazione de-

gli **accumuli** di energia, direttamente correlati alla crescita delle rinnovabili intermittenti;

- la sempre più marcata penetrazione delle nuove tecnologie nei sistemi di gestione della rete sotto la spinta della digitalizzazione, dello sviluppo delle *smart grid*, delle tecnologie bidirezionali come, ad esempio, la **vehicle-to-grid**; in altre parole, delle reti flessibili e intelligenti.

In merito alle reti elettriche, l'Agenzia internazionale dell'energia valuta che, a livello globale per il 2040, occorreranno 80 milioni di km di linee nuove e/o potenziate

L'Agenzia internazionale dell'energia (Iea), monitora ed esprime le sue raccomandazioni su questi temi, che ritiene essenziali per accompagnare la **transizione energetica** verso obiettivi coerenti con il raggiungimento della **neutralità climatica al 2050** e la limitazione dell'aumento della temperatura media globale al 2100 possibilmente entro 1,5°C. In particolare, per le reti elettriche Iea valuta che, a livello globale per il 2040, occorreranno **80 milioni di km di linee nuove e/o potenziate**, rilevando però che già sui *target* intermedi al 2030 si registrano notevoli ritardi, a causa dei colli di bottiglia dovuti, soprattutto, alla lentezza dei processi autorizzativi ed alle opposizioni locali. In termini di investimenti questi obiettivi richiederanno un raddoppio dei valori annuali impiegati dell'ultimo decennio, passando dai 330 miliardi di dollari ai **750 miliardi di dollari all'anno** entro il 2030.

Per le reti gas, l'Iea rileva un altro ordine di problematiche, legate agli scenari sull'andamen-

to della domanda globale di gas naturale, che influiranno sulla tempistica degli interventi di chiusura e trasformazione delle infrastrutture. Nel 2024 è stato infatti raggiunto un nuovo massimo storico di 4.200 miliardi di metri cubi, con **un aumento del 2,7%** sull'anno precedente. Questo *trend*, sia pure parzialmente ridimensionato, proseguirà anche nel 2025 e, secondo lo scenario lea basato sulle politiche attuali degli Stati (Steps), potrebbe continuare ancora per alcuni anni, richiedendo in questo caso un ulteriore sviluppo anche delle reti per il trasporto e la distribuzione del gas naturale. Diverse sarebbero invece le prospettive nell'ipotesi che trovassero attuazione gli altri **scenari** lea, basati, rispettivamente, sull'evoluzione della domanda gas secondo gli impegni presi dai vari Stati per la decarbonizzazione (Aps) e sul raggiungimento delle emissioni globali nette zero al 2050 (Nze). In entrambi questi scenari, si arriverebbe infatti molto più rapidamente ad un ridimensionamento delle reti dedicate al gas naturale e ad una concentrazione degli **investimenti** per la loro riconversione e l'adattamento ai nuovi gas decarbonizzati. Peraltro, va detto che appaiono di difficile attuazione sia il primo, anche per la nuova politica Usa, sia soprattutto il secondo, per le dichiarazioni di Cina ed India di puntare alla neutralità energetica, rispettivamente nel 2060 e nel 2070. Tutto ciò vale ovviamente a livello globale, ma è da attendersi che, a livello di aree geografiche ed in particolare per i Paesi appartenenti all'**Unione europea**, la tempistica sia diversa, tenuto conto degli impegni già presi e ribaditi rispetto all'obiettivo 2050.

A questo fine, per quanto riguarda le reti elettriche, la Commissione europea ha presentato, alla fine del 2023, un **Action Plan for Grids che prevede 584 miliardi di euro** di investimenti al 2030, per migliorare la pianificazione a lungo termine, ammodernare e raddoppiare le infrastrutture, raddoppiare la capacità di trasmissione transfrontaliera, sviluppare progetti di interesse comune e realizzare gli interventi tecnologici necessari per gestire con reti intelligenti e flessibili tutte le nuove sfide di cui si è già parlato, relative ai cambiamenti in atto ed *in fieri*.

Analogamente, per le reti gas, soprattutto dopo l'invasione russa dell'Ucraina, la strategia Ue si è sviluppata su tre pilastri principali: **diversificazione** delle fonti di approvvigionamento, rafforzamento delle interconnessioni e degli **stoccaggi** e transizione verso i gas decarbonizzati. Anche con riferimento al gas i target europei sono rimasti quelli base. Ma proprio gli effetti della crisi ucraina e l'impatto dovuto alla concorrenza particolarmente aggressiva della Cina per alcuni importanti segmenti dell'industria europea hanno aperto un dibattito sulla sostenibilità di alcuni dei target imposti dal Green Deal, che potrebbe incidere quanto meno sulla tempistica di alcuni degli obiettivi relativi alla scadenza intermedia del 2030.

Per le reti gas, la strategia Ue si è sviluppata su tre pilastri principali: diversificazione delle fonti di approvvigionamento, rafforzamento delle interconnessioni e degli stoccaggi e transizione verso i gas decarbonizzati

In questo quadro, certamente complesso e sfidante, l'Italia si pone in una posizione di avanguardia per le qualità dei sistemi di rete sui quali già oggi può fare affidamento ed il livello tecnologico e di **competenza** delle aziende che li gestiscono, sia per l'energia elettrica che per il gas, sia a livello trasmissione che distribuzione.

Nondimeno, entrambi i Tso (Terna e Snam), ma è opportuno citare anche le altre aziende che gestiscono reti, sulla base degli scenari concordati in funzione del Piano nazionale integrato energia clima (Pniec) inviato a Bruxelles, in versione definitiva, a giugno del 2024, hanno impostato i propri piani di investimento sulla della *road map* per la **transizione energetica**, secondo gli impegni presi come Paese.

In particolare, Terna ha approvato il proprio Pia-



no strategico 2025-2034 che prevede 23 miliardi di euro di investimenti finalizzati al perseguimento degli obiettivi nazionali ed europei di transizione energetica, indipendenza, resilienza ed efficienza del sistema, sviluppo di **infrastrutture** funzionali ai fabbisogni, maggior integrazione dei mercati tramite le interconnessioni con l'estero, maggiore prontezza di risposta efficiente alle richieste di connessione alla rete.

A sua volta Snam ha varato il suo piano quinquennale 2025-2029 di 12,4 miliardi di euro, che potrebbero salire a 27 miliardi di euro al 2034 se la realtà dei prossimi anni confermerà la visione attuale per quella data.

In questo primo quinquennio l'impegno di Snam si svilupperà su due direttrici:

- gli investimenti in infrastrutture gas, comunque coerenti con l'obiettivo dello sviluppo sostenibile;
- gli investimenti nel business della transizione.

