

A portrait of Stefano Cuzzilla, a man with glasses, wearing a suit and tie, resting his chin on his hand. The image is overlaid with a dark teal color.

L'EDITORIALE DEL PRESIDENTE
Stefano Cuzzilla

Un pizzico di serietà

Nel passaggio dal fatto al resoconto, tutto si plasma secondo l'opportunità politica del momento. Dire le cose come stanno non è mai semplice, tutt'al più durante un periodo di campagna elettorale che stenta a concludersi. Ma asserire il falso può essere criminale. **Dopo una fase in cui era tutto da abolire, un'altra in cui era tutto da cambiare, fino a quella attuale dove a tentoni si cerca il possibile accordo, viene da invocare solo una cosa: serietà.**

Guardiamo ciò che finora le forze politiche hanno presentato in campo economico, spesso con sovrapposizioni: promesse che valgono decine di miliardi, nessuna indicazione sull'eventuale relativa copertura finanziaria, invettive generaliste contro il debito pubblico. Queste tre cose non possono stare insieme, è stato giustamente fatto notare.

La nostra bilancia economica ha fame di investimenti, soprattutto di capitali esteri che sono assolutamente sottorappresentati in un Paese che si presenta come la seconda manifattura al mondo. Piuttosto che sostenere una battaglia in Europa sul 3% del deficit, sarebbe il momento giusto per chiedere **una più saggia assegnazione dei fondi europei**, richiedendo incisività per recuperare aree dell'Eurozona che sono in grave sofferenza, a partire dal Mezzogiorno d'Italia.

La nostra industria ha poi bisogno di interventi sistemici per restare competitiva e soprattutto per innovarsi. **Il Piano Impresa 4.0, ad esempio, ha dato respiro a molte aziende che oggi definiremmo senza dubbio dinamiche. Questo cammino non va abbandonato.** Anzi, deve completarsi, comprendendo altri strumenti di investimento, oltre agli iper e super ammortamenti sui cosiddetti fattori abilitanti, per evitare, come sta pur accadendo, di perdere imprese per inerzia o immobilismo.

La crescita dimensionale, che resta una sfida tutt'altro che vinta, si inserisce in un quadro complessivo di migliori condizioni di salute della nostra industria, imparagonabili a quelle registrate nel 2008 e nel 2011. **Tra la fine del 2017 e l'inizio del 2018 gli indicatori, reali e predittivi, sono stati positivi. Il trend va sostenuto, con un atteggiamento di maggior fiducia,** convincendo anche la *communis opinio*, mettendoci al riparo dalle esposizioni speculative.

Sullo sfondo c'è la partita delle nomine delle società a partecipazione pubblica: colossi come Eni e Ferrovie rischiano di finire danneggiati dal battibecco tra i partiti. A maggio scadono i vertici di Cassa depositi e prestiti e della Rai, mentre nel 2019 si cambia in Fincantieri e Snam. Inutile dire quanto sia fondamentale che il buon senso prevalga nell'interesse collettivo.

Altra questione su cui essere seri è quella del lavoro. Non volendo entrare affatto nella discussione sulla tipologia di sussidio al reddito, promessa, tentata, concedibile, di cui si è straparlato in campagna elettorale, scegliamo di soffermarci più volentieri su occupazione e occupabilità. Gli ultimi dati ci dicono che qualche posto di lavoro in più si deve alle riforme recenti, in un'Italia che resta pericolosamente spaccata a metà: la faglia separa non solo il Nord dal Sud, ma anche gli uomini dalle donne, gli over dai giovani, i lavoratori stabili dai somministrati, quelli con competenze qualificate da quelli meno specializzati.

