



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

Dicembre 2025

 FEDERMANAGER

A stylized Christmas tree graphic composed of various geometric shapes (triangles, circles, squares) in red, yellow, green, and white. The tree is set against a dark blue circular background with white stars and a large white star at the top. The entire graphic is centered on a red background.

THE BEST OF
2025



Direttore responsabile: Valter Quercioli
Vicedirettore: Antonio Soriero
In redazione: Angela Luisa Colasuonno,
Assunta Passarelli
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
Dicembre 2025

IN QUESTO NUMERO...

Giubileo | **Sostenibilità**

Connessioni | **Lavoro**

Competenze | **IA**

Management | **Italia**

Innovazione | **Sicurezza**

UE | **Generazioni**

Sviluppo | **Imprese**



CHECK-UP

Scopri il Check-Up giusto per te o la tua azienda.

Presso il Punto RAF Respighi, poliambulatorio connesso all'IRCCS Ospedale San Raffaele, offriamo percorsi Check-Up dedicati:

- ✓ **Check-Up Personalizzato**
completo e strutturato su di te
- ✓ **Check-Up Slim**
essenziale ma mirato, per valutazioni accurate
- ✓ **Check-Up Menopausa**
per monitorare i cambiamenti ormonali
- ✓ **Check-Up Sportivo**
analisi approfondita della condizione fisica e performance sportive
- ✓ **Check-Up Light**
percorso base orientato alla prevenzione



First
Clinic

Ospedale San Raffaele

Punto RAF - Via Respighi 2, Milano
Segreteria Check-Up: Tel: 02.5818.7820
(dal lunedì al venerdì ore 9:00-17:00)
E-mail: informazioni.checkup@hsr.it
prenotazioni.checkup@hsr.it



L'EDITORIALE DI VALTER QUERCIOLI

Concretezza in azione

Un 2025 da incorniciare, nella galleria degli anni più preziosi. Lo penso sinceramente, dal punto di vista personale, a conclusione del primo anno di mandato da Presidente nazionale, e soprattutto dal punto di vista **associativo**: in dodici mesi è infatti tangibile il patrimonio di **risultati conseguiti dalla nostra Federazione**, obiettivi che sottolineano la centralità del *management* industriale per il futuro del Paese. E sotto questo profilo, in particolare, l'**Assemblea nazionale del 29 ottobre** scorso ha rappresentato forse il momento più significativo dell'anno. La straordinaria **partecipazione** registrata, il coinvolgimento di **aziende di vertice** e la qualità del **confronto istituzionale** hanno dimostrato come la nostra **comunità manageriale** sia capace di parlare concretamente al Paese, nel solco di una visione responsabile e consapevole.

Tra le priorità che con orgoglio rivendico di aver portato avanti, in questi mesi di attività, vi è certamente il tema della **salute e sicurezza sul lavoro** che rappresenta un cardine etico del nostro agire. Sul punto, abbiamo intensificato iniziative e collaborazioni con *partner* qualificati e abbiamo accelerato un positivo **dialogo istituzionale** per lavorare all'affermazione di una cultura diffusa e condivisa della sicurezza.

Stessa attenzione abbiamo dedicato al tema delle **politiche industriali**. Esplicitando la nostra istanza di **una crescente managerializzazione del tessuto industriale italiano** e intervenendo su casi aziendali concreti. In proposito, mi piace citare il nostro impegno sulla vicenda dell'**ex Ilva**, che rappresenta un banco di prova su cui si misura la capacità del sistema Italia di tenere insieme **competitività, sostenibilità e tutela occupazionale**. Abbiamo ribadito con forza che senza una strategia industriale chiara, il Paese rischia di smarrire la propria identità produttiva. **La siderurgia è un asset nazionale strategico** e non può essere sacrificata sull'altare di veti o prospettive di corto respiro, così come molti altri asset strategici che richiedono un presidio continuo.

Non meno rilevanti sono stati poi gli interventi in merito agli impatti dell'intelligenza artificiale sul futuro della **managerialità**. L'IA sta cambiando, in radice, modelli organizzativi e processi produttivi, richiedendo **competenze** nuove. Per questo promuoviamo un approccio che sappia **coniugare innovazione e "nuovo umanesimo"**. Perché siamo convinti che la tecnologia debba essere sempre posta al servizio dell'uomo, rappresentando un'opportunità e non una minaccia. Ma tutti i successi maturati nell'anno non sarebbero stati possibili senza il prezioso lavoro quotidiano portato avanti dall'intera galassia federale: le **nostre 55 sedi territoriali** e **gli enti e le società** di sistema.

Se il 2025 è stato un anno ricco di soddisfazioni, è perché abbiamo saputo **lavorare insieme, con generosità e visione**. È questo lo spirito che voglio portare nel 2026, nel segno della concretezza e sempre **con il sorriso**.



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

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

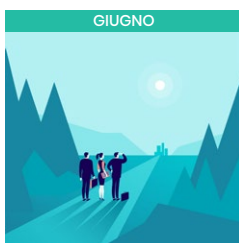
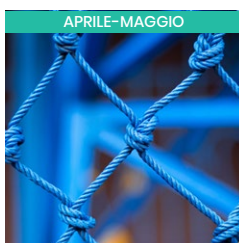
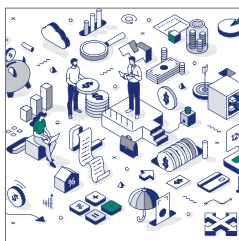
Il valore dell'impegno

Volge al termine un anno intenso, che ha confermato, una volta di più, la solidità della nostra **organizzazione**: una realtà dinamica in grado di interpretare al meglio i **cambiamenti**. Su tutti, certamente, il passaggio a **una nuova governance federale**, aspetto di rilievo centrale che ha richiesto all'intera organizzazione capacità di adattamento e slancio nell'accompagnare il nuovo corso. Grazie a una dedizione al lavoro non comune e a un impegno collettivo di cui vado fiero, la struttura federale ha saputo da subito affiancare efficacemente la nuova *governance*, rimodulando **processi e modalità operative**. Come ogni cambiamento, anche questo passaggio ha determinato talune complessità, ma ha rappresentato al tempo stesso un'opportunità preziosa per dimostrare che la struttura federale possiede le **competenze** e la **visione** necessarie ad affrontare scenari in evoluzione.

Le nostre persone, anche in questa occasione, hanno dato prova di essere all'altezza della sfida. Hanno infatti gestito, con grande abnegazione, attività e temi articolati, particolarmente caratterizzati da un forte dinamismo in termini di **relazioni istituzionali, rappresentanza** e confronto con i diversi **stakeholder di settore**. Tutti insieme - voglio sottolinearlo - abbiamo confermato di saper affrontare questioni strategiche e **altamente tecniche**, in piena osservanza della nostra *mission principale*: portare avanti le istanze delle **manager** e dei **manager** che rappresentiamo, garantendo al contempo **valore e supporto** a tutte le realtà della nostra galassia federale. Tali capacità sono emerse in tutto il loro valore nell'**organizzazione della nostra Assemblea nazionale**, che ha rappresentato il momento culminante dell'anno e ha registrato un successo straordinario. Molto è stato fatto, dunque, ma non vogliamo di certo adagiarsi sugli allori! Guardiamo anzi al nuovo anno con entusiasmo e con la certezza che il nostro impegno sarà quello di **lavorare sempre meglio**, con ancor maggiore **spirito di squadra e di servizio**. Vogliamo continuare a rappresentare un polo di eccellenza per il *management* italiano, offrendo **servizi e progetti innovativi**, capaci di **anticipare i trend emergenti**, e rafforzando la nostra presenza negli ambiti che più strettamente interessano la **trasformazione sociale, economica e industriale** del Paese.

A tale scopo, continueremo a puntare con decisione sullo sviluppo delle **attività di comunicazione di sistema**, per far sì che la Federazione si presenti all'esterno con **una voce autorevole, riconoscibile e coerente**, a livello nazionale così come sui territori. Se l'anno che si chiude ha dimostrato la nostra attitudine a recepire il cambiamento, quello che sta per aprirsi dovrà dimostrare la nostra **capacità di evolvere**. E sono certo che riusciremo anche in questo obiettivo, evidenziando la **determinazione** e la **professionalità** che da sempre caratterizzano la nostra storia.





8 RIFLESSIONI

Impresa giubilare

AUTORE STEFANO DEL BOVE

L'Anno santo come proposito di rinnovamento e di cammino verso un nuovo modello di leadership. L'intervento di Padre Stefano Del Bove della Pontificia Università Gregoriana

12 4. MANAGER

Le filiere produttive nell'era della conoscenza aumentata. 7° Rapporto dell'Osservatorio 4.Manager

16 SCENARI

Materie fondamentali

AUTORE MICHELE VITIELLO

Sicurezza, accessibilità e sostenibilità economica. L'equilibrio energetico mondiale deve fare i conti con le risorse disponibili. L'intervento di Michele Vitiello, Segretario generale del comitato italiano del World energy council

19 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

22 FONDIRIGENTI

Le Pmi italiane investono sulla formazione manageriale per la crescita

24 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

27 RIFLESSIONI

Orizzonte competenze

AUTRICE MARIA CRISTINA ORIGLIA

Alla scoperta della "Union of skills", l'iniziativa lanciata dalla Commissione europea per lo sviluppo del capitale umano, che integra politiche di istruzione, formazione, apprendimento continuo e lavoro



30 IN PRIMO PIANO

Più controlli più formazione

AUTRICE ANGELA LUISA COLASUONNO

Il Governo punta a creare un Piano straordinario di interventi per la salute e sicurezza sul lavoro. Intervistiamo Maria Teresa Bellucci, Viceministro del Lavoro e delle Politiche sociali



33 A COLLOQUIO CON

Lavoro tutelato, società sostenibile

AUTORE ANTONIO SORIERO

Competenze, diritti, innovazione. Progetto Manager incontra Enrico Giovannini, Direttore scientifico dell'Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile - ASviS



37 PRAESIDIUM

Praesidium compie 20 anni. La navigazione scopre nuove rotte, l'innovazione cresce: la mappa per orientarsi nel welfare



40 A COLLOQUIO CON

Quando la macchina apprende

AUTORE ANTONIO SORIERO

Impara regole e linguaggi, ma acquisisce anche senso comune e fantasia creativa: ecco come l'IA sta cambiando le nostre vite e il nostro modo di lavorare



43 RIFLESSIONI

Materia viva

AUTRICE FABIANA RIGIROZZO

Il cambiamento non è una minaccia, ma la palestra in cui la Generazione Z esercita la propria intelligenza adattiva per costruire nuove opportunità



46 BIANCA E VOLTA

La finanza agevolata per lo sviluppo delle imprese

AUTORE LA REDAZIONE

Una guida operativa aiuta i manager a muoversi tra bandi e adempimenti, per trasformare la programmazione in progetti che arrivano al finanziamento

RIFLESSIONI

GENNAIO-FEBBRAIO 2025

IMPRESA GIUBILARE

AUTORE: **STEFANO DEL BOVE** - TEMPO DI LETTURA: 10 MINUTI

L'Anno santo come proposito di rinnovamento e di cammino verso un nuovo modello di leadership. L'intervento di Padre Stefano Del Bove della Pontificia Università Gregoriana

Per secoli, il pellegrinaggio a Roma era considerato l'**impresa di una vita**: il rischio di un viaggio senza ritorno, il raggiungere una meta lontana attraverso un percorso esigente, dare alla propria esistenza la possibilità di un'esperienza unica. Con l'ideazione del Giubileo tutto questo è divenuto ancora più evidente e desiderabile, segnato da scadenze temporali formali, dotato di una grande valenza simbolica e rituale che sono quindi cresciute nel tempo. Rischiare, mettere in conto obiettivi esigenti, dare originalità e unicità al frutto del proprio **impegno** sono temi ben noti ai lettori di questo articolo che gestiscono, governano, danno indirizzo, controllano istituzioni, aziende, società, associazioni, che magari hanno addirittura contribuito a fondare o delle quali intendono garantire la transizione al futuro. In ambito socioeconomico, l'uso della parola impresa è ovviamente specifico e più limitato, ma può trarre ispirazione proprio da quell'altro utilizzo, più ampio e spirituale, che definiamo **impresa di vita, impresa giubilare**.

Vorrei quindi svolgere una breve riflessione a partire da questa analogia e offrire la possibilità di vivere il Giubileo come un **anno di cambiamento** o addirittura di svolta, di autentico rinnovamento interiore ed esteriore, di conversione individuale e comunitaria.

