



CONFINDUSTRIA
Piccola Industria

> L'IMPRENDITORE <

LUGLIO 2021



CONFINDUSTRIA

ORGOGGIO ITALIA

UNITI SI VINCE



**Audi e Confindustria.
Sulla strada del progresso,
guidati dalla stessa idea di futuro.**

Audi e Confindustria vedono nell'innovazione la possibilità di costruire un futuro sostenibile, creando valore per l'intera società: una nuova idea di progresso guidata dalla consapevolezza ambientale e sostenuta dalla gamma elettrificata targata quattro anelli. Per questo, sono al fianco di chi ha scelto di guardare al domani attraverso le azioni concrete della propria impresa.

Scopra su [audi.it](https://www.audi.it) i vantaggi delle formule di leasing e noleggio, oltre a tutti gli eventi dedicati all'innovazione tecnologica e culturale nati dalla partnership tra Audi e Confindustria.



CONFINDUSTRIA

Gamma Audi e-tron Sportback. Consumo ciclo di prova combinato (WLTP): 21,1 - 28,1 kWh/100 km; autonomia ciclo di prova combinato (WLTP): 452 - 287 km; emissioni CO₂ ciclo di prova combinato: 0 g/km. I valori indicativi relativi al consumo di energia e alle emissioni di CO₂ sono rilevati dal Costruttore in base al metodo di omologazione WLTP (Regolamento UE 2017/1151 e successive modifiche e integrazioni). I valori di emissioni CO₂ nel ciclo combinato sono rilevanti ai fini della verifica dell'eventuale applicazione dell'Ecotassa/Ecobonus, e relativo calcolo. Eventuali equipaggiamenti e accessori aggiuntivi, lo stile di guida e altri fattori non tecnici possono modificare i predetti valori. Per ulteriori informazioni sui predetti valori, vi invitiamo a rivolgervi alle Concessionarie Audi e a consultare il sito [audi.it](https://www.audi.it). È disponibile gratuitamente presso ogni Concessionaria una guida relativa al risparmio di carburante e alle emissioni di CO₂, che riporta i valori inerenti a tutti i nuovi modelli di veicoli.

Abbonati a > L'IMPRENDITORE <

> L'I <
EDITORIALE



1 ANNO
6 numeri

> € 30* <

(Spese di spedizione incluse)

Da oltre 25 anni **L'Imprenditore** racconta fatti e realtà legati al mondo produttivo del Paese. E sul nuovo portale della rivista troverai contenuti speciali, approfondimenti, interviste e storie di imprese

www.limprenditore.com



* Prezzo valido solo per l'Italia. Abbonamenti all'estero € 40. Associati Sistema Confindustria € 10



ABBIAMO UNA GRANDE OCCASIONE PER RIFORMARE IL NOSTRO PAESE. NON POSSIAMO FALLIRE

PNRR: orgoglio e sfida

di Stefano Zaponini

Il primo appuntamento con la Commissione europea, forse il più importante della comune storia, è stato centrato: il 22 giugno scorso il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) ha ricevuto la prima bollinatura. Era attesa, ma non scontata.

Il presidente Carlo Bonomi non solo non nasconde la soddisfazione del mondo industriale, anzi, mentre esprime il legittimo orgoglio per l'approvazione ottenuta, fa sentire il peso e la responsabilità di "un grande traguardo che non possiamo fallire". È in quel "non possiamo" che troviamo la cifra dell'offerta di coinvolgimento del settore privato, di quel mondo delle imprese senza il quale "non ci potrà essere una stabile solida crescita". Forte e chiaro gli fa eco il vice presidente per le Filiere e le medie imprese Maurizio Marchesini: "L'industria sta andando a velocità più alta rispetto alla fase pre-pandemica" e, ancora, "sento un'energia positiva percorrere il Paese". Insomma, il motore Pnrr è acceso e la macchina della ripresa può partire. Con essa, gli oltre cento progetti e le 48 riforme. Riforme e progetti che sono la nostra

risposta alle diseguaglianze di genere e generazionali, di territori e competenze, che ci trasciamo addosso da decenni; un freno tirato oramai divenuto insopportabile ed ingiustificabile al tempo stesso.

Parliamo di riforme dagli effetti permanenti, che non considerino straordinaria e occasionale la realizzazione di investimenti innovativi in partnership pubblico-privato, bensì li favoriscano. Parliamo di infrastrutture materiali e immateriali, che facciano davvero la differenza.

Certo, lo sforzo richiesto è enorme, ma il processo riformatore appare stavolta avviato e seriamente voluto. Serve un forte segnale di coinvolgimento delle istituzioni a tutti i livelli amministrativi e dei corpi intermedi.

I tempi, ma soprattutto il loro rispetto, saranno il nostro banco di prova: se avremo effettuato tutti i passaggi previsti, già alla fine dell'estate potremo contare sulla prima tranche di fondi. Dal 2022, verificato l'avanzamento nella implementazione del piano e previo esame da parte della Commissione approvato da tutti gli Stati membri, i fondi verranno erogati a rate. Per la serie, "estote parati!".



Luglio 2021
Anno XXVII

Direttore responsabile
Silvia Tartamella

Direttore editoriale
Paola Centi

Direttore
Stefano Zapponini

Vice direttori
Maria Cristina Bertellini, Romano dalla Chiesa

Comitato di direzione
Aniello Aliberti, Anna Maria Baldoni, Roberto Franchina,
Francesco Fuggetta, Massimiliano Santoli,
Maria Angela Spezia, Flavio Tonetto

Opinioni e interventi
Carlo Bonomi, Alberto Mattiello, Enzo Peruffo,
Massimiliano Serati, Federico Visconti

Hanno collaborato
Giulia Bertagnolio, Patrizia Caridi, Marco Diotallevi, Eleonora Fanfoni,
Gianluca Fiorindi, Francesca Francario, Chiara Freschi,
Pier Francesco Gasparetto, Clio Giusti, Silvia Matranga, Olimpia Pocci,
Sergio Torrisi, Francesco Ungaro, Raffaella Venerando

Progetto grafico
Marco Neugebauer e Roberto Randi (thesymbol.it)

Impaginazione
Emmegi Group Srl
Via F. Confalonieri 36
20124 Milano

Stampa
Arti Grafiche Boccia S.p.A.
Via Tiberio Claudio Felice, 7
84131 Salerno

Foto
123rf, Blu Cobalto Photography, P&Co., Shutterstock

Presidente e Amministratore Delegato
Alberto Marengi

Finito di stampare
15 luglio 2021

Editore
Confindustria Servizi Spa
Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma

ANES ASSOCIAZIONE NAZIONALE
EDITORIA DI SETTORE

www.limprenditore.com

rivista.limprenditore@confindustria.it

@L_Imprenditore

L'Imprenditore

L'Imprenditore

3 PNRR: orgoglio e sfida
di Stefano Zapponini

PRIMO PIANO

SCENARI

7 Avanti con le riforme, uniti possiamo farcela
di Carlo Bonomi

PICCOLA INDUSTRIA

FOCUS

11 Ottimismo e prudenza
di Silvia Tartamella

13 Manzana: "I nostri valori? Persona, ambiente e società"
Intervista a Fausto Manzana di Francesca Francario

16 Reagire, reinventarsi, investire
di Sergio Torrisi

19 Fracassi: "Il nostro futuro si gioca sulle infrastrutture"
A colloquio con Marco Fracassi

22 Una terra di scelte coraggiose

28 Una questione di metodo
di Massimiliano Serati e Federico Visconti

INIZIATIVE

33 La XII edizione accende i motori
di Olimpia Pocci

MONDO

EUROPA

38 È la fine dell'austerità?
di Eleonora Fanfoni

CONFINDUSTRIA

EVENTI

42 Obiettivi comuni, impegno globale
di Patrizia Caridi

43 Benedetti: "L'intraprendere è un merito"
Intervista a Gianpietro Benedetti di Gianluca Fiorindi

46 Descalzi: "Abbiamo una grande opportunità,
non sprechiamola"
A colloquio con Claudio Descalzi

SCENARI

50 Covid-19, shock asimmetrico ma le Pmi hanno tenuto
di Francesco Ungaro

INIZIATIVE

55 Il piano di rilancio per il Sistema che compete
di Giulia Bertagnolio



38



55

Concessionaria di pubblicità
H.P. 10 Srl
Milano - Via A. Verga 12
tel. 0248003799

Aut. Tribunale di Roma n. 138
del 29 gennaio 1949

Gli inserzionisti di questo numero
Antex, Audi, Edison, Fasi, GI Group, GLS,
Intesa Sanpaolo, Simest, Sorgeria, Terna

Una copia € 5,50

ABBONAMENTI

PER 6 NUMERI € 30,00
PER L'ESTERO € 40,00
ASSOCIATI SISTEMA CONFINDUSTRIA € 10,00

Per abbonarsi
www.limprenditore.com

Informativa privacy

In qualità di titolare del trattamento, Confindustria Servizi SpA informa che tratterà i dati personali degli abbonati per eseguire il contratto di abbonamento a L'Imprenditore, sottoscritto direttamente o stipulato da un terzo a titolo di omaggio. Per maggiori informazioni in merito al trattamento dei dati personali, invitiamo a consultare l'informativa privacy disponibile sul sito www.limprenditore.com o a inviare una richiesta al seguente indirizzo e-mail: privacy@confindustria.it

INNOVAZIONE

SCENARI

58 2030: come diventare un'azienda *future ready*
di Alberto Mattiello

PROTAGONISTI

62 Negrello: "Imprenditori, abbiamo bisogno di voi!"
A colloquio con Francesca Negrello di Clio Giusti

INIZIATIVE

65 La realtà aumentata sale a bordo

67 Il plantare che "racconta" come cammini
di Raffaella Venerando

SI PARLA DI FORMAZIONE, LAVORO E CAPITALE UMANO

70 Regina: "Sulle politiche attive pronti
a dare il nostro contributo"
Intervista ad Aurelio Regina di Chiara Freschi

76 Ristabilire le priorità
di Enzo Peruffo

CULTURA

INIZIATIVE

80 A caccia della "regina" per il 2022
di Silvia Matranga

NUOVI TREND

82 L'analisi *What If*: incognite e opportunità del "se"

DAL TERRITORIO

STORIE

86 Icona Design e la frontiera delle *smart cities*

89 Fragranze made in Italy per conquistare il mondo
di Marco Diotallevi

LETTERATURA D'IMPRESA

92 Democrazia schizofrenica, come uscirne
di Pier Francesco Gasparetto

NOVITÀ

95 Il manager per le Pmi? È *fractional*



Carlo Bonomi ↗

L'INTERVENTO

Avanti con le riforme, uniti possiamo farcela

di Carlo Bonomi, Presidente Confindustria

IL CAMBIO DI PASSO IMPRESSO DAL GOVERNO DRAGHI HA GIÀ MOSTRATO I PRIMI EFFETTI E IL SUCCESSO DELLA CAMPAGNA VACCINALE È SOLO UN ESEMPIO. ADESSO OCCORRE PROSEGUIRE IN QUESTA DIREZIONE E LAVORARE NELL'INTERESSE DEL PAESE. NON PUNTIAMO AL RIMBALZO MA AD UNA CRESCITA ELEVATA E SOSTENIBILE

Questa parte finale del 2021 sarà decisiva per proseguire e completare al meglio la realizzazione di vasta parte delle precondizioni indispensabili ad attuare le sei missioni del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr).

È innumerevole la mole di adempimenti necessari a che ogni sua diversa componente si traduca in progetti esecutivi concreti, in gare e bandi necessari per consentire al meglio a imprese di ogni settore di partecipare alla realizzazione degli obiettivi di transizione digitale ed energetica, alle gare per la transizione digitale prevista come colonna della riforma della Pubblica amministrazione, alla realizzazione della rete di centri per il trasferimento tecnologico e di hub digitali nella rete territoriale del Paese, nonché alla parte fondamentale dell'apprestamento di una sanità più sostenibile e a migliori standard di copertura sociale.

Dalla telemedicina, che si individua come essenziale per la *long life care* e la diagnosi precoce di malattie croniche tipiche di una popolazione sempre più anziana, alla digitalizzazione completa del fascicolo sanitario e ospedaliero personale, all'aggiornamento tecnologico e della capacità computazionale del sistema ospedaliero, in ogni suo presidio e nel suo complesso.

È un'opera immane, quella che ci aspetta.

Non c'è settore dell'industria e della manifattura italiana che sia estraneo a questo grande processo di reingegnerizzazione di procedure e di innovazione. E la missione decisiva in cui ci siamo impegnati è una costante azione di confronto con le diverse articolazioni di governo, a cominciare naturalmente dalla cabina di regia del Pnrr imperniata sul presidente del Consiglio, affinché le scelte delle specifiche tecniche nei

LE PRIME 80 PAGINE DEL PNRR PRESENTATO IN PARLAMENTO HANNO FINALMENTE
UNA **VISIONE GENERALE DELLA RIPRESA DEL PAESE** BASATA SU PRODUTTIVITÀ
E CONCORRENZA, INNOVAZIONE E COMPARTECIPAZIONE DIFFUSA AGLI OBIETTIVI

bandi e nelle gare siano accuratamente effettuate basandosi proprio sul patrimonio di esperienze e conoscenze maturate dalle imprese di ogni settore, in decenni di inefficienze nel rapporto pubblico-privato che hanno generato gap di crescita nel nostro Paese.

Ciò che mi sento di dire, con una certa soddisfazione, è che se a inizio 2021 mi avessero chiesto se c'erano le basi per tutto questo, avrei dovuto dare una risposta negativa, poiché l'unico incontro sul Pnrr tra noi e il governo precedente, dopo molti mesi persi, avvenne quando il Pnrr era già stato definito, senza che potessimo esprimere alcuna opinione fondata su una analisi preventiva, e quando ormai il destino dell'esecutivo era già segnato.

La differenza si è vista in un rapido volgere di tempo, sin dalle dichiarazioni del presidente Draghi per la fiducia in Parlamento. L'appello alla massima cooperazione possibile, potendo contare su una maggioranza tanto vasta ma così eterogenea, si è rivelato rapidamente non una formula obbligata, vista la natura dell'incarico affidato dal Capo dello Stato a una personalità di caratura mondiale, ma estranea ai partiti. Draghi ha iniziato subito a declinarla attraverso modifiche decisive ai criteri del piano vaccinale su cui eravamo indietro, venne accolta la nostra richiesta di accelerare le vaccinazioni confidando anche sulla disponibilità di noi imprese, richiesta che era rimasta, fino ad allora, priva di qualsivoglia risposta.

Il raggiungimento di mezzo milione di dosi al giorno è avvenuto come da promessa pubblica. E il Generale Figliuolo si è rivelato operativamente di grande efficacia nel coordinamento con le Regioni e tutti i diversi soggetti coinvolti dal governo Draghi nel raggiungimento della massima copertura nel più breve tempo possibile.

Stesso polso, nuovo e deciso, si è visto nelle nomine pubbliche, con criteri di competenza finalmente anteposti a quelli della appartenenza ai partiti.

E, soprattutto, incisiva è stata la rapida opera di riscrittura di ciò che al Pnrr di Conte mancava: precisi obiettivi finali e intermedi per ogni singola missione e progetto.

E le prime 80 pagine del documento presentato in Parlamento hanno finalmente

una visione generale della ripresa del Paese basata su produttività e concorrenza, innovazione e compartecipazione diffusa agli obiettivi. Egualmente decisiva la parte dedicata alle riforme strutturali di maggior peso tra le ben 48 indicate nel Pnrr: quella della Pubblica amministrazione, delle procedure pubbliche per infrastrutture e acquisti, della giustizia, del fisco e del lavoro.



LUGLIO 2021



Settembre 2020 – Roma, l'incontro con il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella

Febbraio 2021 – Roma, il presidente del Consiglio Mario Draghi incontra il presidente di Confindustria Carlo Bonomi e il direttore generale Francesca Mariotti

Con la rapida nomina di commissioni tecniche incaricate di allargare i nuovi obiettivi declinandoli in proposte di legge delega al Parlamento per trasformarle in riforme concrete.

Nulla di tutto questo c'era a inizio anno. In poche settimane ha preso forma. E da allora tutto ha preso a marciare con un passo diverso.

Se a inizio estate gli osservatori internazionali hanno iniziato a correggere verso l'alto la ripresa del Pil italiano fino al 5% rispetto ad attese più contenute in precedenza, è dipeso dalla nuova credibilità del governo Draghi. E da come innanzitutto manifattura e industria hanno alacrememente risalito la china della produzione e dell'offerta di lavoro, ancor prima dei settori dei servizi che più hanno perso nell'anno di pandemia.

Infine, cosa che non guasta, mai da molti anni a questa parte l'Italia ha potuto godere di una credibilità e di un'autorevolezza come quella che i vertici dell'Europa e la nuova amministrazione Biden hanno immediatamente riconosciuto a Draghi e al suo operato nel Consiglio Ue, al G7, al G20 e nel Consiglio Atlantico.

Il 2022 sarà l'anno dedicato alla decisione di come uscire dalle sospensioni di emergenza che la Ue ha opportunamente adottato in pandemia per il Patto di Stabilità e le deroghe alla disciplina degli aiuti di Stato. In parallelo in Bce inizierà il confronto su come rientrare sia dai tassi negativi di questi anni, sia dal *Quantitative Easing* che ci ha dato una mano eccezionale, con acquisti di titoli pubblici italiani in proporzioni assai maggiori della nostra partecipazione al capitale della Bce.

Si tratta di negoziati delicatissimi per l'Italia. Che si troverà a dover fronteggiare l'esito di queste decisioni avendo un debito pubblico per molti anni ancora superiore al 150% del Pil. Il solo fatto che sia un solido europeista, e il salvatore dell'euro ai tempi del "whatever it takes" a occuparsene per l'Italia, è la miglior garanzia che si potesse immaginare.

Naturalmente non possiamo illuderci. Come si vede benissimo all'avvicinarsi del turno elettorale amministrativo in diverse grandi città, il sistema



Gennaio 2021 – Roma, l'Inception Meeting B20

Foto @ Ufficio Stampa Quirinale - @ Blu Cobalto Photography

LUGLIO 2021

9

L'IMPRENDITORE

Giugno 2021 – Roma, inaugurazione hub vaccinale presso l'Auditorium della Tecnica di Confindustria. Da sinistra: l'assessore alla Sanità della Regione Lazio Alessio D'Amato, il direttore generale di Confindustria Francesca Mariotti, il presidente di Confindustria Carlo Bonomi, il ministro della Salute Roberto Speranza e il Commissario straordinario per l'emergenza Covid-19 Francesco Paolo Figliuolo



italiano dei partiti resta avvinto alle sue logiche di scontro identitario, nella convinzione che il governo Draghi sia una formula limitata che ha risolto problemi in Europa, ma che poi inevitabilmente tutto tornerà come prima.

Non spetta a noi giudicare i partiti, ma possiamo e dobbiamo parlare negli interessi del Paese. La verità è che l'Italia, con le sue mancate riforme strutturali pluridecennali, avrebbe bisogno di molti anni di coesione nazionale assoluta per vararle e attuarle al meglio.

Fin dal giorno uno della mia presidenza, mi sono battuto perché maturasse nel Paese la convinzione della necessità di un grande Patto per l'Italia, che accomunasse in un comune sforzo di riforma e innovazione partiti e istituzioni, imprese e sindacati, terzo settore e tutte le articolazioni della società civile.

Nei primi sette mesi, tanta era la distanza tra la realtà e i miei appelli che diversi iniziarono a suggerirmi di smetterla, per evitare di far apparire Confindustria come una predicatrice lunare. Non ho mai dato retta e ho insistito, convinto che proprio la serietà e gravità del ritardo italiano non concedessero alternativa, a fronte della irripetibile occasione storica che le risorse straordinarie messeci a disposizione dall'Europa ci hanno concesso a luglio del 2020.

I fatti ci hanno dato ragione. Ora non dobbiamo mollare, dobbiamo continuare incessantemente, in tutte le nostre articolazioni del Sistema, nella nostra logica di tenace confronto costruttivo.

L'obiettivo è quello di realizzare non una crescita aggiuntiva di 5 punti di Pil al 2026 come promesso dal Pnrr, che per prudenza non ha effettuato alcuna stima degli investimenti privati mobilitati in aggiunta alle risorse pubbliche del Pnrr.

Noi sappiamo che, se prevarrà e si radicherà questo spirito di grande convergenza, quei 5 punti in 6 anni possono anche diventare 10. Non è affatto irrealistico, dipende da come il sistema dei partiti e le istituzioni si mostreranno in grado di reggere il passo impresso all'inizio da Mario Draghi e dalla sua più diretta squadra di collaboratori.

Per quanto mi sembrasse improbabile a inizio 2021, è questa l'unica via concreta per ridare all'Italia tassi di crescita elevata e autosostenibili per anni, al di là del rimbalzo che ci consentirà a fine 2022 il recupero dei punti persi nel 2020. Ed è questa la sfida in cui dobbiamo credere e a cui dobbiamo dedicare ogni nostra energia. 



PICCOLA
INDUSTRIA

VIAGGIO NEI TERRITORI

Ottimismo e prudenza

"A più di un anno dall'esplosione della crisi sanitaria, possiamo finalmente pensare al futuro con maggiore fiducia. La campagna di vaccinazione procede spedita, in Italia e in Europa. Dopo mesi di isolamento e lontananza, abbiamo ripreso gran parte delle nostre interazioni sociali. L'economia e l'istruzione sono ripartite. Dobbiamo però essere realistici. La pandemia non è finita. Anche quando lo sarà, avremo a lungo a che fare con le sue conseguenze". Così affermava il presidente del Consiglio Mario Draghi, intervenendo lo scorso primo luglio alla cerimonia di chiusura dell'anno accademico dell'Accademia dei Lincei. Una sintesi di ottimismo e prudenza nella consapevolezza che gli strascichi della crisi non si possono cancellare con un colpo di spugna, ma hanno effetti economici e sociali che si faranno sentire ancora per molto tempo. L'invito generale, quindi, è a restare cauti, accogliendo positivamente i numeri con il segno più che arrivano da diverse fonti, un esempio per tutte la Congiuntura Flash di giugno del Centro Studi Confindustria – nella quale il Pil è in deciso recupero già nel secondo trimestre, si conferma la ripartenza dei servizi e l'export si attesta sopra i livelli pre-crisi – ma allo stesso tempo a non dimenticare quanto è accaduto. È lo spirito con il quale proseguiamo il nostro viaggio nei territori, che in questo numero ci porta a scoprire come hanno reagito le imprese dell'area di Trento e quelle dell'Abruzzo. Nord e Sud apparentemente distanti e diversi, ma accomunati da una grande voglia di tornare a investire e soprattutto costruire un nuovo modello di sviluppo. 

SILVIA TARTAMELLA

Foto @ Blu Cobalto Photography - @ P6CCO.

Foto @ P6CCO.

Dietro l'energia che usi ogni giorno, ci siamo noi.

L'energia non si muove da sola. Noi di Terna siamo il più grande operatore indipendente europeo di trasmissione dell'energia elettrica e la portiamo in tutta Italia, a beneficio di persone e imprese. Con soluzioni innovative lavoriamo per garantire alle prossime generazioni un futuro veramente sostenibile, alimentato da fonti rinnovabili e senza emissioni inquinanti. Perché l'energia è un diritto di tutti. E il nostro dovere ogni giorno.



Foto life_in_a_pixel © Shutterstock



> L'I <
PICCOLA INDUSTRIA
FOCUS

QUI TRENTINO

Manzana: "I nostri valori? Persona, ambiente e società"

DA QUI PARTE IL PROGETTO "DUEMILATRENTINO" LANCIATO DA **FAUSTO MANZANA**, PRESIDENTE CONFINDUSTRIA TRENTO, PER TROVARE SOLUZIONI ALLE SFIDE DEL POST PANDEMIA. L'OBIETTIVO È UN MODELLO DI SVILUPPO INTEGRATO FRA AZIENDE E TERRITORIO CON L'APPORTO DI TUTTI GLI STAKEHOLDER

Presidente Manzana, Confindustria Trento si è impegnata in un grosso progetto strategico per un Trentino 5.0. Vuole spiegarcelo meglio?

Il progetto che abbiamo lanciato a fine primavera si chiama "Duemilatrentino", dalla giustapposizione del nome della nostra Provincia e di quel 2030 che è data simbolo di un futuro talmente prossimo da sconfinare nel presente. Con questo intervento vogliamo tornare a ragionare e a far riflettere i colleghi imprenditori e la società sull'importanza di temi quali la centralità dell'individuo e l'ambiente. Il lavoro che faremo è volto a costruire un pensiero sulla società Trentino 5.0 che vogliamo realizzare.

Immaginiamo che nel post pandemia ci attenderanno tante altre sfide di carattere globale: ecco allora che dobbiamo poter evolvere, dobbiamo farlo rapidamente. Perché un'impresa dovrebbe scegliere il Trentino e non un altro territorio? Perché dovrebbe farlo una famiglia? Un lavoratore? Un talento? Uno studente? Un turista? Cercheremo di dare una risposta concreta alle domande fondamentali dello sviluppo territoriale: raccoglieremo indirizzi e contributi, elaboreremo messaggi e proposte, con l'intento di fornire elementi di conoscenza innovativa e chiavi interpretative sui temi prioritari per la crescita del nostro tessuto e del nostro sistema, avendo ben presente che il fine ultimo di questo nuovo modello di sviluppo al quale tendiamo è la persona.



Fausto Manzana



Una vista panoramica della città di Trento

Quali, dunque, le priorità individuate per il vostro territorio?

Più che di priorità, parlerei di valori e di obiettivi, che sono la persona, l'ambiente, la società. I tre ambiti di approfondimento del progetto si legano, infatti, ai cardini di un pensiero industriale ispirato ai valori di un nuovo umanesimo. Il primo, centralità dell'individuo e della qualità della vita; il secondo, transizione sostenibile; il terzo, che comprende e sviluppa i precedenti, società "Trentino 5.0", un modello centrato sul benessere dell'essere umano, che implica un approccio di sviluppo integrato tra aziende e territorio, per il quale sarà necessario il contributo di tutti gli stakeholder.

Con le vaccinazioni sempre più diffuse si sta gradualmente tornando a una nuova normalità. Come si stanno organizzando le aziende trentine e che impatto ha avuto il Covid-19 sul tessuto regionale?

L'impatto è stato, qui come altrove, tremendo, ma le nostre imprese non hanno mai mollato la presa. Mi preme dire soprattutto che a noi tutti è stato sin da subito evidente che c'era una priorità,

e che a quella dovevamo concorrere. È così che in questa partita abbiamo sempre voluto fare la nostra parte. L'industria trentina si è adoperata per sostenere il sistema fin dal principio di questa vicenda: procacciando dispositivi di protezione individuale in un tempo in cui erano introvabili, collaborando alla redazione dei protocolli di sicurezza, raccogliendo fondi a favore del sistema sanitario.

Allo stesso modo, abbiamo fatto presente la volontà di offrire il nostro contributo anche in questa fase: il sistema sanitario sta gestendo bene la distribuzione delle dosi di vaccino oggi disponibili. Se ve ne fossero in maggiori quantità e fosse necessario un supporto in termini di logistica e strutture, le nostre aziende sono già pronte a intervenire.

Qual è l'importanza di puntare sulla formazione continua dei manager?

La formazione è elemento imprescindibile per ogni percorso di crescita e di successo e ci deve accompagnare per tutta la nostra esistenza. Nella filiera educativa sostenuta anche da Confindustria

Foto saiko3p © Shutterstock

STRATEGIE PER LE PMI

Mercati esteri, un'opportunità vera

BARBARA FEDRIZZI, PRESIDENTE DI PICCOLA INDUSTRIA TRENTO, SPIEGA CHE C'È SPAZIO ANCHE PER LE IMPRESE PIÙ PICCOLE. FONDAMENTALI IL RISPETTO DELLE PROCEDURE E BUONI CONTATTI LOCALI

LA FORMAZIONE È IMPRESCINDIBILE PER OGNI PERCORSO DI CRESCITA E SUCCESSO E CI DEVE ACCOMPAGNARE PER TUTTA LA NOSTRA ESISTENZA

Trento, insieme al match tra domanda e offerta e agli strumenti sviluppati per "imparare lavorando", come alternanza e apprendistato, un pilastro fondamentale è rappresentato dalla formazione continua, e in particolare dalla formazione della nostra classe imprenditoriale, fra le priorità del programma della mia presidenza.

Tra le iniziative destinate al pubblico dei capitani d'azienda e al top management delle associate mi preme segnalare in particolare il ciclo di appuntamenti che promuoviamo sotto il cappello di "Una certa idea di futuro", nell'ambito dei quali diamo spazio al contributo di testimoni accademici e del mondo delle imprese di respiro nazionale e internazionale, per riflettere sui nuovi scenari che ci attendono e su questa particolare e delicata fase di transizione verso un nuovo mondo. Si tratta di incontri a più voci destinati allo sviluppo di temi diversi: dall'innovazione alla finanza, dall'economia alla mobilità, per capire meglio quanto sta accadendo e prepararci al futuro.