Va riconosciuto, piuttosto, che l'Italia non riparte se non riparte l'occupazione. Per questo, il disegno del futuro Esecutivo deve includere sostegno alla formazione, collegamento reale tra mondo dell'istruzione e mondo dell'impresa, un sistema efficiente di politiche attive, una riduzione complessiva del cuneo fiscale. **Meno incentivi spot, più misure di sistema.**

Infine, ci sono riforme come quella fiscale e amministrativa che non sono più procrastinabili. Vanno fatte, qualsiasi governo sia in carica. Stessa cosa per il credito all'innovazione, il diritto societario e l'integrazione europea. I dazi di Trump, il capitalismo cinese, Brexit definiscono confini nuovi che dobbiamo affrontare. Per il nostro Paese, che si regge fortemente sulla leva dell'export, gli equilibri mondiali sono molto più di una semplice cornice.

Sono cose serie destinate a incidere sul nostro futuro, a prescindere dal livello di leadership che riusciremo a esprimere. Ci vuole maggiore senso di responsabilità perché al politico eletto il voto democratico chiede essenzialmente di governare, non certo di nascondersi dietro alle storture della legge elettorale. Al politico eletto, il voto democratico chiede anche una buona base di preparazione, per assumere le decisioni che servono. La questione della competenza, soprattutto, resta una questione generale.



Il bello di essere grandi

Che il Belpaese non sia mai stata la fertile culla dei grandi gruppi industriali è risaputo. Ma, come sosteneva lo storico economista Alfred Chandler, proprio le grandi imprese sono la soluzione migliore per l'evoluzione della produzione.

La crisi della grande industria italiana ha radici lontane. Dopo albori brillanti, nel passaggio tra gli anni ottanta e novanta è cambiata la morfologia del sistema imprenditoriale al punto da incrinare la struttura e pregiudicarne la tenuta per gli anni a venire, ponendo in discussione la sopravvivenza stessa di alcune tra le più importanti società italiane come la Montedison e la Olivetti.

Non ne è uscita soltanto ridimensionata la loro presenza di mercato e il loro raggio d'azione: il baricentro si è definitivamente spostato in direzione delle imprese minori e dei distretti industriali.

Si è trattato di un momento cruciale in cui è stato stravolto il ruolo assunto dalle grandi imprese fino a quel momento. Ripiegate su se stesse, alle imprese maggiori sono rimaste poche alternative: gestire la fase di declino, spostarsi in altre direzioni, scegliere di trapassare i confini nazionali o resistere, in attesa di strategiche alleanze internazionali.

Ciononostante, lo spettro della deindustrializzazione è rimasto lontano. **Il paradosso è stato quello di trovarsi di fronte a un eccesso di industria, ad un Paese con un comparto manifatturiero diffuso, ma con un numero decrescente di imprese di grandi dimensioni.** Il tessuto produttivo si è sbilanciato a vantaggio delle piccole-medie imprese contraddistinte, a fronte di costi contenuti, dalla presenza di lavoratori spesso a bassa specializzazione, fortemente esposte alla concorrenza dei Paesi emergenti.

Come si intuisce, **il dibattito sulla struttura del tessuto imprenditoriale italiano trova nell'aspetto dimensionale un punto cruciale.** E' radicata l'idea che il gap di crescita e di internazionalizzazione del nostro Paese rispetto ai *Peer* europei sia dovuto principalmente a questo: frammentarietà e dualismo, con poche grandi imprese e molte PMI inadatte alla competizione internazionale.

Piuttosto, sul piano della concorrenza, il discrimine sta nel guardare alla tipologia di esportazione che, nel caso nostrano, è focalizzata prioritariamente su settori merceologici di appannaggio principalmente delle PMI. Ad onor del vero, è innegabile che l'internazionalizzazione, e tutto quanto ad essa connesso, sia più facilmente accessibile da parte delle imprese di grandi dimensioni. Ma legare il tutto alla solita questione del nanismo dimensionale dell'industria nostrana sarebbe miope.

Il discorso va spostato sul piano della qualità dell'attività imprenditoriale e da quanto questa, nel nostro caso, non venga favorita dalla frequente scarsità di capitali e da una struttura proprietaria spesso a carattere familiare.