Per molti si tratta semplicemente (e purtroppo) solo di arricchire il calendario privato o aziendale di un evento d'eccezione nell'arco della vita di un individuo, da non perdere, ma che facilmente viene ridotto a folklore religioso, a partecipazione marginale a quel grande fenomeno socioculturale che va sotto il nome di **turismo religioso**. A contrastare questa eventualità, vorrei dare alcune indicazioni utili a rinnovare la propria identità profonda e a migliorare una diffusa **consapevolezza** di come le diverse figure professionali (dai primi livelli di lavoro, ai quadri, alle figure apicali) si possano ispirare (o possano recuperare) a un livello di vita più elevato del semplice, immediato e illusorio commercio materiale

e delle strettoie della complicità lavorativa che tolgono il respiro, che restringono l'orizzonte di troppi anni di lavoro della propria carriera.

È necessario un attento e circostanziato esercizio dello spirito critico che prenda le giuste distanze dalla semplice attenzione mediatica sul **Giubileo**; così pure un distacco da tutto quello che nella **società dei consumi** tende a trasformare l'esperienza di fede in un rito religioso triste. Per fare questo è opportuno prendere posizione verso il tratto secolare, calcolatore e tecnico che segna il nostro sguardo.

Propongo quindi **tre impegni concreti** di azione per vivere da imprenditori e manager questo Giubileo.

In ambito socioeconomico,
l'uso della parola impresa può trarre
ispirazione dall'utilizzo, più ampio
e spirituale, di impresa di vita,
impresa giubilare

Rinnovare ritmi, rapporti e obiettivi di lavoro

Il Giubileo è occasione per recuperare un esercizio autentico della **leadership** al quale è comune si abdicchi quando nella vita, attraverso cariche e responsabilità sempre maggiori, aumenta il livello di negoziazione con il potere (anche nel suo lato oscuro), il compromesso, la dissimulazione. Proprio il potere che perde misura e finisce di impossessarsi di chi lo detiene, si trasforma in bisogno, a volte ossessivo, di lasciare la propria traccia nella realtà, di incidere, di contare, fino ad assumere la forma dell'esigenza di controllare gli altri, di manipolarli, di renderli soggetti a sé; ne conseguono comportamenti istituzionali aggressivi, una prassi distruttiva della competizione, complicità con chi vive un'analogica sete di affermazione.

La riflessione portata avanti alla **Pontifica Università Gregoriana** può offrire un triplice aiuto, che agisca come una sorta di efficace antidoto a questa “malattia” dell’istituzione e di chi si trova (o in termini cristiani “è chiamato”) a dirigerla:

- interpretare una *leadership* che faccia emergere e liberi il potenziale dei nostri collaboratori, mettendo sul loro sviluppo la maggior attenzione e impegno del nostro lavoro; si tratta di vivere il potere di indirizzo istituzionale (di guidare e quindi in parte di gestire) lasciandosi consumare;
- integrare il modello di *leadership* gesuita articolata da Chris Lowney su quattro pilastri (consapevolezza di sé, creatività, amore ed eroismo) con elementi della pratica della *leadership* sostenibile, di servizio ed esperta;
- dare tempo alla cultura e alla liberazione che essa rende possibile: una fonte di ispirazione sono i modelli di Gesuiti che, con la collana del “Il Sole 24 ore” e il laboratorio organizzato lo scorso anno alla Gregoriana, abbiamo affrontato;
- invito a una rinnovata e migliorata prassi di tutela complessa e democratica del lavoro.

Per avere un duraturo successo, serve **integrare le capacità del leader con quelle del manager**: un simile obiettivo si ottiene nel tempo, sviluppando con autenticità, coraggio e tenacia un’**attitudine al servizio**, ovvero un’attitudine relazionale al riconoscimento dell’alterità e all’inclusione di coloro che pensano di essere semplicemente ai margini. È essenziale e utile darsi (dare) una nuova possibilità, facilitare una sorta di nuovo inizio: sono necessari dei mezzi ausiliari che aiutino questa impresa tutt’altro che scontata.

Abbiamo bisogno di modelli e **compagni di viaggio**: vorrei proporre (fra i tanti possibili) quelli offerti dalla storia, tradizione, eredità spirituale e culturale dei Gesuiti che possono confortarci e sostenere i nostri passi e le nostre scelte: essi offrono variazioni di un metodo pedagogico che ha sempre valorizzato adattamento e innovazione; di un fondamento filosofico/teologico che ha dato spessore a tutti gli ambiti del sapere; di uno stile di prassi adattiva e concludente in cui l’elemento comando si inserisce in una dialettica fra

teoria del potere e la prassi del **servizio concreto e personale**.

Il papa di questo Giubileo è un Gesuita e fin dall’apertura del suo pontificato, nell’esortazione apostolica *Evangelii Gaudium* (2013) offre quattro principi per la vita sociale che possono ben ispirare il rapporto fra mondo e impresa. Molti Gesuiti hanno dato forma alla **contemporaneità** pensiamo al contributo esegetico, pastorale e spirituale di Carlo Maria Martini, all’intreccio fra scienza e mistica di Pierre Teilhard de Chardin, alla riflessione sulle forme di rivelazione e di istituzione che anima l’opera di Avery Dulles.

Per ottenere un successo duraturo, serve integrare le capacità del leader con quelle del manager: un simile obiettivo si ottiene sviluppando con autenticità, coraggio e tenacia un’attitudine al servizio

Essere protagonisti della remissione del debito

Veniamo ora a un tema capitale, ma fonte di grande tensione politica, legato al Giubileo. La **remissione del debito ai Paesi poveri** va innanzitutto affrontata con competenza, studio approfondito, e con le migliori intenzioni.

Esiste un livello di impegno personale e quindi di azione sociopolitica da mettere in atto: nella coscienza e proiezione sociale d’impresa è un tema che non dovrebbe occupare un posto marginale (a volte neppure c’è). È necessaria una trattazione particolare e accurata che sia specifica per il contributo che è possibile dare ai vari livelli di responsabilità e nelle varie aree professionali.

Il pellegrinaggio e il passaggio della Porta santa

Il terzo impegno, in un certo senso il più ovvio, è il pellegrinaggio a Roma e il **passaggio della Porta santa**, anche detta dei pellegrini, e quella della Basilica vaticana detta anche Porta del paradiso e Porta d’oro; dal XVI secolo, fu poi decisa l’aper-



tura delle Porte in tutte le quattro Basiliche papali. Il rito manifesta un atteggiamento profondo ed intimo di apertura all'opera della grazia, alla forza del perdono di Dio, alla conversione del cuore. Interessante come al pellegrino, entrando nello spazio sacro della Basilica e varcando la soglia della Porta santa, venga suggerito di meditare interiormente il Salmo 121 "Quale gioia quando mi dissero: Andremo alla casa del Signore!" e il versetto in cui Cristo dice "Io sono la porta"; l'invito è ad attraversare con **gratitudine** e senso di adorazione della presenza di Dio che rinnova le nostre vite, e le diverse appartenenze associative, e rafforza per un lavoro che sia servizio ed esercizio nel **bene comune** e nella **misericordia**. Importante è la recita della professione di fede: quest'anno il Credo nella formula nicena compie 1700 anni! Viene richiesta anche la recita del Padre nostro (che abbiamo ricevuto nel Battesimo) e di una invocazione mariana: nell'eventuale pellegrinaggio alla basilica di Santa Maria Maggiore, suggerisco attenzione all'antichissima icona della Salus Populi Romani, così cara alla devozione del Pontefice, della reliquia della Santa Culla, del presepe di Arnolfo di Cambio, del luogo dove Sant'Ignazio celebrò la sua prima messa. Più in generale, per l'ottenimento dell'indulgenza vanno poi seguite ulteriori regole specifiche su cui non mi dilungo.

L'invito è ad attraversare la Porta santa con gratitudine e senso di adorazione della presenza di Dio che rinnova le nostre vite e le diverse appartenenze associative e rafforza un lavoro che sia servizio ed esercizio di progresso

In sintesi, e per concludere, tempo fa in una conversazione accademica era sorta una definizione che ho trovato sempre felice e che riprendo nel formulare i migliori auspici per questo Giubileo: che possiate essere sempre di più e meglio **"leader per vocazione e manager per scelta"**, termini molto cari alla tradizione, studio e ricerca portati avanti alla Gregoriana, in progressivo dialogo con Federmanager.

Leggi
l'articolo
completo





LE FILIERE PRODUTTIVE NELL'ERA DELLA CONOSCENZA AUMENTATA

7° Rapporto dell'Osservatorio 4.Manager

Per crescere servono cultura d'impresa, leadership, politiche di filiera, piattaforme dati condivise, la forza trainante delle imprese capofila e una nuova generazione di manager "orchestratori" della conoscenza

Il 7° Rapporto dell'Osservatorio 4.Manager, presentato lo scorso 3 dicembre in Confindustria, analizza la **quinta rivoluzione industriale**, fondata sulla **conoscenza aumentata** e sulla **collaborazione tra imprese in un'ottica di filiera**. L'obiettivo è offrire una visione aggiornata dell'evoluzione delle filiere del Made in Italy - con particolare riferimento a quelle individuate nel **Libro Verde del MIMIT** - e mettere in evidenza **criticità, opportunità** e, soprattutto, i **fabbisogni di competenze manageriali** per sostenere la doppia transizione **digitale e green**.

La prima parte del Rapporto è dedicata alla **representazione del contesto economico e competitivo**, nonché delle sfide che le filiere del Made in Italy saranno chiamate ad affrontare nel nuovo contesto internazionale, plasmato dalle nuove strategie commerciali e dagli effetti economici dei conflitti in corso. In particolare, le previsioni più recenti (giugno e luglio 2025) elaborate da ISTAT,

Confindustria e Banca d'Italia delineano uno scenario caratterizzato da un'elevata incertezza, sebbene complessivamente orientato alla stabilità. Inoltre, l'analisi per filiera realizzata dall'ISTAT per valutare gli effetti e la propagazione degli **shock** economici nel sistema produttivo, mira a promuovere una **nuova cultura d'impresa** sulla collaborazione, sull'innovazione e sulla sostenibilità. Sono **28 le filiere produttive individuate dall'ISTAT**, di cui **8 ad elevata rilevanza sistemica** - Agroalimentare, Trasporti su gomma, Energia, Edilizia, Abbigliamento, Macchine industriali, Farmaceutica e Sanità - le quali generano oltre il **56,4% del valore aggiunto nazionale** e il **67,3% dell'export**.

LE LEVE PRIORITARIE PER LA COMPETITIVITÀ

Il Libro Verde indica tra le leve prioritarie per la competitività delle filiere proprio le **politiche per il capitale umano** e il **rafforzamento della componente manageriale**, riconoscendone il ruolo strategico nel guidare i processi di innovazione e trasformazione.

In questa prospettiva, l'**indice di managerialità** rappresenta uno strumento utile per misurare





la presenza e l'incidenza dei profili manageriali all'interno del sistema produttivo, consentendo di **analizzare i livelli di managerialità nelle diverse filiere del Made in Italy e di evidenziarne differenze, asimmetrie e specificità settoriali**. Tale indice, oltre a evidenziare le marcate differenze territoriali - con fenomeni di "desertificazione dirigenziale" in alcuni contesti del Mezzogiorno - mette in luce gli elevati livelli raggiunti dalle filiere della **Chimica, dell'ICT e della Farmaceutica, che registrano punteggi nettamente superiori alla media**, a fronte di settori con indici di managerialità sensibilmente inferiori, come il Turismo e le Attività ricreative.

Il nuovo rapporto dell'Osservatorio 4.Manager mostra che la competitività non si misura più solo in produzione: oggi si misura nella capacità di **generare, trasferire e proteggere conoscenza** lungo le catene del valore. *"Il nostro sistema produttivo ha gli asset per abitare il futuro: creatività, tecnologia, filiere che generano valore"* - afferma **Stefano Cuzzilla, presidente di 4.Manager** - *«Ma nella quinta rivoluzione industriale la competitività cresce solo se questi asset si parlano. Quando saperi e competenze circolano, il sistema diventa generativo, non estrattivo: entra uno e può uscire mille. È la logica dell'impresa 5.0: dobbiamo rafforzare le leve che la alimentano, dalle politiche di filiera alla cultura d'impresa, dalle piattaforme condivise a una leadership capace di integrare persone e tecnologie. In questo modo l'AI diventa un vero moltiplicatore di crescita e posiziona il nostro Paese tra i protagonisti della competizione globale nella nuova economia della conoscenza»*.