FRANCESCA FRANCARIO

Internazionalizzare e internazionalizzarsi è un approccio strategico anche per le piccole e medie imprese.

Spesso si valuta, sbagliando, che le piccole e medie imprese non possano orientarsi sui mercati esteri perché lontani o complessi o perché troppo competitivi. Invece, le maggiori opportunità sui mercati esteri esistono proprio per quei prodotti innovativi, specifici, di qualità tutta italiana, che le nostre Pmi creano e producono. Anche i mercati più complessi e lontani, se gestiti correttamente e con referenti consulenti commerciali e tecnici locali, sono una grande opportunità.

Il problema non è la dimensione dell'impresa o la complessità del Paese. Il successo è piuttosto una questione di rispetto delle procedure, che devono rispondere alle normative dei paesi esteri target, nonché dei giusti contatti commerciali locali e, come sempre, di una certa dose di fortuna. Un buon prodotto o servizio, anche con prezzo superiore ai competitor locali, ha spesso spazio su tanti mercati esteri, perché a fare la differenza è la qualità. E l'Italia in questo non ha eguali.

Quali progetti ha portato e sta portando avanti la Piccola Industria per supportare il tessuto imprenditoriale colpito dalla crisi economica a sanitaria?

Il nostro Comitato Piccola Industria, che è composto da imprenditori molto attivi e dinamici, sta organizzando alcuni incontri su temi strategici per lo sviluppo delle Pmi nel post pandemia, come Industria 4.0, commercio elettronico, società di benefit e sicurezza. Anche in ragione di un importante progetto biennale avviato da Confindustria Trento, stiamo ragionando sulla sostenibilità, intesa nelle sue diverse applicazioni, e delle modalità con cui anche le Pmi possono impostare un proprio bilancio.

Desidero poi ricordare la collaborazione istituzionale avviata con le territoriali di Bolzano, Innsbruck, Belluno e Udine nell'ambito del progetto "Dolomites Small Industries", che già da alcuni anni ci vede attivi nello sviluppo di iniziative comuni.



Barbara Fedrizzi

F.F.



QUI TRENINO

Reagire, reinventarsi, investire

LA DISTILLERIA FRATELLI PISONI ARRICCHISCE LA GAMMA PRODOTTI E RAFFORZA LA PRESENZA NELLA GDO.
LA ZV MECCANICA COGLIE I FRUTTI DI INVESTIMENTI FATTI IN PIENA PANDEMIA E TORNA AD ASSUMERE,
MENTRE LA S.I.T. BELLAMONTE RIDISEGNA L'OFFERTA PER I TURISTI IN VISTA DI UNA STAGIONE PIÙ PROMETTENTE.
PAROLA D'ORDINE: NON PERDERSI D'ANIMO

Tutte storie interessanti quelle che vengono dal Trentino e che ci permettono di capire come si stanno muovendo le Pmi della regione per dare sollievo ai propri fatturati ad un anno e mezzo dalla comparsa del Covid-19 nelle nostre vite.



Elio Pisoni

ASCOLTARE IL CONSUMATORE: SPAZIO AI DISTILLATI INVECCHIATI

Alla guida della Distilleria Fratelli Pisoni c'è la quarta generazione di una famiglia da sempre votata alla produzione di vini, spumanti, grappe e liquori. Studio enologico iniziato ben prima del 1852, anno in cui è partita ufficialmente l'epopea aziendale e che prosegue nella sede di Pergolese, in provincia di Trento, dove, ogni giorno, prendono corpo nuove idee da affiancare ai preziosi lasciti della tradizione.

Al momento a trainare la produzione della Distilleria Fratelli Pisoni – 2,5 milioni di euro di fatturato nel 2020 a fronte di 10 dipendenti – è lo spumante Trento Doc, fiore all'occhiello dell'offerta della Pmi trentina. "In termini di crescita è quello che sta offrendo le migliori performance, ma anche le grappe e i liquori fanno a pieno titolo

parte del core business aziendale – spiega Elio Pisoni, uno dei titolari della storica distilleria –. Lavoriamo principalmente con il canale Horeca, che ha registrato la maggiore contrazione nel periodo più duro del Covid-19, come pure con la grande distribuzione e il nostro raggio d'influenza commerciale è soprattutto all'interno dei confini nazionali". L'export, perciò, non è (almeno per ora) tra i più importanti obiettivi d'impresa, ma costituisce comunque il 15% del fatturato. "In particolare siamo presenti con i nostri prodotti in Germania e, nel continente americano, in Canada".

Rallentati dalla pandemia, i traguardi che i vertici della distilleria avevano messo nel mirino sono per forza slittati temporalmente. E così il progetto della nuova sede ha dovuto necessariamente essere rimandato. "Speravamo di poter portare a termine tutto entro il prossimo anno, in tempo per il 170esimo compleanno dell'azienda, ma invece saremo costretti a rinviare l'inizio dei lavori e credo



proprio potremo essere pronti solo nella primavera del 2023", chiarisce Elio Pisoni. Nel frattempo, mentre la Distilleria Fratelli Pisoni si prepara ad entrare sul mercato anche con la novità del whiskey, sta studiando un rafforzamento della propria presenza nel mondo Gdo attraverso altri prodotti di punta, oltre al Trento Doc. "Abbiamo notato un interesse crescente del consumatore nei confronti dei distillati invecchiati. Questo ci ha spinto a pensare di ampliare la gamma. Così adesso abbiamo una grappa affinata in barrique per quindici anni e a breve ne uscirà una che nelle botti ne ha passati venti".

Una mini rivoluzione nel catalogo aziendale, scelte capaci di far salire a sei l'offerta complessiva di grappe barricate, a cui tra poco se ne aggiungeranno altre due.

"Il Covid-19 ha cambiato molto nel modo di lavorare soprattutto nel settore in cui operiamo, ma non è sicuramente riuscito a renderci meno fiduciosi sul futuro. Non ci ha fermati, insomma – commenta Pisoni -. Lo dovevamo anche ad una quinta generazione che sentiamo già presente alle nostre spalle".

NUOVO STABILIMENTO E PORTAFOGLIO ORDINI CON SEGNO PIÙ

Va sicuramente meno indietro nel tempo, anche se è altrettanto ricca di spunti, la storia aziendale di ZV Meccanica – fatturato 2020 pari a 3,7 milioni di euro e 29 dipendenti -, impresa specializzata nella fresatura, tornitura e rettifica di precisione di parti meccaniche, e rivitalizzata a partire dal 2010 da Angelo Angeli e sua moglie. Uno sforzo economico non da poco che i due (precedentemente dipendenti della stessa azienda) decisero di mettere in campo per fare fronte alla pesante crisi dell'anno precedente.

"In quel periodo trovare una banca che ci desse fiducia fu difficilissimo, ma, dopo aver riavviato le macchine e mantenuto tre persone a lavorare assieme a noi, siamo progressivamente riusciti a risalire la china – sottolinea il titolare della ZV Meccanica Angelo Angeli -. In dieci anni l'azienda è poi passata da 800-900 mila euro di fatturato al record di 4,5 milioni del 2019. I nostri punti di forza? Avere diversificato l'impegno produttivo, visto che siamo in grado di lavorare ogni tipo di materiale, ma anche la scelta di puntare su piccoli lotti: noi non creiamo milioni di pezzi come fanno altri, legati, per esempio, al mondo dell'automotive. Serviamo solo settori di nicchia e questo ci ha salvato nei periodi più difficili".

Come quello generato dal Covid-19, che la ZV Meccanica ha potuto gestire al meglio riducendo di parecchio le spese ed ottenendo così un attivo di bilancio pure nell'assai complicato 2020. "Nei mesi del lockdown ci siamo dovuti far carico anche dei lavori, già in corso, per la costruzione del nuovo stabilimento produttivo e della palazzina dedicata principalmente agli uffici. Spazi che finalmente occupiamo dal mese di maggio e che ci hanno permesso di triplicare l'area su cui insiste l'azienda". Sacrificio notevole in termini di investimento, che però sta già dando risultati tangibili. "I frutti di quanto seminato sono sotto i nostri occhi. Pure i clienti ci dimostrano vicinanza per il fatto di aver continuato ad investire in mesi che definire bui è poco", chiarisce Angeli.

Una politica gestionale che non cambierà di una virgola neanche adesso che le prospettive di crescita appaiono sufficientemente confortanti. "Non possiamo certo



Angelo Angeli

permetterci di rallentare, di restare indietro e perciò continueremo a spendere per la tecnologia, assumere giovani pure nel futuro più immediato. Mai come nel 2021 ci siamo trovati davanti un portafoglio ordini di tale grandezza, neanche nei periodi d'oro. Un notevole ritorno d'immagine oltre che commerciale”.



Foto Gaia Penozzo



Luca Guadagnini

SICUREZZA AL PRIMO POSTO

Alla S.I.T. Bellamonte – 500mila euro di fatturato nel periodo giugno 2019/giugno 2020 e 20 dipendenti –, invece, sono impegnati a recuperare il tempo forzatamente perduto a causa degli effetti del Covid-19. Periodo che, per il settore degli impianti a fune (di cui fa parte la cabinovia a dieci posti di proprietà dell'azienda con sede a Predazzo, in provincia di Trento), ha significato una fortissima contrazione economica.

“Nei dodici mesi precedenti il nostro fatturato era stato di 4,7 milioni di euro, ma poi le chiusure prolungate ci hanno purtroppo costretto a rivedere i piani – spiega Luca Guadagnini, titolare di S.I.T. Bellamonte –. Qui in Alpe Lusia abbiamo comunque sfruttato come meglio potevamo l'estate del 2020, offrendo ai nostri clienti la possibilità di fare trekking e trekking gourmet, passeggiate in quota, bicicletate verso le malghe, oltre che dare spazio ai bambini nel parco “Giro d'ali”, zona completamente attrezzata con giochi in legno e in cui sono presenti anche un laghetto e alcuni ruscelli”.

Un modus operandi che si spera di riuscire a replicare pure nei mesi caldi dell'anno in corso, anche se il meteo non ha sempre dato una mano. “Sì, a maggio e nella prima metà di giugno il tempo è stato instabile e anche il persistere di grandi quantità di neve in quota ci ha impedito di organizzare camminate per i nostri clienti – conferma Guadagnini –. Le previsioni comunque sono buone e ci consentiranno sicuramente di dare risposte alle esigenze dei tanti che hanno prenotato una vacanza da queste parti”. Turisti ai quali Guadagnini garantisce un soggiorno in piena sicurezza sia per quanto riguarda la questione Covid-19, che per gli spostamenti. “I protocolli medici qui in Trentino sono da sempre molto seri ed essendo il trasporto delle persone il nostro core business, la sicurezza resta assolutamente al di sopra di tutto”.

SERGIO TORRISI



Foto life_in_a_pixel © Shutterstock

QUI ABRUZZO

Fracassi: “Il nostro futuro si gioca sulle infrastrutture”

È LA RICETTA PER RILANCIARE LA REGIONE, SPIEGA IL PRESIDENTE DI CONFINDUSTRIA ABRUZZO **MARCO FRACASSI**, CHE DEVE PUNTARE CON DECISIONE ANCHE SULLA DIGITALIZZAZIONE PER MODERNIZZARE I PROCESSI DI IMPRESE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE. ITS ESSENZIALI PER FORMARE I GIOVANI E TRATTENERLI SUL TERRITORIO

Dall'ultimo Rapporto Regionale PMI 2021 realizzato da Confindustria e Cerved emerge per l'Abruzzo una tendenza peggiore rispetto a quella nazionale. Quali sono le cause?

Partendo dal presupposto positivo che l'Abruzzo è tra le prime cinque regioni con il maggiore tasso di industrializzazione, va sottolineato che accanto all'industria manifatturiera in senso stretto, che ha sofferto in alcuni settori specifici il blocco dell'export, anche gli altri comparti produttivi hanno affrontato la pandemia già provati da un lungo periodo di sofferenza, iniziato con la crisi finanziaria del 2007, aggravato dal sisma del 2009 e da quello del Centro Italia del 2016/2017. Sono eventi che hanno segnato fortemente il nostro territorio.

Tutto ciò ha reso ancora più evidenti mancanze infrastrutturali, materiali e immateriali, e la necessità di velocizzare il percorso verso una modernità che permetta alla regione di reagire rapidamente agli stress economici.

Come si può intervenire per rilanciare il territorio?

Confindustria Abruzzo ha sostenuto una serie di azioni concrete con un Position Paper sui Fondi europei, che prevede ad esempio il sostegno alle Reti di impresa o il supporto finanziario per introdurre innovazioni e semplificazioni in un'ottica di Industria 4.0. La digitalizzazione è il cuore del progetto, essenziale per modernizzare le nostre Pmi e adeguare l'impianto istituzionale e amministrativo. C'è molto da fare su questo fronte, a partire da una questione culturale, motivo per cui stiamo rafforzando l'attività del Digital Innovation Hub “Match 4.0”.

È, però, sulla realizzazione di infrastrutture moderne che l'Abruzzo si gioca il futuro assetto socioeconomico: dalla realizzazione del corridoio TEN-T Barcellona-Civitavec-



Marco Fracassi



L'Aquila, vista panoramica

STRATEGIE PER LE PMI

Servono misure per la liquidità

PER IL PRESIDENTE DI PICCOLA INDUSTRIA CONFINDUSTRIA ABRUZZO **GIUSEPPE RANALLI** OCCORRE AL PIÙ PRESTO RIEQUILIBRARE LA STRUTTURA FINANZIARIA DELLE IMPRESE. LE PMI SONO CENTRALI PER LA TENUTA SOCIALE

chia-Ortona-Ploce all'implementazione degli hub intermodali per velocizzare la linea ferroviaria Roma-Pescara, passando per i porti nell'ambito di un progetto che punta a "Costruire il Mediterraneo" futuro degli scambi, come propone l'omonimo piano di sviluppo messo a punto dalle otto Confindustrie regionali del Mezzogiorno. Bisognerà poi dare rapida operatività alle Zes (Zone economiche speciali, ndr) per produrre sviluppo, occupazione e aiutare i programmi di crescita delle aziende che hanno pianificato investimenti. Infine, è necessario potenziare il dialogo con le istituzioni europee.

La crisi economica e sanitaria ha colpito duramente, anche se non uniformemente territori e settori. Quali le prospettive per l'anno in corso, quali i settori maggiormente colpiti e quali potranno fare da traino?

Oltre a trasporti e servizi, è stato gravemente colpito il turismo. Che, dopo il manifatturiero, è uno dei comparti produttivi intersettoriali strategici per l'economia regionale. È per questo necessario più che mai rafforzare il brand Abruzzo mettendo in rete le eccellenze del territorio e mantenendo la leadership sul turismo sostenibile, in termini di regione verde, ma anche di qualità, accogliente, con servizi idonei e specializzazioni rilevanti.

Le altre filiere produttive di traino, come automotive, farmaceutico, food, Ict, legno

e tessile vanno potenziate attraverso programmi specifici di sviluppo. Prima di tutto guardando all'attrattività degli investimenti, con particolare riferimento a quelli diretti esteri. Va pertanto rimarcata la necessità di un salto di qualità per rilanciare una regione che in passato è stata un modello di sviluppo ma che ora, anche a seguito della pandemia, necessita urgentemente di interventi di grande impatto.

Il legame tra scuola e industria è garanzia di alta formazione e occupabilità. Confindustria stima che alle imprese mancano oltre 110mila profili tecnici. Come pensa possa essere colmato questo gap e quali figure ricercano le imprese del territorio?

Sarà strategico consolidare ancora di più il rapporto tra enti di ricerca e imprese locali, formare adeguatamente il capitale umano e incentivare i servizi avanzati e le figure ad alto contenuto di conoscenza. Lo sviluppo degli ITS e un Osservatorio regionale sui fabbisogni formativi potrà favorire il processo, in quanto la crescita della digitalizzazione e il ricorso allo smart working sta già avendo un impatto notevole sui nuovi metodi di lavoro e sui nuovi lavori.

La sfida è riuscire a far rimanere e attrarre i giovani di talento. Bisogna lavorare per un Abruzzo forte, economicamente e socialmente avanzato, capace di generare coesione sociale, valorizzare le giovani generazioni, dare fiducia nel futuro.

F.F.

Foto Mario A. Prado © Shutterstock

La mancanza di liquidità è tra i principali ostacoli perché le Pmi superino la crisi provocata dal Covid. Cosa fare per tornare a crescere?

Le Pmi hanno cercato di avere fiducia e resistere, mettendo a disposizione le energie per rilanciare il Paese. Purtroppo, soffrono di un'endemica sottocapitalizzazione, per cui è necessario utilizzare al massimo le risorse del Pnrr e dei Fondi di sviluppo e coesione, rendendole più resilienti ad ogni futura crisi e tutelando economia e occupazione.

La strategia nazionale per le Pmi finora ha previsto principalmente misure emergenziali di breve periodo e di sostegno indiretto provocando effetti evidenti sulla loro struttura finanziaria, con un incremento dell'esposizione debitoria e una conseguente riduzione della capacità di investimento.

Ora è necessario proseguire su basi diverse le politiche di sostegno alle imprese, con misure a sostegno della liquidità per favorire la crescita dimensionale e il riequilibrio della struttura finanziaria. Non dimentichiamo che le 1.200 Pmi della nostra regione hanno un ruolo centrale per il benessere, la tenuta sociale e lo sviluppo sostenibile del territorio.

Quali le richieste e le prospettive delle Pmi abruzzesi per la ripresa?

Purtroppo l'Abruzzo ha registrato una riduzione di organico nel 2020 del -9% sul 2019, contro la media italiana del -8,20%, con una perdita occupazionale nel settore privato per il 2020 di 29.380 addetti.

Credo si debbano cogliere, pur nella difficoltà del momento, le opportunità celate e renderle occasione di sviluppo. Rete di imprese, ricerca, innovazione dei processi produttivi sono la scommessa su cui puntare. Il territorio deve ritrovare la sua vocazione industriale in una logica di sostenibilità e produttività. Vanno potenziate le infrastrutture, migliorando quelle viarie e ferroviarie, e completando i porti di Pescara, Ortona e Vasto. Siamo una regione cerniera che può assolvere a molteplici funzioni logistiche. Ma per riuscire negli obiettivi occorrono risposte e tempi certi.



Giuseppe Ranalli

L'I

F.F.



QUI ABRUZZO

Una terra di scelte coraggiose

INDUSTRIA 4.0 APPLICATA AL SETTORE ALIMENTARE CON L'ESEMPIO DELLA LAZZARONI DI TERAMO, DIGITALIZZAZIONE SPINTA ALLA IOCCO, DOVE SI LAVORA PER OFFRIRE MANUTENZIONE A DISTANZA NELL'AUTOMOTIVE. E PER CONCLUDERE E-COMMERCE CON STORYTELLING PER LA SARTORIA BELISARIO. **TRE AZIENDE ACCOMUNATE DALLA VOGLIA DI INNOVARE**

In questo numero il nostro focus si concentra su tre aziende abruzzesi, pronte, in questo 2021 a rimettersi in corsa per tornare (o continuare) a crescere dopo aver metabolizzato gli effetti del Covid-19. Imprese che operano in settori assolutamente diversi tra loro, ma che sono unite dalla voglia di non perdere competitività nei rispettivi mercati d'elezione.



Domenico Iannamico

METTI IN ORGANICO L'UMANISTA DI AZIENDA

Trovato casa nel 2004 in Abruzzo, dopo i tanti anni passati a produrre biscotti, il famoso amaretto ed altre specialità a Saronno in provincia di Varese, la Lazzaroni – 40 milioni di euro di fatturato a fronte di 130 dipendenti – sta ora vivendo una seconda giovinezza. Sarà anche merito dell'invidiabile microclima trovato ai piedi delle montagne ad Isola del Gran Sasso d'Italia, in provincia di Teramo, oppure della gestione oculata della società che nel 2013 ne ha rilevato la proprietà, sta di fatto che, nonostante la pandemia, la barra aziendale è rimasta così dritta da permettere un ulteriore incremento del fatturato del 10%. "Dal nostro arrivo – spiega l'amministratore delegato di Lazzaroni, Domenico Iannamico – il

numero dei dipendenti è stato triplicato, la struttura produttiva è adesso il doppio in termini di superficie e in più abbiamo preso in locazione un magazzino esterno diventato nostro polo logistico".

Uno sforzo economico non di poco conto, legato a doppia mandata alla necessità di continuare ad innovare negli stabilimenti abruzzesi nel segno della digitalizzazione 4.0. "Investimenti pari a 30 milioni di euro che, negli ultimi ventiquattro mesi ci hanno permesso di rinnovare gli impianti, dando alla Lazzaroni il meglio della

tecnologia presente sul mercato. In particolare, quella che permette di automatizzare il processo produttivo con l'uso della robotica, scelta che nel mondo dolciario e della biscotteria è praticata in maniera infinitesimale. Noi, invece, ci abbiamo puntato con forza e siamo così in grado di dosare in modo automatico il 99% delle materie prime", conferma Iannamico.

Viaggio nell'industria del terzo millennio che Lazzaroni ha deciso di portare avanti dotandosi di una figura professionale presente soprattutto nel nord Europa e finora poco vista dalle nostre parti. Quella dell'umanista d'azienda in grado, attraverso l'uso anche di strumenti filosofici, di cercare di porre l'uomo, il lavoratore al centro del progetto aziendale. Di provare a far prendere corpo ad una vera e propria rivoluzione culturale. "Ci ha aiutato molto, soprattutto a stabilire rapporti non solo formali con i nostri dipendenti, ma pure a risolvere alcune problematiche che ci portavamo dietro da tempo. Sta svolgendo un ruolo realmente importante alla Lazzaroni".

Scelto di affidarsi a materie prime esclusivamente di origine italiana, l'azienda abruzzese ha ormai maturato l'idea di ampliare il proprio raggio d'azione per fare crescere l'export, al momento fermo al 14% del fatturato. "Anche se siamo già molto conosciuti in tutto il mondo, vorremmo iniziare ad avere una presenza maggiore in alcune zone. Crediamo al proposito che Nord America e Nord Europa possano essere territori compatibili con i prodotti che offriamo", chiarisce l'amministratore delegato dell'azienda abruzzese.

CINA, GIAPPONE E INDIA: ANDARE DOVE L'ECONOMIA CRESCE

La Iocco, invece, si occupa di progettare e realizzare impianti nel settore del vetro auto, sfruttando anche i più aggiornati ritrovati nel campo della robotica. Nel quartier generale di Vasto, in provincia di Chieti, la Pmi abruzzese – due milioni di euro di fatturato nel 2020 e 27 dipendenti – pianifica il lavoro che, a partire dal 1978, l'ha portata a farsi conoscere in molte parti del mondo. "L'idea di internazionalizzare è stata sempre centrale nel nostro modo di vedere le cose, tanto che il fatturato di Iocco viene tutto dall'export – sottolinea il fondatore e general manager Massimiliano Iocco –. Non c'è una zona in cui siamo più forti e radicati: portiamo le tecnologie di automazione dove ci sono mercati in crescita. In questo momento ovviamente sentiamo che in giro c'è crisi. Ma non dappertutto. In Cina, Giappone e India, per esempio, l'economia tira eccome". Impianti per vetrate ad alto contenuto tecnologico che l'azienda abruzzese fornisce a grandissimi player internazionali. "Come Tesla, che con i nostri macchinari produce parabrezza e tetti, oppure Bmw, oltre che Jaguar e Land Rover – spiega Iocco –.

Inoltre, abbiamo realizzato il primo stabilimento "smart factory" in Europa, dotato di venti robot e in cui tutta la produzione viene supervisionata in una control room".

Lavoro ben poggiato su un costante sviluppo tecnologico che la Iocco continua a mettere in campo in Russia, Stati Uniti, Messico e in Belgio seguendo



Massimiliano Iocco



Un punto fermo per esplorare nuovi mercati. Insieme.



simest.it

SIMEST sostiene il Made in Italy nel mondo.

Supportiamo gli investimenti all'estero delle imprese italiane come partner istituzionale, fornendo capitale a lungo termine e offrendo condizioni promozionali grazie all'intervento del **Fondo di Venture Capital** che gestiamo in convenzione con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

criteri ben precisi. "L'obiettivo è quello di digitalizzare tutti i servizi. Compresa la manutenzione, non più necessariamente fatta in presenza, visto che gli impianti, anche questi dovessero essere operanti in Cina, sono capaci di indicarci le anomalie a distanza". In più la Pmi di Vasto sta formando addetti che si occuperanno di piattaforme virtuali e ancor più precisamente di realtà aumentata, competenze necessarie per poter "dialogare" con gli impianti in un futuro prossimo.

LE DIFFICILI SFIDE DELL'ARTIGIANATO ARTISTICO

Da oltre trent'anni, ma proseguendo una tradizione familiare che si perde nella notte dei tempi, a Città Sant'Angelo, nel pescarese, la sartoria Belisario – fatturato 2020 di 700mila euro e 20 dipendenti – continua a restare tenacemente nel solco dell'artigianato artistico, mentre crea pezzi unici per i propri clienti.

Qualità delle camicie che l'azienda guidata da Marco Belisario sta difendendo, nonostante sia messa in difficoltà dagli effetti di un periodo post Covid-19 di non facile lettura. "È chiaro che si tratta di uno scenario fragilissimo e molto incerto. In Italia, paese in cui il tessuto imprenditoriale è costituito quasi totalmente da micro e Pmi, sicuramente le più colpite, oggi ci si presenta una scelta fondamentale: rimanere fedeli ai paradigmi di business consolidati nel tempo o sfruttare la crisi per evolvere, cavalcando il cambiamento? Perché mantenere l'eccellenza, la tradizione, l'esperienza,

le costosissime scelte delle materie prime migliori al mondo è una sfida quasi impossibile se si deve fare i conti con la scalabilità dei progetti, la capacità di investimento, la digitalizzazione", commenta Belisario.

Operando in un territorio che fino a vent'anni fa possedeva un buon indotto sia in termini di fornitori che di manodopera specializzata, ma ora costretto a registrare addirittura il cambiamento di settore di molte aziende, i vertici di Belisario hanno deciso di tornare a crescere attraverso modelli di collaborazione e di aggregazione tra imprese, scelte ormai indifferibili nell'ottica di acquisire scala e competere sui mercati internazionali. "E così è partito il progetto *Et Alia Sapientia*. Il nome nasce da una locuzione latina di San Tommaso d'Aquino, con la quale il filosofo chiuse la secolare discussione patristica sulla natura umana o divina della sapienza di Cristo, dichiarando che le possedeva entrambe. L'abbiamo scelto e registrato proprio perché dà immediatamente l'idea di un'altra natura rispetto ai consueti posizionamenti commerciali", chiarisce l'amministratore unico.

Qualcosa di diverso, insomma, pronto a sbarcare nell'universo dell'e-commerce, offrendo un'esperienza d'acquisto non "da catalogo" come fanno altri competitor. "*Et Alia Sapientia* vuole infatti diventare uno *shoppable* magazine: marketplace che si consulta come una rivista, con collezioni tematiche e uno spiccato storytelling sull'eleganza maschile. Attraverso prodotti esclusivamente italiani e altamente selezionati per eccellenza e modalità di produzione artigianale", conferma Belisario.

SE. TO.



Marco Belisario

SOSTENIBILITÀ, ELEMENTO CRUCIALE PER LA CRESCITA DELLE IMPRESE ITALIANE

L'attenzione all'ambiente sta diventando un aspetto centrale nelle politiche delle aziende e delle Pmi, ma c'è ancora molto da fare nel nostro Paese. Approfondiamo prospettive e opportunità con Gianfilippo Mancini, AD di Sorgenia



Immagine tratta dall'ultima campagna Sorgenia, per un futuro più sostenibile. In alto, interni della sede di Sorgenia.

Com'è cambiato e come cambierà il mercato dell'energia in Italia?

Il comparto, per essere competitivo, deve far convivere tre elementi: costi, sicurezza e impatto ambientale. Oggi siamo nel pieno di una vera e propria rivoluzione, dovuta a una serie di fattori che stanno plasmando il settore dell'energia: lo sviluppo delle rinnovabili, la crescente – per quanto tardiva – attenzione alla sostenibilità e l'utilizzo sempre maggiore del digitale che abilita e potenzia la trasformazione dell'industria. Stiamo passando da un modello centralizzato, fatto di grandi impianti e investimenti significativi, a uno più dinamico, costituito da piccoli impianti rinnovabili collegati a una rete flessibile e intelligente, nel quale condivisione e autoproduzione di energia diventano fondamentali. Il tutto gestito con i dati.

Il tema della sostenibilità sta acquisendo sempre più importanza. In che modo l'attenzione all'ambiente può rappresentare un valore per le aziende?