Fortunatamente, negli ultimi tempi, qualcosa si è smosso e le grandi aziende continuano a lanciare segnali positivi. Nell'aria sembra tornata la voglia di investire. Dall'indagine EIBIS, *European investment bank Investment Survey*, contenuta nel Rapporto "*Investment and Investment Finance in Europe*", è emerso che l'82% delle imprese italiane ha effettuato investimenti nel corso del 2017, un dato inferiore alla media UE (84%), ma che segna un'inversione di tendenza rispetto agli anni della crisi; una percentuale che sale al 92% se si restringe il campo alle grandi imprese.

I pochi *top player* nostrani, sopravvissuti al lungo periodo di stagnazione, stanno trainando la ripresa, facendo registrare tassi elevati di crescita negli investimenti in beni materiali (+4% rispetto al 2011) e, ancor di più nei c.d. *intangibles* con un'impennata del 17%.

Si può rilevare una marcata propensione verso gli investimenti in innovazione tecnologica e le novità correlate - nuovi prodotti e servizi (29%), edifici, macchinari e IT (29%), espansione di capacità per prodotti e servizi esistenti (28%) - frutto delle agevolazioni fiscali degli ultimi anni, in particolare iper e super ammortamento, e del piano Industria 4.0. Alla ripresa degli investimenti è seguito chiaramente un incremento del valore della produzione, cresciuto nel 2016 del 3,2%, e della redditività.

E la spinta non sembra volersi arrestare: **oltre un terzo delle grandi imprese italiane (il 37%) prevede nei prossimi tre anni di aumentare almeno del 50% le risorse umane e finanziarie dedicate alla sfera *digital*.** Questo ci rincuora. Ma il problema dimensionale va rovesciato. La presenza di una moltitudine di PMI non va vissuta come un handicap strutturale da superare; guardandola, da un altro punto di vista, può rappresentare un segno di vitalità del sistema.

Nella giungla dell'internazionalizzazione, tuttavia, la scarsità di aziende grandi che fungano da fattore trainante nell'innovazione di processo e prodotto resta un deficit da non sottovalutare.

Ma niente è insuperabile se si guarda all'obiettivo dimensionale sotto un'altra lente non tanto – o non solo – sul piano della politica industriale, quanto piuttosto come l'esito di interventi che puntino ad accrescere la qualità del tessuto produttivo e delle risorse umane dedicate, facilitando la selezione competitiva e la crescita delle aziende migliori.

Questo il nuovo senso dell'essere "grandi".



Se l'ingresso di capitali stranieri fa bene all'impresa
Marco Scotti

«Per un'azienda di grandi dimensioni, una partecipazione azionaria straniera fa parte di una dinamica fisiologica. Quando invece scendiamo di dimensione, il problema si presenta eccome». Inizia così la nostra conversazione sul capitalismo italiano, i suoi vacillamenti, le endemiche ritrosie, i taluni benefici, che abbiamo intrattenuto con **Fulvio Coltorti**, per anni direttore del centro studi Mediobanca ed esperto interprete delle dinamiche industriali italiane.

Professor Coltorti, prima di tutto chiariamo un dubbio: è un male o è un bene che i capitali stranieri entrino nell'azionariato delle nostre medie e piccole imprese?

Ci troviamo di fronte a una duplice possibilità: se l'imprenditore non vuole essere "disturbato" e pretende di continuare a gestire la propria azienda come vuole, allora l'ingresso di altri capitali rischia di essere frustrato sul nascere. Se, invece, una partecipazione azionaria straniera avviene come concessione di licenza o di ampliamento dei mercati potenziali, in quel caso il connubio è sicuramente più positivo. L'azienda originaria diventa una sorta di impresa di progettazione o ricerca, mentre il capitale azionario serve per espandere il proprio raggio d'azione. Se poi rimane il management "storico" ci sono tutti gli ingredienti perché il matrimonio sia ben riuscito.

Ha dei dati che possano testimoniare quali sono le partecipazioni che funzionano meglio?