L'obiettivo di fondo sarà quello di guidare l'evoluzione verso un sistema interconnesso, multi-molecola e **paneuropeo**, tenuto conto anche del ruolo cruciale di Snam per la sicurezza energetica dell'Europa attraverso il *Gas sea corridor*, che veicola il gas importato dal Nord Africa.

In questa ottica, accanto ai progetti relativi ad esi-

genze più attuali, riguardanti ad esempio le navi per le rigassificazione del Gnl, vanno citati quelli che guarderanno ad un futuro meno prossimo, quali: la sostituzione di 850 km di condotte con **standard hydrogen-ready**, la installazione di stazioni di compressione *dual-fuel*, il collegamento di impianti di bio-metano, lo sviluppo del trasporto e dello stoccaggio di CO₂, la partecipazione a progetti d'interesse comune europeo (Pci) come il *South 2 Corridor* per il trasporto dell'**idrogeno**.

Tutto ciò perché Snam vede un futuro in cui, passando dal gas naturale a molecole alternative come idrogeno e CO₂, non diminuirà ma anzi aumenterà i volumi trasportati attraverso la propria rete, servendo efficientemente la transizione.

Concludendo, visto che parliamo di reti, un accenno al recentissimo **blackout** che ha colpito Spagna, Portogallo e una limitata area della Francia, che secondo le ultime notizie ha causato anche delle vittime.

Non per fare commenti sulle cause, che al momento non sono ancora note, né per tornare sulla complessità dei sistemi-rete di cui si è ampiamente parlato, ma solo per sottolineare quanto il loro corretto funzionamento sia oggi essenziale per il funzionamento di un Paese e per la stessa vita delle persone.

SCENARI

MAPPE APERTE

AUTORE: RICCARDO CAVALIERE - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Con assetti internazionali in costante mutamento, il sistema produttivo italiano ha l'opportunità e la responsabilità di rinnovare le proprie strategie globali

Made in India. La scritta potrebbe comparire sugli iPhone dall'anno prossimo: Apple sta valutando di spostare la propria **produzione** dalla Cina. E nel subcontinente indiano saranno assemblati anche gli *smartphone* di Google, ora prodotti in Vietnam. Motivo: i **dazi** imposti dal presidente Donald Trump, ultima frattura in un modello di **globalizzazione** da anni in discussione.

Le conseguenze possono essere pesanti su tutte le **economie**, mette in guardia il Fondo monetario internazionale. Ennesimi segnali di un ordine mondiale che cambia, con un'evoluzione accelerata dal Covid ma non solo.

All'alba del 23 marzo 2021 il mondo è costretto a ricordarsi che esiste ancora la geografia: una gigantesca *portacontainer* resta incastrata nel canale di Suez. È la Ever Given, che per sei giorni blocca una rotta fondamentale, congelando il **commercio** globale con perdite stimate in **decine di miliardi** di dollari. Il segno che, in un mondo dominato dalla finanza immateriale, anche il meteo può causare danni globali.

A sottolineare la lezione, i due conflitti, quello in Ucraina e quello in Medio Oriente, con le minacce alle navi nel mar Rosso da parte dei ribelli houthi. Abbastanza da far sì che le imprese inizino a modificare il proprio ciclo produttivo e di **approvvigionamento**, spiega il professore **Carlo Altomonte**, economista alla Bocconi: «Con l'**incertezza geopolitica** le aziende hanno iniziato ad aumentare le scorte. Magazzini più ampi permettono di far fronte agli imprevisti, e anche di riorganizzare la produzione, facendo un po' di **reshoring**». Ovvero riavvicinando alcune produzioni ai propri Paesi d'origine. Ma soprattutto, dice il professore, «stavano facendo **friendshoring**, creando catene di rifornimento basate su Paesi amici, alleati affidabili come Canada e Messico. In Cina si **delocalizzava** parte della propria produzione, ma sempre conservando delle alternative: Paesi neutrali emersi negli scorsi anni, anche come piattaforme di partenza per merci dirette in mercati più grandi».

Ridurre la propria dipendenza da Paesi fornitori scomodi è una pratica diventata necessaria per l'Unione europea. La presidente della Commissione, von der Leyen, ha parlato più volte di **de-risking**: diversificare le fonti di approvvigionamento di beni e componenti considerati strategici. Una **strategia** che vale per il gas russo, ma anche per le merci cinesi.

In parallelo, gli Stati Uniti sperimentano un altro modello: il **decoupling**, ovvero evitare la dipendenza da uno specifico *partner*. E anche in questo caso, si parla di Cina.

La presidente della Commissione, von der Leyen, ha parlato più volte di de-risking: diversificare le fonti di approvvigionamento di beni e componenti considerati strategici

«Il Paese dopo la pandemia ha sostituito l'Unione europea come principale esportatore del mondo», spiega il professor Altomonte.

In questo panorama è arrivata la mossa del presidente americano Trump nel cosiddetto Liberation Day del 2 aprile: «Lo **shock** delle tariffe annunciate quel giorno è stato violento e abbastanza inaspettato - dice il prof. Altomonte -. I trend che prima si stavano delineando sono stati sostituiti da più incertezza. Adesso c'è da capire quanto il resto del mondo resterà aperto». La risposta a questo interrogativo sarà cruciale, visto che il resto del mondo, chiarisce sempre l'economista, «rappresenta l'87% del commercio globale».

E per questo sarà necessario evitare altre **guerre commerciali**, oltre a quella in corso.

Guerre che potrebbero combattersi tra blocchi geopolitici, più che tra singoli Paesi: c'è chi ha

visto nei dazi voluti da Trump un modo per tentare di imporre il *decoupling* anche ad altri Stati e creare una coalizione commerciale anticinese. «Si tratta solo di uno slogan», è convinta la professoressa **Alessia Amighini**, economista all'Università del Piemonte Orientale ed esperta di Cina per l'Istituto di studi di politica internazionale. «Le imprese cinesi - osserva - si stanno riorganizzando per aggirare i dazi. Hanno spostato alcune produzioni in Vietnam o Cambogia. Cambiano **le catene globali di fornitura**, proprio quello che vuole Trump. Che punta anche su una rilocalizzazione delle attività produttive dall'Europa e dall'Asia negli Stati Uniti. E lo fa attraverso il **tariff jumping**: invece di indurre gli imprenditori americani a riportare la produzione in America, Trump punta su dazi alti per spingere tutti gli altri a produrre negli Usa».

In sostanza, quello che la Cina vorrebbe evitare: ha troppo bisogno di continuare a esportare, chiarisce il professore Altomonte: «Usa la **domanda estera** come sostituto di quella interna, che è in crisi perché i **consumi** sono bassi. In contemporanea punta su una base industriale potente. Quello che dobbiamo capire è se la Cina nel contesto post-dazi americani accetterà di restare un mercato aperto anche alle **esportazioni** degli altri». E non è scontato, visto che per ora ha puntato sistematicamente sul **surplus commerciale**. Anche con ambiziosi progetti praticamente unidirezionali, a partire dalla nuova via della Seta. La *"Belt and Road Initiative"* voluta dal presidente Xi Jinping serviva a portare merci da Oriente a Occidente attraverso una serie di **infrastrutture** e accordi commerciali. Ma era molto complicato percorrere la stessa strada in direzione contraria.