Stiamo assistendo a un cambio di consapevolezza: sempre più governi, imprese e cittadini attribuiscono un ruolo di primo piano alla sostenibilità. Per rendersene conto, basta guardare ai grandi fondi di investimento che stanno allocando cifre importanti nel settore ESG¹. Il tema della sostenibilità è diventato sempre più rilevante, spesso decisivo, anche per le piccole e medie imprese: potersi qualificare in maniera credibile come azienda attenta all'ambiente rafforza il brand agli occhi dei clienti finali e delle aziende con cui si collabora. Ogni giorno cresce il numero delle società che intraprende un percorso green: alcune si impegnano a diventare *carbon neutral* entro certe date, altre si approvvigionano solo da fonti rinnovabili, altre ancora investono in sistemi di autoproduzione da RES. Siamo di fronte a un trend che è destinato ad acquisire sempre maggior centralità.

Si stanno sviluppando nuovi modelli di produzione di energia?

Questo nuovo scenario spinge verso sistemi più articolati, basati su autoproduzione e condivisione dell'energia: mi riferisco in particolar modo alle Comunità Ener-

getiche Rinnovabili (REC), già sancite e supportate da una regolazione europea destinata a diventare sempre più significativa. Questo modello comporta maggior complessità ma, al contempo, offre grandi opportunità in termini di riduzione dei costi, diminuzione dell'impatto ambientale e possibilità di condividere l'energia prodotta a livello più ampio, con altri cittadini e imprese. Il tutto abilitato dalla capacità di leggere i dati e dall'ottimizzazione dei flussi di energia sulle micro-reti.

Il nostro Paese può considerarsi competitivo?

In questo quadro di trasformazione, l'Italia si trova in una posizione di potenziale vantaggio per diverse ragioni: ha pochissima produzione a carbone e, da tempo, ha investito in impianti flessibili e a basso impatto ambientale, in particolar modo sul gas; ha sviluppato un buon parco di rinnovabili, vanta molte risorse naturali fondamentali per l'ulteriore sviluppo delle RES e ha un livello di efficienza energetica molto alto, al punto che oggi le nostre imprese sono più competitive da questo punto di vista rispetto a molte altre realtà europee.

Tutti questi grandi investimenti, necessari per raggiungere gli sfidanti obiettivi di decarbonizzazione – l'Italia punta a realizzare 70 GW di rinnovabili entro il 2030 – comportano oggi vantaggi concreti non solo per le singole aziende ma anche per i cittadini, grazie all'abbattimento dei costi delle tecnologie e ai contributi dei bonus fiscali.

Le considerazioni fatte sinora si inseriscono necessariamente in un quadro europeo: solo attraverso una dimensione continentale possiamo vincere le sfide ambientali che ci aspettano. L'Europa è molto impegnata su questo fronte, come dimostra il Next-GenerationEU. Resta, tuttavia, da risolvere il nodo della competitività: sarà fondamentale far pagare il costo della CO₂, attraverso meccanismi fiscali sulle importazioni, per evitare il *carbon leakage* (trasferimento delle emissioni di CO₂): a fronte di investimenti enormi per essere più sostenibili, continuiamo a importare prodotti da Paesi che hanno politiche diverse dalle nostre sulle emissioni. E questo rappresenta chiaramente un'asimmetria competitiva.



Gianfilippo Mancini, AD di Sorgenia

In che modo Sorgenia concorre alla transizione energetica del nostro Paese?

In questo quadro Sorgenia si posiziona come una realtà importante per la crescita e la trasformazione del sistema energetico del nostro Paese: è un'azienda italiana, completamente privata, sana, che da molti anni ha puntato su green e digitale e con un azionariato solido e di lungo termine. Ora è pronta a realizzare un importante piano di investimenti sulle tecnologie rinnovabili, candidandosi a diventare l'azienda leader nella transizione energetica italiana.



¹ ESG è l'acronimo di *Environmental, Social, Governance* e indica le attività legate all'investimento responsabile (IR) che perseguono gli obiettivi della gestione finanziaria, tenendo però in considerazione aspetti di natura ambientale, sociale e di governance.

POLITICA INDUSTRIALE

Una questione di metodo

di Massimiliano Serati, Professore di politica economica, e Federico Visconti, Rettore – LIUC Università Cattaneo

INTERVENTI SELETTIVI, PRAGMATICI E DAI RISULTATI MISURABILI. È LA MODALITÀ CHE ANDREBBE APPLICATA PER REALIZZARE CON SUCCESSO IL PNRR. SI TRATTA DI UN'OCCASIONE STORICA PER SUPERARE I LIMITI DEL NOSTRO SISTEMA ECONOMICO. ESSENZIALE IL CONTRIBUTO DI TUTTI, A COMINCIARE DAL SETTORE PUBBLICO E DA QUELLO PRIVATO



Massimiliano Serati

Marcel Proust diceva che "citando un verso isolato, se ne moltiplica la forza attrattiva". Con il giusto mix tra enfasi e provocazione, prendiamo a prestito Garibaldi per affermare che "qui si fa politica industriale o si muore!".

Non entriamo più di tanto nel merito del "bisogno di policies" che la pandemia ha drammaticamente fatto emergere. È sotto gli occhi di tutti, al punto che le grandi manovre dell'Unione europea e dei singoli Stati sono entrate di diritto nel lessico quotidiano dei loro abitanti. Cogliamo, invece, l'occasione per ricordare quelli che sono i pilastri di un intervento a sostegno di un "sistema di imprese", sia esso rappresentato da un settore o da una filiera, e che ben si applicano anche all'odierno schema del Pnrr, la grande mamma di tutte le speranze e di tutte le battaglie. Contesto applicativo inedito, denso di turbolenze e innervato dalla transizione verso una nuova (!) normalità. Filo rosso *old style*, all'insegna del "chi fa che cosa e come".

PARTIAMO DAL "CHE COSA"...

È una questione che ha una dimensione macro e una micro. Sul piano macro, il presupposto è che gli interventi siano concepiti all'interno di una visione di sviluppo unitaria e orientata al medio periodo. Che siano finalizzati a un robusto percorso di crescita strutturale. La bussola non può che risiedere nel modello di Paese a cui si vuole tendere e nel superamento dei limiti più evidenti che – va detto senza pudori o ambiguità – ne affliggono il sistema economico: il gap di produttività rispetto ai competitor internazionali; le deficienze infrastrutturali e normative; il mismatch tra domanda e dotazione di competenze/professionalità; la fragilità delle micro-imprese; lo sbilanciamento tra "campioni" e sub fornitori nella composizione delle catene del valore; la scarsa propensione ai processi di integrazione orizzontale e agli schemi di open innovation, education e execution. Operativamente, a mo' di *to do list*: lenti multifocali e progressive sui diversi settori; identificazione delle condizioni per rafforzarne la competitività a cinque anni; definizione della cassetta degli attrezzi (sostegno a crescita, capitalizzazione, produttività, innovazione, sviluppo di competenze) con cui intervenire.

Scendendo nel micro, diventa cruciale definire obiettivi specifici e sgombrare il campo da qualche fraintendimento. Circolarità dell'economia, digitalizzazione del sistema produttivo, produzione di talenti – per citare spazi di manovra che sono sulla bocca di tutti e che il Pnrr pone al centro della strategia europea e nazionale – vanno interpretati per ciò che sono, ossia obiettivi intermedi, vie di accesso agli obiettivi ultimi di efficienza, resilienza, produttività, innovatività.



Federico Visconti

Si ipotizzi di investire in strumenti di sostegno alla digitalizzazione o alla transizione ecologica delle imprese in modo fine a sé stesso, non orientato alla produttività, maldestramente omogeneo rispetto ai settori e alle caratteristiche delle imprese. Non servirebbe a nulla, se non a mettere segni di spunta lungo *check list* di perfetto stampo burocratico. Diversamente, un esempio di percorso ben focalizzato è riportato nel box dedicato al "Progetto SMI".

...E VENIAMO AL "COME"

Primo: devono essere interventi selettivi, che tengono in considerazione la rilevanza dell'ambito economico in oggetto, i contributi offerti dagli attori a vario titolo coinvolti, le risorse attivabili e i benefici attesi. In altri termini, tutto non si può fare, pena il farlo male, sperperando tempo e risorse. Una "buona" politica industriale è inevitabilmente espressione del *trade-off management*: investo su quel fronte per

ché mi attendo un ritorno sul piano dello sviluppo economico e sociale. Quella meno buona, quella "a pioggia" per intenderci, è politica e basta.

Secondo: devono essere interventi pragmatici, che tirano dritto verso la semplicità, la flessibilità, la tempestività, parole utilizzate nel 1997, in un libro sulle politiche di facilitazione per la crescita delle piccole e medie imprese a cui uno di noi ha contribuito in prima persona ("Pmi e politiche di facilitazione", a cura di G. Brunetti, G. Mussati e G. Corbetta, Egea, Milano). Alle soglie del 25° anniversario, qualsiasi valutazione su come e quanto se ne sia fatto tesoro avrebbe un comune denominatore: si stava meglio quando si stava peggio.

Terzo: i risultati degli interventi devono essere misurabili. La simulazione dell'impatto atteso ex ante (e della sua dinamica temporale) e la misurazione degli impatti ex post non sono operazioni meccaniche, finalizzate a qualche cervellotica rendicontazione. Devono invece

PROGETTO SMI PER LE FILIERE, UN ESEMPIO PER RIPARTIRE

Un esempio applicativo, "figlio dei tempi" e coerente con la nostra visione della politica industriale è dato dal "Percorso per il rilancio della Filiera Italiana del Tessile & Abbigliamento", messo a punto da Sistema Moda Italia, con il contributo di LIUC Business School e di Long Term Partners.

Snodo strategico dell'economia italiana, la filiera è pronta a ripartire nel post Covid e ha formulato un progetto visionario e di ampio respiro, articolato su tre punti: a) previsioni di evoluzione da qui al 2023 dei KPI di filiera (fatturato, esportazioni, occupazione e così via); b) progettazione di interventi finalizzati alla crescita della filiera – dunque né compensativi, né assistenziali – sulla cui base sollecitare un intervento dei *policy maker*; c) simulazione del loro impatto lungo un orizzonte triennale.

Tra le proposte, interventi per la sostenibilità, stimoli alla produttività dei fattori, sostegno all'innovazione. Contenuti ma anche metodo, e una definizione delle *policy* (ambito, caratteristiche, dimensione economica) che massimizza le probabilità di recuperare le perdite da pandemia previste per il 2023 (nove miliardi di euro di fatturato, 4,3 miliardi di valore della produzione, 3 miliardi di esportazioni e soprattutto 70mila posti di lavoro bruciati) e di avviare una fase di sviluppo strutturale.





Un mondo di destinazioni per le tue spedizioni.

Tra i servizi di GLS dedicati all'estero, **PARCEL** è l'ideale per il tuo e-commerce.

PARCEL è il servizio camionistico veloce "door to door" che collega **oltre 30 Paesi in Europa**, con consegna a domicilio di colli fino a 31,5 kg in 48-72 ore. Grazie a **PARCEL**, GLS può diventare il partner ideale nell'esportazione del tuo e-commerce soprattutto nella fascia delle **piccole spedizioni fino a 3 kg**, con tutta la competenza necessaria a garantirti il massimo della qualità e dell'affidabilità. I tuoi clienti potranno ritirare la spedizione anche in uno dei vari GLS Shop sparsi in tutto il continente. **L'Europa è più vicina che mai con PARCEL.**



Per saperne di più gls-group.com/it



VISIONE ALTA E APPROCCIO STRATEGICO NON SONO PERÒ ESCLUSIVA DEI POLICY MAKER. ANCHE LE IMPRESE SONO CHIAMATE A UNA MATURAZIONE DI RUOLO E AD UNA EVOLUZIONE DI MINDSET

concorrere a generare i "big data" della politica industriale, funzionalmente utilizzati per ricalibrare le policy in corso d'opera, con un approccio di *fine tuning* e di ottimizzazione continua. La manutenzione conta quanto la progettazione!



LA DOMANDA PER ECCELLENZA: CHI?

Infine, il "chi". Si apre un mondo. Vale la pena sottolineare i compiti fondamentali dello Stato e dei suoi apparati: assicurare la stabilità del quadro macroeconomico; creare le condizioni per la competitività delle imprese, migliorando efficienza e qualità dei fattori produttivi primari (mercato del lavoro, infrastrutture, accesso alle materie prime); sostenere la ricerca e lo sviluppo di competenze; fare sì che i meccanismi e gli incentivi che disciplinano la concorrenza siano orientati alla crescita della produttività.

C'è poi da mettere a tema il ruolo della rappresentanza, sempre più sollecitata a innovare la proposta di valore indirizzata ai propri associati e, di riflesso, il modus operandi che ha caratterizzato cicli economici ben diversi da quelli degli ultimi anni. E c'è anche da disquisire di sistema creditizio, di scuola, di università, di ordini professionali, di "modernizzazione" degli attori che determinano l'ecosistema in cui si muovono le imprese. In sintesi: sul "date all'impresa quel che è dell'impresa, allo Stato quel che è dello Stato, all'ecosistema quel che è dell'ecosistema" si vanno delineando scenari epocali. È una questione culturale, da affrontare in un Paese che è abituato a percorrere le vie brevi, a formulare visioni corte, a tutelare interessi di parte. Volenti o nolenti, bisognerà affrontarla.

LE IMPRESE E I "COMPITI A CASA"

Visione alta e approccio strategico non sono però esclusiva dei *policy maker*.

Anche le imprese sono chiamate a una maturazione di ruolo e ad una evoluzione di *mindset*. Il Pnrr (in generale la politica industriale) non nasce come strumento di emergenza per tamponare le perdite, ma come *booster* per lo sviluppo di medio periodo. Operare con quell'orizzonte temporale nel mirino significa metabolizzare un nuovo sistema di idee dominanti: l'azienda va gestita in condizioni di turbolenza elevata e crescente, l'attività sugli scenari possibili si sostituisce al *forecasting*, le strategie di crescita non possono che diventare probabilistiche e resilienti, ossia destinate ad adattarsi rapidamente e frequentemente ai cambiamenti del contesto.

Carlo Cottarelli chiude il suo libro "All'inferno e ritorno" con queste parole: "Basta con guelfi e ghibellini (...) concentriamoci su quello che ci unisce e non su quello che ci divide". Abbiamo urgente bisogno di lungimiranza strategica, di azioni risolutive, di giochi a somma maggiore di zero.

Policy maker e imprese devono assumersi le proprie responsabilità, per la costruzione del bene comune. Con una precisazione: non tocca solo a loro! 

IL FASI CHE VERRÀ

Tassello di spicco del sistema di welfare contrattuale dei dirigenti industriali, il fondo ha introdotto diverse novità come le prestazioni a pacchetto e una nuova gestione separata per la tutela dei soggetti più fragili

Il 2020 sarà ricordato nei libri di storia come l'anno della grande crisi sanitaria Covid-19 e negli annuali del Fasi, il Fondo di Sanità Integrativa dei dirigenti industriali, come l'anno che vede portare a compimento la prima fase del progetto di cambiamento strategico avviato nel 2017.

A parlarne è Caterina Miscia, Direttore Generale del Fasi dal 2015. "Il Fasi è uno dei principali tasselli del sistema di welfare contrattuale dei dirigenti industriali e rappresenta uno degli esempi di spicco della sanità integrativa in Italia. Il Fasi è valorizzato dal contesto stesso in cui è inserito – ossia il sistema di relazioni sindacali Confindustria e Federmanager – ma a sua volta rappresenta per le parti sociali uno strumento strategico e di contrattazione per incrementare il valore delle loro scelte", spiega Caterina Miscia.

Quali sono le novità introdotte negli ultimi anni dal Fondo? "Il Fasi è intervenuto sul Nomenclatore

Tariffario introducendo le prestazioni a pacchetto in cui il costo a carico dell'assistito è definito in modo forfettario. La prima prestazione a pacchetto è stata la 'Prestazione di Cataratta', che ha inciso in modo significativo sulle quote a carico degli assistiti e a seguire sono stati introdotti i pacchetti di chirurgia refrattiva e la diagnostica gastroenterologica;

sono in fase di studio altri pacchetti rivolti alle prestazioni di diagnostica oltre che a quelle interventistiche. Elevata attenzione è stata rivolta all'implementazione dei pacchetti di prevenzione, come ad esempio il 'Pacchetto Prevenzione Bimbo', usufruibile esclusivamente in forma diretta dai figli degli iscritti che hanno un'età tra i 3 e i 10 anni compiuti".

Quali sono i rapporti che il Fondo intrattiene con la società Industria Welfare Salute? "La società Industria Welfare Salute Spa (IWS) – costituita dal Confindustria, Federmanager e Fasi – si colloca all'interno del percorso di cambiamento strategico, avviato con la modifica delle regole di iscrizione al Fondo e proseguito nella ricerca del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del modello gestionale complessivo, definendo un modello di relazioni contrattuali con le strutture sanitarie coerente con il nuovo ruolo del Fasi. Le attività

di IWS, avviate nel mese di luglio 2019, si focalizzano sulla progettazione della proposta integrativa al Fasi al fine di completarne l'offerta rispetto alle tutele sanitarie sempre più incentrate su una copertura complessiva del costo delle prestazioni a carico dei dirigenti.

Nasce così, in partnership con Assidai il c.d. Prodotto Unico, cui si accompagna lo sviluppo di un nuovo servizio di richiesta di rimborso "unica", la c.d. Pratica Unica, tramite l'utilizzo del portale IWS reso disponibile ad entrambi i Fondi (Fasi ed Assidai) nonché un network di strutture sanitarie unico a cui l'assistito accede presentando il suo codice fiscale".

Il Fasi ha creato una nuova gestione dedicata ai soggetti più fragili, in cosa consiste? "L'alto livello di attenzione del Fondo alle categorie di assistiti più fragili ha portato alla costituzione di una gestione separata che accoglie le tutele per gli assistiti non autosufficienti. Nel 2020 siamo stati impegnati insieme ad IWS nella definizione della nuova tutela Fasi Non Autosufficienza, entrata in vigore il 1° gennaio 2021, che accanto al potenziamento dell'assistenza infermieristica domiciliare, ha previsto l'introduzione di una rendita vitalizia.

A gennaio 2020 è stato inaugurato il progetto pilota denominato 'ParkinsonCare', la prima iniziativa in ambito di teleassistenza inaugurata dal Fasi, specificatamente rivolta agli assistiti affetti da Parkinson. Invito tutti coloro che volessero maggiori informazioni, ad andare sul nostro sito istituzionale o a chiamare il nostro Contact Center.

Attenzione verso i nostri assistiti più fragili, riduzione dei tempi di liquidazione, prestazioni a pacchetto che rendono più chiaro e semplice l'accesso a visite o interventi maggiormente richiesti dai nostri assistiti, investimenti in software e applicativi per l'analisi dei dati per incrementare la capacità di estrarre informazioni strategiche al fine di comprendere quali siano i bisogni della popolazione assistita e di governare al meglio il rischio; questa è la nuova veste del Fasi sulla quale stiamo lavorando per garantire l'attuale posizionamento competitivo del Fasi nel mercato della sanità integrativa italiana".



PMI DAY 2021

La XII edizione accende i motori

DUE LE MODALITÀ DI SVOLGIMENTO PREVISTE PER L'APPUNTAMENTO DEL 19 NOVEMBRE: ONLINE E IN PRESENZA, PANDEMIA PERMETTENDO. NEL FRATTEMPO, CAMBIO AL VERTICE: LA VICE PRESIDENTE PICCOLA INDUSTRIA DI CONFINDUSTRIA BERGAMO CLAUDIA SARTIRANI È LA NUOVA COORDINATRICE NAZIONALE

Quando un anno fa, con la pandemia in pieno corso, lavoravamo all'organizzazione del Pmi Day, la Giornata nazionale delle Piccole e Medie Imprese che Piccola Industria Confindustria organizza dal 2010 in collaborazione con le associazioni del Sistema, pensavamo che sarebbe stata un'edizione unica e particolare. L'emergenza pandemica dello scorso anno, infatti, non ci ha permesso di accogliere gli studenti nelle nostre imprese, ma abbiamo aperto le porte "virtuali" di tante aziende a tanti ragazzi.

Un successo che ha portato, anche per la prossima edizione, la dodicesima esattamente, in calendario il 19 novembre, a riconfermare le due modalità di svolgimento dell'iniziativa: in presenza, sperando che le norme governative lo permettano, con gli imprenditori che aprono le proprie aziende e accolgono gli studenti delle classi medie e superiori e i loro insegnanti, e in modalità virtuale attraverso incontri organizzati su varie piattaforme digitali.

Se la visita in presenza è il momento che tutti prediligono, per il contatto diretto imprenditore-studente, quella online permetterà agli allievi di visitare un'azienda di altre città e territorio, una sorta di interscambio culturale. Obiettivo comune: trasmettere ai giovani la conoscenza del mondo dell'impresa e avvicinare sempre più la scuola.

Nelle passate edizioni autorevoli e sinergiche sono state le partnership con Confagricoltura, che ha consentito la partecipazione al progetto nazionale di alcune realtà agricole italiane, e il patrocinio del ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale, per quel lato internazionale dell'iniziativa che vede in primo piano le Rappresentanze estere in Europa e gli Stati Uniti, dove in campo è confermata la collaborazione con la Miami Scientific Italian Community.

Auspichiamo il rinnovo di queste collaborazioni alle quali vogliamo aggiungere altri tre "tasselli" importanti: è in via di definizione il coinvolgimento di Confartigianato, per dare ai giovani una conoscenza del sistema artigianale; è in corso la richiesta di patrocinio del ministero dell'Istruzione, perché ora più che mai diviene fondamentale non solo informare i giovani ma anche formarli, aggiornare il corpo docente con particolare riguardo a quelli delle scuole medie per far capire quante professioni meritano attenzione nell'orientamento scolastico e poi professionale dei ragazzi; analoga richiesta è



Claudia Sartirani

PMI DAY INDUSTRIAMOCI 2021

✓ **Claudia SARTIRANI**
Coordinatore Nazionale PMI DAY
Vice Presidente PI • Confindustria Bergamo

COMITATO COORDINAMENTO NAZIONALE

✓ **Paolo BASTIANELLO**
Federazioni e Associazioni
del Sistema Confindustria

✓ **Tiziano MAINO**
Rappresentanze
internazionali
Confindustria e Ue

✓ **Giancarlo TURATI**
Coordinamento
extra Ue e Usa

GRUPPO DI LAVORO

✓ **Alessandro ADDARI**
Presidente
Comitato PI •
Confindustria
Chieti Pescara
ABRUZZO - MOLISE

✓ **Eleonora ANSELMINI**
Vice Presidente
GI Confindustria •
Confindustria Toscana Sud
GIOVANI IMPRENDITORI
CONFINDUSTRIA

✓ **Alberto BIRAGHI**
Presidente Comitato PI •
Confindustria Cuneo
Vice Presidente PI •
Confindustria Piemonte
PIEMONTE

✓ **Alvise BIFFI**
Presidente PI •
Confindustria Lombardia
LOMBARDIA

✓ **Giovanni BO**
Presidente
Sezione Turismo •
Confindustria Caserta
CAMPANIA

✓ **Enrico BOCCI**
Delegato Comitato PI •
Confindustria Firenze
TOSCANA

✓ **Silvia BOLLA**
Presidente PI •
Confindustria Venezia
FRIULI VENEZIA GIULIA
TRENTINO ALTO ADIGE
VENETO

✓ **Antonio BRAIA**
Presidente PI •
Confindustria Basilicata
BASILICATA

✓ **Teresa CARADONNA**
Presidente PI •
Confindustria Puglia
PUGLIA

✓ **Francesco CUSIMANO**
Presidente
Comitato PI Catanzaro •
Confindustria Calabria
CALABRIA

✓ **Fabio DE FURIA**
Presidente
Miami Scientific
Italian Community
USA

✓ **Claudio GALLI**
Vice Presidente Education
e Organizzazione •
Unindustria Reggio Emilia
EMILIA ROMAGNA

✓ **Salvo GANGI**
Presidente PI Sicilia •
Confindustria Catania
SICILIA

✓ **Edy INCOLETTI**
Presidente PI •
Confindustria Valle d'Aosta
VALLE D'AOSTA

✓ **Diego MINGARELLI**
Vice Presidente
PI Confindustria •
Confindustria Marche Nord
MARCHE - UMBRIA

✓ **Cristian OSTET**
Consiglio Centrale PI •
Confindustria Genova
LIGURIA

✓ **Carla PICOZZA**
Presidente PI Latina •
Unindustria
LAZIO

✓ **Barbara PORRU**
Presidente PI •
Confindustria Sardegna
SARDEGNA

✓ **Bruno SCUOTTO**
Delegato del Presidente
Scuola e Formazione •
PI Confindustria
RAPPRESENTANTE
INTERREGIONALE

✓ **Cristina VOLPI**
Consigliere PI •
Confindustria Brescia
DELEGATO PROVINCIALE
BRESCIA



19 novembre 2021



stata fatta alla Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome, per favorire un più ampio coinvolgimento delle istituzioni regionali sul progetto, la cui unicità risiede nel fatto che si svolge in contemporanea in tutte le regioni italiane.

La dodicesima edizione del progetto di Piccola Industria ha portato con sé il passaggio di testimone da Stefano Zapponini a Claudia Sartirani, vice presidente Piccola Industria di Confindustria Bergamo, nuovo coordinatore nazionale. A Zapponini va il nostro più grande grazie per aver guidato la "nave" del Pmi Day, termine a lui molto caro, in queste undici edizioni, con tanta passione e dedizione, portando sempre in alto l'orgoglio delle aziende italiane.

Per il successo degli scorsi anni ma soprattutto per la continua crescita dell'iniziativa è stato costituito un comitato di coordinamento nazionale, sempre sotto la guida della vice presidente, che lavora in sinergia con il Gruppo di Lavoro Pmi Day (si veda il box) per tutti i vari aspetti, non ultimo quello del tema. Per questa edizione focus sulla sostenibilità, che abbraccia campi di azione decisamente più ampi.

Di solito quando si parla di questo tema, si indicano tre grandi ambiti: la sostenibilità ambientale, economica e sociale, che non devono essere viste e trattate come entità a sé stanti ma come parte di un insieme più grande in cui ciascuna deve interagire per arrivare a quello sviluppo sostenibile che è

fondamentale per il corretto funzionamento di ogni comunità, di ogni azienda.

"Sono molto contenta – sottolinea Claudia Sartirani – di avere l'opportunità di coordinare questo progetto di Piccola Industria, che ho sempre vissuto in prima persona con la mia associazione. Nel periodo che stiamo vivendo scegliere un tema così importante, con il plauso di tutti i componenti del Gruppo, ci è sembrato doveroso. È questa – prosegue – una delle priorità del G20 per preparare le future generazioni, protagoniste del domani, in modo adeguato e attento, affinché si guardi alla riduzione delle disuguaglianze e all'inclusione sociale, in grado di dare vita ad una crescita duratura e ad un benessere diffuso, in linea con gli obiettivi definiti dall'Agenda 2030 dell'Onu". "Il ruolo dell'impresa – aggiunge la coordinatrice nazionale – va ben oltre i confini dell'ambito aziendale. È motore di creazione di valore economico e sociale, di innovazione, cambiamento e formazione, di attenzione all'ambiente e al territorio in cui si trova ad operare, a beneficio di tutto il Paese".

L'iniziativa è inserita all'interno della Settimana della Cultura d'impresa, quest'anno alla sua XX edizione, ed è nel calendario degli eventi della Settimana Europea delle Pmi organizzata dalla Commissione europea. Le iscrizioni per le associazioni sono già aperte e sul sito Confindustria saranno disponibili tutti gli aggiornamenti.



OLIMPIA POCCI

INTESA SANPAOLO: LA NUOVA STRUTTURA DELLA BANCA DEI TERRITORI

Sono 12 le direzioni regionali che contribuiranno a rendere ancora più forte e capillare la presenza del Gruppo sul territorio italiano. Nei primi cinque mesi del 2021 già erogati, a medio-lungo termine, 20 miliardi di euro, di cui 11 a Pmi e microimprese.



Un momento della presentazione a Milano della nuova Banca dei Territori di Intesa Sanpaolo

Per dare forza ulteriore allo storico impegno del Gruppo Intesa Sanpaolo nel valorizzare i tratti caratteristici dei territori italiani, come anche dei settori industriali che trainano la nostra economia, è stata definita la nuova struttura della Banca dei Territori.

Decisione presa nel solco del processo di integrazione di UBI Banca e che prevede la creazione di dodici direzioni regionali, una nuova direzione dedicata all'agribusiness affiancata alla direzione Impact, oltre a quelle che si occuperanno dei clienti retail e delle Pmi.

“Con il completamento dell'integrazione di UBI, la migrazione della sua clientela e l'ingresso dei nuovi colleghi – ha sottolineato Stefano Barrese, responsabile della Divisione Banca dei Territori Intesa Sanpaolo – siamo ancora più vicini a famiglie e imprese per compiere insieme il percorso fondamentale di ripresa post Covid e per partecipare alla realizzazione del PNRR in virtù dell'impegno delle quasi 50mila persone della Banca dei Territori.