Mediobanca ha condotto uno studio per misurare gli effetti in termini di efficienza e redditività dell'ingresso di capitali azionari nelle medie imprese. Si vede che questi parametri migliorano quando l'acquirente estero ha voluto conferire all'azienda originaria, senza cercare di snaturarla, una migliore presenza a livello internazionale. Qualora invece questo non succeda, allora la situazione si ribalta. Un esempio su tutti, Parmalat: è stata acquistata da un'azienda padronale francese, Lactalis, che l'ha privata della rete internazionale e l'ha resa sostanzialmente un filiale, rendendola "schiava" del controllante estero.

Pensa che la presenza straniera nelle aziende nostrane possa essere motivata anche da una carenza di capitale e dalla difficoltà di reperirlo?

“L’efficienza e la redditività delle imprese migliorano all’ingresso di capitali azionari solo quando l’acquirente estero, senza cercare di snaturarla, conferisce all’azienda originaria una migliore presenza a livello internazionale”

Non direi: l'Italia ha una dose di risparmio molto consistente. Le medie imprese sono in genere aziende che hanno una struttura finanziaria leggera. Sul piano internazionale ci sono fondi che vogliono investire nelle aziende più dinamiche, quindi il problema è relativo. L'apporto finanziario estero viene visto con favore solo se si sente il bisogno di espandersi secondo certe linee, quando cioè c'è bisogno di un apporto una tantum in un periodo breve di tempo. Altrimenti tutte le imprese lavorano con l'autofinanziamento. E poi, nel caso, c'è sempre la quotazione in Borsa...

Ecco, da questo punto di vista, l'Italia è in linea con le altre economie occidentali o abbiamo delle peculiarità quando si tratta di quotarsi?

Direi che siamo sostanzialmente in linea con paesi come Spagna o Germania, mentre negli Stati Uniti un imprenditore che fonda un'azienda vuole immediatamente quotarsi perché la borsa è un enorme strumento di espansione, dando accesso a un mercato di dimensioni gigantesche. Per quanto riguarda invece il nostro Paese, dobbiamo dire che, specie all'inizio, una media impresa ha di fronte a sé un mercato di piccole dimensioni, e quindi si tende a restare così come si è, in una dimensione familiare o limitata a una piccola cerchia di investitori. Anche perché a volte non è neanche necessario quotarsi in borsa, basta mettersi nelle mani di manager professionisti, che sappiano guidare l'azienda oltre le logiche "padronali".

A proposito di management, che cosa ne pensa della vicenda Telecom?

Partiamo da un assunto: Telecom rimane la più importante impresa italiana ed è un caso emblematico di una privatizzazione non riuscita. Si tratta di una grande azienda che ha bisogno di investire per ritornare a essere competitiva, perché finora è stata gestita da una proprietà ristretta che ha sopito qualsiasi possibilità di spesa per il bene dell'azienda in primis e poi dell'intero sistema paese. Vero è che, storicamente, la presenza francese nelle nostre imprese difficilmente si combina con il rafforzamento di queste ultime che, anzi, a volte vengono sfruttate dagli azionisti d'Oltralpe.

Come valuta la presenza cinese in Pirelli? Il bilancio è cresciuto oltre le aspettative...

Devo fare una premessa: ChemChina è diretta espressione dello stato cinese, e questo non mi piace molto.

“La moderata ripresa nel nostro Paese sta premiando le imprese del quarto capitalismo, che fanno parte di distretti d'eccellenza che hanno sempre fatto bene”

In Italia abbiamo due stati sovrani presenti con grosse partecipazioni, ovvero la Francia in Edison e, appunto, i cinesi in Pirelli. Pirelli ha una tecnologia riconosciuta a livello mondiale nel campo degli pneumatici, storicamente di fascia alta – come dimostra la presenza in Formula 1.

Tutte le volte in cui ha cercato di andare sui mercati mondiali ha fatto buchi nell'acqua, mentre la focalizzazione sul segmento premium è sicuramente vincente. Da questo punto di vista, quindi, la presenza di capitali cinesi può essere preziosa, perché – almeno per ora – garantisce una robusta forza finanziaria che consente a Pirelli di sviluppare al meglio il suo core business. In questo, assomiglia al modello delle medie imprese: è un vecchio capitalismo che si è evoluto e ha saputo puntare sulle proprie peculiarità.