I LIVELLI DI DIGITALIZZAZIONE

Il Rapporto prosegue con l'**analisi dei livelli di digitalizzazione**, condotta principalmente sulla base dei più recenti dati Istat, che evidenziano un livello di digitalizzazione ancora basso, in particolare tra le imprese di dimensioni minori,

a fronte di valori medio-alti registrati dalle grandi imprese. I settori più avanzati risultano essere le Telecomunicazioni e l'Informatica, mentre le maggiori criticità si riscontrano nelle Costruzioni, nel Commercio, nella Logistica e nella Ristorazione. Nel 2024 l'intelligenza artificiale è utilizzata dall'**8,2% delle imprese**, una percentuale in crescita rispetto a quella rilevata da Istat nell'anno precedente; i principali **ostacoli** all'adozione dell'AI restano la carenza di **competenze specialistiche** e i **costi elevati**. Per approfondire l'analisi **dei livelli di digitalizzazione**, sono stati costruiti **quattro indicatori sintetici** relativi allo sviluppo delle tecnologie digitali per settore: Competenze (ICT), Connettività, Sicurezza e utilizzo dell'AI. Sulla base di tali indicatori sono state analizzate le asimmetrie digitali tra le diverse filiere, con l'obiettivo di individuare elementi di forza e di fragilità all'interno delle 19 filiere produttive individuate dal MIMIT.

L'analisi sin qui condotta ha permesso di ricostruire la struttura delle filiere del Made in Italy, descrivendone dimensioni economiche, livelli di managerialità, profili di digitalizzazione e ostacoli all'adozione delle tecnologie più avanzate. Questa prima lettura costituisce il punto di partenza per una prospettiva più ampia: **comprendere non solo le caratteristiche delle singole filiere, ma anche le relazioni che le legano tra loro. Attraverso l'utilizzo della network analysis è stato possibile mappare le interdipendenze tra settori e filiere, individuando i nodi-ponte che assicurano la coesione del sistema ma che, al tempo stesso, ne rappresentano potenziali vulnerabilità**.

LE BUONE PRASSI

La prima parte del Rapporto si conclude con una sezione dedicata sulle **buone prassi**, che evidenzia la **validità empirica** del concetto di **filiera integrata e sostenibile**, attraverso l'analisi di casi aziendali e *partnership* che hanno saputo:

- Creare **reti inter-filiera solide**
- Rafforzare la **resilienza e competitività del Made in Italy**
- Promuovere una **leadership sostenibile e collaborativa**.

Le esperienze illustrate rappresentano **esempi di "trasversalità intelligente"**, ossia la capacità di integrare più filiere produttive e diverse funzioni aziendali all'interno di logiche condivise



di valore e conoscenza. Tra le diverse esperienze analizzate, spicca il caso di studio dedicato alla **galassia ENI**: il suo approccio, multidimensionale e integrato, dimostra come una grande impresa capofila possa trasformarsi in un vero e proprio *hub* di filiera, capace di diffondere innovazione e sostenibilità tra centinaia di PMI.

La seconda parte del Rapporto affronta il tema delle filiere da una prospettiva innovativa, quella delle competenze manageriali essenziali per garantirne la resilienza e la competitività. Nell'era della conoscenza aumentata, le filiere si configurano principalmente come **vettori di conoscenza e di saperi applicati**, che rappresentano la vera forza del sistema Italia. I fabbisogni di competenze manageriali funzionali allo sviluppo delle filiere sono analizzati sulla base di **tre distinti punti di osservazione**:

- **La domanda di profili manageriali espressa dal mercato**, desunta dai dati del sistema informativo delle comunicazioni obbligatorie del Ministero del Lavoro, che registra 15.695 attivazioni per Direttori e Dirigenti del comparto privato;
- **I fabbisogni di profili manageriali**, individuati dalle entrate previste dal Sistema Informativo Excelsior realizzato da Unioncamere, nonché le **difficoltà di reperimento** nel reclutamento dei diversi profili manageriali;
- **Le conoscenze e competenze associate** ai profili manageriali, tratte dal sistema informativo **ESCO** promosso dalla Commissione Europea, il quale consente di **ricostruire** - sulla base delle *vacancy* espresse dalle imprese nei 27 Paesi dell'Unione - i **fabbisogni di sapere e di saper fare richiesti anche per le posizioni manageriali**.

LE FIGURE CHIAVE PER LO SVILUPPO DELLE FILIERE: I SUPPLY CHAIN MANAGER

Anche in questo caso, con l'obiettivo di analizzare le interconnessioni **all'interno e tra le filiere**, sono state impiegate le **tecniche di network analysis**, che consentono di rappresentare e interpretare le **relazioni tra competenze e settori produttivi**. In questo modo, è stato possibile individuare anche le figure chiave per lo sviluppo delle filiere, in cui un ruolo centrale è ricoperto dal **Supply Chain Manager**, professionista che integra le **competenze manageriali tradizionali (soft skills)** con nuove competenze specialistiche in ambiti quali

ICT, CSR, gestione dei fornitori e dei rischi, data management e sostenibilità.

Non vanno, tuttavia, sottovalutate alcune difficoltà strutturali emerse nel corso delle analisi effettuate:

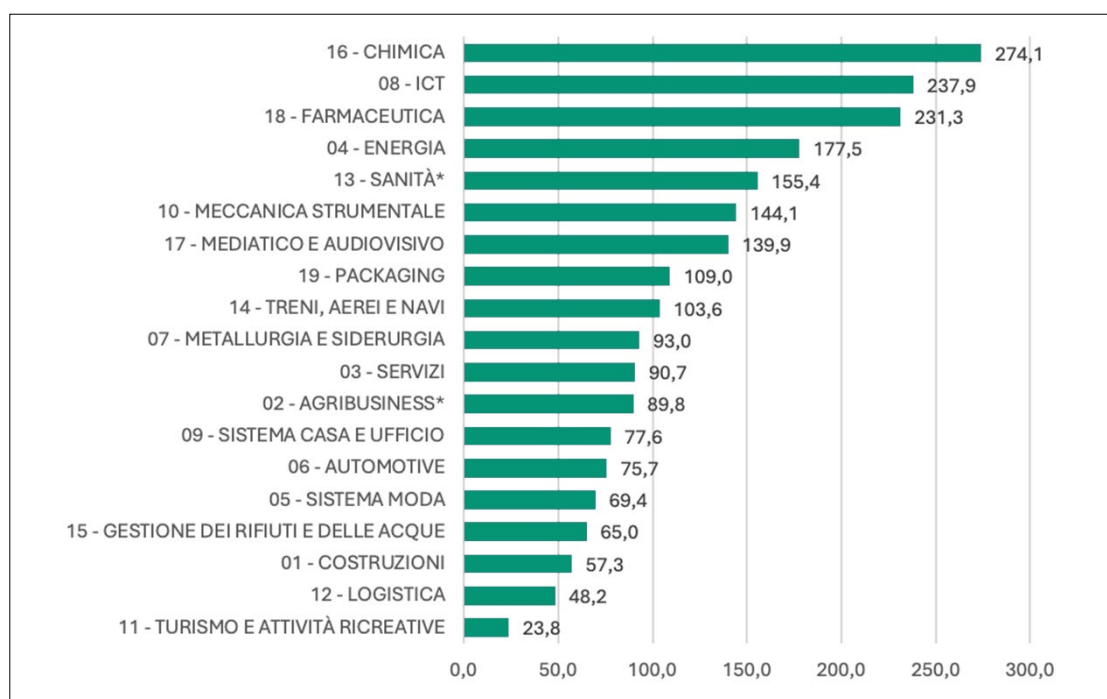
- L'insufficiente presenza femminile (**22,0%** nei ruoli dirigenziali), compensata tuttavia dalla **significativa partecipazione delle donne nella gestione delle risorse umane**. Tale dato dimostra che, pur restando minoritaria, **la presenza femminile riveste un ruolo strategico nello sviluppo delle competenze e nella valorizzazione del capitale umano all'interno delle filiere**.
- **L'elevata età media della classe dirigente**, pari a 52 anni, che evidenzia un concreto rischio di invecchiamento del *management*. È, quindi, necessario favorire un **ricambio generazionale**, promuovendo l'inserimento di giovani professionisti dotati di competenze digitali e *green*, indispensabili per sostenere l'innovazione e la competitività del sistema produttivo.

IL FUTURO DELLE FILIERE ITALIANE PASSA PER L'INVESTIMENTO IN COMPETENZE MANAGERIALI GREEN E DIGITALI

L'analisi per filiera mostra la realtà Made in Italy come un mosaico di eccellenze, sebbene spesso caratterizzato da una debole integrazione dei saperi. In prospettiva, per favorire la crescita e la competitività delle filiere, è necessario investire in **competenze manageriali green e digitali**, ambiti nei quali si riscontra ancora una carenza di profili avanzati, in particolare nelle aree della **data analytics**, dell'**intelligenza artificiale** e della **sostenibilità**. Tale mancanza risulta particolarmente evidente nell'Agribusiness, settore che si distingue per una minore presenza di competenze manageriali specialistiche.



Indici di managerialità* delle 19 filiere MIMIT. Anno 2023



* L'indice di managerialità, è calcolato come sintesi di tre indicatori: 1) quota di lavoratori dipendenti con qualifica dirigenziale sul totale dei lavoratori dipendenti ("incidenza dirigenziale"); 2) quota di giornate retribuite attribuite ai dirigenti (per tenere conto dell'ammontare di lavoro effettivamente profuso). 3) quota del monte retribuzioni attribuite ai dirigenti (per tener conto del valore economico del lavoro profuso). Il valore medio di riferimento è 100. Esprime l'intensità della presenza di manager nella filiera.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati filiere MIMIT 2022 e INPS 2023

Il futuro delle filiere italiane passa, dunque, attraverso la costruzione di una **governance intelligente, interconnessa e sostenibile**, in grado di equilibrare vulnerabilità, connettività e stabilità del sistema produttivo, valorizzando la **trasferibilità dei saperi** come fattore chiave nell'era della conoscenza aumentata. In questo scenario, emerge con chiarezza il profilo del **manager del futuro**, destinato a diventare un vero **orchestratore della conoscenza**: non un semplice specialista verticale, ma una figura capace di **leggere i cambiamenti, connettere competenze eterogenee** e trasformare **dati, tecnologie e saperi** in direzione strategica. Per Stefano Cuzzilla "sostenere l'evoluzione del Made in Italy significa affrontare una nuova fase competitiva che richiede una vera cultura di filiera, politiche industriali innovative di Sistema e un dialogo istituzionale più solido. Una direzione pienamente coerente con la mission di 4.Manager, che punta a diffondere cultura d'impresa e a rafforzare le competenze necessarie a far cre-

scere le filiere come ecosistemi integrati".

Su questa visione si articolano le tre direzioni operative fondamentali per i prossimi anni:

Primo asse: infrastrutture della conoscenza. Servono piattaforme di dati condivisi, standard comuni, un Osservatorio permanente sulle filiere del Made in Italy e strumenti di *skills intelligence* per aiutare le imprese a identificare rapidamente le competenze manageriali di cui hanno bisogno.

Secondo asse: trasformazione digitale delle imprese. È necessario accelerare la digitalizzazione delle PMI, integrarle nelle reti delle grandi imprese capofila e sostenerle nell'adozione dell'intelligenza artificiale lungo tutti i passaggi delle filiere produttive.

Terzo asse: capitale manageriale. Il Paese deve investire sui manager del futuro attraverso Academy, percorsi di *upskilling* e *reskilling*, esperienze in filiere diverse e programmi di *mentorship* che favoriscano ricambio generazionale e diffusione delle competenze chiave.

SCENARI

MARZO 2025

MATERIE FONDAMENTALI

AUTORE: **MICHELE VITIELLO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Sicurezza, accessibilità e sostenibilità economica. L'equilibrio energetico mondiale deve fare i conti con le risorse disponibili. L'intervento di Michele Vitiello, Segretario generale del comitato italiano del World energy council

Le energie rinnovabili si chiamano così perché potenzialmente si rinnovano all'infinito. Non sono infinite però le **materie prime critiche** che servono per consentirne l'utilizzo quando ne abbiamo bisogno, essendo fonti intermittenti per natura. Pannelli solari, batterie, *chip* e magneti, solo per citare alcuni esempi. Sono 17 gli **elementi della tavola periodica** che tra l'industria della difesa, quella dell'innovazione e quella dell'energia sono diventati strategici oltre che critici, non solo per il nostro sviluppo futuro, ma per la nostra vita quotidiana. Ci siamo resi conto - in questi anni - che la **dipendenza energetica** ha un prezzo alto, che influisce sulle scelte della nostra libertà, e rischia di comprimere in modo inaccettabile i **diritti** e le possibilità di crescita. E in un contesto di crisi geopolitiche, così accese e multilaterali, lo stop improvviso a un mercato libero globale ha imposto all'Europa una profonda riflessione.