Del resto, anche la guerra dei dazi innescata da Trump risponde all'esigenza di non perdere la propria base produttiva e manifatturiera, dice il prof. Altomonte. «L'obiettivo è rendere più sostenibile il **deficit commerciale** americano, recuperando **competitività** e indebitamento. Gli Stati Uniti si rendono conto che, se la propria **manifattura** si restringe troppo, da un lato si comprime lo spazio per la loro classe media, dall'altro rischiano di essere più vulnerabili alla **sfida tec-**

nologica con la Cina». Ed è su quello che si gioca il futuro.

Tra Cina e Stati Uniti, però, c'è l'Europa. «Ha un ruolo sempre più importante» è convinta la professoressa Amighini. E se gli accordi commerciali sono appannaggio della Commissione, il nostro Paese può comunque fare molto. «**Diversificare** è la parola d'ordine» ha detto il direttore generale dell'Ice, Lorenzo Galanti, al Business Forum Italia-Turchia che si è tenuto a fine aprile. Istanbul, appunto, è una delle capitali del commercio globale e per l'Italia è una destinazione attraente: il Paese è in crescita e così anche le nostre esportazioni negli ultimi anni. Tanto che è tra i mercati su cui puntare nel **piano d'azione** per l'export presentato dal Governo italiano.

C'è chi ha visto nei dazi voluti da Trump un modo per tentare di imporre il decoupling anche ad altri Stati e creare una coalizione commerciale anticinese

In cui compare anche un'altra area strategica: **il Sudest asiatico**. È d'accordo anche la professoressa Amighini: «È un mercato enorme, con cui l'Unione europea ha sempre avuto **relazioni** eccellenti. Poi se includiamo anche l'India, che si sta affacciando in modo molto prepotente e assertivo, possiamo fare tranquillamente a meno della Cina». E le imprese italiane lo stanno già facendo, con **investimenti** in particolare nel distretto di Pune. Ma non solo, altro mercato molto vivace, aggiunge la professoressa Amighini, è la Malesia: «Un Paese avanzato, con grande capitale intellettuale e fisico, che ha già ereditato produzioni che erano in Cina».

In un mondo che si riassetta su nuove rotte, le imprese italiane hanno la possibilità - e la **responsabilità** - di ripensare le proprie strategie globali, cogliendo i segnali di cambiamento e trasformandoli in vantaggio competitivo.

Non c'è **VITA**
senza ricerca.

VITA: è quello per cui lottiamo ogni giorno.
Aiutaci a difenderla insieme.



I.R.C.C.S. Ospedale
San Raffaele

Non c'è cura, senza ricerca.

**Dona il tuo
5XMILLE
alla ricerca.**

**CODICE FISCALE
07636600962
www.5xmille.org**



**I.R.C.C.S. Ospedale
San Raffaele**

Non c'è cura, senza ricerca.

BIANCA E VOLTA

TALENTI MANAGERIALI

AUTRICE: **PAOLA VITALE** - TEMPO DI LETTURA: 2 MINUTI



Aperte le candidature alla nuova edizione del “Premio Giovane Manager”, il contest ideato dal nostro Gruppo Giovani diventato un punto di riferimento tra i manager italiani under 44

Riconoscere le **capacità professionali** e il valore dei giovani manager, sottolineando le singole abilità e il contributo significativo che questi leader possono offrire all'**innovazione** del Paese. Sono questi alcuni degli obiettivi del “**Premio Giovane Manager**”, contest ideato dal **Gruppo Giovani di Federmanager** che quest'anno giunge alla settima edizione.

Dal 2018 a oggi il “Premio Giovane Manager” è diventato un punto di riferimento tra i **manager italiani di età inferiore ai 44 anni** e, nel corso del tempo, si è evoluto dando visibilità a storie di successo che, altrimenti, avrebbero rischiato di rimanere nell'ombra. Un riconoscimento trasversale a tutte le funzioni aziendali che si è trasformato in concrete **opportunità di crescita**.

Lo scorso anno sono stati **2 mila i manager candidati**; oltre 400 i *curricula* selezionati, 40 i finalisti e **20 i vincitori**: numeri che testimoniano quanto il “Premio Giovane Manager” sia uno degli appuntamenti più attesi del panorama manageriale, non solo per l'alta partecipazione, ma anche per la visibilità personale e le occasioni di **networking** che genera.

Chi ha vinto il premio testimonia quanto il successo abbia generato un impatto concreto e duraturo. Ilaria Agostinelli, tra i vincitori del 2024, conferma: «Il premio ha amplificato la mia **visibilità** nel settore industriale e mi ha permesso di entrare in contatto con figure chiave di altre aziende. È stato anche un forte stimolo personale: ho iniziato un master executive e oggi sono *mentor* in un programma per giovani **talenti**».

Anche Francesca Protano, Top 10 2023, spiega: «Dopo il premio sono stata coinvolta in **progetti** trasversali. È stato un riconoscimento che mi ha rafforzato nei miei colloqui interni.»

Andrea Risatti, premiato 2024 per la categoria Expat, racconta: «Lavorando all'estero, spesso mi sentivo distante dal contesto professionale italiano. Il premio mi ha permesso di riallacciare

legami con la **community** manageriale del mio Paese. È stato un ponte prezioso».

Candidarsi è semplice.

Per partecipare, basta accedere alla propria area riservata **MyFeder**, selezionare “Premio Giovane Manager” e compilare la candidatura *online*. Servono solo il CV aggiornato e alcune informazioni sul proprio percorso professionale. **Possono candidarsi tutte le iscritte e gli iscritti a Federmanager** che non abbiano compiuto 44 anni al 31 dicembre 2025.