Grazie alla competitività e al dinamismo di 1,2 milioni di eccellenze imprenditoriali che vediamo crescere e affianchiamo nei loro progetti, la nostra economia sarà di nuovo in grado di realizzare un forte recupero dei valori di Pil ed export per riportare l'Italia ai vertici delle economie internazionali”.

Un trend incoraggiante che Intesa Sanpaolo ha intenzione di rendere ancora più positivo nel futuro prossimo. “A tutte queste imprese – spiega Barrese –, Intesa Sanpaolo sta dedicando nuovi strumenti di intervento finanziario e consulenza, per favorirne, anche attraverso la creazione di nuove filiere, il percorso nell'innovazione, nell'internazionalizzazione e nel raggiungimento di quei parametri di sostenibilità e di impatto necessari per assicurare una crescita costante nel futuro.

Il nostro Gruppo, infatti, prosegue nella costituzione di nuovi processi di filiera e nel rafforzamento qualitativo di quelli in essere. Strategia di cui rivendichiamo la primogenitura nel 2015 e che oggi viene diffusamente considerata come base essenziale per il rilancio dell'economia del Paese anche nell'ambito del PNRR”.

Rafforzamento della presenza sul territorio partito con la designazione dei responsabili delle dodici direzioni regionali, che sono: Cristina Balbo (Emilia Romagna e Marche), Roberto Gabrielli (Veneto Ovest e Trentino Alto Adige), Pierluigi Monceri (Lazio e Abruzzo), Giuseppe Nargi (Campania, Calabria e Sicilia), Marco Nava (Lombardia Sud), Francesca Nieddu (Veneto Est e Friuli Venezia Giulia), Tito Nocentini (Lombardia Nord), Alberto Pedrolì (Basilicata, Puglia e Molise), Andrea Perusin (Piemonte Sud e Liguria), Luca Severini (Toscana e

Umbria), Teresio Testa (Piemonte Nord, Val d'Aosta e Sardegna) e Gianluigi Venturini (Milano e provincia), nonché di Renzo Simonato alla guida della neo Direzione Agribusiness e Marco Morganti a capo della Direzione Impact.

È questa la nuova forma strutturale scelta dalla Banca dei Territori a valle dell'integrazione e della migrazione delle strutture di UBI in Intesa Sanpaolo, processo che ha riguardato 2,4 milioni di clienti, circa 1.000 filiali e 15mila dipendenti. Un intervento reso possibile grazie al contributo di tutte le funzioni aziendali di Intesa Sanpaolo e di UBI, che hanno gestito con successo una complessa transizione sotto il profilo tecnologico, operativo e formativo.

La nuova Banca dei Territori di Intesa Sanpaolo oggi conta su un organico di circa 50mila dipendenti, dei quali oltre la metà donne, una rete di 3.700 filiali e 13,5 milioni di clienti, una raccolta complessiva di oltre 550



Stefano Barrese, responsabile Divisione Banca dei Territori Intesa Sanpaolo

continuità anche nei prossimi anni, decisivi per l'economia italiana. Perché per far crescere strutturalmente il potenziale del Paese diventa assolutamente necessario ridare slancio alla domanda interna, sbloccando i risparmi accumulati da famiglie e imprese. Il PNRR dovrà attuare un intenso processo di riforme per poter rilanciare investimenti in digitale, transizione ecologica, infrastrutture, formazione e ricerca, con un'attenzione particolare ai giovani, le donne e al Mezzogiorno.

miliardi di euro e impieghi per circa 250 miliardi di euro. Una struttura rinnovata e rafforzata, in grado di effettuare nei primi cinque mesi del 2021 erogazioni a medio-lungo termine per un valore di circa 20 miliardi di euro a favore di famiglie e imprese, con una crescita del 12% rispetto ai primi cinque mesi del 2020. Di questi, 11 miliardi sono stati erogati a Pmi e imprese piccolissime.

Un impegno, quello della Divisione Banca dei Territori, che proseguirà con

IL PROGRAMMA FILIERE A SOSTEGNO DELLE PMI

Oltre 6 miliardi di impieghi attivati per supportare i più di 20mila fornitori che fanno parte di 800 filiere. Per promuovere investimenti sostenibili presto scenderà in campo anche il progetto S-Loan.

Altro snodo fondamentale nel lavoro di rilancio delle Pmi messo in campo dal Gruppo Intesa Sanpaolo è costituito dal Programma Filiera, iniziativa che ad oggi è riuscita ad attivare più di 6 miliardi di impieghi per gli oltre 20mila fornitori aderenti alle circa 800 filiere costituite. A questo proposito, la leadership del Gruppo nel *confirming* domestico e internazionale (interamente digitale) permette ai fornitori dei capo-filiera di ottenere liquidità immediata, smobilizzando direttamente online i propri crediti.

Nel frattempo, nel primo trimestre 2021, Intesa Sanpaolo ha riportato in bonis circa 2.900 aziende tra le maggiormente impattate dalla crisi: attivando sospensioni fin dall'inizio della pandemia, per un debito residuo oggi intorno ai 70 miliardi di euro, oltre a studiare azioni per il rilancio e la ripresa delle stesse imprese.

L'opera di sostegno alle filiere produttive non può poi prescindere dall'accompagnamento verso una transizione sostenibile. In questo senso è allo studio S-Loan per la filiera, nuova soluzione per il credito volta a promuovere investimenti sostenibili, che consentirà al capo-filiera e ai suoi fornitori di perseguire un obiettivo comune di sostenibilità nella richiesta del finanziamento.

Ad ulteriore supporto delle Pmi, Intesa Sanpaolo ha compreso l'esigenza di protezione e tutela da parte delle imprese che hanno subito gli effetti della pandemia riguardo ai loro cicli economici e produttivi, mettendo a punto un programma assicurativo per la tutela del business e introducendo quindi per le Pmi la copertura dai rischi connessi alle tematiche digitali e ambientali, in linea con la crescita della digitalizzazione prevista dal PNRR. A questo tipo di imprese si rivolge il programma Motore Italia presentato a marzo scorso.

POST PANDEMIA

È la fine dell'austerità?

LA RIFORMA DELLA GOVERNANCE ECONOMICA EUROPEA È STATA INTERROTTA DALL'ARRIVO DEL COVID-19, A CAUSA DEL QUALE SONO STATE SOSPENSE TEMPORANEAMENTE LE REGOLE FISCALI PREVISTE DAL PATTO DI STABILITÀ E CRESCITA. OGGI IL DIBATTITO SULLE MODIFICHE È RIPARTITO E MOLTO DIPENDERÀ DALL'ESITO DELLE ELEZIONI POLITICHE IN FRANCIA E GERMANIA

Nel febbraio 2020 la Commissione aveva aperto una consultazione sulla possibile revisione delle regole fiscali europee.

A dieci anni dall'ultima crisi, obiettivo della Commissione era quello di verificare l'idoneità della governance economica nel rispondere alle nuove sfide dell'Ue. In particolare, la consultazione mirava a valutare se le regole fossero state in grado di garantire finanze pubbliche e crescita sostenibili, e a evitare squilibri macroeconomici; creare un quadro di sorveglianza integrato che consentisse un più stretto coordinamento delle politiche economiche, in particolare nella zona euro; promuovere la convergenza dei risultati economici tra i paesi.

IL SIX PACK E IL TWO PACK

Nello specifico, la consultazione si concentrava sulle riforme del Six Pack e del Two Pack, approvate a seguito della crisi finanziaria che aveva colpito l'Europa dopo il 2007.

Il Six Pack (2011) – cinque regolamenti e una direttiva – ha consolidato la sorveglianza di bilancio, rafforzando il *braccio preventivo* del Patto di stabilità e crescita e quello *correttivo*, che rende operativo il criterio del debito sancito dal Trattato (rapporto debito/Pil inferiore al 60%).

In questo modo l'attenzione si è estesa anche all'esigenza di garantire traiettorie sostenibili del debito. Inoltre, il Six Pack ha esteso la sorveglianza economica anche

agli squilibri macroeconomici, introducendo la cosiddetta "procedura per gli squilibri macroeconomici" incentrata su piani d'azione correttivi consegnati e implementati dai paesi e monitorati dalla Commissione e dal Consiglio.

Il Two Pack (2013) – due regolamenti – ha introdotto procedure di sorveglianza e di monitoraggio specifiche per i paesi dell'eurozona. Inoltre, ha previsto il rafforzamento del coordinamento di bilancio tra gli Stati membri della zona euro nell'ambito del processo del semestre europeo attraverso una valutazione dei documenti programmatici di bilancio.

LA RISPOSTA DELL'EUROPA ALLA PANDEMIA

La consultazione della Commissione è stata bloccata dall'insorgere della pandemia. Infatti, nel marzo 2020, la Commissione, con l'avallo del Consiglio, ha attivato, per la prima volta dalla sua creazione, la clausola di salvaguardia generale del Patto di stabilità e crescita. La clausola ha sospeso le regole fiscali europee, dando agli Stati membri la flessibilità necessaria per prendere tutte le misure per supportare il sistema sanitario e proteggere l'economia durante l'emergenza pandemica. Nel frattempo, insieme ad altri strumenti, l'esecutivo Ue ha varato il fondo straordinario "Next Generation EU", garantito dal bilancio europeo e finanziato attraverso bond comuni, che dovrà sostenere i paesi nella fase di ripresa post-pandemica.

L'Ue e i suoi Stati membri, dallo scoppio dell'emergenza Covid in poi, hanno adottato politiche fiscali espansive per supportare l'economia reale durante il lockdown, evitando di ripetere gli errori commessi durante la scorsa crisi finanziaria con un ritorno prematuro alle "politiche dell'austerità".

Sulla base delle previsioni



Foto pocholocalapreyahoocom © 123RF.com - rafapress © Shutterstock

DOPO LE ELEZIONI TEDESCHE IN AUTUNNO E L'USCITA DI SCENA DI MERKEL, **DRAGHI POTREBBE GIOCARE UN RUOLO DI PRIMO PIANO** E FARSI PROMOTORE DI UN CAMBIO DI PARADIGMA DELLE REGOLE NEL CONTESTO POST-PANDEMICO

economiche del maggio scorso, la Commissione ha confermato che la clausola di salvaguardia generale del Patto di stabilità e crescita resterà attiva anche nel 2022. Nel 2023 dovrebbe essere, invece, disattivata consentendo alle regole fiscali dell'Ue di rientrare in vigore.

La Commissione ha specificato come le politiche fiscali dovranno continuare a sostenere l'economia nel 2021 e nel 2022. Nel 2022, queste dovrebbero diventare "differenziate" e tenere conto dello stato della ripresa, della sostenibilità fiscale e della necessità di ridurre le divergenze economiche, sociali e territoriali in ciascun paese. In questo modo, gli Stati che potranno spendere avranno l'obbligo di farlo, mentre quelli con un alto livello di debito, come l'Italia, dovranno tenere in considerazione anche il risanamento dei conti pubblici. Infatti, ribadisce la Commissione, quando le condizioni economiche lo consentiranno, gli Stati membri dovranno iniziare a perseguire politiche per raggiungere la sostenibilità fiscale nel medio-termine.

IL DIBATTITO SULLA RIFORMA DEL PATTO DI STABILITÀ E CRESCITA

Entro la fine del 2021, la Commissione europea dovrebbe presentare le sue proposte per modificare le regole fiscali europee, riprendendo la consultazione laddove era stata interrotta lo scorso anno. Tra le varie possibilità, potrebbe esserci l'abbandono del criterio del debito (rapporto debito/Pil inferiore al 60%), superato da molti Stati membri a causa delle misure economiche messe in capo per contrastare la crisi economica e ormai considerato non più attuale, e l'introduzione di una "golden rule" per investimenti verdi.

Tuttavia, come ammesso dallo stesso Commissario per l'economia Paolo Gentiloni, sarà complicato trovare la quadra a causa delle divergenze tra gli Stati membri, anche in vista delle elezioni politiche in Germania e Francia.

Nelle ultime settimane il dibattito sembra essersi ufficialmente riaperto a seguito della pubblicazione di un articolo, prima sul Sole 24 Ore e poi sul Financial Times, del "falco" Wolfgang Schäuble, oggi presidente del Parlamento tedesco e dieci anni fa ministro delle finanze nel governo di Angela Merkel.

Sulle pagine del Financial Times, Schäuble scrive che è necessario "tornare alla normalità



fiscale e monetaria, il fardello del debito pubblico deve essere ridotto, altrimenti c'è il pericolo che la pandemia da Covid sia seguita da una pandemia del debito". Nell'articolo si fa più volte riferimento, in maniera diretta e indiretta, all'Italia e al suo elevato debito pubblico. L'ex ministro tedesco chiama in causa anche il Primo ministro italiano Mario Draghi e il rischio di "azzardo morale", affermando che i due condividono l'idea che "gli Stati membri dell'Ue hanno la responsabilità di adottare politiche finanziarie sostenibili e perseguire la competitività". Le parole dell'ex ministro tedesco sembrano sintetizzare la posizione dei paesi frugali del Nord che, complice un lieve aumento dell'inflazione e prospettive economiche positive, spingono per un ritorno anticipato delle regole fiscali europee. Tuttavia, difficile che Draghi, l'uomo che ha salvato l'euro e varato il *Quantitative easing* della Banca centrale europea, possa farsi paladino di una ritrovata austerità con Schäuble. Tanto più che Draghi, dopo le elezioni tedesche in autunno e l'uscita di scena di Merkel, potrebbe giocare un ruolo di primo piano e farsi promotore di un cambio di paradigma delle regole nel contesto post-pandemico, guidando

il fronte dei paesi del Sud Europa. Alle parole di Schäuble sembra aver risposto a distanza il ministro italiano dell'economia, Daniele Franco. A margine del G7 finanziario di Londra, Franco, nel rispondere alle domande dei giornalisti, ha dichiarato che il governo manterrà politiche fiscali espansive per tutto il tempo necessario e che tra i ministri del G7 su questo c'è stato un consenso totale. Come anticipato, molto dipenderà dalla posizione che assumerà il nuovo governo tedesco dopo le elezioni di settembre. Se infatti a vincere sarà la CDU-CSU è probabile che la Germania ritorni allo storico rispetto dello *Schwartz Null* (*Zero nero*, il raggiungimento del pareggio di bilancio) ricompattando nell'Ue il fronte del Nord, composto dai Paesi Bassi e degli altri frugali, per un ritorno allo status quo ante-pandemia. Se, d'altra parte, a vincere saranno i Verdi un cambiamento nella politica economica tedesca, e di conseguenza europea, potrebbe essere possibile. Dopo la presentazione delle proposte da parte della Commissione, ci vorranno comunque anni prima che si arrivi a un accordo sulla riforma. La partita è appena iniziata.

L'I

ELEONORA FANFONI

Foto: adrianhancu © Shutterstock

B20

Obiettivi comuni, impegno globale

TASK FORCE AL LAVORO PER ELABORARE LE PROPOSTE CHE SARANNO CONSEGNATE ALLA PRESIDENZA ITALIANA DEL G20. CON GIANPIETRO BENEDETTI E CLAUDIO DESCALZI CONCLUDIAMO IL NOSTRO GIRO DI INTERVISTE AI B20 TASK FORCE CHAIRS. **FORMAZIONE E SOSTENIBILITÀ** TEMI CHIAVE PER LA CRESCITA

Il confronto dei membri delle task force del B20 Italia 2021 prosegue a pieno ritmo con la finalizzazione delle proposte da presentare al vertice intergovernativo di ottobre. Negli ultimi tre mesi Confindustria ha anche organizzato numerosi "Dialogue", momenti di incontro tematico tra i leader del B20 e alcuni rappresentanti della governance del G20, anticipando di qualche giorno i ragionamenti delle ministeriali governative. Ad esempio, il dialogo sulla salute e l'innovazione medica, quello B20-G20-Fao sui sistemi alimentari sostenibili e quello speciale sullo "Sblocco degli investimenti nelle infrastrutture di trasporto marittimo per un commercio più sostenibile", con l'inserimento, per la prima volta, dello shipping nel confronto con la comunità imprenditoriale globale.

In questo numero dell'Imprenditore a portare la loro testimonianza saranno i Chair delle Task Force *Employment & Education*, Gianpietro Benedetti e dell'*Action Council on Sustainability & Global Emergencies*, Claudio Descalzi. La formazione continua è una priorità per garantire la crescita delle risorse umane e l'inclusione sociale. Un tema chiave per tutti i paesi industrializzati e i lavori del B20 lo testimoniano: tutte le task force, infatti, evidenziano la necessità di creare competenze adeguate e di assicurarne il continuo sviluppo. Anche la sostenibilità è un tassello fondamentale per la comunità internazionale, un driver di crescita e ripartenza e proprio su questo terreno l'indicazione è di continuare a investire. 

PATRIZIA CARIDI

Foto: your123 © 123RF.com

B20

Benedetti: "L'intraprendere è un merito"

ANDREBBE INSEGNATO E NON OSTEGGIATO, COME SPIEGA **GIANPIETRO BENEDETTI**, B20 TASK FORCE CHAIR EMPLOYMENT & EDUCATION E PRESIDENTE DANIELI GROUP. QUI ILLUSTRANO LA SUA RICETTA PER UNA FORMAZIONE DI QUALITÀ DOVE NON SI SMETTE MAI DI IMPARARE E LA TECNOLOGIA È UN ALLEATO PER FARE DI PIÙ E MEGLIO CON MENO

Le differenze esistenti nelle regolamentazioni sul lavoro dei diversi paesi rischiano di limitare i benefici della globalizzazione?

Lo scambio di culture, idee, iniziative, l'accessibilità a prodotti competitivi in qualità, costo e tecnologia – siano essi farmaceutici, alimentari, tecnologici, di consumo in generale – sono tra le conseguenze positive della globalizzazione.

La globalizzazione ha come comun denominatore il rispetto di regole di base e nel caso, per mantenerle, si applicano dazi doganali ad hoc. Essa stimola il progresso e rifiutarla per mancanza di competitività deteriora a poco a poco il social welfare.

Detto ciò, un'elevata tassazione sul lavoro e la carenza di flessibilità nelle regole che lo governano sono uno degli handicap per la competitività. Forse un aiuto, per diminuire la tassazione, sarebbe lavorare sull'incidenza degli extra costi dell'amministrazione, efficientare la riscossione delle imposte, snellire gli iter burocratici. Di certo la competitività non migliora aumentando le tasse per le ragioni di cui sopra, in particolare sugli stipendi.

In un contesto in rapida evoluzione come quello attuale, quali caratteristiche deve avere la formazione?

Una formazione efficiente e aggiornata significa impiego, progresso e più valore aggiunto in quello che si fa. A tal fine una maggior collaborazione tra pubblico e privato per riconnettere la formazione al lavoro sarebbe più che utile. Consentire, ad esempio, alle aziende di segnalare alla scuola le specializzazioni di interesse non impoverisce la formazione, anzi, assicura alle nuove generazioni non solo di allinearsi ma anche di trovare immediatamente impiego. Inoltre, imparare facendo, con l'ausilio del training operativo durante gli studi, favorisce nei ragazzi scelte consone ai talenti personali. In buona sostanza il mismatch tra scuola e aziende va ridotto e ciò vale anche per la forza lavoro esistente con programmi di *life learning*, utili per le aziende ma anche per gli insegnanti e le amministrazioni pubbliche.

Infine, anche nella scuola, così come nelle aziende e nel pubblico, va aggiornato il concetto di merito con l'inserimento di Key Performance Indicator (Kpi) per valutarlo

Gianpietro Benedetti 

L'ENERGIA PER LA CONTINUITÀ E IL MIGLIORAMENTO VENGONO GARANTITI DAI GIOVANI E QUINDI **LA QUALITÀ DELL'EDUCAZIONE E DEL MODELLO SOCIALE IN CUI CRESCONO** E SI ISPIRANO È FONDAMENTALE PER LA LORO FORMAZIONE

in modo adeguato. Tra le altre cose servirebbe a supportare le eccellenze, indispensabili per elevare lo standard medio e non solo della formazione.

In sintesi, un'educazione di qualità che includa motivazione a intraprendere e fare, rinforza la competitività del paese, regione o azienda e quindi il progresso e il social welfare.

Quali interventi possono essere adottati per riattivare a pieno l'ascensore sociale nel nostro Paese?

All'ascensore, per poter salire, servono precondizioni ed energia, altrimenti non solo non si muove ma può anche scendere. Le precondizioni sono un ambiente fattivo e *friendly* per l'intraprendere, con poche regole, chiare, da rispettare. L'intraprendere è un merito, va insegnato, supportato e non osteggiato. La partecipazione pubblica va contenuta; estenderla può essere una necessità in casi di emergenza, ma non è la soluzione ottimale, così come la storia dimostra.

La politica non sostiene a sufficienza e di fatto l'iniziativa e il merito, con un'amministrazione che opera poco collegata alla realtà del fare. E ciò nonostante sia chiaro a tutti che, indebolendo l'impresa e il fare, si indebolisce alla fine anche il social welfare. L'amministrazione dovrebbe essere più responsabilizzata per facilitare l'intraprendere proponendo anche agevolazioni.

Se continuiamo, invece, a caricare i maggiori costi del sistema alla parte del Paese che produce, si rischia di scoraggiare investimenti sia italiani che esteri. Troppe aziende sono vendute, anche di media dimensione, con il risultato che mercato e tecnologie sono cedute e con esse il valore aggiunto relativo. Anche nel settore turistico gli hotel di maggior prestigio sono progressivamente ceduti a catene estere, che meglio utilizzano le ricchezze culturali che abbondano nel nostro Paese.

In conclusione, è consigliabile rivedere le precondizioni per evitare un ulteriore deterioramento del sistema produttivo, che alla fine si rifletterà nel social welfare. Dire come spendere è facile e gratificante, creare le risorse di fatto è più impegnativo, meno gradito ed è forse per questo che se ne parla poco.

Accennava anche all'energia. Cosa intende?

L'energia per la continuità e il miglioramento vengono garantiti dai giovani e quindi la qualità dell'educazione e del modello sociale in cui crescono e si ispirano è fondamentale per la loro formazione e quindi anche per il social welfare futuro.

Con le precondizioni e l'energia dei giovani, unitamente ad un miglior *team up* pubblico o privato, l'ascensore sociale probabilmente ritornerebbe a funzionare. Infine, il tema della denatalità può essere

compensato in alcuni settori con l'immigrazione, gestita adeguatamente e con metodo e strumenti che abbiano l'obiettivo dell'inserimento proattivo dei migranti nell'attività lavorativa.

Viviamo già al di sopra delle nostre possibilità, così come dimostra il continuo aumento del debito e fortunatamente, essendo in Europa, il tasso di interesse è contenuto. Da auspicare che con l'inflazione in essere i tassi non aumentino troppo, cosa che, con il debito che abbiamo, significherebbe circa mille euro all'anno in media di tasse aggiuntive per chi lavora.

La digitalizzazione, l'avanzata dell'intelligenza artificiale e l'automazione possono creare molti vincitori, ma anche numerosi

sconfitti. Dove è necessario intervenire perché il saldo sia positivo?

Con una scuola efficiente e il *life learning* possono essere utilizzati efficacemente la digitalizzazione, automazione, intelligenza artificiale, la velocità di calcolo, simulazione, big data e così via. Con il risultato di fare di più e meglio con meno.

È opportuno quindi accelerare la formazione in queste specializzazioni, unitamente all'aggiornamento di chi lavora ed ovviamente alle infrastrutture, anche per supportare gli investimenti in questi settori. Tutto ciò è indispensabile per mantenere competitività e qualità per elevare il valore aggiunto di quello che si fa.

Durante la pandemia, molti lavoratori hanno sperimentato lo smart working. Quali sono le opportunità e i rischi?

Credo rischi pochi e opportunità molte. Le professioni, le aziende, così come la scuola, sono state forzate a utilizzare per incontri e lezioni la videoconferenza, lo smart working e così via. Questa esperienza ha però insegnato come le nuove tecnologie possano essere utilizzate proficuamente anche in tempi normali. Un passo avanti, quindi. Ad esempio, nella scuola la didattica a distanza, utilizzata in parte, fa risparmiare tempo e spese, favorendo anche l'allungamento dei tempi di lezione. In conclusione, come in tutte le cose, l'uso ottimizzato del progresso tecnologico ha effetti positivi sul progresso in generale. **L**

GIANLUCA FIORINDI

Foto: aimentorp © 123RF.com



B20

Descalzi: "Abbiamo una grande opportunità, non sprechiamola"

I PAESI STANNO CAPENDO CHE NON SI PUÒ IGNORARE IL CAMBIAMENTO CLIMATICO E OGGI – GRAZIE ANCHE ALLA PANDEMIA – VOLONTÀ POLITICA, SPINTA DAI MERCATI E DISPONIBILITÀ DI RISORSE SONO SULLO STESSO BINARIO. L'AGENDA DEI PROSSIMI ANNI SECONDO **CLAUDIO DESCALZI**, B20 CHAIR DELL'ACTION COUNCIL ON SUSTAINABILITY & GLOBAL EMERGENCIES E AD ENI



La transizione energetica è un cambiamento fondamentale e non più rimandabile. Come promuovere questo passaggio conciliandolo con le esigenze di sviluppo di imprese e paesi?

Questo è il punto fondamentale. E forse la difficoltà più grande da affrontare per compiere la transizione energetica. Ogni continente, ogni paese e ogni impresa ha una storia e un patrimonio industriale specifici che non possono essere cancellati dall'oggi al domani. È dotato di risorse più o meno importanti che ne condizionano le possibilità di scelta, è più o meno sviluppato a livello tecnologico, opera in contesti di mercato peculiari rispetto ad altri. E potrei andare avanti all'infinito, entrando nei dettagli.

Sarebbe quindi irrealistico tracciare uno scenario di transizione e dire: questo è quello giusto, da oggi si fa così. Si possono invece percorrere diverse strade,

tenendo conto anche delle specificità dei differenti contesti geografici e delle peculiarità dei diversi attori impegnati nella transizione. Vi sono fattori imprescindibili che devono essere valutati a pari livello: la sostenibilità economico-finanziaria, la sicurezza energetica, l'accettabilità sociale e l'equità della transizione energetica, con attenzione particolare alle situazioni più fragili, a quelle aree di povertà non solo dal punto di vista energetico, ma anche sanitario, lavorativo e di sviluppo.

Questo è quello che emerso anche dai lavori dell'Action Council "Sustainability and Global emergencies", che ho avuto l'opportunità di guidare: perseguire soluzioni sostenibili, in linea con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, bilanciando efficienza delle risorse, circolarità e altre soluzioni a supporto della transizione con un approccio tecnologicamente neutrale e con attenzione ai potenziali impatti sull'occupazione e sulle economie locali, investendo in formazione e riqualificazione della forza lavoro coinvolta.

Per promuovere il cambiamento, le persone e le tecnologie sono sicuramente fattori abilitanti: le persone, con le loro competenze e con i loro comportamenti individuali;



Claudio Descalzi

stinare anche alla transizione energetica. Questo scenario, complessivamente considerato, ha portato il tema a livello prioritario nell'agenda politica internazionale e sta assumendo un ruolo analogo sui mercati finanziari: il tutto si traduce in una forte spinta, se non nell'obbligo, a cambiare, a percorrere velocemente questa transizione.

Coincidenza tra volontà politica, spinta dai mercati e disponibilità di risorse: ecco la grande opportunità.

La filiera può essere uno strumento per supportare anche le imprese di minori dimensioni a adeguare i propri standard?

Unire le forze e creare sinergie sono azioni indispensabili per raggiungere il completamento della transizione energetica. Bisogna essere alleati e mettere a fattor comune tutte le iniziative industriali e le tecnologie che abbiamo a disposizione. Governi, imprese, individui.

La condivisione tra soggetti industriali grandi e piccoli, nonché l'alleanza tecnologica tra imprese e mondo accademico, sono fattori che portano a condividere la crescita, a non relegarla a realtà segregate, facendo quindi crescere il Paese.

Mi piace anche fare l'esempio di Open-es, la piattaforma digitale che come Eni abbiamo lanciato insieme a Boston Consulting Group e Google Cloud: uno spazio aperto a tutte le imprese impegnate nella transizione e che consente di mettere a fattor comune informazioni, best practice e modelli per la sostenibilità applicati nella filiera industriale. Ma allargando lo sguardo anche alle altre emergenze globali che abbiamo

le tecnologie, per mitigare i rischi, trovare soluzioni innovative e accelerare il cambiamento.

Questi sono gli elementi chiave che ci hanno sempre guidato, anche come Eni, nel nostro cammino di trasformazione, e che oggi sostengono ancor più il nostro impegno a ricoprire un ruolo chiave nella sostenibilità e nell'innovazione, per essere una società energetica integrata zero carbon entro il 2050.

Cosa vuol dire trasformare le minacce climatiche e ambientali in opportunità?

Significa che buona parte dei paesi del mondo sta progressivamente prendendo consapevolezza del rischio vitale che implicherebbe l'ignorare il tema del cambiamento climatico.