Che la **transizione energetica** sia un processo inevitabile è fortunatamente un assunto consolidato. Sebbene gli Stati europei producano **solo il 7% delle emissioni globali**, l'impegno per la riduzione dell'inquinamento è un obbligo morale di questa generazione. L'unico modo per farlo sta nel considerare tutte le opzioni possibili che ad oggi consentano un **phase out dalle fonti fossili**, incrementando l'accesso alle energie rinnovabili, all'idroelettrico e al nucleare, continuando al contempo a investire in ricerca e innovazione. C'è però da costruire un punto di equilibrio in quello che il World energy council definisce "**il trilemma dell'energia**", che tenga in considerazione la **sicurezza, l'accessibilità e la sostenibilità economica**, in poche parole: umanizzare la transizione.

In supporto a queste sfide corre naturalmente la **transizione digitale**, inscindibile da quella verde, che in un dialogo osmotico impatta sulla realtà con crescente velocità. Sebbene infatti la rivoluzione digitale abbia un peso energetico particolarmente alto, può aiutarci di contro a definire

strumenti utili per **efficientare i consumi e renderli più sicuri**. L'intelligenza artificiale, le *smart grid*, i sistemi di monitoraggio spaziale, solo per citarne alcuni, possono aiutarci sul piano della consapevolezza e dell'efficienza, migliorando i comportamenti energetici e riducendo i rischi e le instabilità di sistema. La doppia transizione, energetica e digitale, richiede sempre maggiore accesso ai materiali critici. La loro rilevanza ha perciò riflessi che diventano sociali, geopolitici, ambientali ed economici, fino al punto da determinare accordi di pace o ulteriori tensioni. Basti pensare a quanto sta avvenendo per l'Ucraina, dove il World economic forum stima ci siano **20mila depositi minerari**, di 116 tipi, che includono ben 22 delle 34 materie prime critiche individuate dal Critical raw materials act dell'Unione europea.

Il World economic forum stima che in Ucraina ci siano 20mila depositi minerari, di 116 tipi, che includono ben 22 delle 34 materie prime critiche individuate dal Critical raw materials act dell'Ue

Eppure la **Cina**, come ricorda un rapporto Iren/Ambrosetti, detiene il primato nella fornitura delle materie prime critiche importate in Europa e, se decidesse di interrompere la fornitura di terre rare, da qui al 2030 metterebbe a rischio - ad esempio - 241 GW di eolico e 33,8 milioni di veicoli elettrici. Il Dragone produce infatti **circa il 70% delle risorse** e ne raffina l'85% su scala globale, riuscendo ad essere iper-competitivo grazie ad una serie di condizioni di contesto. La normativa Ue ha delineato perciò una sua

strategia, stabilendo tre parametri di riferimento per il consumo annuale di materie prime critiche, per i quali “almeno” il 10% dovrà arrivare da estrazione locale, il 40% verrà lavorato nel territorio Ue e il **25% proverrà da materiali riciclati**. Secondo un recente rapporto di Banca d'Italia poi, sebbene il mercato delle materie prime critiche sia ancora di dimensioni ridotte rispetto a quello dei combustibili fossili, la sua importanza **macroeconomica** crescerà molto e rapidamente. Diventa fondamentale allora, lì dove è possibile, considerare anche l'aspetto della **sostituibilità**: mentre alcune materie critiche infatti, come il rame, hanno alternative valide, altre restano insostituibili.

L'Italia, considerate le sue competenze consolidate su **riciclo ed economia circolare**, può ambire a diventare un hub europeo per il recupero di questi materiali. Alcuni studi stimano addirittura che per il nostro Paese ci sia la possibilità di ricavare - dal riciclo - fino al 32% delle materie prime critiche. Per ottenere questo obiettivo però è necessario investire su più livelli: il primo è certamente quello dello sviluppo delle **nuove tecnologie**, utili all'estrazione e alla raffinazione, che si realizza investendo di più in innovazione e ricerca; il secondo riguarda la promozione di una **filiera integrata**, non solo interna, ma anche internazionale, e in particolare con i Paesi africani; il terzo è quello della **leva fiscale e normativa**, costruendo un ambiente fertile a questo tipo di investimenti, e all'utilizzo delle materie prime seconde nelle produzioni industriali, con la definizione di criteri **end-of-waste** e schemi incentivanti per l'utilizzo dei materiali riciclati; il quarto poi, riguarda l'aspetto culturale, affinché la consapevolezza collettiva diventi forza motrice per la politica.

In particolare, una leva strategica sarà la crescita della **raccolta dei rifiuti da apparecchiature elettriche ed elettroniche** (Raee), di cui ancora il 70% non viene gestito correttamente, sia per la scarsa presenza dei centri di raccolta sia per la ridotta consapevolezza dei cittadini. Sarà per noi importante investire sulla capacità di raccolta e la realizzazione di nuovi impianti, per il recupero e il trattamento, visto che ad oggi disperdiamo il

90% delle componenti Raee esportandole in altri Paesi. Per l'Italia, perciò, tutto questo rappresenta uno spazio importante, per costruire un ruolo strategico che ci consenta di essere attrattivi, sostenibili e competitivi. Quello del recupero e del riciclo di materie critiche è infatti un asset centrale per lo sviluppo globale e la sicurezza dei prossimi decenni, sul quale pochi *player* possono dire la propria. E allora, reinterpreto Nietzsche, “ai rari le terre rare”.

L'Italia, considerate le sue competenze consolidate su riciclo ed economia circolare, può ambire a diventare un hub europeo per il recupero di materie prime critiche



Michele Vitiello,
Segretario
generale
del comitato
italiano
del World
energy council



RIFLESSIONI

APRILE-MAGGIO 2025

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 Quattrocchi, 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.

LE PMI ITALIANE INVESTONO SULLA FORMAZIONE MANAGERIALE PER LA CRESCITA



I risultati dell'Avviso 2/2025 di Fondirigenti: richieste per 2,5 milioni, il 67% in più dello stanziamento

Si chiude con un risultato molto positivo l'Avviso 2/2025 "Metamorfosi imprenditoriali: la formazione manageriale a supporto della crescita delle Pmi" di **Fondirigenti**, il fondo interprofessionale leader in Italia per la formazione continua del management. I numeri testimoniano il forte interesse delle imprese verso percorsi formativi dedicati ai momenti cruciali di trasformazione: passaggio generazionale, operazioni societarie e digitalizzazione.

Sono stati presentati **203 piani formativi** che coinvolgono **312 dirigenti** per un totale di **17.836 ore di formazione** (in media 57 ore a dirigente). Le richieste di finanziamento hanno raggiunto **2,5 milioni di euro**, quasi il 67% in più rispetto allo stanziamento iniziale di 1,5 milioni, a conferma della forte domanda di competenze manageriali per affrontare le grandi trasformazioni aziendali.

*"La capacità di affrontare e superare i momenti di discontinuità dipende in modo decisivo dalla presenza di manager preparati – commenta il presidente **Marco Bodini** – Le imprese hanno colto la grande spinta che la formazione manageriale può garantire ai processi di metamorfosi, soprattutto in ambito digitale dove l'innovazione tecnologica sta ridefinendo i modelli di business, e hanno compreso l'importanza strategica di dotarsi di competenze solide per affrontare con successo le nuove sfide".*

Il **Veneto** si conferma regione best performer con 48 piani presentati, seguito da **Emilia-Romagna** (41 piani) e **Lombardia** (29 piani), a testimonianza della crescente importanza di tali trasformazioni nei territori più industrializzati del nostro Paese. Significativa è anche la partecipazione del Sud Italia, con il 14% dei piani presentati e la **Campania** come regione più attiva (14 piani).

L'analisi delle aree di intervento rivela, come principale ambito di interesse, la **trasformazione digitale**, seguita a breve distanza dal **passaggio generazionale**. L'area delle **operazioni societarie**, pur presente, è risultata meno prescelta, interessando soprattutto le imprese di medie dimensioni, dove operazioni straordinarie come fusioni o acquisizioni sono più frequenti. I percorsi formativi evidenziano un indirizzo chiaro: **la governance è il pilastro centrale per affrontare le sfide di evoluzione e continuità aziendale**.

I contenuti si articolano in tre ambiti chiave. Nel **passaggio generazionale**, l'attenzione è rivolta alla governance strategica e alla leadership, per garantire un ricambio efficace. Nelle **operazioni societarie**, il focus è sulle competenze relative a finanza straordinaria, *compliance* e *change management*. Infine, la **trasformazione digitale** punta sulle competenze relative a intelligenza artificiale, integrazione dei processi e *data-driven management*, leve fondamentali per sostenere innovazione e competitività in scenari evolutivi. In un contesto in cui la digitalizzazione ridefinisce i modelli di business e le operazioni straordinarie richiedono solidità organizzativa, la formazione si conferma strumento essenziale per garantire sostenibilità nel lungo periodo.

La graduatoria degli interventi sarà pubblicata **entro fine gennaio 2026**.

A close-up photograph of a thick 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 patterns of the knots clearly visible. The background shows hints of wooden structures and other ropes, creating a nautical atmosphere.

RIFLESSIONI

APRILE-MAGGIO 2025

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 scorrere, 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 testimoniarlo.

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*".

RIFLESSIONI

GIUGNO 2025

ORIZZONTE COMPETENZE

AUTRICE: **MARIA CRISTINA ORIGLIA** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Alla scoperta della “Union of skills”, l’iniziativa lanciata dalla Commissione europea per lo sviluppo del capitale umano, che integra politiche di istruzione, formazione, apprendimento continuo e lavoro

L'obiettivo è chiaro: costruire quella **società della conoscenza** in grado di trasformare le tecnologie digitali in progresso, ovvero in nuove e migliori modalità di vivere, produrre e governare. Un'evoluzione che passa necessariamente attraverso la dotazione degli strumenti conoscitivi necessari a tutta la popolazione, affinché possa tradursi in innovazione diffusa e sviluppo sostenibile. È un passo fondamentale per recuperare **competitività**.

È questo lo scopo ultimo che si propone la Commissione europea con il recente lancio della **Union of skills**, Unione delle competenze, un'ambiziosa strategia di sviluppo del capitale umano, che segna una svolta nelle politiche Ue per il suo approccio sistemico. Integrando per la prima volta le politiche di istruzione, formazione, apprendimento continuo e lavoro, concretizza quanto indicato dal Piano Letta e dal Piano Draghi, pubblicati rispettivamente ad aprile e settembre 2024.

Del primo, raccoglie il suggerimento di istituire una quinta libertà, dopo il libero movimento di persone, beni, servizi e capitali: quella della **ricerca, innovazione e istruzione nel mercato unico**, che - si legge - «devono essere la guida e i propulsori del nuovo mercato unico, per realizzare un'economia basata sulla conoscenza, per un **ecosistema che stimoli la vitalità economica**, il progresso sociale e l'ispirazione culturale». Del secondo, raccoglie l'urgenza di dotarsi di un capitale umano adeguatamente formato per perseguire le tre grandi sfide su cui si gioca il futuro dell'Europa: **accelerare l'innovazione** e trovare nuovi motori di crescita, avanzare nel processo di **decarbonizzazione** e di transizione verso **un'economia circolare**, rendersi più indipendenti in termini di sicurezza.

La grave carenza di **competenze** in diversi settori e occupazioni, sia per i lavoratori poco qualificati che per quelli altamente qualificati, aggravata dai **preoccupanti andamenti demografici**, che

erodono la forza lavoro, è infatti il vero punto critico da affrontare. Quanto fatto sinora attraverso l'Agenda europea per le competenze 2020 e gli investimenti sostenuti non ha dato grandi risultati. A minarne l'efficacia sono stati una modesta volontà di coordinamento delle attività da parte degli Stati membri; uno scarso **coinvolgimento industriale**; una mancanza di valutazioni sistematiche delle risorse investite e un'insufficiente disponibilità di informazioni affidabili, granulari e comparabili su quali competenze servono, sugli *stock* esistenti e sui flussi desiderati all'interno e tra gli Stati membri, la cosiddetta “*skills intelligence*”.