La selezione sarà curata dal Coordinamento nazionale del Gruppo Giovani, insieme a una società specializzata in executive search, valutando esperienza, meriti professionali e motivazione alla candidatura

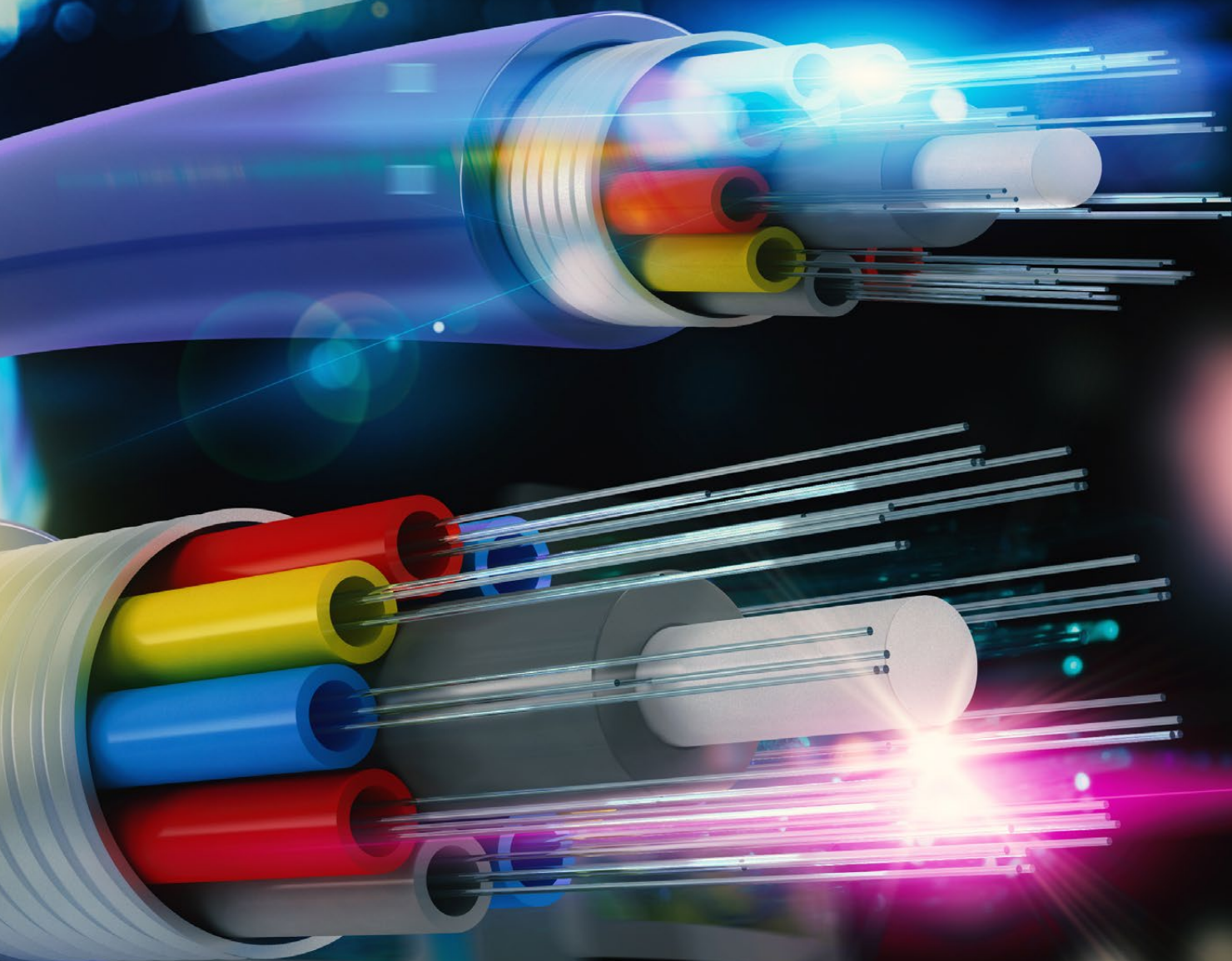
È possibile anche segnalare candidature di colleghi, inviando il profilo e la motivazione alla mail: premiogiovanemanager@federmanager.org. La selezione sarà curata dal Coordinamento nazionale del Gruppo Giovani, insieme a una società specializzata in **executive search**, valutando esperienza, meriti professionali e motivazione alla candidatura. Un premio speciale verrà assegnato anche nella categoria Expat, dedicata ai giovani manager che operano all'estero.

C'è tempo fino al 30 maggio! Fai un passo avanti. Candidarti è semplice e può cambiare la tua traiettoria professionale! Unisciti alla **community** dei giovani manager che stanno plasmando il futuro.

SCENARI

VELOCI E CONNESSI

AUTORE: **ANDREA FALESSI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Open Fiber ha contribuito a ridurre il digital divide, portando la rete a banda ultra larga in fibra ottica in tutta Italia. Ora è il momento di promuovere un effettivo utilizzo dell'infrastruttura

Le **infrastrutture** rappresentano l'ossatura di ogni società ed economia evoluta.

Che si tratti di arterie stradali e ferroviarie che connettono territori e mercati, di ponti che superano distanze, o delle reti energetiche e idriche, esse costituiscono l'impalcatura su cui si fonda la nostra esistenza quotidiana e l'**operatività** di ogni singolo settore produttivo.

In questo scenario di continua evoluzione, le **reti per le comunicazioni elettroniche in fibra ottica** di ultima generazione assumono un ruolo sempre più nevralgico, configurandosi come le autostrade digitali della nostra società. La capacità di trasmettere ingenti **volumi di dati** a velocità elevate rappresenta il fondamento su cui poggia una miriade di attività che permeano ogni aspetto della nostra vita: dall'istruzione erogata online, alla telemedicina che abbatte le distanze sanitarie, dallo *smart working* che ridefinisce gli spazi lavorativi, all'Industria 4.0 che trasforma i **processi produttivi**, dall'intrattenimento digitale alla pubblica amministrazione che si dematerializza e si avvicina al cittadino attraverso servizi online, fino alla **cybersicurezza** e all'intelligenza artificiale.

Una rete a banda ultra larga capillare e performante, come quella costruita da Open Fiber lungo tutta la Penisola con la tecnologia Fiber to the home (Ftth), ha il potere di abilitare le tecnologie di adesso e del futuro, annullando barriere non solo geografiche, promuovendo un'**inclusione sociale ed economica** senza precedenti. Si pensi alle straordinarie opportunità che una connettività avanzata può offrire alle aree rurali, consentendo l'accesso a servizi essenziali a **mercati** altrimenti difficilmente raggiungibili, colmando un **divario territoriale** che spesso frena la crescita. Si immagini il potenziale che si schiude per la ricerca scientifica, con la possibilità di collaborazioni globali e la condivisione istantanea di dati cruciali, per la creazione di nuove **applicazioni e servizi digitali** che semplificano la vita e per il miglioramento dell'efficienza di settori

chiave come la sanità e l'energia, attraverso la gestione intelligente delle risorse e la fornitura di servizi personalizzati.

L'Italia ha indubbiamente compiuto passi significativi nel tentativo di allinearsi agli standard europei. Il tasso di copertura nazionale della rete in fibra ottica Ftth, che nel 2017 si fermava a un modesto 22 per cento, dall'ingresso sul mercato di Open Fiber ha compiuto un balzo notevole, raggiungendo **oltre il 64 per cento del territorio** e avvicinandosi alla media dell'Unione europea, che si attesta oggi intorno al 69 per cento.