Questa presa di coscienza è poi stata alimentata dall'avvento della pandemia, che da un lato ha messo in ginocchio le economie mondiali, ma dall'altro ha liberato una quantità impensabile di risorse economiche da de-



L'INNOVAZIONE AL CENTRO.

Suggestivo, flessibile, contemporaneo.

AUDITORIUM
800 POSTI
SOFISTICATE
TECNOLOGIE



FOYER E SALE MOSTRA
2.000 mq
DI AREA ESPOSITIVA



CENTRO CONGRESSI
18 SALE MEETING
DA 5 A 250 POSTI



TERRAZZA CAPOGROSSI
2.230 mq SCOPERTI
TRA ARCHITETTURA
E ARTI FIGURATIVE

Il **Centro Congressi Auditorium della Tecnica** offre spazi modulabili e dotazioni di ultima generazione. Il complesso è situato a Roma nell'avanzato quartiere d'affari dell'EUR, vocato alle attività congressuali e convegnistiche. Facilmente raggiungibile dai principali aeroporti e stazioni ferroviarie della città, è un luogo ad elevata recettività.

COME COMUNITÀ IMPRENDITORIALE DEL B20 INTENDIAMO **SUPPORTARE I GOVERNI NEL CAPITALIZZARE L'ESPERIENZA DEL COVID-19** E RACCOMANDIAMO CHE VENGANO SVILUPPATI PIANI COERENTI E COORDINATI PER MIGLIORARE LA RESILIENZA E LA CAPACITÀ DI GESTIONE DI EVENTUALI FUTURE PANDEMIE

affrontato nell'Action Council, la tutela delle catene del valore si rivela un aspetto cruciale per la gestione di una crisi sanitaria, dove è fondamentale rafforzare la resilienza della filiera e garantire la continuità operativa di tutti gli attori coinvolti; ma anche per la gestione degli incidenti informatici, dove potenziare le risorse e le capacità di difesa informatica sia per le singole organizzazioni che per le catene di fornitura è un importante strumento di prevenzione.

Come comunità globale, cosa possiamo imparare dalla pandemia rispetto alla gestione delle crisi sanitarie?

Credo che l'insegnamento, anche in questo caso, sia diretto all'agire insieme, dagli individui alle organizzazioni, mettendo da parte egoismi, pregiudizi, strumentalizzazioni, e lavorando sodo per l'obiettivo. Come comunità imprenditoriale del B20 intendiamo supportare i governi nel capitalizzare l'esperienza del Covid-19 e raccomandiamo che vengano sviluppati piani coerenti e coordinati per migliorare la resilienza e la capacità di gestione di eventuali future pandemie, rafforzando i sistemi sanitari e di sorveglianza, sostenendo le catene del valore globali e favorendo un accesso equo agli strumenti di diagnostica, alle terapie e ai vaccini.

Resta poi fondamentale investire nella prevenzione. E come Eni abbiamo vissuto

questo insegnamento in prima persona. In risposta all'emergenza sanitaria ci siamo organizzati in stretta osservanza delle indicazioni delle nostre istituzioni e non siamo certo stati colti impreparati, grazie alla nostra storia e presenza internazionale. Noi operiamo da decenni in paesi dove purtroppo le epidemie si manifestano con frequenza non bassa e quindi eravamo attrezzati, sia a livello di linee guida per la gestione dell'emergenza che di preparazione dei nostri staff di competenza.

Infine, mentre appare in continua crescita la consapevolezza dei benefici della digitalizzazione, non sempre va in parallelo quella sui rischi. Stiamo facendo abbastanza per la cyber security?

La cyber security è un tema prioritario a livello mondiale e riguarda l'integrità della sicurezza degli Stati, delle imprese e degli individui. La pandemia ci ha portato a una gestione del lavoro e della vita quotidiana sempre più orientata verso strumenti digitali e nuove modalità come lo smart working; questo però ci ha esposto a un trend crescente di attacchi cyber.

Per questo è importante un impegno di governi e imprese per rafforzare le infrastrutture e la sicurezza dei dati contro gli incidenti informatici, a beneficio dei cittadini, delle singole aziende e di tutti gli attori lungo le catene del valore.

RAPPORTO REGIONALE PMI 2021

Covid-19, shock asimmetrico ma le Pmi hanno tenuto

NELLA FOTOGRAFIA SCATTATA DA CONFINDUSTRIA E CERVED **EMERGONO LE DIFFERENZE TERRITORIALI E DI SETTORE NELLE RICADUTE**, CON UNA CONTRAZIONE DEI LIVELLI DI ATTIVITÀ MAGGIORE AL CENTRO NORD. GRAZIE AL RAFFORZAMENTO OPERATO DALLE IMPRESE NEGLI ULTIMI DIECI ANNI IL SISTEMA HA RETTO, MA ADESSO BISOGNA PROSEGUIRE PER ALLEGGERIRE L'INDEBITAMENTO



Il Rapporto Regionale PMI 2021, realizzato da Confindustria e Cerved, in collaborazione con Intesa Sanpaolo fotografa e analizza un pezzo importante dell'economia: le 160mila imprese di capitali aventi i requisiti europei di Pmi, vale a dire un numero di addetti compreso tra 10 e 249 e un giro d'affari tra 2 e 50 milioni di euro. Lo fa per mezzo di una enorme mole di dati che forniscono informazioni di dettaglio, fino al livello regionale, rendendo possibile una valutazione delle risposte anticrisi nonché la definizione di proposte per la ripresa post pandemica. Emergono differenze strutturali tra le macroaree, che hanno pesato non poco nella risposta dei territori alla crisi generata dalla pandemia; differenze che dovrebbero essere attentamente considerate dai policy maker per calibrare al meglio le azioni per la ripresa. È il Nord Ovest l'area con il bacino di imprese più rilevante (54mila, 1,4 milioni di addetti), seguita dal Nord Est (40mila e 1 milione di addetti), dal Centro (33mila imprese e 850mila occupati) e dal Mezzogiorno (32mila Pmi e 844mila addetti). La presenza

Foto: md3000 © 123RF.com

di imprese mediamente più strutturate è maggiore nel Nord Ovest (con il 19,1% di medie imprese sul totale delle Pmi dell'area) e nel Nord Est (17,9%), rispetto al Centro (15%) e al Sud (13,9%).

La natura fortemente asimmetrica dello shock del Covid-19 ha implicato ricadute sul territorio legate soprattutto alla specializzazione produttiva: gli impatti sono stati più forti nelle regioni in cui i settori più esposti alle misure di contenimento – come la filiera turistica, trasporti, il sistema moda – pesano maggiormente.

Nel Nord Est è relativamente maggiore l'incidenza del settore industriale (34,4%) mentre nel Nord Ovest la quota del manifatturiero fa registrare livelli più alti rispetto alla media nazionale (31,0%) e nel Centro l'incidenza dei servizi raggiunge il 58,8%, grazie all'impulso di quelli non finanziari come alberghi e ristorazione.

Nel Mezzogiorno si registra un peso minore del settore industriale rispetto al resto del Paese (17,4%), mentre è più forte la presenza di imprese attive nelle costruzioni (15,4%) e nei servizi (60,3%) e nell'agricoltura (3,0% contro 1,6% della media nazionale).

GLI IMPATTI TERRITORIALI DELLA CRISI

La crisi economica e sociale innescata dal Covid-19 ha interessato, con intensità diverse, l'intero territorio nazionale.



Come anticipato, le "specializzazioni produttive prevalenti" possono spiegare molto degli impatti sui sistemi produttivi regionali, mentre l'analisi della struttura dei sistemi d'impresa (numerosità, diffusione, grandezza media, equilibrio finanziario, rischio ecc.) ci aiuta a valutare gli effetti di lungo periodo. Il calo della domanda ha riguardato maggiormente settori – e dunque i territori – più colpiti dai lockdown ed esposti alle misure di contenimento (come, ad esempio, la ristorazione, il turismo, gli alberghi, i trasporti, l'ingrosso e il dettaglio non alimentare, il sistema moda) e, in misura meno significativa altri comparti, alcuni dei quali hanno, anzi, visto crescere i loro fatturati (filiera farmaceutica, commercio online, industria agroalimentare).

IL RISPARMIO CHE FA VOLARE ALTO IL TUO BUSINESS

Una rete di partner che, grazie a centinaia di offerte dedicate ed in esclusiva sui principali prodotti e servizi legati all'attività di impresa, supporta il business degli associati Confindustria.

**RIPARTI CON NOI,
SALI ANCHE TU A BORDO!**



Questa pagina contiene un elemento di realtà aumentata. Per scoprirlo:



SCARICA l'applicazione gratuita su www.evolutionprint.it disponibile per iOS e Android



INQUADRA il logo

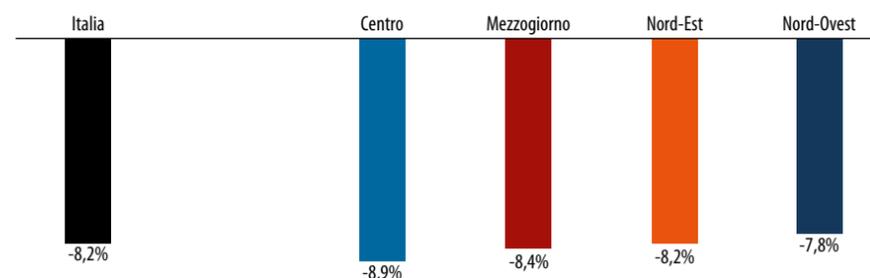


Le Convenzioni Retindustria

POWERED BY iltuogiornale.it



1. IMPATTO COVID: LAVORATORI PERSI NEL SETTORE PRIVATO 2020-2021



% riduzione rispetto agli organici del 2019
Fonte: Rapporto Regionale PMI 2021

Non deve quindi stupire che la contrazione dei ricavi e dei margini lordi risulti più severa tra le Pmi del Centro Italia, (rispettivamente -11,6% e -25,4%), nel Nord Est (-10,7%; -23,3%) e nel Nord Ovest (-10,5%; -21,7%), mentre nel Mezzogiorno si registra una flessione più contenuta (-9,4%; -20,9%).

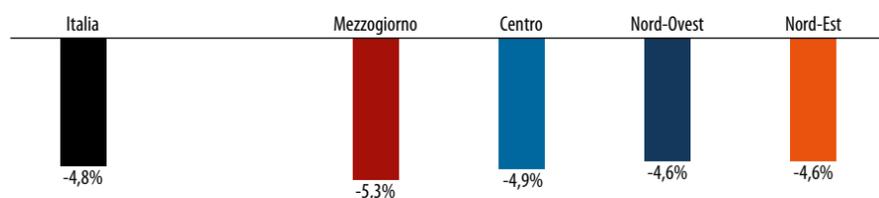
In un'ottica di lungo periodo, i divari di redditività tra Sud e resto del Paese rispetto al 2007 rimangono però rilevanti: nel 2020 le Pmi del Mezzogiorno hanno perso il 56% della redditività lorda del 2007, quelle del Centro il 48%, le società del Nord Ovest il 44% e quelle del Nord Est il 37%.

Nonostante il Centro Nord abbia sperimentato una contrazione maggiore nei livelli di attività rispetto al Mezzogiorno, la ripresa potrebbe essere più immediata per le imprese settentrionali, più numerose e più strutturate, mentre le Pmi del Sud, molto probabilmente, raggiungeranno più lentamente i livelli precrisi.

Estendendo l'analisi a tutte le imprese (non solo Pmi), una stima della perdita di posti di lavoro tra dicembre 2019 e la fine del 2021 – svolta senza tener conto dei cambiamenti di aspettative generati dal Pnrr e sulla base della piena attuazione del piano vaccinale – potrebbe essere fino a circa 1,3 milioni di unità, pari all'8,2% del totale, la gran parte dei quali impiegati nel settore dei servizi, con perdite assolute più marcate nel Nord, ma perdite relative maggiori al Sud (si veda il grafico 1): Nord Ovest (-399 mila addetti, -7,8%); Nord Est (-322 mila, -8,2%), Mezzogiorno (-320 mila, -8,4%) e Centro (-289 mila, -8,9%).

La probabile uscita dal mercato di un numero rilevante di imprese e il ridimensionamento del giro d'affari di molte altre, potrebbero avere ripercussioni anche sul livello degli investimenti, con perdite fino a 43 miliardi di euro di capitale nel biennio 2020-2021 (si veda il grafico 2).

2. IMPATTO DEL COVID SUL CAPITALE DELLE IMPRESE



% riduzione rispetto al capitale del 2019
Fonte: Rapporto Regionale PMI 2021

ALCUNE PROPOSTE

Nonostante la crisi economico e sociale più terribile dal dopoguerra, il sistema delle Pmi sembra avere sostanzialmente tenuto, grazie anche al processo di rafforzamento patrimoniale e finanziario che le Pmi hanno intrapreso negli ultimi dieci anni. Inoltre, per rispondere allo shock pandemico, governo e Parlamento hanno definito un massiccio intervento di politica economica: estensione della cassa integrazione, moratoria sui debiti e vari interventi per iniettare liquidità nel sistema.

Per la verità, si è trattato, soprattutto all'inizio, di misure per lo più "emergenziali" di breve periodo e di sostegno indiretto alle imprese. Tale strategia ha generato effetti evidenti sulla struttura finanziaria delle imprese, con un incremento dell'esposizione debitoria e una conseguente riduzione della loro capacità di investimento.

Negli ultimi mesi sono apprezzabili alcune misure introdotte con il dl Sostegni-bis: la proroga della moratoria di legge per le Pmi, la conferma dell'intervento rafforzato del Fondo di Garanzia per le Pmi e della "Garanzia Italia" di Sace, l'allungamento dei tempi di restituzione del rimborso dei debiti di emergenza del 2020, dai sei anni attualmente previsti fino a dieci anni, le garanzie del Fondo Pmi a supporto delle emissioni obbligazionarie (intervento che andrà però rafforzato per abbassare la dimensione delle imprese emittenti e la taglia media delle emissioni).

Sarebbe necessario proseguire e incrementare le misure che favoriscano crescita dimensionale, patrimonializzazione e rafforzamento della struttura finanziaria.

Più in generale, andrebbero imposte azioni e strumenti per aiutare le Pmi ad intraprendere un sentiero di innovazione e di crescita.

Gli spazi e le risorse finanziarie per sostenere una policy dedicata alla ripresa e alla resilienza delle Pmi sono ampiamente reperibili anche oltre il Pnrr, in particolare nella politica di coesione, europea e nazionale, da avviare proprio nel corso del 2021. Il Rapporto è scaricabile sul sito di Confindustria alla sezione "Policy - Position Paper e Studi".



FRANCESCO UNGARO



MARKETING ASSOCIATIVO

Il piano di rilancio per il Sistema che compete

IL VICE PRESIDENTE DI CONFINDUSTRIA **ALBERTO MARENGHI** HA PRESENTATO IL PROGRAMMA A MILANO AI DIRETTORI DEL SISTEMA E ALLA RETE MARKETING. FOCUS SU 3 ASSET CHIAVE: RETENTION, SVILUPPO E POSIZIONAMENTO ISTITUZIONALE

Retention, sviluppo, posizionamento istituzionale. Sono i tre asset alla base dell'ampio piano di rafforzamento al marketing lanciato da Alberto Marengi, vice presidente di Confindustria con delega all'Organizzazione e marketing associativo.

Un programma di lavoro serrato, il suo, che punta a estendere e rafforzare la base confederale in modo incisivo, nel momento più complesso di sempre, mentre il mondo economico e l'Italia tutta cammina verso la ripresa.

Si parte da un dato-chiave: l'ormai evidente impatto di un'azione coordinata e sinergica tra gli attori del Sistema, territori e categorie in primis, sulla crescita del brand. Un approccio che negli ultimi anni ha mostrato tutte le sue potenzialità, ma che non sempre è implementato in modo strutturato, per la complessità e l'articolazione stessa dell'organizzazione. "La pandemia, ma anche le tante attività a



Alberto Marengi

più mani avviate in questi anni, come quelle trasversali di filiera, ci ha insegnato che muovendoci insieme rendiamo esponenziale il nostro apporto e quindi la nostra capacità attrattiva – ha detto il vice presidente il 25 giugno, in Assolombarda, a Milano, davanti ai direttori del Sistema e alla Rete marke-

Foto: Andrea Liverani / phos



ting –. La direzione è chiara: superare silos, particolarismi e le dinamiche di concorrenza interna. Puntare sull'unico grande brand che ci rappresenta tutti. Fare squadra”.

Un'azione fortemente voluta dal vertice, quella di potenziamento al marketing, in una fase di massima incertezza e fragilità dei mercati, ma ancorata al solido bagaglio di Confindustria, alle sue radici, al valore e la credibilità generati durante la crisi.

“La fase che attraversiamo è senza precedenti, così come lenta e difficile è la risalita per le nostre imprese – ha evidenziato Marenghi –. Un quadro che rende più che mai delicata l'azione di avvicinamento di nuove realtà. A noi il compito non facile di intercettare i bisogni e rispondere in modo incisivo, come fatto nei mesi più duri di questa pandemia, dove abbiamo associato centinaia di nuove aziende, rendendo tangibile l'apporto del Sistema ai singoli percorsi di crescita”.

Il piano di potenziamento parte da alcune consistenti attività messe in campo negli ultimi anni: lo studio dei competitor, la definizione di un obiettivo unico di Sistema per il marketing associativo, il monitoraggio delle performance attraverso indicatori (Kpi), la definizione di strategie con modelli manageriali, ma anche la formazione specialistica, il lavoro sui servizi per alzarne il livello grazie all'esportazione di best practice, le

attività di co-marketing territorio-categoria. “Lavoreremo sulla *retention* per aumentare la soddisfazione dei soci, tenerli legati a noi, fare in modo che siano i nostri migliori brand ambassador – sottolinea Marenghi –. Tra i filoni di attività su cui investiremo: un piano strutturato di customer care per seguire in modo speciale segmenti di mercato significativi come le multinazionali, le Pmi e le startup. I servizi: via a nuove azioni per aumentarne il livello ovunque, grazie ad economie di scala e modelli di sharing. E poi un networking permanente: un grande progetto dal prossimo gennaio consentirà di offrire alle imprese uno spazio virtuale per fare relazione e business, trovare partner e fornitori, stringere alleanze per approdare sui mercati esteri. Le piattaforme altamente performanti attivate in questi anni permetteranno anche alle associazioni di organizzare eventi di networking locali o di settore. Una scelta fatta per tenere alto il tema del networking, che si è dimostrato leva strategica nell'azione di marketing e non solo”. Spazio poi alle azioni sullo sviluppo, fondamentale per ossigenare ed estendere la base. Si continuerà a puntare sull'applicazione del modello *Business Model Canvas*: ai percorsi già avviati se ne affiancheranno altri, su ulteriori filiere. Attenzione particolare sarà dedicata a nuove

IN AUTUNNO PARTIRÀ UNA GRANDE CAMPAGNA MARKETING, DECLINABILE SUI TERRITORI E NEI SETTORI, PER RACCONTARE CHI È CONFINDUSTRIA E COSA PUÒ OFFRIRE ALLE IMPRESE E AL SISTEMA PAESE

formule di ingresso incentivanti, per far sperimentare alle aziende l'affiancamento congiunto di territorio e categoria.

A questo si unirà un lavoro forte sul posizionamento istituzionale: in autunno partirà una grande campagna marketing, declinabile sui territori e nei settori, per raccontare chi è Confindustria e cosa può offrire alle imprese e al Sistema Paese, partendo dal supporto fornito all'Italia tutta durante questi mesi difficili, dalle riconversioni al supporto alla campagna vaccinale.

Un percorso articolato e sfidante, per il quale sono già in campo strumenti evoluti ad hoc. A partire dal nuovo database Atoka, potente tool per l'analisi dei dati, che consentirà ad ogni associazione una fotografia nitida del mercato aggredibile. “Con Cerved abbiamo lavorato per personalizzare il database sui bisogni del Sistema – sottolinea Marenghi – il risultato è uno strumento altamente performante che ci aiuterà nelle tante azioni previste”.

Un sistema strutturato di monitoraggio e tracking ispirato al Modello OGSM – molto usato nelle aziende evolute per sistematizzare e controllare i risultati di ogni attività, tenendo lo sguardo sugli obiettivi – consentirà di misurare ogni avanzamento dell'intero percorso. “Abbiamo studiato strategie e strumenti, ma sappiamo che i progetti si fanno con le persone, la nostra risorsa più preziosa – chiude Marenghi –. Per questo terremo sempre al primo posto la loro formazione e il coinvolgimento diffuso. Il marketing deve essere sempre più un obiettivo di tutti. Con un assetto organizzativo funzionale agli obiettivi ambiziosi che ci siamo dati, faremo insieme passi importanti”.

GIULIA BERTAGNOLIO



Foto Andrea Liverani phos



INNOVAZIONE

NUOVI TREND

2030: come diventare un'azienda *future ready*

di Alberto Mattiello, Future Thinking Director Wunderman Thompson Italy

LA PANDEMIA È UNO SPARTIACQUE. VALORI, OBIETTIVI E ORGANIZZAZIONE SONO DESTINATI A CAMBIARE ALL'INTERNO DELLE AZIENDE. **UN CAMMINO NON PRIVO DI DIFFICOLTÀ MA MOLTO STIMOLANTE**, NEL QUALE LA COLLABORAZIONE ASSUMERÀ SEMPRE PIÙ IMPORTANZA

Scenari tecnologici inediti con cui confrontarsi e una cultura digitale maturata con diversi anni di anticipo rispetto alle pianificazioni portano le aziende a dover rinascere. Non è un processo indolore perché il nuovo scenario impone a queste di misurarsi con rinnovati set di valori

portati dal nuovo contesto competitivo. Il 2020 è un anno spartiacque: da buon anno zero dividerà le aziende in quelle che hanno saputo interpretare il cambiamento e quelle che ancora cercano nel 2019 modelli probabilmente difficili da riproporre.

Foto: learchitecto © 123RF.com

Quali sono quindi le caratteristiche delle aziende del prossimo decennio? Come saranno strutturate e quali valori dovranno portare nel futuro?

VERSO IMPRESE *PLANET CENTRIC* E RIGENERATIVE

Nel 2019 il ceo di Blackrock, una delle principali multinazionali degli investimenti con sede a New York City, ha annunciato il taglio di qualsiasi investimento in aziende che non fossero sostenibili in ogni aspetto economico, sociale e ambientale. Nel 2021 il World Economic Forum ha previsto l'evoluzione di una economia definita "nature-positive" che nel 2030 potrebbe arrivare a valere 10,1 trilioni di dollari.

Secondo Pwc, nel 2020 gli investimenti in Climat Tech sono cresciuti cinque volte più velocemente di tutti gli altri investimenti, compresi quelli legati a mercati strategici come lo sviluppo di Intelligenza Artificiale. Le prime due missioni del nostro Pnrr riguardano digitale ed ecologia.

Questi sono solo alcuni dei segnali, non più deboli, di una economia che si trasforma da *customer centric* a *planet centric* e da "impatto zero entro..." a "impatto positivo e rigenerativo". Prendersi cura del pianeta esce dalle caratteristiche accessorie di ogni business e diventa una condizione indispensabile per il successo.

Il primo passo? Saper misurare gli impatti, non solo quelli diretti – portfolio energetico utilizzato e impatti sul pianeta del proprio sistema produttivo – ma anche quelli secondari in *upstream*, ovvero misurazione dell'intera catena del valore di approvvigionamento delle materie prime ai semilavorati, dalla logistica ai servizi, e in *downstream*, cioè misurazione dei prodotti e servizi in opera fino al fine vita.

IL TEAM? NON SARÀ PIÙ QUELLO DI UNA VOLTA

Il futuro sarà fatto di aziende diffuse, multiculturali, con dinamiche cross-funzionali e che sapranno superare la dimensione fisica delle relazioni. Presenziare a una riunione in cui persone dello stesso team, con lo stesso background e presenti fisicamente in azienda diventerà una condizione sempre più rara e obsoleta. I nuovi problemi richiedono team multidimensionali con membri che spesso non apparterranno nemmeno alla stessa azienda, ma saranno composti da fornitori, consulenti e clienti. Non saran-



Alberto Mattiello



no nemmeno nella stessa stanza e forse nemmeno nello stesso meridiano perché le competenze dovranno essere reperite ovunque si generino. Anche se le catene del valore tenderanno ad accorciarsi i perimetri delle aziende tenderanno a globalizzarsi. Il passaggio più difficile della ripartenza? La gestione delle situazioni ibride sta mettendo in difficoltà tutti, dalle piccole aziende alle grandi multinazionali. La conduzione di un meeting con persone miste tra presenza e remoto o l'organizzazione degli spazi e dei flussi negli headquarter stanno generando diversi dubbi e incertezze.

Alcune aziende, infatti, hanno già optato per la restaurazione del regime 100% in ufficio delle proprie risorse, mentre altre cercano un equilibrio tra le diverse esigenze e aspettative che la pandemia e lo smart working hanno generato.

Si vocifera che addirittura le grandi multinazionali tecnologiche, che prima avevano adottato una filosofia senza nessun vincolo di presenza in ufficio, oggi stiano progettando un 50% con tutti dentro e un 50% con tutti fuori.

Un modo per uscire dall'impasse di quell'i-

brido che promette grandi benefici ma del quale non abbiamo ancora preso le misure.

MACINARE DATI PER ANTICIPARE I TREND

Il nuovo contesto tecnologico porterà ad un abbassamento dei costi della capacità previsionale delle imprese.

Machine learning, 5G, grandi disponibilità di dati e capacità computazionale porteranno le aziende ad utilizzare tecnologie previsionali per gestire ogni parte della catena del valore: dalla capacità di dimensionare e programmare gli acquisti di materie prime fino alla scelta dei canali di distribuzione. Le aziende vivranno accompagnate da emulatori digitali, i Digital Twins, che ne monitoreranno ogni aspetto permettendo al management di pianificare, innovare e testare soluzioni in sicurezza.

La capacità di operare sui mercati non sarà più reattiva ma basata su anticipazioni in tempo reale delle condizioni migliori in cui operare, modificando non solo le logiche di marketing e vendita ma anche quelle produttive.

Da dove iniziare oggi? La raccolta dei dati non solo all'interno del proprio sistema-azienda ma in tutta la catena di fornitura e distribuzione diventa il punto di accesso minimo per costruire capacità previsionale. Catene del valore integrate e trasparenti dove i dati possano essere condivisi in tempo reale, in modo trasparente ma soprattutto garantito diventa la condizione abilitante essenziale.

Foto: suphakit73 © 123RF.com

SE LE AZIENDE NON SAPRANNO CONIUGARE DIGITALIZZAZIONE E GESTIONE DEI DATI AD UNA STRATEGIA ORIENTATA A PROTEGGERE IL SUCCESSO DEI PROPRI CLIENTI, **RISCHIANO L'ESTINZIONE NEL PROSSIMO DECENNIO**

Ad oggi le aziende hanno ancora molte delle loro informazioni divise in silos, disaggregate, ridondanti e spesso discordanti. Serve agire subito per organizzare "the single source of truth" delle informazioni, preparando già la strada all'apertura al resto della catena del valore.

IL SUCCESSO DEI CLIENTI AL PRIMO POSTO

Il nuovo scenario tecnologico è destinato ad appiattire i vantaggi competitivi tradizionali che diventano sempre più difficili da difendere. Se le aziende non sapranno coniugare digitalizzazione e gestione dei dati ad una strategia orientata a proteggere il successo dei propri clienti, rischiano l'estinzione nel prossimo decennio. Una buona gestione della *customer experience* da sola non basta più, conta il risultato che il cliente è in grado di ottenere attraverso i prodotti e i servizi che acquista.

Come reagire? La risposta nasce dai modelli *Anything as a service* (XaaS) e dalla *subscription economy*, grazie al quale tutti i dipartimenti dell'azienda, lavorando in modo integrato, generano maggior valore per sé stessi e per i clienti. Che l'impresa si occupi di software, retail, assicurazioni o macchinari industriali, il *customer success* è il punto di partenza per la gestione delle relazioni future.

COMPETITIVE? NO! "COOPETITIVE"

In piena prima ondata pandemica Ibm, Amazon, Microsoft e Google hanno unito le loro forze per supportare la ricerca condividendo capacità computazionale e servizi di Intelligenza Artificiale. Grandi competitor nel mondo dei servizi cloud e partner in una sfida collettiva in cui lo sforzo comune ha saputo fare la differenza.

Le aziende digitali nel tempo hanno saputo sfidarsi e contemporaneamente collaborare per permettere alle loro industrie di crescere. Da sempre, infatti, la tecnologia lavora con principi contrari a quello dei mercati basati su beni: non è la scarsità ad aumentarne il valore ma la disponibilità, la diffusione e l'utilizzo.