È su questa analisi che poggia l'impianto innovativo dell'Unione delle competenze, a partire da una **nuova governance multilivello**, che sulla carta pare molto promettente. L'organo principale sarà l'*European skills high-level board*, che coinvolgerà la rappresentanza di tutti gli *stakeholder* - fornitori di istruzione e formazione, dirigenti d'impresa, parti sociali -, e che avrà come fonte di informazione un Osservatorio permanente, l'*European skills intelligence observatory*, deputato a fornire la documentazione necessaria per prendere **decisioni data-driven**. Ma la portata innovativa riguarda anche il metodo, perché per la prima volta il **tema delle competenze** entra nel *semestre europeo* tramite una Raccomandazione dedicata, che comporterà il monitoraggio annuale dei risultati di ciascun Paese, sulla base dei quali la Commissione potrà emanare raccomandazioni vincolanti.

Dopodiché bisognerà fare i conti con gli Stati membri, tenendo presente che l'istruzione, la formazione e il lavoro sono di competenza nazionale. Sta a loro attivarsi per trarre il massimo beneficio dal piano europeo, attraverso tutti i principali attori coinvolti, a partire dagli enti pubblici. Saranno i governi, i ministeri, le regioni e gli enti locali i **soggetti proponenti** di riforme e progetti finanziati dai fondi europei. Poi, naturalmente, tutte

le istituzioni educative-formative e le imprese, sia come parte attiva sia come fruitori.

Per l'Italia è un'occasione unica. L'ennesima, si potrebbe dire, da non sprecare. Tutti i dati rilevati in Europa relativi alla carenza di competenze necessarie al mercato, al calo demografico e alla scarsa **attrattività di talenti**, sono drammaticamente amplificati nel nostro Paese.

Alla base ci sono fattori di tipo culturale, che hanno minato per decenni la **qualità del sistema educativo**, della formazione e, in definitiva, del mercato del lavoro, in nome dell'egualitarismo e del protezionismo. Se nelle scuole, la carenza di meccanismi di valutazione dei docenti ha comportato un progressivo calo del livello di insegnamento, in ambito professionale la selezione e l'avanzamento di carriera non si basano ancora abbastanza su criteri trasparenti ed equi incentrati sul merito. La Pubblica amministrazione mostra da decenni un'inefficienza generale dovuta a una mancanza di investimento sulle competenze e di riconoscimento delle *performance*, a cui sta cercando di mettere freno la recente riforma del ministro Zangrillo.

Al momento, la situazione è quella fotografata dal Report 2025 del Meritometro, il primo indicatore quantitativo di sintesi, misurazione e comparazione dello stato del merito in un Paese, ideato dal **Forum della meritocrazia Ets**. I dati 2024 ci vedono - come negli ultimi dieci anni - in ultima posizione su 12 Stati europei, con un incremento di appena 0,66 punti rispetto al 2023 e un risultato complessivo che ci distanzia di 9 punti dal penultimo paese, la Polonia, di circa 20 dalla Germania che si trova a metà classifica e di una 40ina dai Paesi più virtuosi.

«Il basso livello di meritocrazia in Italia - si legge nel Report - ha profonde ripercussioni sulle **performance economiche e sociali** del Paese. I dati mostrano una correlazione positiva tra merito e produttività: ad esempio, nei Paesi scandinavi, ai vertici del *ranking* meritocratico, la produttività del lavoro (Pil per ora lavorata) è in media superiore di circa un terzo rispetto a quella italiana. Una maggiore produttività si traduce in una **maggiore competitività**, in un aumento degli investimenti e

in una **migliore occupabilità**». Ma la situazione ha un impatto che va ben oltre gli aspetti economici. Come attestato dal Rapporto sul benessere sostenibile e inclusivo del *Joint research centre* della Commissione europea, «l'Italia registra ampi **divari di genere nell'occupazione**, una forte disuguaglianza dei redditi e un sistema istituzionale inefficiente. Inoltre, le risorse per il futuro - capitale economico, umano e sociale - sono ferme ai livelli del 2011, compromettendo le prospettive delle nuove generazioni».

Di fronte a un contesto così compromesso, l'**Unione delle competenze** rappresenta una possibilità concreta di svolta, che andrebbe presa molto seriamente, avendo ben chiaro che quanto più la risposta sarà ecosistemica, tanto più gli effetti saranno rilevanti.

L'Unione delle competenze rappresenta una possibilità concreta di svolta: quanto più la risposta sarà ecosistemica tanto più gli effetti saranno rilevanti

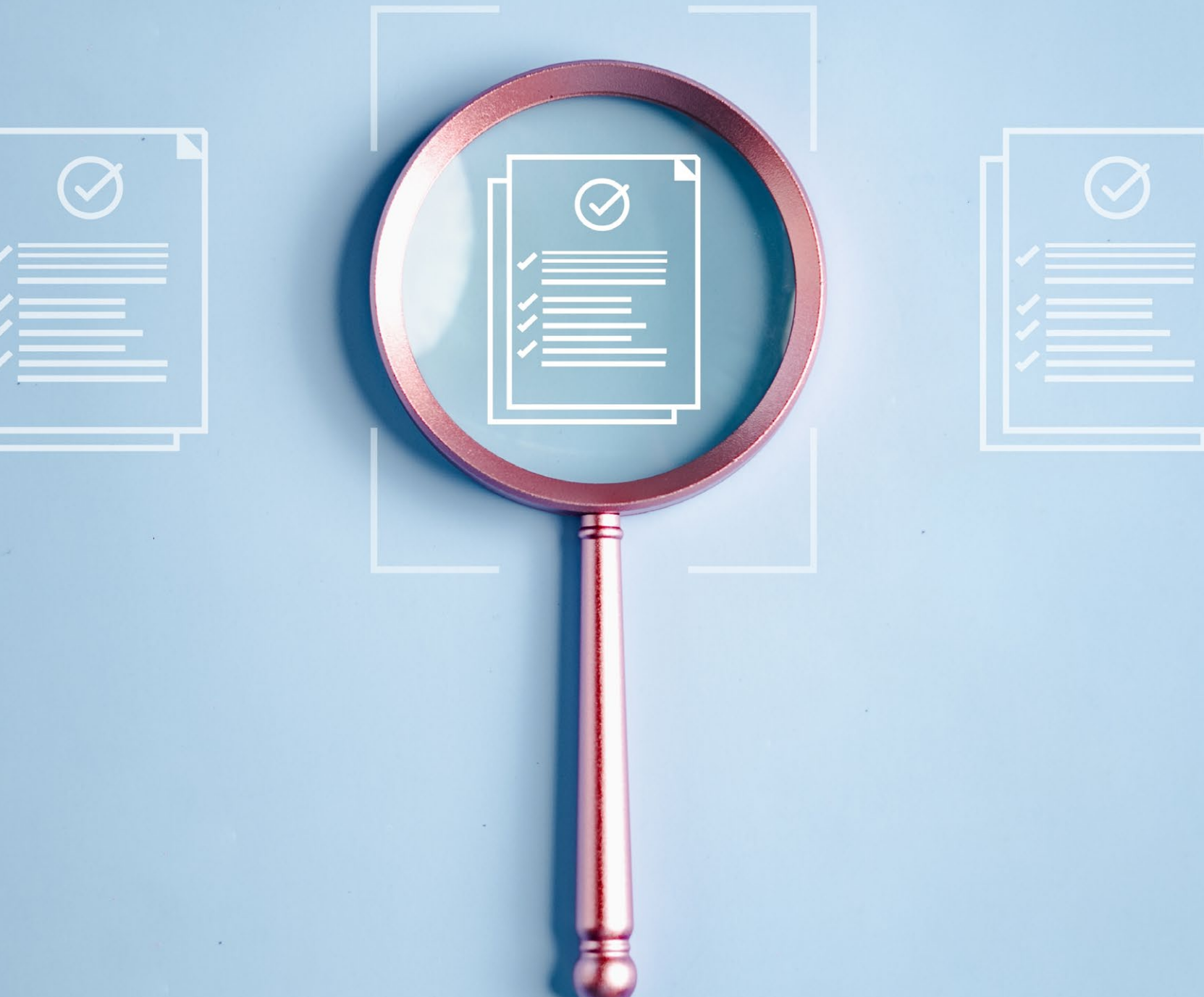
Per questo appare particolarmente significativa la scelta operata dalla Regione Emilia-Romagna, che si è dotata, un paio di anni fa, della Legge regionale n. 2/2023 "Attrazione, permanenza e valorizzazione dei talenti ad elevata specializzazione in Emilia-Romagna", con l'obiettivo di attrarre e trattenere persone a elevata specializzazione italiane e straniere. Una disposizione che ha comportato un enorme lavoro di raccordo tra gli **enti pubblici** e tutti gli *stakeholder* territoriali, per creare una piattaforma unica di coordinamento delle **politiche volte alla valorizzazione del capitale umano**. È un vero salto qualitativo dell'approccio della Pa, che per la prima volta volge l'attenzione ai talenti, un *mindset* che si rivelerà assai utile per avanzare progetti nell'ambito della nuova strategia europea.

IN PRIMO PIANO

LUGLIO 2025

PIÙ CONTROLLI, PIÙ FORMAZIONE

AUTRICE: ANGELA LUISA COLASUONNO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Il Governo punta a creare un Piano straordinario di interventi per la salute e sicurezza sul lavoro. Intervistiamo Maria Teresa Bellucci, Viceministro del Lavoro e delle Politiche sociali

Viceministro, nonostante l'inasprimento delle sanzioni e l'introduzione di nuove misure ispettive, il numero di infortuni sul lavoro resta elevato. In questo quadro, pensa che la chiave stia ancora nella repressione, o che serva una rivoluzione culturale più profonda all'interno delle imprese? Sono in programma novità dal punto di vista normativo?

Il Governo Meloni ha rafforzato il sistema ispettivo, con un aumento degli accertamenti da circa 100mila nel 2022 a **oltre 158mila nel 2024** e con un nuovo concorso per ulteriori 1.000 ispettori. Siamo intervenuti anche sulle sanzioni, reintroducendo il **reato di somministrazione illecita del lavoro** che era stato depenalizzato, ma siamo anche consapevoli che la sola repressione non basta: la vera sfida è culturale. Abbiamo messo a disposizione delle aziende **1 miliardo 250 milioni** per interventi concreti a tutela dei lavoratori e dei datori di lavoro. Insieme a Inail, stiamo lavorando per definire i provvedimenti e utilizzare nel modo migliore le **risorse** liberate. A giugno, inoltre, si è tenuto un primo tavolo tecnico per nuove misure in materia di sicurezza sul lavoro e sono stati dettati tempi e temi per un provvedimento da presentare entro fine luglio. E come ha dichiarato il Presidente Meloni, grazie al **dialogo** con i sindacati, parte datoriale e chi ogni giorno si occupa di questi temi, puntiamo a creare un **Piano straordinario di interventi per la salute e sicurezza sul lavoro**, in grado di rafforzare la nostra azione comune e renderla ancora più incisiva.

L'intelligenza artificiale e l'automazione stanno ridefinendo tempi, spazi e modalità del lavoro. Come può, secondo lei, l'intero sistema produttivo ripensare i nuovi contesti operativi e anticipare i rischi che ancora non sono codificati nei modelli tradizionali di prevenzione?

La transizione digitale può e deve essere un'occasione per migliorare la sicurezza sul lavoro, secondo una **visione antropocentrica**. La sicurezza sul lavoro deve sapersi adattare a nuovi

rischi, meno visibili ma non meno insidiosi, che riguardano aspetti come l'**automazione**, la gestione dei dati, il benessere psicofisico dei lavoratori. In questa direzione vanno le Linee guida sull'IA nel mondo del lavoro, la nascita dell'Osservatorio nazionale per monitorare l'impatto dell'innovazione sulle professioni e prevenire nuovi rischi; il Ddl IA, che sancisce l'importanza del rispetto della dignità umana e il **divieto di discriminazione** nell'uso dell'IA nel lavoro. Non dimentichiamo poi la **formazione**: sia continua, per acquisire nuove competenze e aggiornarsi, sia quella rivolta ai giovani, per orientarli verso percorsi consapevoli che riducano il *mismatch*. Gli interventi attuati, come il Fondo Nuove Competenze 3 da **oltre 1 miliardo di euro**, vogliono favorire lo sviluppo di quelle **competenze** necessarie per sapersi adattare a contesti in evoluzione. Non possiamo fermare il progresso, ma certamente governarlo.