Una rete a banda ultra larga capillare e performante ha il potere di abilitare le tecnologie di adesso e del futuro, annullando barriere non solo geografiche e promuovendo un'inclusione sociale ed economica senza precedenti

Tuttavia, nonostante questi progressi infrastrutturali, il nostro Paese sconta ancora un ritardo significativo sul fronte dell'adozione effettiva (*take up*) della fibra ottica da parte della popolazione. **Solo il 27,5 per cento degli italiani** raggiunti dalla rete Ftth la utilizza attivamente, una percentuale che ci colloca ben al di sotto di realtà virtuose come la Spagna (con un impressionante 91 per cento) e la Francia (con l'83 per cento) e distante anche dalla media europea che si attesta a un più confortante 54,5 per cento. Questo divario nell'adozione è in parte riconducibile alla **transizione** graduale e non sempre lineare dalla vecchia tecnologia Adsl alla più performante Fttc (Fiber to the cabinet), un passaggio intermedio che ha ine-

vitabilmente rallentato la migrazione verso una rete interamente in fibra ottica.

Questa ancora troppo bassa percentuale di attivazioni effettuate sulle linee a banda ultra larga disponibili, è oggi legata alla mancanza di una strategia chiara e definita per la **dismissione** della vecchia rete in rame. L'Italia sembra ancora indecisa sul da farsi, mentre in Spagna e Francia gli ex monopolisti del settore hanno avviato percorsi strutturati e con obiettivi temporali precisi per la graduale disattivazione della rete in rame (in Spagna questo processo è previsto concludersi quest'anno).

Una politica industriale efficace per il settore delle **telecomunicazioni** deve dunque agire e deve farlo sul fronte dell'offerta e della domanda. La stagione dei finanziamenti del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) si concluderà tra pochi mesi e, sebbene gli effetti positivi di questi **investimenti** si faranno sentire ancora per un certo periodo, è impellente garantire una **continuità di risorse** per non vanificare gli sforzi compiuti. In questo senso, è urgente destinare nuove risorse pubbliche, attingendo ad esempio ai Fondi di Coesione europei, per completare la copertura del territorio nazionale con reti a banda ultra larga e, contestualmente, per stimolare l'adozione di questi servizi da parte di cittadini e imprese. Dall'altro lato, è cruciale realizzare investimenti mirati nel **backhauling**, ovvero nelle infrastrutture di trasporto dati che collegano le reti locali alla dorsale nazionale, per garantire che anche le aree oggi più isolate e difficilmente raggiungibili possano beneficiare di una connettività di alta qualità.

Open Fiber ha connesso in FttH circa **16 milioni di unità immobiliari** raggiungendo oltre 5mla comuni. Tuttavia, nonostante gli sforzi infrastrutturali messi in campo, come i piani pubblici Banda ultra larga (Bul) e "Italia a 1 Giga", e l'indubbio supporto pubblico nel processo di semplificazione burocratica per la realizzazione delle nuove reti, l'assenza di un piano di **switch-off** penalizza significativamente l'effettivo utilizzo della rete in fibra ottica e, di conseguenza, scoraggia ulteriori investimenti da parte degli operatori. Un problema di sottoutilizzo del potenziale esistente. Risulta ormai evidente che il Paese non sarà in

grado di centrare gli ambiziosi **traguardi europei fissati per il 2030** (che prevedono la copertura universale e l'adozione diffusa di servizi con velocità pari o superiori a 1 Gigabit al secondo) senza un deciso cambio di passo, caratterizzato da interventi più incisivi e da una visione strategica di lungo termine, affiancando agli interventi normativi e agli incentivi economici una robusta campagna di sensibilizzazione e promozione della transizione digitale.

Una transizione che - bisogna ricordarlo - è anche energetica oltre che digitale. La significativa **riduzione dei consumi energetici** delle reti in fibra (sette volte inferiori rispetto al rame) evidenzia un enorme beneficio, configurandosi come uno degli assi portanti per il raggiungimento degli obiettivi ambientali italiani ed europei.

Solo il 27,5 per cento degli italiani raggiunti dalla rete FttH la utilizza attivamente, una percentuale distante anche dalla media europea che si attesta sul 54,5 per cento

In questo scenario, il tema dello *switch-off* dalla rete in rame a quella in fibra ottica assume un'importanza ancora maggiore, non solo in termini di **performance** e affidabilità, ma anche in considerazione della **sostenibilità energetica**. Inoltre, lo *switch-off* rappresenta una precondizione fondamentale per la creazione e lo sviluppo di un mercato unico per le **telecomunicazioni** in Europa. Gli attuali dati evidenziano una marcata disomogeneità nelle condizioni di connettività tra i diversi Paesi membri, con solo alcuni che stanno beneficiando appieno del vantaggio competitivo garantito da reti all'avanguardia. Superare questa eterogeneità attraverso **una strategia coordinata** di migrazione verso la fibra ottica è cruciale per garantire una crescita economica e sociale equilibrata e inclusiva a livello europeo.

UN VILLAGGIO VACANZE SUL MARE DI TROPEA

**Promo
Luglio**

A partire da
550 euro!
in mezza pensione

Benvenuti al villaggio La Pizzuta, un'oasi di pace e bellezza situata nella splendida Costa degli Dei. Mare cristallino, natura incontaminata, ospitalità calda e genuina, cucina fresca e di qualità, e panorami mozzafiato renderanno il vostro soggiorno unico e irripetibile. Non perdetevi l'opportunità di visitare il villaggio La Pizzuta e di vivere un sogno.



Villaggio La Pizzuta Srl
Contrada Cervo, Parghelia (VV)
Tel. 0963 600592

Whatsapp: +39 350 1897750
Email: info@lapizzuta.it



BANDIERA ONDA BLU



**Tropea tra le 20 spiagge
più belle del mondo 2025
per Tripadvisor.**

Chiamaci o visita il nostro sito www.lapizzuta.it

Presentando la tua tessera di associato
Federmanager avrai diritto a condizioni
riservate. Ti Aspettiamo!

la pizzuta

Villaggio fiorito sul mare di Tropea

RIFLESSIONI

UN ASSET STRATEGICO

AUTRICE: **CLAUDIA POMPOSO** - TEMPO DI LETTURA: 3 MINUTI



Presidiare la rete istituzionale è una necessità strutturale per le organizzazioni. E le relazioni istituzionali evolvono, interpretando il cambiamento digitale e i diversi livelli delle decisioni pubbliche

Negli ultimi anni, le **relazioni istituzionali** sono diventate un asset strategico sempre più rilevante per le imprese, le associazioni e tutti gli altri attori della **società civile**. Da funzione prevalentemente reattiva, legata alla gestione di singole criticità, si sono trasformate in una leva stabile di indirizzo e posizionamento, capace di accompagnare questi attori nella definizione delle proprie priorità a medio e lungo termine. A guidare questa trasformazione è stato soprattutto un concetto: quello di rete.