Le aziende del prossimo decennio dovranno imparare a lavorare in modo "coopetitivo". Le sfide legate alla salvaguardia del pianeta e la complessità crescente delle soluzioni che vengono portate nei mercati richiederanno sempre di più collaborazione e coordinamento di tutti i player. Le catene del valore saranno molto più integrate digitalmente, corte e allo stesso tempo diffuse. I mercati saranno divisi in ecosistemi di business in cui molti player collaboreranno con relazioni tracciate, chiare e trasparenti. Tecnologie come la Blockchain e i Digital Twin diventeranno strategiche per la strutturazione delle infrastrutture che governeranno queste collaborazioni e tutte le competizioni. L

SCIENZA E TECNOLOGIA

Negrello: "Imprenditori, abbiamo bisogno di voi!"

PORTARE PROBLEMI CONCRETI CON CUI "METTERE ALLA PROVA" LE NUOVE TECNOLOGIE. È L'INVITO CHE **FRANCESCA NEGRELLO**, RESPONSABILE OPERATIVA DEL LABORATORIO JOiINT LAB, RIVOLGE ALLE AZIENDE. LA ROBOTICA È PRONTA AD OFFRIRE SOLUZIONI E IN FUTURO SARÀ SEMPRE PIÙ PRESENTE NELLA VITA DI TUTTI I GIORNI



Francesca Negrello

Francesca Negrello ha 33 anni. È laureata in ingegneria meccanica e ha conseguito un dottorato in bioingegneria e robotica. Attualmente è la responsabile operativa del laboratorio JOiINT LAB, nato grazie alla collaborazione del prestigioso Istituto Italiano di Tecnologia IIT (diretto dal 2005 al 2009 dall'attuale ministro della Transizione Ecologica Roberto Cingolani), con Intellimech, Confindustria Bergamo, Kilometro Rosso e l'Università di Bergamo. Ci ha raccontato perché la robotica può avere un ruolo determinante nella vita quotidiana delle persone e soprattutto cosa possono fare le imprese per contribuire alla ricerca e all'innovazione.

Che incarichi ricopre attualmente e quali sono le maggiori esperienze professionali?

Durante la mia attività da ricercatrice in IIT mi sono dedicata allo sviluppo mecatronico di sistemi robotici in grado di interagire fisicamente con l'ambiente, grazie all'introduzione di attuatori e sensori innovativi definiti "soft" perché sfruttano sistemi elastici al loro interno. In particolare, nell'ambito del progetto europeo WALK-MAN ho collaborato con la Protezione Civile per lo sviluppo di un robot umanoide per l'intervento in situazioni di emergenza e ho guidato le attività di test sul campo alla Darpa Robotic Challenge, competizione che ricreava lo scenario di intervento a Fukushima, e ad Amatrice dopo il terremoto. Ho inoltre contribuito a diversi progetti europei per il benchmarking della resilienza dei sistemi "soft" e alla definizione di metriche per valutare la stabilità dei robot umanoidi.

Attualmente sono la responsabile operativa del laboratorio JOiINT LAB, nato grazie alla collaborazione di IIT con Intellimech, Confindustria Bergamo, Kilometro Rosso e l'Università di Bergamo, e dedicato al trasferimento tecnologico in ambito robotico, con la finalità di creare

una sinergia tra la ricerca sviluppata in IIT e le esigenze di uno del cluster industriali più importanti a livello europeo.

Una grande passione per la robotica. Come è nata e quali sono i progetti più innovativi e importanti che sta seguendo?

La scienza e la tecnologia mi hanno appassionato sin da piccola. Mi affascinava capire il funzionamento delle cose che vedevo intorno a me. Una volta cresciuta, la ricerca è diventata l'espressione del desiderio di contribuire a costruire qualcosa che ancora non c'era e di utile per l'uomo. La robotica è stato il naturale punto di approdo di questo percorso.

Come anticipato, oggi seguo da vicino le attività del JOiINT LAB, che si propone di valutare l'impatto delle più recenti tecnologie robotiche in ambito industriale. In particolare, lavoriamo sui temi della mecatronica, della robotica collaborativa, dei sistemi di telepresenza indossabili e immersivi per ispezione e manutenzione remota.

Perché la robotica è così rivoluzionaria? Quali gli ambiti di applicazione pratica della robotica per la vita delle persone?

La robotica in passato era prerogativa dell'industria.

Oggi sta via via iniziando a penetrare i diversi ambiti della vita quotidiana; basti pensare ai robot aspirapolvere, ai sistemi domotici, alle automobili a guida autonoma, o in ambito biomedicale, allo sviluppo crescente di sistemi di microchirurgia, riabilitativi, protesici o di potenziamento.



Foto phuchit © 123RF.com

L'INIZIATIVA

Francesca Negrello è una delle "Protagoniste del futuro", la raccolta di profili di donne che si distinguono nel mondo delle imprese, della ricerca e dell'accademia realizzata all'interno del progetto "STEAMiamoci", lanciato nel 2016 da Assolombarda e che oggi vede aderire numerose associazioni di categoria e territoriali, aziende e istituzioni. Con le loro testimonianze si punta ad avvicinare le giovani agli studi tecnico-scientifici e ad abbattere gli stereotipi di genere.

I robot in questi esempi migliorano la qualità della vita affiancando, supportando e in qualche caso sostituendo l'intervento umano, ad esempio nei compiti gravosi o sgradevoli.

Nell'ultimo periodo, la pandemia ha prodotto un'accelerazione inaspettata e significativa sull'uso pervasivo delle tecnologie digitali e di comunicazione. In quest'ottica, la robotica può fornire uno strumento privilegiato per garantire

la sicurezza delle interazioni e scongiurare i rischi di infezione.

Nel prossimo futuro vedremo lo sviluppo di sistemi sempre più evoluti, capaci di integrare con l'uomo e di dividerne gli spazi, grazie alla combinazione della robotica collaborativa con gli algoritmi di intelligenza artificiale.

La robotica nelle imprese. Come possono essere usati i robot nell'impresa? Cosa può fare il mondo delle imprese per la ricerca e la robotica?

La robotica collaborativa oggi offre nuove prospettive. In particolare, sfruttando a pieno le potenzialità della collaborazione uomo-robot è possibile rivisitare quei processi che ancora richiedono un'ingente attività manuale. Inoltre, le nuove tecnologie, quali i sistemi di visione immersiva o la realtà aumentata, offrono la possibilità di potenziare la capacità umana grazie alle informazioni che l'operatore riceve in tempo reale, ad esempio sullo stato di una macchina o di un impianto, o in alternativa di remotizzare l'attività stessa.

Nel contempo, per essere incisiva e favorire l'automazione dei processi nella piccola e media azienda, la robotica deve rispondere ad alcune esigenze. In primis, semplificare la programmazione dei sistemi per permettere di sfruttare a pieno la flessibilità che offre.

A mio avviso, il contributo più grande che le imprese possono dare alla ricerca, è portare problemi concreti con cui "mettere alla prova" le nuove tecnologie e favorirne la maturazione, creando così un circolo virtuoso di innovazione. 

CLIO GIUSTI

AUTOMOTIVE

La realtà aumentata sale a bordo

LA TECNOLOGIA IMMERSIVA GIÀ UTILIZZATA IN AMBITO MILITARE E TANTE VOLTE RACCONTATA AL CINEMA PROMETTE DI MIGLIORARE L'ESPERIENZA DI GUIDA. UN ESEMPIO RECENTE È L'HEAD-UP DISPLAY NATO IN CASA AUDI, CHE VISUALIZZANDO UN "DRONE" LADDOVE È NECESSARIA UNA MANOVRA AUMENTA LA SICUREZZA DELLA NAVIGAZIONE



Parabrezza delle auto in grado di guidare il conducente nel traffico cittadino, ma anche occhiali super tecnologici e quadri capaci di offrire ancora di più a chi si ferma ad ammirarli. È solo una parte di quell'affascinante universo che prende il nome di realtà aumentata (*Augmented Reality*), pronta a servirsi di molti dei display disponibili al momento per associare informazioni multimediali a ciò che si presenta davanti ai nostri occhi. In quale modo, del resto, Tom Cruise ha potuto prevenire i delitti nel film *Minority Report*, orientandosi mediante guanti

sensoriali tra le informazioni elaborate dal sistema Precrimine? Grazie alla realtà aumentata, più comunemente conosciuta con l'acronimo AR. Una tecnologia immersiva portata alla ribalta dalla celebre pellicola di Steven Spielberg e declinata in applicazioni all'avanguardia. Nel 1990, in campo militare, riceveva il battesimo dell'aria il caccia Lockheed Martin-Boeing F-22 Raptor, primo aereo con dispositivi AR a bordo. Un utilizzo della realtà aumentata al quale ha fatto seguito quello a supporto dei

chirurghi negli interventi di massima precisione, sino alla sua successiva diffusione nel mondo dell'elettronica di consumo. Idea tecnologicamente straripante che può essere applicata in svariati ambiti industriali avendo orizzonti d'impiego amplissimi, come lo smart packaging, il manifatturiero per finire all'automotive in cui opera Audi. La Casa dei quattro anelli, da pioniere, da tempo ricorre alla realtà aumentata per rendere ancora più immersiva l'attività di formazione tecnica, in modo da snellire la pianificazione logistica e progettare le linee, come avvenuto per Audi e-tron GT, Granturismo ad elettroni prodotta presso l'Audi Böllinger Höfe, il sito *carbon neutral* nelle immediate vicinanze dello stabilimento tedesco di Neckarsulm.

Per la prima volta nella storia, Audi ha potuto contare sulla verifica dell'efficienza della catena di montaggio e sulla pianificazione dell'afflusso della componentistica senza ricorrere a prototipi fisici. Ed ora sta attingendo ulteriormente alla tecnologia AR con l'obiettivo di alzare l'asticella della sicurezza, dell'intuitività e del comfort delle proprie vetture grazie all'head-up display con realtà aumentata, al debutto con i Suv compatti elettrici della gamma Q4 e-tron. Il nuovo display corredato della realtà aumentata coniuga praticità, sicurezza e precisione nelle indicazioni. Il dispositivo proietta sul parabrezza le principali informazioni in funzione di due livelli: quello di stato, che riguarda il comportamento della vettura, e quello AR.

Le indicazioni riferite alla realtà virtuale "fluttuano" a circa dieci metri dal conducente, oppure, in funzione delle condizioni di guida, a distanze superiori. L'interazione tra intelligenza artificiale, machine learning e connettività Car-to-X permette di rilevare in tempo reale e condividere gli input anche sulle variazioni d'aderenza del manto stradale, così da fa-



vorire la sicurezza – specie in condizioni di scarsa visibilità – e consentire al guidatore di non distrarre l'attenzione dalla strada. Durante la navigazione, l'head-up display con realtà aumentata visualizza un "drone" rappresentato da una freccia fluttuante. Questa indica il punto del percorso in corrispondenza del quale sarà necessario eseguire una manovra. Se in seguito il percorso diviene rettilineo, il "drone" vola in avanti e scompare, per riapparire al momento opportuno prima della manovra successiva. L'approccio multidisciplinare Audi si spinge oltre la realtà aumentata. Sull'ammiraglia Audi A8, infatti, il sistema *emergency assist* prende già soluzioni tecnologiche dal mondo della medicina: prevede infatti il riconoscimento della stanchezza e dello stato di salute del guidatore attraverso il rilevamento della mancanza di attività oculare, oltre che dall'analisi dell'assenza di azioni sullo sterzo. Attingendo dall'oculistica le tecniche per la lettura della gestualità oculare, in caso di inattività protratta da parte del conducente, si mettono in atto una serie d'interventi volti a risvegliarne l'attenzione e, nell'eventualità di mancata risposta, l'auto decelera fino ad arrestarsi.

LI
SE.TO.

Foto © Audi

PREMIO BEST PRACTICES PER L'INNOVAZIONE

Il plantare che "racconta" come cammini

LA STARTUP ROMANA MEDERE SI È AGGIUDICATA LA XV EDIZIONE PRESENTANDO UNA SOLUZIONE PER MONITORARE A DISTANZA I PAZIENTI AFFETTI DA PROBLEMI DI DEAMBULAZIONE. NATA DALLA COLLABORAZIONE DI TRE GIOVANI INGEGNERI BIOMEDICI CON NOVARTIS, HA GIÀ RISCONTRATO L'INTERESSE DI MOLTI OSPEDALI

"Quando la natura ha bisogno di nuove idee, cerca associazioni, non l'isolamento". Nasce proprio dalla connessione di creatività e competenze complementari l'innovazione firmata Medere, startup romana vincitrice della quindicesima edizione del Premio Best Practices per l'Innovazione di Confindustria Salerno nella categoria digitalizzazione. La società ha sviluppato e brevettato un processo innovativo rapido, economico ed eco-friendly per la realizzazione di plantari correttivi su misura, che hanno la peculiarità di essere sensorizzati per il monitoraggio terapeutico domiciliare. Al centro della soluzione innovativa l'utente finale, con le sue esigenze e i suoi bisogni. Attraverso i sensori, infatti, i plantari – disponibili nelle linee basic, comfort e sport – consentono il monitoraggio dell'andamento di un numero significativo di parametri fondamentali per una corretta interpretazione della deambulazione in soggetti affetti da patologie muscoloscheletriche, neurologiche e non. Più in dettaglio, i dati utili alla realizzazione delle speciali soles vengono acquisiti con una app ed elaborati in modo automatico



Da sinistra Marco Mannisi, Daniele Bianchi e Raffaele Ferrante

sfruttando un sistema di Intelligenza Artificiale per lo screening diagnostico preliminare e un sistema di ricostruzione delle geometrie basato sugli algoritmi SFM (*Structure From Motion*). Il modello viene poi stampato in 3D e integrato con sensoristica per il monitoraggio. A fare da partner a Medere, in questo percorso di sviluppo innovativo crescente, la

Novartis, multinazionale leader in diversi settori dell'industria farmaceutica.

La forza della collaborazione, stretta tra le due realtà poco più di un anno fa, ha permesso alla startup di fare passi da gigante, rendendo più facile anche il contatto con diversi presidi ospedalieri che hanno mostrato un forte interesse verso la soluzione proposta e che si sono impegnati a collaborare per le fasi di validazione, test e trial clinico necessari per la certificazione finale del prodotto.

La scintilla della creatività di Medere non è quindi rimasta isolata ma è stata colta da una grande azienda, che ne ha intuito le potenzialità in termini di valore aggiunto. A sottolinearlo uno dei tre fondatori, Marco Mannisi: "La relazione con Novartis è nata lo scorso anno, durante un contest. Grazie a questa sinergia, la nostra idea progetto si è via via fatta più definita, incontrando anche il favore di realtà ospedaliere insieme alle quali abbiamo meglio precisato i parametri di interesse per il clinico così da trovare l'applicabilità dell'innovazione".

Le affermazioni avvenute anche oltre i confini nazionali (Medere si è aggiudicata anche il bando europeo indetto nel programma DIH4CPS), hanno poi fatto il resto, spingendo la startup ad allargare la sua orbita di business, a entrare in contatto con aziende leader nel settore dello sviluppo di sensori riuscendo, al contempo, a far crescere la squadra.

"Inizialmente il nostro team – prosegue Mannisi – era composto da Daniele Bianchi e Raffaele Ferrante, oltretutto da me. Nonostante la comune formazione accademica – siamo tutti laureati in ingegneria medica all'università Tor Vergata di Roma – le differenti esperienze professionali di ciascuno hanno reso il gruppo eterogeneo e complementare. L'ultimo ingresso è quello di Arianna Cinquepalmi, laureata in ingegneria biomedica presso l'Università La Sapienza di Roma, che seguirà i passi successivi del progetto grazie alle sue competenze nella biomeccanica, modellazione 3D e *gait analysis*".

Collaborazione, coesione, contamina-



AGROTECH E TURISMO, PREMIATE BLUETENTACLES E THE DATA APPEAL COMPANY

Sul podio della XV edizione del Premio Best Practices di Confindustria Salerno vi sono altre due startup: Bluetentacles (categoria agrotech) e The Data Appeal Company (turismo).

La prima ambisce a digitalizzare l'agricoltura, diventando un fornitore globale di soluzioni di irrigazione fortemente legate al monitoraggio ambientale. Bluetentacles (BTS) integra i dati da più dispositivi IoT e implementa il miglior consiglio irriguo per aiutare gli agricoltori a irrigare con precisione e solo quando necessario. Così facendo, BTS migliora la resa delle colture e riduce il consumo di energia e acqua fino al 30%. Non solo nuove installazioni, però. La startup ha ideato anche una soluzione di retrofit degli impianti che, integrata in un vecchio sistema irriguo, consente di farlo funzionare in maniera intelligente, dosando solo l'acqua necessaria alla pianta.

La seconda startup, invece, propone Data Appeal Studio, la prima piattaforma

di analisi territoriale che raccoglie e analizza in tempo reale tutti i dati, qualitativi e quantitativi, in merito a qualsiasi luogo di proprio interesse: da una singola strada a un intero paese.

Informazioni a 360 gradi, affidabili e puntuali, per sapere sempre cosa accade nel mercato, cosa pensano i clienti e quali sono le opportunità di crescita per le attività del territorio e per la destinazione. Milioni di dati in pochi secondi con prestazioni eccellenti consegnati attraverso una interfaccia utente chiara e semplice da usare.



L

R.V.

zione sono del resto le corde lungo cui si snoda il Premio Best Practices per l'Innovazione, da anni teatro di incontro di domanda e offerta di progetti di crescita per le imprese e per il Paese.

Nelle ultime due edizioni in particolare, Francesco Serravalle, presidente del SIT di Confindustria Salerno – gruppo ideatore e organizzatore dell'iniziativa – ha voluto ancor più indicare la rotta, assegnando una premialità aggiuntiva proprio ai progetti fondati sulla collaborazione, in linea con una logica più

ampia di relazione impresa-startup non solo all'interno della propria rete "captive". "Grande impresa e startup – rimarca Serravalle – devono trovare comuni spazi di co-creazione innovativa su scopi comuni per scovare nuove opportunità di mercato, massimizzare le risorse, valorizzare i brevetti. Il Premio si muove in questo solco anche per offrire ai giovani, non solo del nostro Mezzogiorno, opportunità di lavoro e di futuro concrete e solide".

L

RAFFAELLA VENERANDO



SI PARLA DI

L'INTERVISTA

Regina: "Sulle politiche attive pronti a dare il nostro contributo"

IL NEOPRESIDENTE DI FONDIMPRESA **AURELIO REGINA** SPIEGA IL RUOLO CHE I FONDI INTERPROFESSIONALI POSSONO ASSUMERE PER FAVORIRE L'OCCUPABILITÀ E AUSPICA IL RECUPERO DELLE RISORSE CHE DAL 2014 SONO PRELEVATE IN VIA FORZOSA. DA STRAORDINARIO IL TAGLIO È DIVENTATO STRUTTURALE, MA IN QUESTO MODO SI PERDONO OPPORTUNITÀ PER LA FORMAZIONE DELLE PERSONE

Nell'ultimo anno e mezzo quali sono state le sfide nella formazione continua? Quali nuove competenze servono oggi a imprese e lavoratori?

La sfida essenziale, una questione certamente antecedente alla pandemia, è diffondere una cultura della formazione: spiegare ad aziende e lavoratori che formarsi è fondamentale per restare competitivi. La formazione continua viene considerata essenziale per navigare in un mondo del lavoro in rapido cambiamento, rivoluzionato dalla globalizzazione, dall'allungamento

delle aspettative di vita, dai cambiamenti tecnologici, ambientali e demografici.

Senza dubbio la pandemia, e la crisi che ha generato, ha accelerato questi trend.

Con il ricorso allo smart working e alle tecnologie digitali per garantire la continuità dei processi, ad esempio, si è evidenziato una doppia urgenza rispetto alle competenze: da un lato ci sono quelle necessarie adesso per affrontare le contingenze, in un mondo del lavoro molto diverso rispetto a quello di un anno fa; dall'altro vi sono

Foto rawpixel @ 123RF.com



Aurelio Regina

quelle necessarie nel medio periodo, in vista dei cambiamenti che avverranno nei prossimi dieci anni.

In quest'ottica è necessario ripensare la formazione come una fase che non si esaurisce con gli studi universitari o post universitari, ma che accompagna l'individuo e la sua crescita personale e lavorativa durante la vita.

Cambia la formazione, cambiano le esigenze delle imprese. E i modelli formativi?

Ormai è un'urgenza cambiare i modelli formativi classici. Sarà necessario concepire e usare strumenti e modalità innovative, che ruotano attorno a modelli di apprendimento più fluidi.

E come le imprese sono chiamate a rispondere al cambiamento, allo stesso modo anche chi eroga finanziamenti alla formazione deve consentire alle aziende di utilizzare al meglio le proprie risorse, con avvisi che puntino sull'innovazione tecnologica di prodotto e di processo, competenze digitali, transizione verde ed economia circolare.

Fondimpresa ha pubblicato l'Avviso 2/2021,

che stanziava 20 milioni di euro per interventi a sostegno della *green transition* e della *circular economy* nelle imprese aderenti. La *green economy* non è solo legata alla ricerca di soluzioni a basso impatto ambientale, ma è un'opportunità per rendere l'economia più sostenibile attraverso lo sviluppo di vantaggi competitivi per le imprese. La domanda di competenze green è ormai trasversale e riguarda tutte le professioni e tutte le imprese.

L'esigenza, oggi, è innovare sostenendo le nostre imprese aderenti. In Fondimpresa abbiamo valutato a lungo che tipo di strumento disegnare, ci siamo consultati con imprese ed istituzioni fino ad immaginare il Conto Formazione Digitale: una nuova opportunità da offrire oltre a Conto formazione e Conto di sistema.

L'obiettivo è ripartire dall'individuo, studiarne capacità e ruolo in azienda, e solo in seguito intervenire per colmare i gap che riguardano le competenze.

Oggi è possibile per le nostre imprese aderenti utilizzare la formazione, pensando a una formula su misura, da svolgere in ambiente virtuale.

Il prelievo forzoso sulle risorse dei fondi interprofessionali, versate dalle aziende attraverso lo 0,30, inizialmente pensato per finanziare la cassa in deroga attualmente a cosa è destinato?

Dal 2014 con l'art. 40 del dl 133/2014 sui versamenti dello 0,30% destinati ai fondi interprofessionali per la formazione continua è stato operato un prelievo, inizialmente destinato a finanziare per il 2014 e il 2015 la cassa in deroga.

Con la legge 190/2014 il taglio diventa strutturale. Più che di un taglio, anzi, si

NUOVO AVVISO 2/2021, DOMANDE DAL 15 OTTOBRE

Fondimpresa ha pubblicato il nuovo Avviso 2/2021 "Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy nelle imprese aderenti". Gli ambiti di riferimento sono: A) Progetti o interventi di trasformazione green nelle imprese aderenti che riguardano l'introduzione di nuove strategie, prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione, la formazione del personale interessato; B) Progetti o interventi di economia circolare nelle imprese aderenti che riguardano l'introduzione di nuove strategie, prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione, la formazione del personale interessato.

Lo stanziamento per l'Avviso 2/2021 è di 20 milioni di euro. Sarà possibile presentare le domande a partire dalle ore 9 del 15 ottobre 2021 fino alle ore 13 del 30 marzo 2022.



C.F.

tratta di un prelievo forzoso e ormai dal 2015 nella legge finanziaria viene confermata di anno in anno una riduzione delle risorse destinate alla formazione continua dei lavoratori.

Si badi bene, non si tratta di una riduzione di risorse che arrivano dallo Stato, ma di quelle che provengono dalle buste paga dei dipendenti, in cui una quota è accantonata proprio per finanziare la formazione, attraverso la scelta di un fondo interprofessionale a cui affidarsi.

In un primo momento il prelievo forzoso era stato indicato come un'azione straordinaria, dato il persistere della congiuntura economica e delle difficoltà di reperire fondi da destinare alle politiche passive. Ormai è diventato la regola e lo Stato si è sentito autorizzato a prolungarne l'applicabilità anche al di là della situazione di emergenza. Oggi il prelievo è di 120 milioni di euro per tutti i fondi, che si traduce in un prelievo di circa 60 milioni annui per la sola Fondimpresa.

Non sarebbe meglio riaffidare le risorse del prelievo forzoso ai fondi interprofessionali per consentirvi di essere soggetti operanti per le politiche attive?

Nel 2019 Fondimpresa ha riflettuto sulle possibili azioni da intraprendere nelle politiche attive e su quale poteva essere il suo contributo. Nel 2020 è stato emanato l'Avviso 3/2019 - Interventi sperimentali relativi al sistema delle Politiche Attive, uno strumento innovativo che integra l'esperienza acquisita negli anni sul mercato del lavoro con la promozione di figure professionali potenzialmente emergenti nei territori.

Una parte dell'Avviso (la misura B), infatti, è stata dedicata a finanziare interventi formativi esclusivamente dedicati a disoccupati e/o inoccupati ai fini di una successiva assunzione e ha assorbito circa 2.650.000 euro.

Il meccanismo messo in atto prevede che l'erogazione effettiva del finanziamento avvenga solo se il 70% dei lavoratori

formati sia assunto con un contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato. Inoltre, particolare attenzione nella valutazione dei piani formativi è stata posta al tipo di figura professionale richiesta e alle necessità espresse non solo dalla singola azienda, ma anche dal sistema produttivo locale. In tal modo aumentano le probabilità di trovare lavoro pure per il restante 30% di disoccupati formati.

Quali sono stati i risultati?

L'Avviso ha finanziato 48 piani formativi che hanno permesso a 56 aziende di formare 390 lavoratori disoccupati, con una spesa pro-capite di circa 6.800 euro. Risultato ancora più importante: almeno 273 lavoratori avranno un posto di lavoro assicurato durante o a fine formazione, mentre gli altri saranno provvisti di competenze spendibili nei sistemi locali.

Se ai fondi interprofessionali venissero restituite le risorse che dalla finanziaria del 2014 vengono prelevate dallo 0,30 destinato alla disoccupazione involontaria dei lavoratori, si potrebbe immaginare un nuovo ruolo per i fondi, rendendo strutturali avvisi come il 3/2019 e alimentando così un circolo virtuoso per le politiche attive del lavoro.

In sostanza, l'Avviso ha avuto il merito, in un momento così complicato a causa dell'emergenza Covid-19, di dare risposte rapide alle aziende. Con la sua realizzazione abbiamo dimostrato di poter portare avanti interventi efficaci per l'occupabilità dei lavoratori con il fine di rivendicare un ruolo più rilevante nel sistema delle politiche attive. Nel corso del 2020 si sono avuti diversi e proficui incontri con vari esponenti politici, proprio per affermare questo possibile ruolo e per recuperare anche le risorse che annualmente vengono prelevate da tutti i fondi interprofessionali.

Venendo all'attualità, quale ruolo attribuisce il Pnrr ai fondi interprofessionali?

La stesura del Recovery Plan italiano, il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr), approvata a metà gennaio sembrava aver accolto le nostre sollecitazioni, laddove dedicava "3 miliardi al progetto del Piano nuove competenze per sviluppare un sistema permanente di formazione (*life-long learning, reskilling e upskilling*), attraverso il potenziamento del sistema dei centri di formazione professionale, dei fondi interprofessionali (che potranno fare attività di formazione anche per i disoccupati), degli ITS, dei centri provinciali di istruzione per adulti (CPIA) e delle Università".

Con il nuovo governo, invece, ogni riferimento ai fondi interprofessionali è stato eliminato. Questo di per sé non sarebbe un problema, purché ci si incammini sulla via tracciata e cioè permettere la formazione di occupandi che alla fine delle attività possano diventare occupati.

Ricordo che lo scorso anno Fondimpresa ha ricevuto 334 milioni di euro e avrebbe dovuto riceverne 395, stante il taglio derivante dal prelievo forzoso. Se con i cinque milioni destinati all'Avviso 3/2019 abbiamo dato lavoro a 300 persone con 60 milioni potremmo ragionare in termini di migliaia di posti di lavoro.



CHIARA FRESCHI

Foto auremar © 123RF.com



F2A: L'OUTSOURCING CHE PENSA COME TE

Dalla leadership in ambito HR e amministrazione al lancio di F2D, azienda full-digital per incontrare le esigenze di Pmi, startup, reti di agenzie e franchising

La pandemia ha portato le aziende a ripensare i propri processi e la propria organizzazione interna e a sviluppare nuovi modelli di Business che potessero sostituire – almeno temporaneamente – il tradizionale lavoro «in presenza». Nei nuovi modelli organizzativi la priorità è diventata la velocità e la flessibilità dei processi. Tuttavia, riuscire a snellirli diventa difficile se l'Amministrazione del Personale, una delle unità maggiormente coinvolte in questi cambiamenti, rimane essenzialmente legata ai servizi operativi e poco alle attività “core”, tendenza che ha generato notevoli ritardi in termini di innovazione.

F2A a sostegno dei Direttori del Personale. Ad affiancare le aziende nel *New Normal* i servizi di F2A, società – controllata dal fondo Ardian – leader a livello nazionale nel settore dell'outsourcing in ambito Risorse Umane e Amministrazione, con più di 60 anni di esperienza e oltre 900 professionisti. Ascoltando le esigenze del top management, l'azienda offre concrete soluzioni innovative, performanti e tecnologicamente evolute che permettono ai suoi 2500 clienti di rispondere in modo veloce, efficace e sicuro ai continui cambiamenti del mercato.