Abbiamo messo a disposizione delle aziende 1 miliardo 250 milioni per interventi concreti a tutela dei lavoratori e dei datori di lavoro

Oggi si parla molto di "leadership della sicurezza": quanto è importante, a suo avviso, che i dirigenti, i quadri e le figure apicali in azienda siano promotori della sicurezza sul lavoro, intesa non solo come obbligo?

La sicurezza deve essere vista come una responsabilità condivisa, un **valore aziendale**. La legge sulla partecipazione dei lavoratori alla *governance* d'impresa, sostenuta dal Governo, è un incentivo in tal senso, perché consente ai lavoratori di essere protagonisti dei processi aziendali e quindi anche della gestione della sicurezza. I

dirigenti hanno il compito di promuovere la cultura della prevenzione, sensibilizzare e costruire ambienti sicuri. Investire in questo, e nel **welfare aziendale**, significa fare responsabilità sociale d'impresa. Le imprese possono così contribuire a quello sviluppo sostenibile che deve essere prima di tutto sociale e porre la persona al centro. Come Governo il nostro impegno è continuare a supportare le realtà già attente alla **salute** dei dipendenti e incentivare tutti a investire in welfare e sicurezza, favorendo un modello di corresponsabilità. La **prevenzione** deve essere parte integrante delle strategie aziendali. Questo passa anche da una *leadership* consapevole. **Il benessere psicologico dei lavoratori è oggi parte integrante della sicurezza, anche alla luce dell'aumento dei casi di burnout e stress lavoro-correlato. Anche per il Ministero questo tema è di grande rilevanza?**

La sicurezza dei lavoratori passa anche dalla cura del loro **benessere psicologico**, essenziale per un ambiente di lavoro sano e stimolante. Da psicologa e psicoterapeuta mi preme sottolinearne l'importanza. Voglio ricordare in merito il Protocollo tra Inail (ente vigilato dal Ministero) e Consiglio Nazionale Ordine degli psicologi, di cui a luglio 2024 è stato sottoscritto il primo accordo attuativo per fornire adeguato supporto psicologico ad assistiti, familiari o superstiti. Il benessere mentale è leva strategica per la crescita dell'Italia. Per questo, come Governo abbiamo potenziato sia il **welfare** pubblico che quello aziendale, e stiamo promuovendo misure concrete per **migliorare la qualità della vita**, con specifica attenzione a famiglie e madri lavoratrici: conciliazione dei tempi vita-lavoro, *fringe benefit* fino a 5.000 euro, detassazione dei premi di produttività, aumento dei posti negli asili nido, rafforzamento dei servizi sociali con il maxiconcorso da 3.839 assunzioni. Il Governo c'è e sostiene tutte le imprese che vogliono compiere un passo avanti, diventare **'presidi di benessere'** e superare le mere logiche legate al profitto.

Le statistiche Inail mostrano che i giovani neo-assunti sono spesso tra i più esposti al rischio. Come pensa si possa agire per tutelare le nuove generazioni che si affacciano sul mercato del

lavoro, senza però ostacolarne l'inclusione attiva nel sistema produttivo?

I giovani sono una risorsa preziosa, che stiamo valorizzando offrendo opportunità, strumenti, percorsi formativi. Come per i lavoratori più maturi, anche per i giovani vale il discorso della formazione e della sensibilizzazione, che devono partire **già dal contesto scolastico**. Insieme al Ministero dell'Istruzione e del Merito e Inail, abbiamo lanciato il concorso nazionale "Salute e sicurezza...insieme!", che vuole promuovere e diffondere tra gli studenti la **cultura della prevenzione e della sicurezza**. Il messaggio che vogliamo lanciare è chiaro: ogni vita conta, perché unica e preziosa, e ciascuno deve adottare sempre comportamenti responsabili per tutelare sé stesso e gli altri. È quindi fondamentale agire sul piano culturale, trasmettere sin da subito la sicurezza e la prevenzione come valore, dovere e simbolo di professionalità.



Maria Teresa Bellucci,
Viceministro
del Lavoro
e delle Politiche
sociali

A COLLOQUIO CON

LUGLIO 2025

LAVORO TUTELATO, SOCIETÀ SOSTENIBILE

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



Competenze, diritti, innovazione. Progetto Manager incontra Enrico Giovannini, Direttore scientifico dell'Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile – ASviS

Professore, salute e sicurezza sul lavoro sono fondamentali per poter parlare di uno sviluppo davvero sostenibile, soprattutto sotto il profilo sociale. Come si inserisce questo tema nel quadro del Goal 8 dell'Agenda Onu 2030?

La salute e la sicurezza sul lavoro rappresentano una componente imprescindibile della visione di sviluppo sostenibile promossa dall'**Agenda 2030**. Non a caso, l'Obiettivo 8 si riferisce alla promozione del **lavoro dignitoso** e della **crescita economica**, e la **tutela dei diritti dei lavoratori** e la promozione di un **ambiente sicuro e protetto** per tutte e tutti (Target 8.8) è uno dei pilastri su cui costruire una società più giusta. Purtroppo, siamo lontani dall'attuazione dell'Agenda 2030. Nel Rapporto annuale dell'**ASviS** sottolineiamo come in Italia, nonostante il **tasso di occupazione** per le persone tra i 20 e i 64 anni abbia raggiunto il 66,3% nel 2023, permangano criticità strutturali legate alla qualità del lavoro. Ad esempio, la persistenza del **lavoro irregolare**, della precarietà e delle disuguaglianze, che colpiscono soprattutto donne e giovani, insieme ai tragici numeri degli infortuni mortali sul lavoro (oltre mille nel 2023), evidenziano quanto sia urgente intervenire per rafforzare la cultura della sicurezza e migliorare concretamente le condizioni lavorative nel nostro Paese.

Cosa serve oggi all'Italia per un "cambio di passo", in termini di politiche pubbliche e per affermare una cultura della salute e della sicurezza?

Per imprimere un vero "cambio di passo" servono **misure coraggiose, coerenti e coordinate** a livello nazionale e territoriale, in grado di superare la frammentazione delle politiche. Occorre rafforzare il ruolo del diritto del lavoro e della contrattazione collettiva, trasformandoli in leve efficaci per accompagnare la **transizione ecologica e digitale** in un'ottica di giustizia sociale. Nel Quaderno ASviS dedicato a lavoro e sicurezza, abbiamo proposto un nuovo patto tra Governo e parti sociali fondato sugli Obiettivi di

sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030. Una proposta concreta per orientare le scelte politiche e industriali in funzione di **un'economia che sia inclusiva e rispettosa** della dignità del lavoro. Occorre, infine, incentivare le imprese ad adottare le buone pratiche già esistenti e investire in formazione e sicurezza.

L'assenza di competenze digitali può tradursi in nuove forme di marginalizzazione e precarietà

A suo avviso, quanto è importante che, all'interno delle organizzazioni, a guidare il cambiamento sia una managerialità dotata di competenze specifiche e aggiornate?

È decisivo. La complessità delle sfide che abbiamo di fronte - dal cambiamento climatico all'innovazione tecnologica, dalla crisi demografica alla transizione energetica - richiede **una visione sistemica e lungimirante** e una **leadership** in grado di cogliere le opportunità derivanti dallo sviluppo sostenibile. Nel Rapporto ASviS "Scenari per l'Italia al 2035 e al 2050. Il falso dilemma tra competitività e sostenibilità", realizzato in collaborazione con Oxford Economics, mostriamo come **un'accelerazione della transizione ecologica** accompagnata da forti **investimenti in innovazione** porterebbe benefici a molti comparti economici. Rispetto allo scenario di base, in tale caso il valore aggiunto della manifattura, nonostante l'effetto leggermente negativo del puro processo di decarbonizzazione (al 2050), resterebbe invariato nel 2035, ma **crescerebbe del 9,3% nel 2050**; quello dei servizi aumenterebbe dello 0,5% nel 2035 e del 5,9% nel 2050; quello delle costruzioni del 6,9% e del 18,2%; quello dell'agricoltura resterebbe stabile nel

2035, ma crescerebbe del 7,1% nel 2050; quello delle **utilities** del 13,9% nel 2035 e del 52,6% nel 2050. Al contrario, rinviare anche solo di cinque anni la transizione produce effetti negativi nel 2035 e solo leggermente positivi nel 2050. È evidente, dunque, che **investire nella sostenibilità**, come dimostrano anche i recenti dati dell'Istat, non solo produce effetti positivi anche nel breve termine, ma sia un'opportunità strategica: lo devono comprendere prima di tutto **le classi dirigenti**, a partire dal mondo manageriale.

L'innovazione tecnologica sta rivoluzionando il mondo del lavoro. Quali rischi devono essere analizzati e fronteggiati in questo nuovo scenario?

L'innovazione tecnologica rappresenta una leva straordinaria per lo sviluppo sostenibile, ma rischia di amplificare le disuguaglianze se non accompagnata da politiche adeguate. L'assenza di **competenze digitali** può tradursi in nuove forme di marginalizzazione e precarietà. I dati relativi all'Italia sono allarmanti: siamo ultimi in Europa per numero di laureati nel settore *Information and communications technology* (ICT) e al quartultimo posto per percentuale di persone che possiedono **competenze digitali di base** (45,6%). Occorre dunque ripensare profondamente il sistema educativo e garantire ai lavoratori l'accesso alla formazione continua per poter aggiornare le proprie competenze. Parallelamente, va aumentata la **cultura digitale** anche nel *top* e nel *middle management* delle imprese e delle pubbliche amministrazioni.

Mancano solo 5 anni al traguardo del 2030, fissato dall'Onu. Per dovere di sintesi giornalistica, le chiedo tre ambiti in cui l'Italia ha fatto bene e tre in cui deve notevolmente migliorare. Il Rapporto ASviS 2024 evidenzia un quadro preoccupante. Nonostante gli impegni presi a livello internazionale ed europeo, il nostro Paese sta affrontando notevoli difficoltà nel percorrere il cammino verso l'Agenda 2030. I dati più allarmanti riguardano la povertà (Goal 1), **con 5,7 milioni di persone** che vivono in povertà assoluta. La disuguaglianza economica ha poi raggiunto livelli critici (Goal 10), con il 5% delle famiglie più ricche che detiene **metà della ricchezza nazionale**, mentre la metà più povera possiede solo l'8%.

L'Italia è al centro dell'*hotspot* climatico del Mediterraneo (Goal 13) e si riscalda a **quasi il doppio della media globale** con gravi conseguenze: nel 2022 oltre 18mila persone sono morte per cause riconducibili alle ondate di calore estive (un terzo delle circa 60mila avvenute nell'Ue).

Segnali positivi si stanno registrando nella **riduzione della quota di Neet**, i giovani tra i 15 e i 29 anni che non lavorano e non studiano, scesa dal 22,1% nel 2019 al 16,1% nel 2023 (Goal 8). Continua ad aumentare il tasso di **riciclaggio dei rifiuti urbani** (Goal 12), che passa dal 44,3% nel 2015 al 51,9% nel 2021, il che ci dovrebbe consentire di raggiungere l'obiettivo europeo del 60% entro il 2030. Migliora anche la copertura della rete fissa di **accesso ultraveloce a Internet** (Goal 9), che aumenta del 35,7% tra il 2018 e il 2022, in linea con l'obiettivo di raggiungere una copertura totale entro il 2030.



Enrico Giovannini,
Direttore
scientifico
dell'Alleanza
italiana per
lo Sviluppo
Sostenibile -
ASviS



20 ANNI
ANNIVERSARY

**20 ANNI TONDI.
PIENI DI ENERGIA,
FORTI DI ESPERIENZA.**

Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.

PRAESIDIUM COMPIE 20 ANNI

La navigazione scopre nuove rotte, l'innovazione cresce:
la mappa per orientarsi nel welfare

Il **welfare aziendale** è un fattore strategico per la produttività e la competitività delle imprese, così come lo sono la salute e il benessere di coloro che ne fanno parte: ma ad oggi, di cosa ha bisogno la classe manageriale per stare bene e cosa può offrire un'azienda per attrarre i migliori talenti?