Ha fatto riferimento al capitalismo italiano che ha in qualche modo deluso: pensa che il rinnovamento della classe politica cui stiamo assistendo vada di pari passo con un rinnovamento della classe dirigente?

Partiamo dalla politica: hanno vinto due partiti antisistema – il Movimento 5 Stelle e la Lega. È un bene che ciò sia successo: l'Italia non cresce, il sistema è inadeguato e andava cambiato. Peggio di così non potevamo andare, quindi qualsiasi cambiamento è bene accetto.

Diverso è il discorso relativo alla classe dirigente. Il cosiddetto “salotto buono” si faceva forte di un mercato protetto in cui oltretutto controllava i media. Oggi invece vediamo che questa moderata ripresa sta premiando le imprese del quarto capitalismo, che non fanno parte di nessun salotto, ma piuttosto di distretti d'eccellenza che hanno sempre fatto bene.

Penso a Lecco, Bergamo, Brescia, il Veneto... Non è che queste medie imprese prenderanno il posto della Fiat, ma sono loro che permettono di avere un saldo positivo della bilancia commerciale.

Il sistema sta andando avanti per selezione darwiniana. Se invece guardiamo ai colossi ex-statali (Eni, Enel, Finmeccanica), qui il problema è riuscire a garantire una governance efficace, in cui vi sia la presenza di manager professionali, non più espressione della politica. Hanno vinto Lega e 5 Stelle, dicevamo, ma la loro sopravvivenza resta legata alla selezione dei manager delle grandi aziende a partecipazione pubblica. Se riusciranno in questo, avranno portato un beneficio a loro stessi e al Paese.

* *giornalista*

Investimenti esteri: buoni, brutti o cattivi

Massimiliano di Pace

Quando si parla di investimenti esteri si rischia sempre di fare un po' di confusione. **Ci sono infatti due tipi di investimenti: quelli di natura finanziaria, diretti all'acquisizione di una società e altri finalizzati alla creazione di nuova capacità produttiva** (es. fabbriche, impianti, ecc.).

Volendo fare una generalizzazione, che però non è molto lontana dalla realtà, **gli investimenti di operatori esteri presenti in Italia sono stati nell'ultimo decennio quasi esclusivamente del primo tipo.**

In sostanza gli investitori esteri vengono in Italia solo per fare affari convenienti a loro (e sarebbe ingenuo pensare una cosa diversa), e non certo per contribuire al benessere economico del nostro Paese.

La vicenda di Parmalat, acquisita dalla francese Lactalis nel 2011, sta lì a dimostrare questo assunto. Come è noto, infatti, Parmalat era dotata di abbondanti risorse in denaro liquido che, dopo l'acquisizione, sono state drenate, nel 2012, dalla nuova società proprietaria con un'operazione di acquisizione non facilmente giustificabile, creando anche i presupposti per qualche azione legale.

In questo contesto, sentir parlare di politica pubblica di sostegno degli investimenti esteri è per un economista consapevole, come ritiene di essere chi scrive, una sorta di impegno collettivo a fare *harakiri*.

Infatti, gli svantaggi di un investimento estero di natura finanziaria non sono pochi:

“Gli investitori esteri vengono in Italia solo per fare affari convenienti e non certo per contribuire al benessere economico del nostro Paese”

- tendenza dell'operatore a utilizzare la società italiana acquisita solo a proprio beneficio, con conseguenti operazioni di delocalizzazione, ridimensionamento, o addirittura di chiusura (vedi il caso di Alcoa con l'impianto in Sardegna a Portovesme);
- trasferimento nel paese di origine della società acquirente degli eventuali utili derivanti dall'attività produttiva della società italiana, con conseguente depauperamento dell'economia del nostro Paese;
- riduzione delle tutele dei lavoratori (vedi il caso di Amazon, anche se non si è trattato di un investimento finanziario).