Oggi, secondo studi condotti da autorevoli società di consulenza, il 75% del tempo di chi si occupa del Personale viene dedicato alle transazioni e all'amministrazione, mentre solo il 25% è destinato alla definizione di strategie aziendali che migliorino le performance dei dipendenti, attività in genere a carico dei singoli manager. Ecco perché l'outsourcing è così determinante. Se le aziende esternalizasse-



Raul Mattaboni, Ceo F2A

ro, gli HR Manager potrebbero recuperare una parte del tempo e delle risorse dedicate all'amministrazione (il 35%), e riallocarle in attività di indirizzo strategico.

MyArea, la gestione delle Risorse Umane in cloud. Tra i servizi sviluppati da F2A a supporto delle aziende vi sono una serie di applicazioni, moduli e widget

nell'Employee Self-Service, inclusa la firma digitale, che semplificano fortemente la comunicazione tra Dipendenti e Ufficio delle Risorse Umane, e offrono molti strumenti per la consultazione – anche da dispositivo mobile – di dati e documenti personali. MyArea è quindi la suite che racchiude in modo integrato tutte le funzionalità necessarie ai manager per gestire a 360° le proprie risorse.

Il futuro è BPO. F2A è in grado di supportare i clienti sia in modalità cloud, con una soluzione di software as a service, sia attraverso una gestione totale dell'amministrazione del personale delle aziende, fino ad arrivare al Business Process Outsourcing (BPO).

“La soluzione migliore, per permettere ai Direttori del Personale di essere ancora più rilevanti e strategici all'interno delle decisioni aziendali, è il **Business Process Outsourcing** (BPO), che consente alle aziende di trasferire a F2A la gestione dell'intero processo amministrativo insieme alle persone che lo svolgono attualmente. Una strategia che permette di avere un'organizzazione più snella e performante, riuscendo al contempo a contenere i costi senza rinunciare a competenze specifiche che

aumentano la competitività sul mercato – **dichiara Raul Mattaboni, CEO di F2A.** F2A non è solo fornitore di servizi professionali, ma è anche e soprattutto un vero e proprio partner che affianca, supporta e incorpora se necessario il personale del cliente. Livelli di servizio presenti anche nei Financial & Administration Services, infatti siamo fra le poche realtà italiane in grado di soddisfare anche le necessità dei CFO.

Il nostro settore è in continuo fermento, a seguito degli aggiornamenti normativi e delle esigenze dei clienti. F2A è cresciuta sia per acquisizioni che per linee interne attraverso l'in-

novazione continua, in piena pandemia è nata F2D, un progetto digitale anche nel concepimento avvenuto in smart working”.



IL KNOW HOW DI F2A A DISPOSIZIONE DI PMI, RETI DI AGENTI, NETWORK E FRANCHISING

A dimostrazione della visione innovativa ed evoluta del mercato, F2A ha lanciato nel novembre 2020 F2D, la prima e unica azienda italiana che fornisce servizi e consulenza per la gestione del personale e della contabilità in modalità totalmente digitale.

F2D è nata per semplificare e standardizzare l'attività degli imprenditori, sollevandoli dagli aspetti burocratici che, seppur essenziali per l'esistenza dell'azienda, richiedono investimenti importanti in termini di tempo e risorse. Oltre ad un'offerta completa e modulare, i clienti avranno accesso 24/7 ad una piattaforma digitale, con la possibilità di consultare, ovunque e in qualsiasi momento, tutta la documentazione relativa al personale e alla gestione amministrativa e fiscale.

La customer experience di F2D è smart, digitale e fortemente legata alle persone: un team esperto di commercialisti e consulenti del lavoro è sempre a disposizione per supportare i clienti nell'acquisto e per fornire un'assistenza tempestiva.

La capacità di trasformare un settore complesso e difficilmente adattabile come quello dei servizi per le aziende ha portato F2D a vincere il titolo di migliore iniziativa nella categoria *Business Innovation* del Netcomm Award 2021, il premio annuale per i progetti più innovativi del commercio digitale italiano.

PMI E "NUOVA NORMALITÀ"

Ristabilire le priorità

di Enzo Peruffo, Professore Ordinario in Strategie d'Impresa – Luiss Guido Carli
e Associate Dean for Education – Luiss Business School

OGGI INNOVARE NON È UN'OPZIONE MA UN IMPERATIVO E I NUOVI OBIETTIVI AZIENDALI HANNO BISOGNO DI LEADER CAPACI DI GUIDARE IL CAMBIAMENTO. ECCO PERCHÉ MAI COME PRIMA D'ORA **LE PERSONE SONO IL FULCRO DI OGNI STRATEGIA DI CRESCITA**. E ANCHE L'INVESTIMENTO IN FORMAZIONE DEVE ADEGUARSI



Enzo Peruffo

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da profondi cambiamenti tecnologici, demografici e culturali, dalla crisi finanziaria, da quella climatica, dalla crescente polarizzazione della politica e infine, dalla pandemia mondiale, con il concomitante aggravarsi delle disuguaglianze e delle incertezze. Anche il nostro Paese non è rimasto indenne e con esso l'ossatura delle piccole e medie imprese trovasi ad affrontare i duri effetti della pandemia globale.

Tuttavia, i periodi di grande trasformazione possono determinare un riassetto radicale delle società, verso la "Nuova Normalità". La forma e le caratteristiche del nuovo assetto dipenderanno dalle istituzioni esistenti e dalla loro evoluzione, dalle scelte dei leader e dalla risposta adattiva del tessuto economico-imprenditoriale.

Percorrendo la "Nuova Normalità", alle Pmi è richiesto di puntare sullo sviluppo di nuove competenze negli ambiti della tecnologia, della sostenibilità e della gestione del capitale umano. In primis, il consolidamento delle competenze digitali consentirà di valorizzare l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale lungo tutta la catena del valore, abilitando, ad esempio, una profonda revisione della *supply chain* per l'approvvigionamento delle materie prime, per la logistica dell'"ultimo miglio" e per il dirottamento delle strategie di import-export. La capacità di allineare tutti i principali stakeholder aziendali rappresenterà sempre di più la cifra distintiva di imprese in grado di adattarsi alle nuove sfide competitive.

PMI TRA MEGATREND E SFIDE GLOBALI

È chiaro, dunque, quanto il tema dell'innovazione sia diventato un imperativo e non più un'opzione per imprese e professionisti, soprattutto alla luce dei nuovi megatrend economici, sociali, ambientali e tecnologici che stanno rivoluzionando inevitabilmente gli ecosistemi di business.

I delicati equilibri geopolitici e le previsioni dei nuovi mercati leader entro il 2050, di cui la maggioranza verrà presieduta dalle attuali economie emergenti, sottolineano la necessità di adattarsi rapidamente al presente e di studiare con attenzione il futuro. In questa chiave di lettura, la formazione funge da cassetta degli attrezzi personalizzabile per raggiungere gli obiettivi aziendali ed è importante che le Pmi adattino il proprio



business model, introducendo nuovi modelli organizzativi, nuovi approcci al management e nuove tecnologie per essere competitivi.

Sempre più imprese puntano sulla *servitization* (ovvero la trasformazione di un prodotto in servizio per trasferire valore integrato nel prodotto stesso e promuovere una relazione duratura con il cliente),

per arricchire il prodotto con servizi pre e post vendita. Questo per far fronte alla domanda di prodotti innovativi e personalizzati e, anche facendo leva sulla spinta digitale, in ottica di *platformization* (la creazione di una piattaforma integrata di servizi che genera i cosiddetti *network effects*, attraverso la scalabilità della rete di utenti e partecipanti alla piattaforma) con una particolare attenzione alla sostenibilità.

D'altro canto, la *disruption* del settore manifatturiero, e i conseguenti fenomeni di *reshoring*, evidenziano la necessità di mettere a punto un nuovo paradigma approvvigionamento-produzione-distribuzione, garantendo la *business continuity* per essere produttori di valore in un mondo sempre più connesso e imprevedibile.

Il monito è quello di continuare a investire nella formazione per inserire sul mercato leader pronti a guidare il cambiamento. Non a caso anche il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) spinge verso programmi di formazione di qualità in materie scientifiche, tecniche e digitali in un'ottica di *upskilling* e *reskilling* (ovvero lo sviluppo di competenze aggiuntive che aiutano a rendere una persona più efficace e qualificata nel suo ruolo attuale o per ricoprire un altro ruolo) soprattutto nelle piccole e medie imprese.

L'EVOLUZIONE DELL'ALTA FORMAZIONE: ROADMAP 2021

Le sfide e le rivoluzioni che hanno coinvolto molti ecosistemi richiederanno una completa e rapida revisione della formazione, in termini di contenuti, ritmo e modalità di erogazione. Se spostiamo il focus sull'alta formazione, della cui rivoluzione siamo stati testimoni in prima persona, siamo orgogliosi di come la Luiss Business School sia riuscita

GI GROUP PER IL LAVORO SOSTENIBILE

La prima multinazionale italiana del lavoro avvia un'agenda sul tema e invita alla collaborazione tutte le parti sociali



La sede di Gi Group



Francesco Baroni,
Country Manager di Gi Group Italia

Il tempo di profondo e veloce cambiamento che stiamo affrontando richiede a persone, aziende e istituzioni di ripensare e rivedere il loro ruolo all'interno della realtà sociale ed economica: è necessario agire velocemente e cooperare per realizzare uno sviluppo sostenibile ed evitare che il tessuto sociale ed economico si disgreghi. In questo scenario il lavoro deve assumere centralità e deve essere reso sostenibile per le persone, organizzazioni e società.

Gi Group vuole dare vita a un cambiamento che, attraverso azioni che abbiano impatto sulla vita di persone, organizzazioni e società, contribuisca a rendere il lavoro "sostenibile", concretizzando quelle condizioni che consentono alle persone di rimanere attive durante tutta la loro vita, eliminando gli ostacoli all'*employability* alla base della relazione tra l'idea di lavoro sostenibile e il mismatch tra domanda e offerta. Partendo da un'analisi di contesto che tiene conto dei principali attori del mondo del lavoro, persone, aziende e società, Gi Group ha avviato con Fondazione Gi Group una riflessione sulle necessità di in-

tervento per rendere il lavoro sostenibile per ognuna di queste dimensioni. Insieme al Comitato Scientifico e all'Osservatorio di Fondazione è stato possibile definire una prospettiva di pensiero che si configura come il punto di partenza per avviare un confronto che porti alla costruzione di modelli concreti, replicabili e misurabili, che guidino il percorso verso la realizzazione del concetto di Lavoro Sostenibile. Nella piena consapevolezza che digitalizzazione e transizioni frequenti influiscano, e influiranno sempre più profondamente, sul concetto stesso di lavoro, le priorità di intervento identificate da Gi Group interessano le tematiche inerenti transizioni di lavoro e cambiamento di questo, politiche attive e occupabilità. Gi Group ha già avviato progetti che rispondono alla necessità di rendere il Lavoro Sostenibile come *Academy100%Employability*, il percorso che promuove l'occupabilità e che, grazie ad un processo di

formazione *upskilling* e/o *reskilling* totalmente gratuito per i candidati, garantirà loro un contratto di lavoro a tempo indeterminato in somministrazione, e *Women4Logistics*, un percorso di formazione dedicato alle donne per avvicinarle al settore della logistica, che si inserisce in un più ampio progetto dedicato a promuovere l'*employability* delle donne in settori tipicamente considerati appannaggio maschile.

Oggi, per evitare conseguenze profonde a livello sociale ed economico, risulta indispensabile in questo lavoro "vivo" il coinvolgimento e la cooperazione costante tra persone, organizzazioni, corpi intermedi, parti sociali, mondo della scuola e istituzioni, che Gi Group ha già attivato e continuerà ad incentivare perché il lavoro sostenibile non sia solo una priorità per il futuro, ma una realtà per la società, per le organizzazioni e per le persone, con uno sguardo rivolto alle future generazioni, alle donne e alle fasce più fragili e/o emarginate.

Francesco Baroni,
Country Manager di Gi Group Italia



PER IL LAVORO SOSTENIBILE

OCCORRE TROVARE UN NUOVO PARADIGMA CHE RIFORMULI RADICALMENTE LA FORMAZIONE ALL'INTERNO DELLE PMI: UN WELFARE ATTIVO E LA POSSIBILITÀ DI ATTINGERE A **CONOSCENZE GLOBALI, ATTUALI E IN LINEA** CON I CAMBIAMENTI DEL MONDO DEL LAVORO

ad adattarsi a un cambiamento tanto paradigmatico quanto repentino e a mantenere la continuità aziendale, cavalcando la rivoluzione digitale già in seno alla scuola. L'orgoglio sta nella nuova proposta di valore che vede una formazione manageriale ripensata, improntata sui cosiddetti *stackable programmes*, programmi formativi a composizione modulare: pillole di micro-learning che consentono ai partecipanti di concentrarsi in micro-sessioni di formazione su tematiche a forte specializzazione verticale.

Il risultato, dunque, diventa quello di garantire un'esperienza di apprendimento ritmata e immersiva, ma anche caratterizzata da ascolto attivo delle esigenze formative di ciascuno studente e dalla costruzione di competenze distintive. Questo perché dalla modularizzazione dell'offerta formativa nasce la possibilità di costruire un piano formativo individuale, iper-personalizzato, per costruire un'esperienza di apprendimento che vada ben oltre la didattica d'aula, attraverso una *learning journey* immersiva. Con il partecipante al centro del progetto formativo, le tecnologie digitali (ad esempio, *Blockchain*, *Artificial Intelligence*, *Virtual Reality*, etc...) rappresentano i principali fattori abilitanti alla rivoluzione che sta investendo l'industria dell'alta formazione.

FORMAZIONE E PMI: VERSO IL *NEW NORMAL*

Occorre, dunque, trovare un nuovo paradigma che riformuli radicalmente la formazione all'interno delle Pmi: un welfare attivo e la possibilità di attingere a conoscenze globali, attuali e in linea con i cambiamenti del mondo del lavoro, volti alla promozione della riqualificazione professionale, ma con attenzione alle esigenze di flessibilità e sicurezza. Sempre nell'ambito dei piani di ripresa, è il momento di coordinare le priorità formative di un futuro sempre più presente in cui l'investimento non può essere più solo sulla macchina, bensì sul capitale umano, sull'apprendimento del digitale, della sostenibilità, della resilienza e del *business continuity*. Un programma che sia continuo, adattivo e senza confini, sia disciplinari che di tipo fisico.

L'auspicio è che l'investimento in formazione possa rappresentare il propellente per la ripartenza delle nostre piccole e medie imprese. Del resto, come diceva Abraham Lincoln, "il miglior modo per predire il futuro è crearlo".



CULTURA

CAPITALE CULTURA D'IMPRESA

A caccia della "regina" per il 2022

IL NUOVO BANDO PUNTA A VALORIZZARE LE PARTNERSHIP PUBBLICO-PRIVATE E LE COLLABORAZIONI FRA ASSOCIAZIONI. MAGGIORE SPAZIO ANCHE A PROGETTI MULTIDISCIPLINARI E AL RAPPORTO CON LE SCUOLE. L'INIZIATIVA È PATROCINATA DAL MINISTERO PER LA CULTURA. **PER CANDIDARSI C'È TEMPO FINO AL 30 SETTEMBRE**

Un'intera comunità che per un anno festeggia la cultura d'impresa. Centinaia di eventi e altrettanti personaggi anche di spicco chiamati a dare il loro contributo per celebrare i valori d'impresa e l'impegno delle imprese sui territori. È quello che accade in una Capitale della cultura d'impresa e, in questi giorni nello specifico, sta avvenendo ad Alba e andrà avanti fino alla fine dell'anno. Adesso la ricerca è ripartita e il Gruppo Tecnico Cultura ha lanciato la call 2022 per individuare, tra le tantissime realtà che vivono di cultura e di impresa, quella che meglio rappresenta questa relazione vincente.

La prima Capitale della cultura d'impresa è nata con Genova nel 2019. La seconda è per l'appunto Alba e la prossima sta già prendendo forma tra le righe dei pro-

getti che le associazioni – a cui è dedicato e riservato il progetto – si preparano ad inviare all'attenzione della commissione di valutazione.

A definire una Capitale della cultura d'impresa non è una caratteristica unica, ma un insieme di fattori che danno vita a relazioni virtuose e vincenti in direzione di una crescita comune.

Una Capitale della cultura d'impresa è un gioco di squadra, il frutto di alleanze e dialoghi costruiti localmente tra la dimensione imprenditoriale, quella culturale e sociale. In una Capitale della cultura d'impresa, le imprese di territorio e il territorio stesso, nei percorsi di crescita e di sviluppo intrapresi, risulta forgiato e modellato dalla presenza di aziende attive e dinamiche, in grado di alimentare processi

Foto: tomertu @ 123RF.com

di trasformazione sociale ed economica. Una Capitale di cultura d'impresa non è necessariamente capoluogo di Provincia. L'importante è che nella storia di quell'area sia possibile cogliere la profondità del legame che unisce l'impresa (o un nucleo di imprese) a quel distretto urbano, con cui condivide un senso di appartenenza che diventa anche una peculiarità nel produrre diffondendo sui mercati "pezzi di storia italiana".

Poiché una Capitale della cultura d'impresa deve preservare la capacità di dialogare correntemente con la comunità e con i tempi in cui vive, il Gruppo Tecnico Cultura ha voluto rivisitare il regolamento di partecipazione per introdurre alcune novità. Mantenendo l'attenzione alla vocazione manifatturiera del territorio e all'impegno sociale delle imprese, per il 2022 si ambisce alla formazione di "ambasciate di cultura d'impresa", presidi che, nati inizialmente dalla necessità di partecipare al processo di candidatura, potranno evolversi in centri permanenti di diffusione e promozione di cultura e di cultura d'impresa, apportando valore alla relazione tra impresa e territorio. C'è una maggiore attenzione alla progettualità creativa e multidisciplinare, alla partecipazione collettiva con la costituzione di partnership sia con soggetti all'interno del sistema associativo, comprese altre associazioni locali, sia all'esterno, al fine di condividere prassi e costruire nuove traiettorie di lavoro e di impegno sul territorio. Fortissima anche l'attenzione alle scuole, all'orientamento dei giovani, alla comunicazione e linguaggio d'impresa, come mezzo

per esprimere, condividere e mettere a fattore comune i valori identitari del fare impresa. Tutti elementi che trovano nel dialogo e nella costruzione di partenariati pubblico-privato un substrato essenziale, che rappresenta la precondizione stessa per il generarsi di questo legame virtuoso tra realtà imprenditoriale e società.

Lo ha inteso perfettamente anche il ministero della Cultura, con un apprezzamento al progetto culminato nel riconoscimento del patrocinio conferito nel 2019 e che accompagnerà anche le edizioni seguenti. E d'altronde già dalla denominazione dell'iniziativa si comprende quanto abbia trovato prima ispirazione dalle Capitali della cultura promosse dal ministero.

Il progetto diventa così l'occasione per proseguire l'interlocuzione che le associazioni e le imprese portano avanti sistematicamente con il settore pubblico: una parte imprescindibile del costruire valore comune. Non una delle strade possibili, ma l'unica via soprattutto pensando ad una ripartenza in cui pubblico e privato saranno impegnati fianco a fianco, sugli stessi tavoli, per vincere la sfida economica e sociale più grande dall'ultimo Dopoguerra.

Per partecipare alla selezione della Capitale della cultura d'impresa 2022 c'è tempo fino al 30 settembre 2021. La cerimonia di conferimento del titolo potrà avvenire a novembre in occasione del Forum della Piccola Industria.

Per maggiori informazioni scrivere a capitale.cultimpresa@confindustria.it oppure chiamare lo 06 5903419.

SILVIA MATRANGA

MARKETHINK!

L'analisi *What If*: incognite e opportunità del "se"

DAI DATI AI MODELLI, PASSANDO PER LE IPOTESI. IL METODO – MOLTO USATO NEL MARKETING – CONSENTE DI APRIRE PORTE E PERCORSI INEDITI GRAZIE AD UNA VISIONE PIENA DI TUTTI GLI SCENARI POSSIBILI. TRE REGOLE D'ORO: PENSIERO APERTO, RIGORE SCIENTIFICO, NIENTE ZONA DI COMFORT



"Che cosa succederebbe se...?" È la domanda a cui l'analisi *What If* cerca di rispondere. Quel quesito scomodo che spesso non ci poniamo, interrogandoci solo su una rosa ristretta di opzioni e azioni già in campo, senza immaginare strade diverse per la crescita. Un esercizio di immaginazione sfidante, molto usato nel marketing, che può aprire porte e percorsi inediti, con una netta spinta fuori dalla cosiddetta comfort zone. Oltre che un valido strumento di *business intelligence*, è un approccio spesso adottato quando c'è bisogno di apportare una variazione su un piano d'azione, ritoccare qualcosa che già esiste (ma magari non funziona come vorremmo) ed esplorare con mente aperta tutti gli scenari possibili, senza farsi condizionare da oggettivi impedimenti. Un modo per sondare alternative molteplici, incluse quelle che implicherebbero a monte forti cambiamenti come precondizione. Un'attività che non si può improvvisare ma necessita di metodo e spesso di software ad hoc.

Nella logica del *What If* – fluida e open – le regole di base sono poche ma solide. D'altronde non è una sfera di cristallo bensì uno

L'ESPERIENZA DI CONFINDUSTRIA

Segmentare, ma non come prima

APPLICANDO LA LOGICA WHAT IF IL SISTEMA INDIVIDUA E ACCRESCE IL VALORE DELLE FILIERE. SONO IN CORSO PROGETTI PILOTA CHE COINVOLGONO TERRITORI E CATEGORIE. OBIETTIVO: AUMENTARE L'IMPATTO DEL BRAND

strumento scientifico, ancorato ai dati e alla logica, che solo se applicato con rigore porta valore nella sua applicazione. *Golden rule* numero 1: più specifica è la domanda, più chiara sarà l'indicazione che se ne potrà trarre. "Cosa accadrebbe se ogni business unit dell'azienda lavorasse in modo integrato con le altre, con punti di contatto fissi due giorni fissi a settimana dalle 9 alle 13 secondo un calendario di riunioni e puntuali ordini del giorno e se anche fisicamente in quegli slot le persone fossero sedute in un unico spazio open space? Aiuterebbe a ridurre i silos organizzativi?". Ma anche: "Se le vendite calassero del 5%, quanto peggiorerebbero i profitti?" oppure "è più conveniente l'acquisto del macchinario XX (che costa Y) o è meglio prenderlo a noleggio (al prezzo di Z ma con tot inconvenienti)?" O, ancora, "qual è il prezzo minimo a cui poter vendere il prodotto X senza andare in perdita?".

Stiamo parlando, di fatto, di una simulazione: l'analisi portata avanti su piattaforme come *Cybertech*, *Board* o *Noos* – solo per citarne alcune – fotografa l'impatto di una variabile, quindi di una scelta di business come un investimento, una politica di prezzo su altre (per esempio i ricavi, i costi o i profitti), grazie a una rappresentazione semplificata dell'azienda o di una sua componente.

Storicamente la metodologia si è sviluppata nell'ambito della statistica multivariata che usa, come suggerisce il nome stesso, più variabili per la costruzione di scenari. Suc-

L'applicazione sul caso Confindustria del modello *Business Model Canvas*, lo schema usato nei contesti aziendali per inquadrare aree di forza e debolezza e identificare nuove strade per la crescita, ha portato l'intero sistema ad interrogarsi su alcuni driver-chiave: quali sono i segmenti più significativi del nostro target? Quali gli elementi centrali della nostra offerta? Come veicoliamo il valore? Quale assetto organizzativo interno sostiene oggi il nostro *business model* e ne consente la concreta applicazione? Domande apparentemente semplici che hanno aperto nuovi scenari, grazie all'approccio con cui la squadra (oltre 200 responsabili marketing del sistema, riuniti nella Rete) ha lavorato. Uno dei presupposti per una efficace applicazione del *Model Canvas* è la modalità aperta con cui occorre ragionare sui singoli ambiti del framework.

In una logica *What if*, appunto. Una delle evidenze emerse dal lavoro di questi mesi è che oggi la maggior parte delle associazioni del sistema segmenta il suo mercato in modo verticale, per industrie, secondo codici Ateco. Una "prassi" che genera in partenza una scarsa integrazione tra le anime del sistema, che invece potrebbero dare maggior valore in modo complementare se la segmentazione del mercato avvenisse sempre e solo per filiera. In quest'ultima, infatti, trova spazio l'azione dei territori e quella della categoria, si fortificano le alleanze, aumenta l'impatto del brand perché si genera un'offerta mirata e su misura per il target grazie al meglio che le due parti possono mettere in campo.

Questo semplice passaggio ha consentito l'avvio di alcune esperienze pilota su altrettante filiere, che vedono coinvolti territori e categorie. Le esperienze sono in itinere: si stanno definendo linee d'azione comuni, non senza difficoltà. Si punta ad espandere e rafforzare la base, con attività mai sperimentate prima e un diverso modo – aperto e innovativo – di "leggere" il mercato.

G.B.

cessivamente ha trovato terreno fertile nel mondo finanziario per stimare flussi di liquidi, in quello assicurativo per la gestione del rischio, e in ambito IT per modelli e tecniche di simulazione.

È un tipo di attività che rientra nella categoria dei *predictive analytics*: gli studi che producono previsioni sul futuro (solitamente a medio e lungo termine) partendo da dati storici o di tendenza, per ricerca di indicazioni utili alle strategie aziendali e generalmente di rilievo per il marketing. Variando alcuni parametri si simulano diversi scenari e si mette a fuoco l'impatto che avrebbe una determinata scelta sui costi, sui ricavi, sui profitti e così via.

Non occorre per forza ricorrere a servizi esterni o 4.0: l'operazione a volte è possibile anche attraverso una funzionalità, spesso trascurata, di Excel, dove l'opzione *What If Analysis* consente di esplorare diversi scenari senza modificare i valori nel foglio di calcolo. Una funzione particolarmente utile per esperti di economia e gestione, così come per i proprietari di attività commerciali per valutare in relativa autonomia come i diversi valori influiscono su modelli, formule e profitti previsti.

Quanti scenari possiamo immaginare? Tanti quanti sono i valori assunti dalle variabili prese in considerazione: se immaginiamo di vendere un prodotto a uno, due o tre euro, per esempio, si dovranno realizzare tre simulazioni di scenari alternativi. Se a questo aggiungiamo quattro possibili mercati sui quali far approdare il prodotto, il numero aumenta ancora e si procede per incroci.

Altra opzione interessante è quella battuta dalle molte aziende che non vogliono limitarsi a prevedere futuri possibili: l'uso della logica *What If* per capire come sarebbe diverso il presente se potessimo tornare indietro nel tempo per modificare qualcosa ("che cosa sarebbe successo se..."). Anche qui, se si procede con rigore "tecnico" si ottengono risultati utili alla ridefinizione di un *business model*, consultabili tramite semplici fogli di calcolo o strumenti di *business intelligence* più raffinati, capaci di integrarsi con database di dati storici.

QUINTA PUNTATA PER LA RUBRICA MARKE*THINK!*, UNO SPAZIO PER APPROFONDIRE LE NOVITÀ NEL CAMPO DEL MARKETING MA CON UN RITMO PIÙ LENTO PER STIMOLARE IL PENSIERO. ISPIRATO AL PERCORSO FORMATIVO DEDICATO AI MARKETER DEL SISTEMA, BENVENUTI IN MARKE*THINK!*

IN QUESTI MESI COMPLICATI, L'UTILIZZO DELLA METODOLOGIA WHAT IF SI È DIMOSTRATO VANTAGGIOSO PER TANTI E **OGGI LA MAGGIOR PARTE DEI PIANIFICATORI RAGIONA IN OTTICA PROBABILISTICA**, MA CON METODO

A differenza delle analisi predittive evolute, la *What if Analysis* ha un vantaggio-chiave: richiede pochi dati di base per poter essere elaborata. Di qui il limite: il metodo può gestire solo previsioni di business semplici e con poche variabili. Quando i dati che si hanno a disposizione diventano consistenti, così come gli elementi in gioco da valutare per la proiezione, la semplice analisi *What If* operata con Software basilari non basta e il processo decisionale deve fare affidamento a strumenti più sofisticati.

Consigliato dunque a chi punta alla velocità d'azione, ma anche ad abbattere i costi delle consulenze esterne. Avendo sotto controllo i pro e contro di ciascuna opzione sul tavolo, infatti, si possono compiere scelte più rapidamente mantenendo la qualità del processo decisionale grazie a punti di riferimento oggettivi e quantificabili.

Questo aiuta a prendere decisioni in autonomia, riducendo la necessità di rivolgersi a consulenti esterni, cui spesso ci si affida per "aprire l'orizzonte" e "guardare le cose da fuori". Se il metodo è ben applicato non serve lo sguardo esterno, perché le analisi stesse portano a nuove strade e possibilità: lo sviluppo di un nuovo prodotto, l'inseguimento di un nuovo target di clientela, l'ingresso in un nuovo mercato e altro ancora.