L'OFFERTA DI PRAESIDIUM

Praesidium è la società del sistema Federmanager che progetta e gestisce **programmi di welfare aziendale** e **individuale** dedicati a dirigenti, quadri, professional, pensionati e alle loro famiglie; con un'ampia gamma di soluzioni ed un servizio di consulenza personalizzato e flessibile, Praesidium (www.praesidiumspa.it) soddisfa sia le esigenze della singola persona sia quelle delle aziende che desiderano tutelare e promuovere il loro management.

I piani di **welfare** formulati da Praesidium sono pensati per rispondere a ogni tipo di esigenza e sono rivolti a tutta la classe dirigenziale, in servizio o in pensione, adattandosi facilmente ai diversi ambiti di interesse. Infatti, grazie ai servizi offerti e al sup-

porto costante di Praesidium, le figure manageriali hanno la sicurezza di tutelare il proprio **percorso professionale**, salvaguardare la propria **salute**, proteggere l'**ambito familiare**, migliorare la propria **sfera privata**. Con **20 anni** di storia, **80 milioni di premi intermediati**, Praesidium è oggi stabilmente tra i player più importanti nel settore della sanità integrativa aziendale per la classe manageriale e l'appartenenza al sistema Federmanager connota Praesidium come **interlocutore privilegiato delle imprese industriali** nell'ambito dell'assistenza.

Praesidium pone **al centro della sua azione la classe manageriale ed i suoi cari** ed il comprendere le loro necessità in un mondo in continua evoluzione, ha portato Praesidium all'apertura di un canale di **ascolto diretto** con la categoria, ma ancora prima con le persone che la costituiscono. Grazie ad un'attenta analisi delle esigenze, delle preoccupazioni e delle speranze della classe manageriale italiana, Praesidium può ogni giorno realizzare e promuovere soluzioni *taylor made* che garantiscono **benessere e serenità**.

UNA MAPPA PER ORIENTARSI: L'ATLANTE DEL WELFARE



Oggi, attraverso l'**Atlante del welfare**, Praesidium illustra il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati a manager e aziende. Una guida completa che serve a orientarsi correttamente nel mondo del *welfare* aziendale e individuale e aiuta a tracciare nuove rotte verso un benessere pieno della persona e dei suoi cari.

SOLUZIONI ASSICURATIVE CHE FANNO CRESCERE IL BENESSERE IN AZIENDA

• RIMBORSO SPESE MEDICHE ASSIDAI

È un programma di assistenza per la salute che offre numerosi piani sanitari, sia nell'area ricovero che nell'area extra ricovero. Le coperture possono essere "integrative" del Fasi o di altri Fondi analoghi per le/i dirigenti, oppure "sostitutive" per chi non è assistito da alcun Fondo Primario.

• VITA

È un programma che garantisce le coperture assicurative in caso di morte e invalidità permanente, originate da qualsiasi causa previste dal Ccnl.

• INFORTUNI

È un programma che garantisce le coperture assicurative in caso di morte e invalidità permanente, originate da infortuni professionale ed extraprofessionale previste dal Ccnl.

• IPM

È un programma che garantisce le coperture assicurative in caso di invalidità permanente da malattia nota e/o diagnosticata successivamente alla data di stipulazione del contratto.

• D&O

È un programma assicurativo volto a tenere indenne la società e i suoi Amministratrici- Amministratori/ Dirigenti da qualunque perdita patrimoniale in conseguenza di una richiesta di risarcimento presentata da terzi per errori, omissioni e/o violazioni di obblighi a loro imposti.

• LONG TERM CARE

È un programma assicurativo studiato per tutelare la persona in caso di insorgenza di un evento che generi una non autosufficienza, garantendo una rendita/rimborso mensile vitalizio.

• EXPATRIES

È un programma assicurativo appositamente creato per le aziende che hanno la necessità di offrire adeguate coperture sanitarie, sulla vita e sugli infortuni, alle/ai dipendenti che vengono distaccate/i in paesi esteri, con programmi completi e modulari.

• TUTELA LEGALE

È un programma assicurativo che prevede per l'azienda l'anticipo e/o il rimborso delle spese per l'assistenza legale, qualora si apra un procedimento nei confronti della/del dirigente, per fatti connessi all'esercizio delle proprie funzioni.

• MISSIONI

È un programma che garantisce diverse coperture assicurative a favore delle/dei dipendenti dell'azienda durante i viaggi di lavoro. Le principali garanzie sono: spese mediche, spese di viaggio di emergenza, invio farmaci, trasporto centro ospedaliero, rimpatrio sanitario.

SOLUZIONI ASSICURATIVE CHE METTONO AL CENTRO LA PERSONA

• RIMBORSO SPESE MEDICHE

Anche per l'area Persona è previsto un programma di assistenza per la salute con piani sanitari e un'ampia gamma di prestazioni nell'area ricovero e in quella extra ricovero. ASSIDAI è in grado di offrire coperture "integrative" del Fasi o di altri Fondi analoghi per le/i dirigenti e coperture "sostitutive" per chi non è assistita/o da alcun Fondo Primario

• INFORTUNI

È un programma assicurativo che protegge l'assicurato dagli effetti negativi determinati da un infortunio, sia nella vita professionale che nella vita privata. L'obiettivo è tutelare il nucleo familiare dalle pesanti ripercussioni economiche che ne possono conseguire.

• INFORTUNI PENSIONATI

È un programma assicurativo che protegge l'assicurato dagli effetti negativi determinati da un infortunio subito in qualunque attività nella vita quotidiana.

• TEMPORANEA

CASO MORTE INVALIDITÀ PERMANENTE

È una polizza assicurativa sulla vita che ha lo scopo di tutelare i beneficiari in caso di morte dell'assicurato e l'assicurato stesso in caso di invalidità permanente totale per le conseguenze negative di tipo finanziario che potrebbero insorgere in caso di scomparsa o invalidità dell'assicurato stesso.

• TEMPORANEA CASO MORTE PENSIONATI

È una polizza assicurativa sulla vita che ha lo scopo di tutelare i beneficiari indicati dall'assicurato per le conseguenze negative di tipo finanziario che potrebbero insorgere in caso di scomparsa dell'assicurato stesso.

• TUTELA LEGALE

È un programma assicurativo a contraenza individuale, volto a sostenere la/il manager nell'esercizio dell'attività professionale esercitata, garantendo le eventuali spese legali erogate per difendere sé stessa/o, il proprio lavoro e la propria reputazione sia in sede civile che penale.

• RESPONSABILITÀ CIVILE PROFESSIONALE

È un programma assicurativo a contraenza individuale volto a tutelare la/il professionista e la categoria di collaboratrici/ collaboratori dalle richieste di risarcimento da parte di terzi relative ad errori nell'ambito dell'attività professionale esercitata.

• RESPONSABILITÀ CIVILE AUTO

Le polizze Rc Auto rappresentano una significativa voce di costo nell'economia familiare. È possibile scegliere fra un'ampia gamma di garanzie, per costruire il programma assicurativo più adatto alle specifiche esigenze.

• RESPONSABILITÀ CIVILE AMMINISTRATIVA E AMMINISTRATIVO CONTABILE PER COLPA GRAVE

È un programma che garantisce coperture assicurative per chi opera all'interno di Enti/Società pubbliche, tutelando chi sarà chiamata/o

a rispondere con il proprio patrimonio personale, per quei danni erariali e/ o patrimoniali che dovesse arrecare nell'espletamento dei compiti istituzionali connessi alla carica ricoperta.

• MULTIRISCHI ABITAZIONE

È un programma assicurativo "multigaranzia" completo, ampio e flessibile per le esigenze di protezione della casa, dei beni che custodisce, della famiglia e del suo patrimonio.

• EXPATRIES

È un programma assicurativo appositamente creato per le persone che hanno la necessità di usufruire di adeguate coperture sanitarie in fase di trasferimento temporaneo all'estero.

• VIAGGI

È un programma assicurativo che soddisfa le molteplici esigenze di chi sceglie di partire tranquillo e viaggiare in sicurezza.

Per offrire un'ulteriore garanzia sul valore dei servizi proposti, Praesidium si è dotata di un **Sistema di gestione Qualità** certificata in base alle norme UNI EN ISO 9001:2015, rilasciata da BSI, per la "progettazione ed erogazione di servizi di brokeraggio e consulenza assicurativi".

Le ragioni che hanno spinto Praesidium a dotarsi di un Sistema di gestione per la Qualità nascono dalla volontà di perseguire alcuni importanti **obiettivi**, tra cui migliorare nel tempo la capacità dell'azienda di **rispondere alle esigenze dei clienti**, identificare i processi di natura gestionale in grado di mantenere elevata l'attenzione alla **soddisfazione** del cliente e stabilire una serie di procedure a supporto della direzione aziendale per il costante accrescimento della **professionalità di tutto il personale**, mediante **azioni di responsabilizzazione** e sensibilizzazione al Sistema di gestione della Qualità.

La certificazione ottenuta sottolinea l'impegno costante di Praesidium per garantire i migliori servizi alla categoria manageriale di ieri, di oggi e di domani.

A COLLOQUIO CON

AGOSTO-SETTEMBRE 2025

QUANDO LA MACCHINA APPRENDE

AUTORE: ANTONIO SORIERO - TEMPO DI LETTURA: 3 MINUTI

Impara regole e linguaggi, ma acquisisce anche senso comune e fantasia creativa: ecco come l'IA sta cambiando le nostre vite e il nostro modo di lavorare

Membro della Royal Society di Londra e per anni docente a Oxford, **Georg Gottlob** è considerato uno dei massimi esperti mondiali di intelligenza artificiale. Ha scelto l'Italia, e in particolare l'**Università della Calabria** dove oggi insegna, per proseguire le sue attività di ricerca e docenza. In questa intervista condivide con i nostri lettori la sua visione di scenario sull'IA.

Presso l'UniCal, e nello spin-off Unlimidata, sviluppiamo metodi per rendere gli LLM più accurati e affidabili nella ricerca di dati

Professore, parto con una domanda provocatoria: si può davvero "insegnare" a una macchina a pensare?

Il pensiero umano si compone di tre elementi fondamentali: il **ragionamento logico**, il **senso comune** e la **fantasia**, che alimenta la creatività. Essi si sviluppano grazie a regole e fatti appresi da genitori, scuola e società. Un *software* come ChatGPT, cioè un **large language model** (LLM), viene progettato per apprendere autonomamente da miliardi di testi. Oltre a ricevere una **base logica** dai suoi creatori, è capace di assorbire modalità di ragionamento sempre più sofisticate **per analogia**. Analizzando un'enorme varietà di contenuti, acquisisce il senso comune e una fantasia creativa, poiché riesce ad abbinare elementi diversi per generare idee nuove. Gli LLM, pur non essendo perfetti, mostrano **sorprendenti capacità di ragionamento e creatività**. Più che "insegnare a pensare", si può dire che si sia trovato un metodo che permette alle macchine di **apprendere autonomamente** a pensare grazie alla lettura di miliardi di testi.

Su cosa si concentra oggi la sua attività di ricerca presso l'Università della Calabria?

Gli LLM si distinguono soprattutto nella comprensione e produzione di testi. Tuttavia, quando si tratta di estrarre **dati precisi**, come per creare **database** di prodotti sostituibili o aziende concorrenti, commettono spesso errori. Presso l'UniCal, e nello *spin-off* Unlimidata, sviluppiamo metodi per rendere gli LLM più accurati e affidabili nella ricerca di dati. Da tali studi nascono **sistemi che individuano e correggono errori nei database**, recuperano dati mancanti e creano automaticamente database completi per specifiche applicazioni. Utilizziamo inoltre la tecnologia LLM per generare **regole d'integrità** mirate a migliorare la qualità dei grandi *dataset* esistenti. **Secondo lei, quali saranno i settori lavorativi che, da qui ai prossimi anni, registreranno il maggior impatto trasformativo da parte dell'IA?**

La **medicina** è già profondamente trasformata dall'intelligenza artificiale: una macchina può apprendere da **milioni di immagini diagnostiche**, mentre un radiologo arriva a visionarne circa 200 mila nella carriera. Interventi chirurgici di precisione effettuati da robot, **farmaci innovativi scoperti tramite IA** e cure personalizzate gestite da agenti artificiali sono realtà sempre più diffuse. Questo non elimina il bisogno di medici, ma crea nuove figure professionali in grado di utilizzare e valutare strumenti IA, come promuoviamo all'UniCal con il nuovo corso "Medicina e Tecnologie Digitali". Anche la professione del **traduttore** cambierà: con l'IA si possono tradurre trenta documenti invece di dieci al giorno, riducendo il lavoro umano a supervisione e correzione. Lo sviluppo della **guida autonoma** metterà a rischio il lavoro di tassisti e camionisti, così come per esempio **molte professioni amministrative** nei settori bancario e assicurativo. Restano tuttavia ambiti come l'insegnamento universitario e l'assistenza infermieristica, dove il contatto umano è insostituibile. Globalmente, però, il problema



Georg Gottlob,
Professore
ordinario presso
l'Università
della Calabria

occupazionale legato all'automazione sarà serio, e i governi dovranno decidere come gestire una possibile riduzione delle ore lavorative o l'aumento della disoccupazione.