E' evidente che **questi investimenti non aumentano le possibilità di accrescere il Pil**, il quale dipende (è il caso di ricordarlo) non dai consumi (con buona pace dei politici italiani), bensì dalla capacità di vendere i beni e servizi prodotti in Italia (che sono oggetto di misurazione ai fini della quantificazione del Pil).

Infatti, se non si vendono i prodotti realizzati in Italia, non ci può essere produzione nazionale (ossia Pil).

E' d'altronde evidente che i consumi delle famiglie sono spesso diretti (vedi ad esempio i prodotti dell'elettronica e le auto) verso beni realizzati in altri paesi, con il risultato che l'incremento dei consumi, se diretti a beni di produzione estera, non aumenta il Pil italiano, bensì quello dei paesi produttori dei beni che noi importiamo.

Tornando al tema degli investimenti esteri, va d'altronde riconosciuto che **per gli operatori stranieri il mercato italiano non presenta caratteristiche tali da ritenerlo adatto per investimenti di natura produttiva**, che per loro natura sono di lungo termine.

Questa affermazione non è frutto di un approccio qualunquista dell'autore di questo articolo, ma è certificata dai dati della Banca mondiale, che nel suo [sito](#) monitora tutti i fattori che influenzano l'attrattività dei vari paesi sul piano del business.

Si riporta una tabella (tratta dal sito sopra citato), che illustra il punteggio attribuito dalla Banca mondiale ai vari fattori che influenzano l'attività di business (nel 2017 e nel 2018), e la posizione dell'Italia nel mondo (tenendo presente che sono valutati 190 paesi).

“Nel ranking della Banca Mondiale sui fattori che influenzano la capacità di business l’Italia è al 46° posto, quindi, rispetto agli altri paesi europei confrontabili a noi, siamo all’ultimo posto”

Factors influencing business activity	2018 Rank	2018 Points	2017 Points
Overall	46	72.70	71.55
Starting a business	66	89.42	89.40
Dealing with construction Permits	96	67.26	67.13
Getting Electricity	28	85.27	79.94
Registering Property	23	81.70	81.69
Getting Credit	105	45.00	45.00
Protecting Minority Investors	62	58.33	58.33
Payng Taxes	112	68.29	62.65
Trading across Borders	1	100.00	100.00
Enforcing Contracts	108	54.79	54.79
Resolving Insolvency	24	76.97	76

Come si può vedere, complessivamente l’Italia si posiziona al 46° posto nel mondo. Dietro all’Italia, tra i paesi dell’Ue, ci sono solo Bulgaria, Croazia, Belgio, Cipro, Lussemburgo, Grecia, Malta.

Insomma, rispetto agli altri paesi europei confrontabili a noi, siamo all'ultimo posto: Gran Bretagna (7° posto), Germania (20° posto), Spagna (28° posto), Francia (31° posto). Mentre siamo al primo posto (insieme ad altri paesi) per apertura al commercio internazionale, la peggiore situazione la evidenziamo sul piano fiscale (112° posto).

L'analisi della tabella dimostra un altro punto debole del sistema Italia: la difficoltà a far rispettare i contratti, dovuto principalmente ad una durata eccessiva dei processi (108° posto nel mondo).

Un ulteriore elemento di debolezza del sistema Italia è la difficoltà a ottenere credito (105° posto al mondo). Un ultimo fattore che ci pone in basso alla classifica mondiale è la burocrazia per ottenere permessi di costruzione (96° posto nel mondo).

In conclusione, gli investimenti esteri sono un tema complesso, che va affrontato, come tutte le questioni economiche, con consapevolezza, e non con facili proclami, sganciati dalla realtà.

** Professore straordinario in Politica economica dell'Università G. Marconi*



La qualità dei manager italiani abbatte i confini
Stefano da Empoli

Secondo una survey dell'American Chamber of Commerce in Italy di alcuni anni fa, **a salvare l'immagine del nostro Paese presso i top manager delle case madri delle imprese americane operanti in Italia era la qualità delle risorse umane, giudicata dal 70% del campione migliore della media degli altri Stati** dove le stesse investivano.