Il Covid-19 ha fatto dell'incertezza la "nuova normalità": in questa dimensione bisogna imparare a viaggiare e ridisegnare imprese e organizzazioni. I pianificatori della produzione conoscono la differenza che c'è tra l'anticipare e il semplice reagire alle interruzioni della produzione. Lo sapevano prima della pandemia e ne hanno piena consapevolezza oggi perché la crisi ha rappresentato un'interruzione per le catene di fornitura e produzione cui è stato difficilissimo fare fronte.

In questi mesi complicati, l'utilizzo della metodologia *What if* si è dimostrato vantaggioso per tanti e oggi la maggior parte dei pianificatori ragiona in ottica probabilistica, ma con metodo. È diventata attività "corrente" la simulazione degli scenari produttivi futuri, basata su previsioni della domanda e della produzione e su una chiara visione dei vincoli. Un approccio che ci accompagnerà, consapevoli che la grande sfida del nostro tempo è governare per quanto possibile l'incerto. Farci trovare pronti. 

G.B.



DAL TERRITORIO

PICCOLE GRANDI IMPRESE

Icona Design e la frontiera delle *smart cities*

PARTITA DAL SETTORE AUTOMOTIVE, L'AZIENDA TORINESE OGGI STUDIA SOLUZIONI PER LA MOBILITÀ E L'ASSETTO DELLE CITTÀ DEL FUTURO. GRANDE INTERESSE IN CINA E NEGLI STATI UNITI, DOVE SONO PARTITI MOLTI PROGETTI. E L'ITALIA? "DA NOI SI FA PIÙ FATICA A COMPENDERNE I VANTAGGI", SPIEGA IL PRESIDENTE E FONDATORE **TERESIO GIGI GAUDIO**

Funzionale, ma comunque bello a vedersi. Obiettivo per certi versi ambizioso che da una decina d'anni Icona Design insegue con successo, aiutando chi necessita dell'inventiva italiana per dare ulteriore brio e concretezza alle proprie idee. Un impegno a largo spettro, partito dal quartier generale di Torino e che si è ramificato anche oltreconfine, principalmente nel

settore della transportation su ruota, ma con estensioni pure a treni ed elicotteri. Nel frattempo, a partire dal 2018, l'azienda piemontese ha scelto di diversificare entrando nel campo del *product and industrial design*, passo a cui ha fatto seguito un interesse sempre crescente per la nuova frontiera strettamente legata alla costruzione di smart cities e all'implementazione

della smart mobility. "In Cina, dove al momento siamo in attesa di riscontri dopo aver presentato tre proposte, le municipalità interessate a sperimentare un nuovo, avveniristico concetto di città sono centinaia – spiega Teresio Gigi Gaudio, presidente e fondatore di Icona Design –. A Jishan, per esempio, si sta pianificando la costruzione di una cittadina in una zona ora completamente agricola, 'green field' da rendere abitabile e per il quale Icona Design ha studiato più di una soluzione".

La necessità di razionalizzare gli spostamenti, considerato che nel 2050 il mondo dovrebbe superare la soglia dei dieci miliardi di abitanti (con la maggior parte che vivranno nelle città), impone fin da adesso scelte precise. E chi si occupa di pensare, disegnare e dare un senso compiuto a questi cambiamenti ha davanti a sé un universo tanto ampio quanto affascinante, come fa capire Gaudio. "Servirà costruire stabili intelligenti, alimentati da pannelli solari e con altri ritrovati innovativi. Un grande spazio lo avrà anche la domotica, permettendo, tra le altre cose, di dosare il riscaldamento a distanza già prima di entrare in casa. Ma sarà allo stesso modo importante poter contare su semafori, guidati dall'intelligenza artificiale, capaci di fluidificare in autonomia il traffico, gestire i rifiuti al di sotto del livello delle strade o affidarsi a robot in grado di fare immediata manutenzione su cavi sotterranei".

Idee che permettono di rendere ancora più smart le città del mondo anche attraverso il lavoro di design che l'Italia esporta da sempre. Il problema però, sottolinea Gaudio, sta nel fatto che i meno interessati ad innovare sembriamo proprio noi.

"Questo tipo di progetti sono già partiti negli Stati Uniti, in particolare a San Francisco, Los Angeles e Detroit, ma pure in Europa ad Helsinki, Reykjavik, Amsterdam, Vienna e Barcellona. Iniziative multidisciplinari integrate in un progetto unico. Futuristiche, ma neanche troppo. E ci siamo resi conto che quelli che fanno maggiore fatica a comprenderne i vantaggi sono purtroppo gli italiani".



Teresio Gigi Gaudio



Nonostante ciò, lo stile proposto dal made in Italy resta assolutamente inconfondibile, pure nelle sue espressioni oltreconfine.

"Abbiamo perso parecchie cose nel corso degli anni, ma questa proprio no. Il gusto per il bello, per fortuna, siamo riusciti a mantenerlo. Provi a chiedersi perché i vertici di molte multinazionali sono italiani. Perché siamo capaci di trovare soluzioni essendo creativi di natura: dove gli altri spesso si incartano, noi ci adattiamo. E siamo anche in grado di capire cosa vuole il cliente, di

interpretare le sue esigenze e accompagnarlo verso l'obiettivo".

Intanto, Icona Design ha individuato un'ulteriore zona di sbarco per le proprie accattivanti idee, un paese da sempre pronto a recepire gli input del nuovo. "Dopo aver potenziato la sede torinese e stabilito una sorta di ufficio di rappresentanza a Dubai, stiamo completando le pratiche amministrative per aprire una filiale a Tokyo. Il Giappone è un mercato dalle grandi potenzialità, con tante aziende "numero uno" nei rispettivi settori d'influenza. Le loro auto, per esempio, sono molto affidabili, ma non sempre belle esteticamente: andiamo lì anche per aiutarli a capire e magari per suggerirgli migliorie nelle forme".

Collaborazioni che Icona Design ha avviato in Cina pure con ambienti universitari. "Da poco abbiamo stretto un accordo con l'ateneo di Shanghai – conferma il presidente dell'azienda con base a Torino –. Ci aiutano ad approfondire temi, fare ricerche ed avere un collegamento diretto con loro è fondamentale. Con il Politecnico di Torino, invece, stiamo parlando per capire se possiamo fare qualcosa assieme, se c'è materiale per iniziare una collaborazione".



SE. TO.

PICCOLE GRANDI IMPRESE

Fragranze made in Italy per conquistare il mondo

PASSATO E PRESENTE SI INCONTRANO IN ORIENTE PER LA **ACCA KAPPA**, AZIENDA STORICA DEL TREVIGIANO. DA LÌ GIUNGEVANO LE SETOLE CON CUI A METÀ '800 COMINCIÒ LA PRODUZIONE DI SPAZZOLE ED OGGI È LA CINA A REGALARE UN SUCCESSO "CHE È ANDATO BEN OLTRE OGNI NOSTRA ASPETTATIVA", RACCONTA ELISA GERA, QUARTA GENERAZIONE DELLA FAMIGLIA FONDATRICE

La storia di Acca Kappa parte da lontano e da terre "straniere": da un giovane tedesco, Hermann Krull, che decide di venire a studiare in Italia – a Savona prima e a Venezia poi – e dopo aver iniziato a commercializzare setole che arrivavano dall'Oriente, acquista una delle aziende con cui collabora, la Premiata Fabbrica Spazzole Trevigiana. E nel 1869 fonda Acca Kappa.

Oggi, dopo aver attraversato due secoli di storia e superato ben due guerre mondiali, la fabbrica è sempre lì, al civico 21 di Viale Luzzatti a Treviso, con le iniziali del suo fondatore, Acca Kappa, scritte così come si pronunciano in italiano, che campeggiano sopra la porta dell'ingresso principale. Una sede storica, anche prestigiosa dal punto di vista architettonico, che da un lato testimonia il passato, per riscoprirlo e reinventarlo ogni giorno, dall'altro rappresenta un biglietto da visita non da poco per i clienti che, provenienti da tutto il mondo, apprezzano particolarmente.

Dal 1996 a capo dell'azienda c'è una donna, Elisa Gera, pronipote di Hermann, quarta generazione della famiglia Krull, che ci racconta con amore un'avventura imprenditoriale di cui va giustamente molto orgogliosa. Acca Kappa è un'impresa familiare divenuta



Elisa Gera

nel tempo una solida realtà industriale italiana con 50 dipendenti – in prevalenza donne – e un fatturato di circa otto milioni di euro. Un marchio storico, che ha fatto della tradizione il suo punto di forza e che è da sempre sinonimo di eccellenza e made in Italy. Di uno stile di vita che nasce dal gusto, dalla cultura, dall'eleganza del Bel Paese.

Dalle spazzole per cavalli che si producevano agli inizi, fino alla vasta e diversificata gamma di prodotti che si realizzano oggi, l'azienda di strada – e ricerca – ne ha fatta tanta. Un secolo e mezzo dedicato alla creazione e alla produzione di oggetti per

Questa è l'era dell'Open innovation,
della condivisione di idee, della produzione distribuita,
della sostenibilità e della collaborazione.

Hai un'idea di Rete o vuoi farne parte?

VIENI A SCOPRIRE



RETIMPRESA

Registry

Piattaforma di **Open Innovation**
per condividere idee di rete tra imprese

Con il valore aggiunto della **Blockchain** privata di RetImpresa, i partecipanti hanno l'opportunità di ricercare nel marketplace competenze e partner validi per lo sviluppo della propria rete, con la trasparenza e l'affidabilità garantita dalla marcatura temporale, e con il supporto qualificato on demand dei consulenti di RetImpresa.

FAI VIAGGIARE LE TUE IDEE IN RETE

www.retimpresa.it/registry



la bellezza, ampliando e diversificando l'offerta in base alle esigenze del mercato e della clientela.

Negli ultimi dieci anni l'azienda, da sempre caratterizzata da una forte vocazione internazionale, è cresciuta moltissimo grazie all'export, che oggi rappresenta il 70% del fatturato e si sta rafforzando grazie anche a una presenza radicata in oltre 60 paesi, con boutique e negozi monomarca. In Europa, la Germania è il secondo mercato dopo l'Italia; mentre in Asia è la Cina quello principale. "Il consumatore cinese – ci spiega Elisa Gera – è attentissimo ai prodotti di qualità, al made in Italy, ai marchi di nicchia e questo ci ha portato a registrare un successo che è andato ben oltre ogni nostra aspettativa". Non solo. Acca Kappa è presente da oltre tre anni con un flagship store online su Tmall del gruppo Alibaba, la più grande piattaforma di scambio online del mondo.

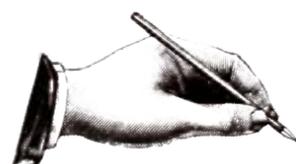
Se la produzione e distribuzione di spazzole di alta qualità per capelli, per cui Acca Kappa è leader mondiale, rappresenta ancora il core business, non meno importanti sono le fragranze e i prodotti per la cura del corpo e per la casa. Un universo di esperienze sensoriali ed olfattive che trae ispirazione dai fiori e dalle piante tipiche dei giardini italiani, come la colonia al muschio bianco, che è il prodotto iconico, la linea con cui Acca Kappa è riconosciuta in tutto il mondo, realizzata anche come

profumo "solido", in una piccola confezione da borsetta. O "Volata", un mix tra le note olfattive più caratteristiche del nostro Paese, scelta come fragranza ufficiale dell'ultimo Giro d'Italia, che ha celebrato anche i novant'anni della Maglia Rosa.

E non ci si ferma mai. Ogni anno vengono pensati e studiati nuovi prodotti, insieme a professionisti del settore, sia per le spazzole che per la cosmetica. E si guarda ai giovani. Importante è, infatti, anche la collaborazione con il mondo accademico: "A breve usciremo sul mercato con un profumo per ambienti che si ispira al nostro territorio, che racchiude alcuni siti diventati patrimonio dell'Unesco, e che abbiamo realizzato con una studentessa dell'Università di Ferrara", sottolinea Elisa. Tutto questo, rimanendo sempre fedeli ai propri valori e senza mai perdere il rispetto e l'amore per la natura: la linea "Eye" – che, come recita il claim, punta un occhio attento alla sostenibilità – comprende prodotti completamente biodegradabili, come lo spazzolino da denti con le setole che derivano non da nylon, ma dall'olio di ricino o la plastica realizzata in bio-acetato, interamente sostenibile.

Non male per una piccola impresa, una delle tante che con coraggio, resilienza e indubbe capacità competitive mantengono alta la bandiera del made in Italy nel mondo. 

MARCO DIOTALLEVI



in collaborazione con Premio Biella
Letteratura e Industria

Democrazia schizofrenica, come uscirne

Michele Ainis



Michele Ainis è fra i più noti costituzionalisti italiani, scrive sulla *Repubblica* e per *L'Espresso* ed è membro dell'Antitrust. Fra i suoi libri ricordiamo *Privilegium* (2012), *Le parole della Costituzione* (2014), *L'umor nero* (2015), il romanzo *Risa* (2018) e *Il regno dell'uroboro* (2018).

È da poco in libreria il suo nuovo romanzo *Disordini* (2021), edito da La nave di Teseo. Con *Demofollia. La Repubblica dei paradossi* è stato finalista all'edizione 2020 del Premio Biella Letteratura e Industria

Professor Ainis, un nuovo capitolo di *Demofollia* sull'attuale emergenza troverebbe riconfermati i paradossi della repubblica?

Direi che l'emergenza in atto ha funzionato come lente di ingrandimento su tutta una serie di storture e di abusi, aprendo gli occhi anche a chi li aveva chiusi sul problema, già trattato in *Demofollia*, dell'elefantiasi della legislazione. Porto ad esempio i dpcm, che sono stati moltissimi, infarciti da commi come coriandoli, e che hanno condizionato tutta la nostra vita con troppe norme, per cui, fra zone rosse, gialle e arancione il cittadino non sapeva più riconoscere il confine fra il lecito e l'illecito. Si aggiunga l'intrecciarsi e il sovrapporsi di competenze e il contenzioso fra sindaci, governatori e Consiglio dei ministri. Questo accadeva già, ma è grave che si sia verificato anche durante un'emergenza.

Nel suo libro ha definito la nostra democrazia lunatica, tanto da sommergere la ragione. Lo è da quando?

La mia impressione è che a monte ci sia una schizofrenia tra un sistema scritto, anzi, scolpito nella Costituzione, e i fatti, la prassi, gli usi politici, che si sono divaricati. Quando i partiti hanno incominciato ad avvertire l'esigenza di una

riforma, non essendo mai riusciti a farla hanno adattato al nostro tempo norme che governavano un altro tempo storico. Questo è accaduto alla fine degli anni Settanta. Prima, il sistema aveva una sua armonia, dove era centrale il Parlamento e dove erano fondamentali i partiti, allora non partiti personali. Ora è seguita questa scissione che ha propagato il seme della follia, ha eclissato il governo della ragione e lo ha sostituito con il governo delle passioni.

Ritiene ancora possibile un'inversione di marcia?

Dovessi dire se abbiamo imparato la lezione, direi di no. Penso che l'aspirazione collettiva sia quella di dimenticare questa esperienza, lasciarsela alle spalle e ricominciare a fare tutto ciò che si faceva prima. Lo dico con amarezza perché il pianeta ci ha dato un segnale che non può venire ignorato e non è più possibile proseguire con uno sfruttamento delle risorse così intensivo.

È vero che Europa e Italia puntano sull'ambiente, però questo si difende anche attraverso una serie di comportamenti virtuosi degli individui. In ciò, non sono molto fiducioso sugli adulti; sono, però, speranzoso sulle nuove generazioni.



PIER FRANCESCO GASPARETTO



Demofollia. La Repubblica dei paradossi

di Michele Ainis
ed. La nave di Teseo
pp. 222 - € 17

UNA PAGINA D'AUTORE

“Il Parlamento c'è, ma non si vede, oscurato da una crisi d'efficienza e di fiducia popolare che dura ormai da tempo. Il governo si vede, ma non c'è. Se ci fosse, dovrebbe abitare nel Consiglio dei ministri, perché quella è la sua centrale operativa, stando all'articolo 92 della Costituzione. Senonché quest'organo è ormai uno spettro, un ectoplasma. Le decisioni politiche vengono assunte altrove, in stanze celate al nostro sguardo, oltre che a quello dei medesimi ministri. E quando invece capita (ahimè, molto di rado) che si decida qualcosa proprio lì, attorno al tavolo rotondo circondato dagli arazzi di Jan Leyniers, atti e documenti vengono scritti con l'inchiostro simpatico, invisibile a tutti i nostri occhiali”.

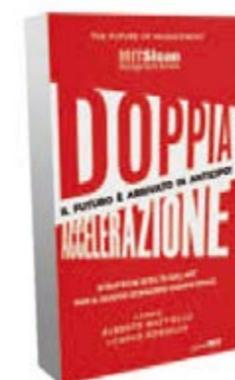
(tratto da *Demofollia*)



I soldi sono tutto

di Fabio Calenda
ed. Mondadori
pp. 361 - € 19

I soldi a tutti fanno gola e anche al cinquantacinquenne Gianni Alecci, protagonista di questo romanzo. Ma le occasioni si sono rivelate per lui scarse nella mediocrità della sua esistenza immiserita dalle angherie sul lavoro e dai dissapori in famiglia. In più, l'umiliante confronto con un primogenito affermato nel mondo degli affari. Infine, l'attesa occasione: un ex compagno di scuola lo convince ad investire tutti i risparmi in una truffa finanziaria che presto darà i suoi frutti: denari a palate e successo in società. Due anni di affari a gonfie vele, seguiti da crollo rovinoso. Salvezza e riscatto, però, gli giungeranno proprio da quel figlio primogenito da lui sempre bistrattato. Rimetterà il padre in pista nel mondo degli affari, ma con un radicale mutamento di prospettiva e come guida un precetto inteso come inderogabile in ogni percorso produttivo: “La priorità consiste nel porre al centro il cliente, da conoscere, soddisfare e fidelizzare”.



Doppia Accelerazione Strategie scelte dal MIT

per il nuovo scenario competitivo
a cura di Alberto Mattiello e Carlo Robiglio
ed. Guerini Next
pp. 224 - € 24

“Il prossimo anno sarà l'anno di transizione verso nuove economie e nuovi equilibri tra quello che siamo abituati a fare nel mondo reale e quello che abbiamo imparato a costruire in quello digitale”. Lo sviluppo delle tecnologie e la recente pandemia ci mettono di fronte ad un nuovo paradigma emergente: la “doppia accelerazione”, che impone un nuovo modo di fare impresa.

Per orientarsi in un sistema di mercato altamente competitivo, le aziende devono puntare sulla continua capacità di innovazione e contaminazione, dove “la persona diventa fulcro di questo processo, l'acquisizione di competenze diventa l'obiettivo”.

Il saggio, illuminante e attuale, è arricchito da idee e commenti dei due curatori e accoglie una selezione delle visioni più dirimenti sul tema provenienti dal MIT di Boston e tratte dalla prestigiosa rivista scientifica MIT Sloan Management Review.



Confindustria Servizi, da sempre al tuo servizio

esperienza. innovazione. efficienza.

IMMOBILIARE



GLI UFFICI

Presso il palazzo di Viale dell'Astronomia, si offrono soluzioni flessibili grazie a spazi modulabili che consentono di realizzare uffici singoli, uffici doppi, open space, sale riunioni e archivi, tutti strutturati a seconda delle attività e delle esigenze.

EVENTI



IL CENTRO CONGRESSI

L'Auditorium della Tecnica, con capienza di **800 posti**, dispone di sofisticate dotazioni illuminotecniche, video e audio, di un ampio Foyer, di 7 salette VIP e di un'area espositiva di **1.200 mq**. Il Centro Congressi, collegato all'Auditorium, dispone di ulteriori 18 sale riunioni che possono ospitare dalle 10 alle 250 persone.

BUSINESS



LE CONVENZIONI

Retindustria gestisce le convenzioni nazionali del Sistema. Una rete di partner che supporta le aziende associate a Confindustria a migliorare il proprio business con **offerte dedicate** ed esclusive nei principali settori di attività, grazie ai significativi **risparmi** sull'acquisto di prodotti e servizi in convenzione.

CULTURA D'IMPRESA



L'EDITORIA

L'Imprenditore, rivista ufficiale della Piccola Industria, **QualeImpresa**, house organ dei Giovani Imprenditori e la **Rivista di Politica Economica** promuovono la diffusione della cultura d'impresa con approfondimenti, rubriche e interviste, offrendo alle imprese anche la possibilità di un'ampia visibilità attraverso l'acquisto di spazi pubblicitari.

LETTERATURA D'IMPRESA

> L'I <
LETTERATURA D'IMPRESA
NOVITÀ

Il manager per le Pmi? È *fractional*

NEL SUO LIBRO
ANDREA PIETRINI
SPIEGA LE PECULIARITÀ
DI QUESTA NUOVA FIGURA
PROFESSIONALE, MOLTO
DIFFUSA ALL'ESTERO,
CHE POTREBBE ESSERE
UTILE AL NOSTRO SISTEMA
PER GESTIRE DECISIONI
E MOMENTI DELICATI



Andrea Pietrini

Il prezzo per una sempre maggiore semplicità per i consumatori è l'aumento della complessità nella produzione. La customizzazione e la facilità di raggiungere i consumatori, anche di altri Paesi, è però anche una grande opportunità per le Pmi italiane. Un cambiamento che è possibile cogliere solo aprendosi a competenze esterne, affiancando all'imprenditore conoscenze utili ad affrontare momenti delicati come passaggi generazionali, M&A o trasformazioni del business. Il saggio di Andrea Pietrini, già manager in Kpmg, Ibm e Gruppo Terasystem, "Fractional manager. Una nuova professione per imprese che evolvono", presenta al pubblico italiano un modello oggi conosciuto soprattutto all'estero, ma che potrebbe essere una soluzione perfetta per rendere la managerializzazione una possibilità concreta anche per le Pmi: "Il fractional è rivolto, per sua natura, alle imprese più piccole. Ancora però ci sono resistenze sia lato dalla domanda sia dell'offerta - ricorda l'autore - "Nelle Pmi manca ancora la cultura manageriale, ma anche i manager, che vogliono intraprendere questa strada, devono cambiare il loro approccio all'impresa e al proprio lavoro. Il volume illustra gli strumenti e le competenze, anche soft, che potrebbero favorire e semplificare questo incontro". Il fractional manager è quindi una figura manageriale esterna che entra in azienda con un rapporto costi-tempo modulare, più flessibile di un dipendente ma non sporadico come un consulente. Una risposta alla necessità di accogliere competenze manageriali, spesso per la prima volta, in modo graduale ed economicamente sostenibile, cogliendo allo stesso tempo i benefici di uno sguardo diverso sull'azienda. "Le esperienze nel nostro Paese stanno crescendo e sono oggi già molto numerose, con ottimi risultati. Spesso è grazie a quelli che chiamo gli intermediari della fiducia, tra cui le associazioni di rappresentanza, che un'impresa più piccola si avvicina a questo mondo. Conoscono le esigenze dell'azienda e facilitano l'incontro, perché capiscono che è un modello che può essere più efficace in alcune situazioni". Andrea Pietrini, che nel 2011 ha fondato yourCFO Consulting Group, diventata in seguito YOURgroup, è convinto delle potenzialità di questa figura, che soprattutto all'estero continua a crescere e diffondersi. Una risposta più semplice ad un mondo complesso, che potrebbe aiutare le Pmi a compiere questo passo non più rinviabile.



Fractional manager.
Una nuova
professione
per imprese
che evolvono
di Andrea Pietrini
Egea
pp. 112 - € 16

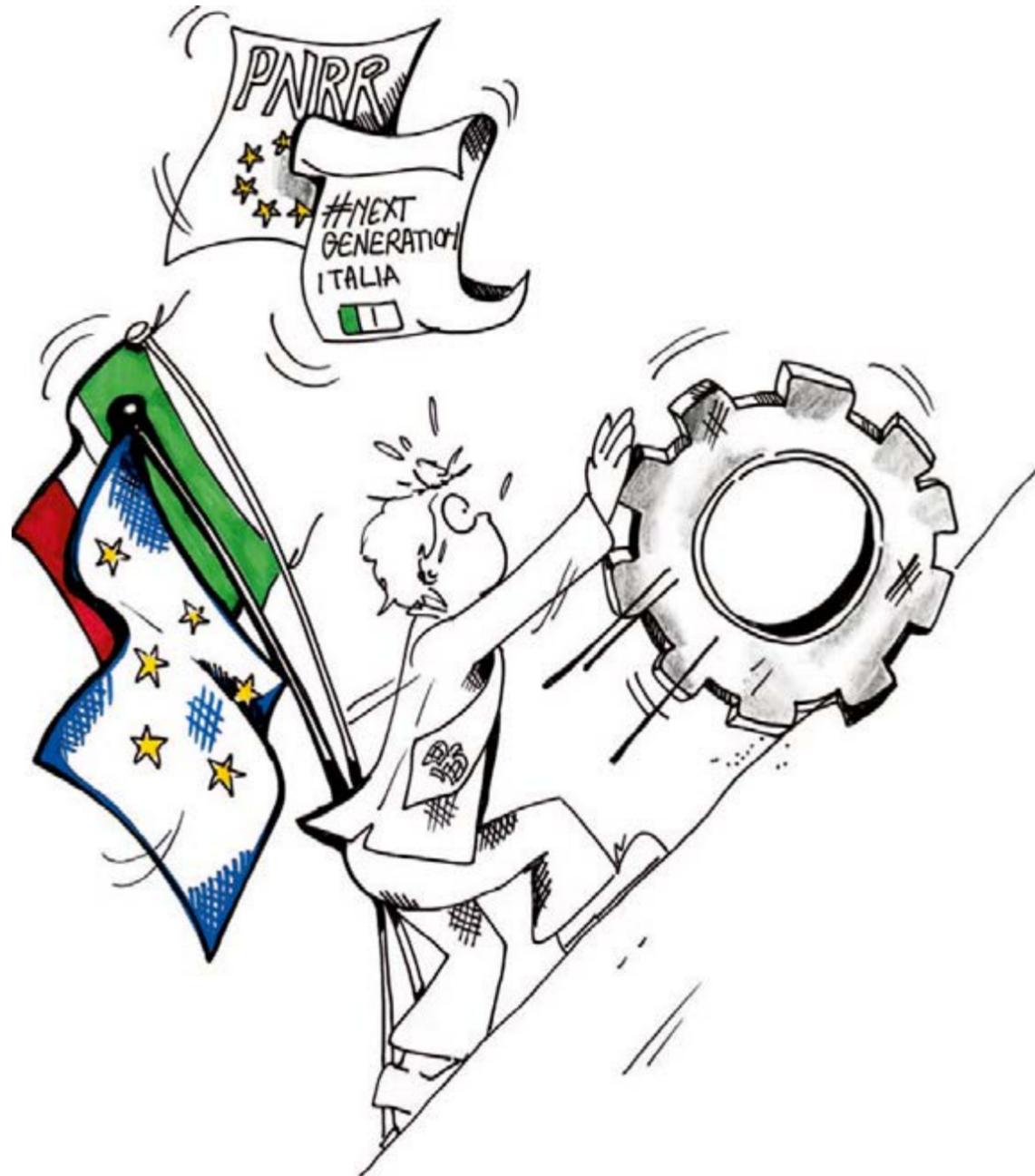
 **CONFINDUSTRIA
SERVIZI**

al servizio della tua impresa

Viale L. Pasteur, 6 - 00144 Roma
Tel. (+39) 06 5903237
www.confindustria.it/home/confindustria-servizi

> L'IMPRENDITORE <

LUGLIO 2021



Crispien



Impianto eolico Edison di San Giorgio La Molara (BN)

Dal 1898 produciamo energia elettrica da fonti rinnovabili. Oggi siamo impegnati nella transizione energetica del Paese e guardiamo a un futuro sempre più sostenibile, con l'obiettivo di produrre entro il 2030 il 40% della nostra energia da fonti rinnovabili.

#energiachecambiatutto
edison.it

DIVENTIAMO L'ENERGIA CHE CAMBIA TUTTO.



CON INTESA SANPAOLO PORTI LONTANO LA TUA IMPRESA

Una rete estera presente in oltre 40 paesi, una struttura specialistica a supporto dell'Internazionalizzazione, servizi consulenziali qualificati e soluzioni finanziarie su misura per la tua impresa. Intesa Sanpaolo, al fianco del tuo business in tutto il mondo.

  [intesasanpaolo.com](https://www.intesasanpaolo.com)

INTESA  SANPAOLO

SE LO SOGNI LO PUOI FARE E NOI TI AIUTIAMO A REALIZZARLO

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni economiche e contrattuali dei prodotti e servizi bancari, leggi i Fogli Informativi disponibili nelle Filiali e sul sito internet del Gruppo Intesa Sanpaolo che li commercializzano. La vendita di prodotti e servizi e la concessione del finanziamento è subordinata all'approvazione della Banca.