Una rete di relazioni istituzionali non è più solo un insieme di contatti da attivare all'occorrenza. È **un'infrastruttura dinamica** che connette in modo sistemico l'attore al **contesto istituzionale, regolatorio e associativo** in cui opera. È fatta di interlocuzioni frequenti, di punti di accesso diversificati, di luoghi - formali e informali - dove viene costruito il contenuto delle *policy*. È una rete che va coltivata nel tempo, con coerenza e continuità. Nel contesto attuale, caratterizzato da una crescente complessità normativa e da una forte interconnessione tra **diversi livelli di governo** - locale, nazionale, europeo - è sempre più chiaro che presidiare la rete istituzionale è una necessità strutturale. Non si tratta solo di seguire i **processi decisionali**, ma di saperli leggere nel loro insieme, cogliendo come si influenzano a vicenda. Una proposta di regolamento europeo può attivare dinamiche parlamentari nazionali, che a loro volta innescano iniziative regionali o locali: per comprendere e anticipare questi movimenti, serve una rete solida e ben orientata.

Accanto alle istituzioni pubbliche, il perimetro della rete si allarga. Ne fanno parte anche le associazioni di categoria, gli enti regolatori, le fondazioni, i *think tank*, gli uffici studio dei grandi attori economici, le autorità indipendenti. Connettersi a questi nodi consente di acquisire **informazioni** rilevanti, di posizionarsi nei dibattiti più significativi, di contribuire alla costruzione di soluzioni condivise. Una rete ben costruita

favorisce la **circolazione di idee** e consente di adattare le proprie **strategie** ai cambiamenti di scenario.

L'**evoluzione tecnologica** ha ulteriormente potenziato questo approccio, accelerando processi già in corso e diversificando i canali di accesso alle reti istituzionali. Se da un lato gli strumenti digitali hanno reso più efficiente la gestione delle attività di **public affairs**, dall'altro l'iperconnessione ha aumentato l'esposizione pubblica delle aziende e delle associazioni e la loro **accountability** verso un'opinione pubblica più esigente e informata. Chi rappresenta gli interessi privati deve saper costruire narrazioni pubbliche credibili, coerenti, responsabili.

Una rete di relazioni istituzionali è un'infrastruttura dinamica che connette in modo sistemico l'attore al contesto istituzionale, regolatorio e associativo in cui opera

Un altro aspetto fondamentale è la **continuità**. Le reti istituzionali sono un investimento di lungo periodo. Non si attivano solo in funzione di singole emergenze regolatorie, ma si consolidano nel tempo attraverso una presenza costante, una partecipazione puntuale e una capacità di contribuire in modo credibile alle discussioni di *policy*. Questo implica anche una diversa **organizzazione** interna: le funzioni di relazioni istituzionali non sono più confinate in aree distinte o verticali, ma sempre più integrate nelle strutture di *business development*, comunicazione, strategia e sostenibilità. Il presidio delle reti istituzionali diventa così un **lavoro trasversale**.

Cambia anche il profilo dei professionisti che se

ne occupano. Oggi, chi opera nelle relazioni istituzionali deve saper dialogare con una pluralità di attori, comprendere **linguaggi diversi**, decodificare contesti politici e amministrativi, leggere gli impatti regolatori e costruire ponti tra esigenze e interessi particolari e dinamiche e interessi generali. La rete non si limita a connettere: abilita processi, scambi, evoluzioni.

È interessante osservare come le reti istituzionali, nelle loro diverse articolazioni, stiano diventando anche **un luogo di apprendimento collettivo**. Le aziende e le associazioni che partecipano attivamente ai tavoli di confronto con le istituzioni e con gli altri attori del proprio settore sviluppano una maggiore capacità di **lettura del contesto** e di adattamento alle trasformazioni in corso. Le reti non solo consentono di rappresentare interessi, ma aiutano anche a comprenderli,

a riformularli, a renderli compatibili con obiettivi più ampi. In questo senso, la rete istituzionale è anche un laboratorio di *policy* e di innovazione. In un mondo regolato da **norme sempre più sofisticate**, e in cui le decisioni pubbliche influenzano in profondità le strategie aziendali e la società civile nel suo insieme, la qualità della rete relazionale è un elemento determinante. Chi riesce a costruire reti istituzionali solide e trasversali si trova in una posizione più favorevole per affrontare le sfide del presente e cogliere le opportunità del futuro.

Le relazioni istituzionali non sono più una funzione ancillare, ma una vera e propria infrastruttura strategica. Una rete, appunto, che tiene insieme la **visione dell'impresa**, la complessità del contesto e dei mercati e la volontà di contribuire con metodo all'evoluzione delle **politiche pubbliche**.



A close-up photograph of a blue rope with several knots, set against a blurred background of a ship's interior. The rope is the central focus, with its texture and the intricate details of the knots clearly visible. The background shows wooden beams and other structural elements of a ship, creating a sense of depth and context.

RIFLESSIONI

NODI INTRECCIATI

AUTORE: **PAOLO GRISORIO** - TEMPO DI LETTURA: **5 MINUTI**

Leggere tra i significati del termine 'rete' per scoprire l'origine di connessioni, attività umane e successi produttivi. Dall'antichità alle ultime frontiere dell'innovazione

Cos'è la **rete**? Dal latino *rēte, rētis*, è una maglia di corde o fili intrecciati in un incrociarsi reciproco. Possono essere fili naturali, metallici, plastici o di altro materiale quelli che costruiscono l'intreccio, la trama. Spesso formano una rete da pesca o da caccia, comunque una **struttura** in grado di imprigionare o contenere ma che può anche essere destinata ad altri scopi. Nomi come *reticulatus* e *reticulum* indicano le varianti del reticolato e della piccola rete. In comune questi termini hanno la **radice indoeuropea** *rei* o *reidh* che significa annodare, intrecciare.

Il greco antico *peiv* indicava curiosamente scorre, fluire ma poteva riferirsi anche a **connessione**. La radice *re* c'è anche nell'inglese *reticulate* e nel francese *réseau* con significati identici o affini. Si può ipotizzare che in origine sia stata l'osservazione di reti vegetali presenti in natura a far concepire l'idea di creare un tale manufatto dagli utilizzi tanto preziosi per la **comunità umana**. Certamente la rete è stata indispensabile all'uomo per procurarsi il cibo: la rete da pesca risale a oltre 8 mila anni a.C. ma sono stati ritrovati in mare pesi abbinabili a reti da pesca riconducibili a svariate **migliaia di anni più addietro**. Anche di reti da caccia per realizzare trappole per uccelli e altri animali si sono trovate tracce egualmente antiche, inoltre vi sono graffiti e incisioni rupestri a testimoniare.