I manager che la nostra Federazione rappresenta sono chiamati a guidare in azienda questo "nuovo corso" della transizione digitale. Quali sfide vede all'orizzonte per le imprese?

I manager aziendali sono chiamati ad **aggiornarsi costantemente** e a seguire l'evoluzione dell'intelligenza artificiale, utilizzando questa tecnologia in modo consapevole. Non tutte le applicazioni IA sono vantaggiose; ad esempio, proporre una **chatbot** ai clienti dove sarebbe necessario un aiuto umano può risultare molto dannoso per la reputazione e la competitività dell'impresa.

Per chiudere, uno sguardo sui giovani. Si discute della necessità di aggiornare il sistema formativo, sin dalla scuola, per imparare da subito a cooperare con l'IA. In che direzione bisogna muoversi, a suo avviso?

Comprendere i principi dell'IA, le sue possibili applicazioni e l'impiego consapevole di strumenti come gli LLM è ormai un prerequisito per il successo professionale dei giovani

È essenziale agire tempestivamente. Dalla scuola media fino alla maturità, compresi i licei classici, dovrebbe essere prevista una **formazione sull'intelligenza artificiale**: comprendere i principi dell'IA, le sue possibili applicazioni e l'impiego consapevole di strumenti come gli LLM è ormai un **prerequisito per il successo professionale dei giovani**. Bisogna anche insegnare i limiti, i rischi e gli abusi dell'IA, come la capacità di riconoscere *fake news* prodotte da algoritmi, sviluppando un approccio critico consapevole.

RIFLESSIONI

OTTOBRE 2025

MATERIA VIVA

AUTRICE: **FABIANA RIGIROZZO** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



Il cambiamento non è una minaccia, ma la palestra in cui la Generazione Z esercita la propria intelligenza adattiva per costruire nuove opportunità

La **Generazione Z** è cresciuta mentre tutto cambiava: i linguaggi, i modi di stare insieme, il lavoro. È la generazione che ha visto dissolversi le certezze dei genitori e che ha imparato a muoversi in un "mondo liquido", fatto di **transizioni continue**. Nel nostro Dna è entrata la capacità di reinventarci, di ricominciare, di trovare nel movimento non solo equilibrio, ma senso, trasformando l'instabilità in opportunità.

Viviamo in un'epoca senza tregua. Le innovazioni si susseguono, i **modelli di lavoro** mutano, le regole cambiano più in fretta delle persone. Il mondo professionale non è più un luogo definito né un percorso lineare: è un territorio in costante **trasformazione**, dove i ruoli si riscrivono e le opportunità emergono in forme sempre nuove. Non basta più accumulare **competenze** tecniche o scalare carriere prestabilite: oggi cresce chi sa leggere i segnali del contesto, adattarsi, costruire reti, creare **valore** e riconoscere le proprie inclinazioni.

In questo scenario, chi combina abilità pratiche, curiosità intellettuale e **sensibilità emotiva** trova non solo spazi di crescita, ma anche il terreno per esprimere la propria unicità, trasformando ogni esperienza in un passo verso ciò che davvero vuole essere e realizzare. Secondo l'indagine Randstad Workmonitor Pulse, condotta in 15 Paesi tra cui l'Italia, solo il 17% dei giovani della Generazione Z immagina di restare per sempre nella stessa azienda, contro il 30% della Generazione X. Non è rifiuto della stabilità, ma **desiderio di crescita**: i giovani non cercano la sicurezza dell'immobilità, ma **la solidità del movimento**, la possibilità di realizzare la propria unicità restando fedeli a sé stessi.

Il dinamismo, spesso letto come segno di incertezza o fuga, è in realtà la nostra forma di resistenza. Ed è in questo contesto che emerge la competenza forse più preziosa della nostra generazione: l'**intelligenza adattiva**. Non è solo la capacità di leggere il contesto o reinventarsi

senza perdere la direzione: è l'attitudine a **trasformare ogni cambiamento in opportunità**, ogni passaggio in un nuovo inizio. È il sapere tecnico che si rinnova nel fare, permettendoci di restare radicati e scoprire noi stessi anche mentre ci muoviamo.

L'intelligenza adattiva nasce da un equilibrio tra fattori esterni e spinte interiori. È la capacità di coniugare sopravvivenza e desiderio, necessità e vocazione

Questa competenza è diventata indispensabile per due ragioni. La prima è esterna: viviamo in un **mercato** che spesso non offre le condizioni per una stabilità reale. Stage e tirocini poco pagati, lavori precari o stipendi che non corrispondono all'impegno richiesto costringono molti giovani a **ripensarsi di continuo**. L'adattamento diventa così una risposta alla fragilità dei **sistemi economici e organizzativi**, uno strumento di sopravvivenza in un contesto che cambia più rapidamente di quanto permetta di consolidarsi. Ma esiste anche una ragione interna, più profonda. Il lavoro oggi occupa gran parte delle nostre vite: non solo in termini di tempo, ma anche di identità. Non cerchiamo un impiego soltanto per vivere, ma un **luogo in cui sentirci vivi**. Vogliamo che ciò che facciamo parli di noi, che ci somigli, che rispecchi i nostri valori e le nostre inclinazioni più autentiche. Quando questo non accade, nasce una necessità silenziosa di **cambiare direzione** - non per fuggire - ma per ritrovare senso.

Questa ragione interna la riconosco nei ragazzi più giovani che incontro nel mio percorso profes-



sionale: in loro vedo lo stesso impulso che, anni fa, ha guidato anche me. La stessa urgenza di cercare un luogo in cui poter crescere, imparare, essere parte di qualcosa che parli davvero alla propria natura. È una **spinta gentile ma potente**, che non nasce dal rifiuto, bensì dal desiderio di appartenere a ciò che si sente autentico. Ed è proprio questa forza interiore a rendere possibile il cambiamento, a trasformarlo in occasione di scoperta e maturazione.

L'intelligenza adattiva nasce da questo equilibrio tra fattori esterni e spinte interiori. È la capacità di coniugare sopravvivenza e desiderio, necessità e vocazione. Non si tratta solo di reagire al cambiamento, ma di abitarlo, trasformando le difficoltà in **conoscenza** e le transizioni in nuove forme di sé.

Come ricordava lo scrittore e professore Alessandro D'Avenia in un suo recente articolo, «per la felicità non basta essere viventi, occorre essere vivi». Essere vivi, oggi, significa abitare il cambiamento, imparando ad amare non solo

ciò che abbiamo scelto, ma anche ciò che ci è capitato, riconoscendo in ogni passaggio la possibilità di fiorire. È questo il cuore dell'intelligenza adattiva: **trasformare l'imprevisto in materia viva**, rendendo ogni istante occasione di creazione e di scoperta.

Così ogni lunedì di lavoro smette di essere un ostacolo da superare e diventa uno spazio dove la crescita incontra il senso e la competenza incontra la vita. Il dinamismo non è più una condanna imposta dal secolo, ma uno **strumento di libertà**: la palestra in cui esercitiamo la nostra intelligenza adattiva, imparando a essere flessibili, curiosi, coraggiosi.

Se la società e le aziende sapranno riconoscerlo, potranno trasformarlo in un valore collettivo, in un motore di innovazione capace di **unire generazioni** invece di dividerle. Il mondo non ci chiede di restare fermi, ma di restare fedeli a ciò che siamo. E forse questa è la più grande competenza che possiamo offrire: **l'arte di cambiare** senza smettere di essere noi stessi.

BIANCA E VOLTA

LA FINANZA AGEVOLATA PER LO SVILUPPO DELLE IMPRESE

AUTORE: LA REDAZIONE - TEMPO DI LETTURA: 2 MINUTI

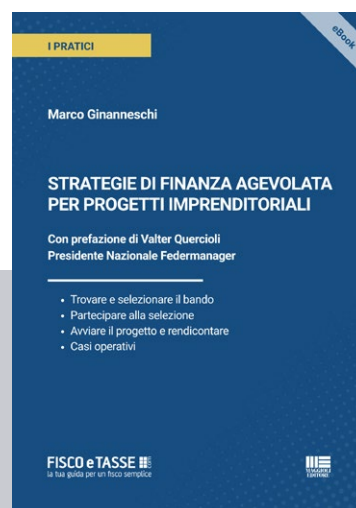


Una guida operativa aiuta i manager a muoversi tra bandi e adempimenti, per trasformare la programmazione in progetti che arrivano al finanziamento

Nelle sfide alle quali sono costantemente chiamati i manager, parlare di sviluppo aziendale senza considerare la **finanza agevolata** significa trascurare una delle leve più efficaci oggi a disposizione delle **imprese italiane**. Tra il caro-energia, l'instabilità geopolitica e una concorrenza globale, i margini di manovra per gli **investimenti** si sono ridotti. In questo scenario, gli strumenti pubblici di sostegno agli investimenti rappresentano un'opportunità concreta per chi vuole crescere, innovare e mantenersi competitivo sul mercato. Il Pnrr e l'insieme dei fondi europei disponibili verticalizzati dalle istituzioni a livello nazionale e regionale supportano lo sviluppo d'impresa, facilitando investimenti strategici attraverso **contributi a fondo perduto** e **credito a tasso agevolato**. Tali risorse creano un ecosistema favorevole alla crescita anche in fasi instabili, fungendo da "braccio operativo" delle **politiche industriali** per orientare la **transizione digitale ed ecologica**, rivelandosi un potente strumento per accrescere la **competitività** aziendale: studi recenti evidenziano che le imprese che accedono a questi fondi risultano più resilienti e innovative.

La finanza agevolata svolge la funzione di acceleratore degli investimenti: integrarla nella **programmazione aziendale** consente di avviare progetti di sviluppo che altrimenti verrebbero rinviati a causa degli alti costi del capitale. **Contributi a fondo perduto, crediti d'imposta e finanziamenti agevolati** riducono il rischio dell'investimento e accorciano i tempi di rientro, innescando un circolo virtuoso. Non sorprende che un'impresa che sfrutta questi strumenti risulti più solida e attrattiva per investitori e banche. In un panorama ricco di opportunità ma complesso da navigare, è fondamentale che i manager si dotino degli strumenti giusti per affrontare con efficacia le opportunità dei fondi pubblici disponibili. Oggi è disponibile una nuova risorsa operativa per gestire in autonomia l'intera fase gestionale dell'investimento: il *manuale specialistico in formato e-book*

"Strategie di finanza agevolata per progetti imprenditoriali" <https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/52223-strategie-di-finanza-agevolata-per-progetti-d-impresa.html>, scritto da **Marco Ginanneschi** per FISCO & TASSE, rivista di stampa specializzata edita da Maggioli Editore. Il volume funge infatti da vera e propria *cassetta degli attrezzi* a cui i manager potranno attingere: dal primo *scouting* delle **opportunità di finanziamento**, alla progettazione e presentazione delle domande, passando per il **monitoraggio** dei progetti finanziati fino alla **rendicontazione** finale. Uno strumento dal taglio pratico e ricco di esempi che aiuterà i dirigenti a orientarsi tra **bandi** e **adempimenti**, valorizzando ogni occasione di finanziamento. In definitiva, come osserva nella prefazione il Presidente di Federmanager, **Valter Quercioli**, investire tempo per approfondire questi meccanismi significa comprendere come «la finanza agevolata possa diventare un **acceleratore di trasformazioni positive**, se accompagnata da competenze, visione e metodo.» Il volume di Ginanneschi rappresenta una pratica guida affidabile a supporto e aiuterà a sperimentare come il successo nei bandi si traduca in **benefici duraturi** per l'azienda.





Settimo Rapporto Annuale

LE FILIERE PRODUTTIVE NELL'ERA DELLA CONOSCENZA AUMENTATA



PER CONSULTARE E **SCARICARE TUTTI I RAPPORTI**
DELL'OSSERVATORIO **SCANSIONA IL QR CODE**



CONFINDUSTRIA



FEDERMANAGER



progettomanager.federmanager.it