Dopo millenni sebbene sia in disuso e per lo più vietato l'utilizzo nella caccia, prosegue l'uso nella pesca e nelle coltivazioni e ancora oggi s'impiegano reti di varia foggia e natura per tenere al riparo le **piantagioni** da uccelli, sole, vento e grandine. Con altre reti si raccolgono i frutti a caduta più delicati: preziosissima e quasi insostituibile è a esempio la rete per la raccolta delle olive.

Nello sport le reti del calcio, tennis, pallavolo e ping-pong hanno funzione di ostacolo da evitare e superare, ma il canestro del basket richiama ancora una forma di **raccolta**. Nella **scherma** la rete protegge il volto sebbene in realtà sia la spada stessa lo strumento che **schermisce**. Cu-

rioso però che in lingua anglosassone *fencing* identifichi anche tutta la categoria delle reti di protezione e recinzione.

La rete da pesca risale a oltre 8 mila anni a.C., ma sono stati ritrovati in mare pesi abbinabili a reti da pesca riconducibili a svariate migliaia di anni più addietro

La varietà semantica della rete è ampia e anche in letteratura ne troviamo esempi. **Dante** nel *Convivio* richiama così le adulazioni mondane e la loro capacità di irretirci:

"...L'anima che in questa rete tanto più è legata quanto meno vede".

Mentre nella *Commedia*, al canto XXXII del *Purgatorio*, chiama salvifica l'azione del sorriso di **Beatrice** e la rete che lo attrae per guidarlo spiritualmente:

"...lo santo riso a sé traeli con l'antica rete!"

Petrarca nel *Canzoniere* utilizza ancora un'accezione assolutamente negativa di rete: la rete amorosa cui l'uomo non sa e non può sfuggire:

"Reti amor tende, e piegli al fuggitivo quasi augel s'egli è vivo"

Leopardi nello *Zibaldone* imputa alla natura di averci imposto limiti, una vera e propria rete di illusioni:

"La natura ha circondato l'uomo d'una rete fittissima d'illusioni"

Un limite, una recinzione, che **Montale** però ci invita a rompere per poter uscire dalle illusioni di cui la realtà è fatta. Dice nella raccolta *Ossi di seppia*:

"Cerca una maglia rotta nella rete che ci stringe, tu balza fuori e fuggi"

Lo stesso **Manzoni** nei *Promessi Sposi* ha dato a Renzo quello strano cognome - *Tramaglino* che identifica una tripla rete usata per la pesca nel lago di Como e di Lecco. Forse alludeva alla rara capacità del giovane promesso sposo di pescare guai in cui poi infilarsi.

Rete, goal, ma anche *jail*: prigioniero. La rete raccoglie, ripara ma può imprigionare ed è interessante osservare che *Retiarius* era il gladiatore che, armato di rete, affrontava e sottometteva l'avversario al *Circo Massimo*. Al "*Circo Barnum*" invece la rete è quella che salva gli acrobati da possibili cadute. È pericoloso restare senza rete quando rete significa **protezione**.

Attualmente sembra esserlo ancor più anche se si tratta di *wi-fi*, la rete al tempo stesso affine e distante da quelle finora citate, certamente diversa. Oggi è la *rete senza rete*, ossia **wireless**, quella del *web* a coinvolgerci più o meno tutti con la sua promessa di allargare a dismisura la quantità della nostra **conoscenza** e delle nostre conoscenze. In particolare, è il *social* a evocare questo intreccio illimitato di **relazioni**, di possibili collaborazioni veicolate digitalmente e originate da reciprocità d'interessi. Non importa quale sia il mezzo che permette il contatto con un venditore di **device**, con un'azienda, con un giornalista, con la vita di qualcun altro. È una rete da cui più o meno tutti amiamo farci coinvolgere. Ed è qui che prende valore il **nodo**, quel punto di incrocio dei fili in cui questi s'intrecciano, è l'elemento che rende possibile che la rete esista e si attui. L'incrocio di relazioni resta potenziale fino a che queste non divengono *connessioni*, fintanto che restando nella metafora, nuovi nodi non si allacciano. Ma cosa fa sì che una **connessione** si attui, inizi e permanga? Diversi fattori: la bontà effettiva di ciò che entra in rete, **prodotti e servizi**, sé stessi, le proprie qualità, specialmente le proprie **competenze** e la disponibilità a metterle in comune con altri. Certamente anche il fatto che la rete sia più o meno innovativa e che porti un reale beneficio in termini di funzionamento, che sia protetta, che ci sia un accordo, garantito da un soggetto ritenuto *super partes* che consenta almeno l'avviarsi della **fiducia** reciproca vigilando e successivamente aiutando il mantenersi

della **relazione**. Ce ne sono di tanti tipi, sul libero mercato e nelle associazioni. Importante è l'attenzione a non incontrare il *retiarius* e a non farci imprigionare. La stretta di mano può bastare, a volte. Altre volte invece serve qualcosa di più.

Il signor **Mario Beretta** verso la fine degli anni 50, a Barzanò, giovane ingegnere, intuì che per cuocere bene la mortadella del salumificio di famiglia, condotto dal padre Gianluca, non bastava una comune rete tessuta. Serviva una rete plastica, morbida e al tempo stesso resistente nel sostenere la cottura alle **alte temperature**. Da qui nacque in un certo senso la 'rete della rete', ovvero quella collaborazione tra imprenditori che ben lungi dall'essere solo concorrenti giunsero a mettere in comune un'idea geniale.

La rete raccoglie, ripara ma può imprigionare ed è interessante osservare che Retiarius era il gladiatore che, armato di rete, affrontava e sottometteva l'avversario al Circo Massimo

Mario Beretta mise in rete cioè, condivise, la sua scoperta con altri grandi salumifici della Brianza come il Salumificio del cugino Vittore Beretta e poi con quello di Vismara. Consentì loro di accedervi acquistando quel prodotto tanto **innovativo** e intuendo che non la gelosia della scoperta ma la capacità di far evolvere quella prima rete avrebbe fatto il loro successo e la propria fortuna. Poi Mario Beretta lavorò su altre reti, il nodo e il **polimero** adatti permettevano di ottenere utilizzi differenti: reti di recinzione, reti oscuranti, reti di raccolta, reti di imballaggio, reti e griglie per il drenaggio, reti di consolidamento del terreno, rete di segnalazione per cantieri e poi per piste da sci. Nasceva il marchio delle reti *Tenax*, una piccola ma oggi importante multinazionale basata in Italia, in alta Brianza. Il suo *slogan* fu per molto tempo: "*Il nome della rete*".

STORIE

QUANDO L'ESPERIENZA INCONTRA IL FUTURO

AUTRICE: **BARBARA RENALDI** - TEMPO DI LETTURA: 2 MINUTI



In dieci anni, il percorso BeManager si è affermato come punto di riferimento nazionale per la valorizzazione della figura manageriale

Sono trascorsi dieci anni dalla nascita di **BeManager**, il percorso promosso da **Federmanager** e sostenuto da **Rina** per la certificazione delle competenze manageriali. Dieci anni in cui il progetto si è affermato come punto di riferimento nazionale per la **valorizzazione della figura del manager**, rispondendo con rigore, visione e concretezza alle esigenze di un mercato del lavoro in continua evoluzione.

Oggi, guardando al percorso compiuto, possiamo già parlare di una vera e propria **community di professionisti certificati**, con circa **mille certificazioni rilasciate**: un numero in costante crescita che testimonia la fiducia nel modello BeManager. Ma non è solo una questione numerica: è il riconoscimento di un sistema solido, strutturato e ufficialmente accreditato secondo gli **standard Accredia**. Un sigillo di qualità che permette alle competenze manageriali di essere valutate, validate e riconosciute in ambito nazionale e in contesti internazionali.

Il **modello di certificazione Rina**, *partner* tecnico del progetto sin dal primo giorno, ha garantito il rigore metodologico, l'indipendenza del processo valutativo e l'allineamento agli **standard europei**. Una collaborazione che in questi anni si è rafforzata, diventando **un esempio virtuoso di alleanza tra mondo associativo e sistema di certificazione accreditato**. Insieme, Rina e Federmanager hanno costruito un ecosistema di crescita in cui il manager è al centro: accompagnato, formato e riconosciuto.

Il valore di BeManager risiede principalmente nella capacità di **coniugare esperienza e futuro**, supportando i manager nelle fasi cruciali della propria carriera: transizione, rilancio, evoluzione. Un percorso che va oltre la formazione e che si traduce in **visibilità, autorevolezza e nuove opportunità professionali**.

Le testimonianze dei manager certificati raccon-

tano di un percorso intenso, pratico, personalizzato. Un cammino in cui ciascuno è chiamato a mettersi in gioco, a riflettere sul proprio valore e a costruire - con il supporto di *coach* e professionisti - una nuova visione del proprio ruolo.

A dieci anni dal lancio, BeManager continua a rappresentare **un investimento strategico sul capitale umano**. E lo fa con strumenti concreti: contenuti formativi di qualità, un sistema di *assessment* trasparente e il supporto di una rete che crede nell'eccellenza manageriale.

Un cammino in cui ciascuno è chiamato a mettersi in gioco, a riflettere sul proprio valore e a costruire - con il supporto di coach e professionisti - una nuova visione del proprio ruolo

Il futuro? È già in cammino, con nuove certificazioni, aggiornamenti professionali e un ampliamento progressivo dei profili riconosciuti. Perché in un mondo che cambia, la **certificazione delle competenze è una leva fondamentale per la competitività**, per le persone e per le imprese.

Rina opera al fianco di imprese e istituzioni per promuovere una crescita sostenibile, offrendo servizi di **ingegneria, consulenza, collaudo, ispezione e certificazione** nei settori **dell'energia, delle infrastrutture e della mobilità**. In risposta alla crescente domanda globale, Rina è concentrata nella formazione degli operatori, elemento chiave per la gestione efficiente di risorse ed ecosistemi complessi.

UNO SLANCIO ALLE COMPETENZE

AUTORE: **ALESSIO CASSINELLI LAVEZZO** - TEMPO DI LETTURA: 2 MINUTI



Il valore del nostro percorso BeManager in questa testimonianza di un manager certificato come Export manager & manager per l'internazionalizzazione

Ho lavorato per molti anni come General manager in un'azienda chimica nell'*hinterland* di Milano, un ruolo che mi ha visto fortemente impegnato a dirigerne la **crescita** e, soprattutto, a guidarne l'espansione sui **mercati internazionali**. È un mestiere che ho amato e che amo tuttora, ma che richiede di essere sempre un passo avanti in un mondo che cambia velocemente. Per questo, quando ho scoperto il percorso **BeManager** per la certificazione come Export manager & manager per l'internazionalizzazione, ho sentito che era l'occasione giusta per dare ancora più enfasi alla mia **professionalità**, con il rigore e il prestigio garantiti da Federmanager. Certamente un po' di tensione, quella "buona" però, c'era eccome: sarò all'altezza della nuova **certificazione**? Al di là dell'esperienza e della competenza, riuscirò ad aggiornarmi e a superare le prove documentali e l'*assessment* finale? Dopo qualche giorno, ero davvero soddisfatto: il percorso di certificazione è stata un'esperienza davvero positiva.

Il team di BeManager mi ha accompagnato con una professionalità che mi ha colpito: sempre disponibili, chiari, pronti a rispondere a ogni dubbio. Dai momenti di **formazione** alle varie fasi del processo di certificazione, ho sentito di avere accanto delle persone **competenti**, che non solo conoscevano il loro mestiere, ma sapevano anche mettermi a mio agio. I contenuti video di Federmanager Academy, pratici e ben strutturati, mi hanno dato nuovi strumenti per affrontare le sfide dell'**export**, aprendomi nuove prospettive. Mi sono sentito "a casa" sin da subito, seguito e supportato in modo continuativo. Il valore di questa certificazione si è fatto sentire immediatamente. Ho affinato competenze che uso ogni giorno, come analizzare un mercato straniero utilizzando nuove metodologie o gestire *partner* provenienti da **culture diverse**. Ma c'è di più: questo percorso mi ha dato una sicurez-

za nuova, come se avessi messo un "sigillo" sul mio bagaglio professionale. Adesso sento che il mio ruolo è più riconosciuto, e questo mi spinge a dare ancora di più. Non nascondo che guardarmi indietro, durante l'*assessment*, e vedere quanto ho costruito, mi ha fatto provare una bella soddisfazione personale. Certo, c'è molto ancora da fare: non bisogna sedersi sugli "antichi allori" ma saper ricominciare, con umiltà e perseveranza, ma con consapevolezza del proprio **valore**.

Ho affinato competenze che uso ogni giorno, come analizzare un mercato straniero utilizzando nuove metodologie o gestire partner provenienti da culture diverse

Pensando al futuro, so che questa certificazione sarà un alleato prezioso. Mi permetterà di vantare un riconoscimento firmato da parte di enti importanti come Rina e Federmanager e di guidare i **progetti** di internazionalizzazione con ancora più decisione, aiutando le aziende - con cui ho iniziato a collaborare - a crescere in mercati nuovi e complessi.

E poi c'è il lato umano: durante il percorso ho conosciuto tanti professionisti straordinari, con cui sono nate ottime **connessioni**.

La certificazione BeManager è stata un viaggio che consiglio a chiunque voglia crescere. Non è solo un titolo, ma un'esperienza che arricchisce, grazie alla competenza e alla cura di Federmanager e Rina. Per me, è stato un modo per **investire sul mio futuro**, con la certezza di essere sulla strada giusta. Grazie, Federmanager!



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

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



progettomanager.federmanager.it