Purtroppo a pesare come una zavorra erano i soliti mali italiani, dall'eccesso di burocrazia all'inefficienza della giustizia.

A spiccare nella percezione dei top executive statunitensi era soprattutto la disponibilità e la formazione dei nostri manager italiani, giudicata dal 33% del campione come un vero e proprio vantaggio competitivo dell'Italia rispetto agli altri Paesi europei (seconda soltanto alla capacità innovativa delle imprese, con il 52%, che peraltro in gran parte agli stessi manager va ascritta).

D'altronde, **che i manager italiani siano apprezzati lo dimostrano le brillanti carriere di molti di essi all'interno delle stesse multinazionali**, con frequenti passaggi dall'Italia ad altre filiali estere o addirittura agli headquarter aziendali con posizioni spesso di rilievo.

Ad essere apprezzata all'estero è soprattutto la flessibilità e la capacità di adattamento a contesti diversi dei nostri manager, che molto più degli altri sono capaci di integrarsi con culture aziendali a volte agli antipodi.

“Ad essere apprezzata all'estero è in particolare la flessibilità e la capacità di adattamento a contesti diversi dei nostri manager, che molto più degli altri sono capaci di integrarsi con culture aziendali a volte agli antipodi”

Basti pensare ai tanti esempi di manager italiani che si trovano a lavorare consecutivamente in aziende giapponesi ed americane, sempre con un fattore di successo estremamente elevato.

Se dunque **la qualità dei manager italiani è certamente uno dei principali fattori di attrazione degli investimenti esteri in Italia**, insieme alla dimensione del nostro mercato domestico, è anche vero l'opposto: gli investimenti diretti esteri (Ide) sono un'opportunità non solo per il sistema Paese ma anche per i manager italiani.

In primo luogo, in un'economia purtroppo pressoché stagnante negli ultimi anni, il settore delle imprese a partecipazione estera in Italia mostra proporzioni consistenti e numeri in crescita.

Al 2015, secondo i dati dell'Ice, erano 12.768 le multinazionali attive nel Belpaese, in crescita dell'11,7% rispetto alle 11.430 del 2009. Nello stesso periodo di tempo sono aumentati anche il numero degli addetti impiegati e il fatturato. Il primo nel 2015 si attestava a 1.211.872 addetti, maggiore del 4% in confronto al dato del 2009. Il secondo era pari a 573.641 milioni di euro, in crescita del 13,4% rispetto al 2009.

Un trend positivo che si è confermato nel 2016, con un flusso di investimenti rivolti all'Italia pari a quasi 30 miliardi di dollari (28.955) e 181 progetti di tipo *greenfield* (quelli di maggior valore perché realmente aggiuntivi rispetto alla struttura produttiva).

Numeri che hanno consentito allo stock totale di investimenti esteri diretti di raggiungere sempre nel 2015 una quota del 18,7% del prodotto interno lordo (+2,3 punti percentuali rispetto al 2014).

Ma non è soltanto il numero crescente di imprese a partecipazione estera a poter rappresentare un'occasione per i nostri manager.

Il fatturato decisamente più elevato rispetto alla media delle imprese a capitale italiano, ulteriormente aumentato dal 2009 al 2015 (fino a raggiungere i 45 milioni di euro), unito a un numero medio di dipendenti che in molti settori è superiore alle 250 unità, consente stipendi più elevati e occasioni di crescita in Italia e, come abbiamo visto, altrove decisamente superiori rispetto alla tipica azienda italiana. Dove peraltro prevale, anche in quelle grandi e medie, un modello familiare che spesso schiaccia il ruolo dei manager.

Peccato soltanto che la distribuzione geografica degli investimenti esteri sia piuttosto squilibrata.

“La distribuzione geografica degli investimenti esteri è però piuttosto squilibrata: la presenza di imprese a partecipazione estera nelle regioni italiane varia infatti, da poche decine a diverse migliaia”

La presenza di imprese a partecipazione estera va da poche decine a diverse migliaia, a seconda della Regione presa in considerazione.

In generale, si concentra nelle grandi Regioni del Nord e nel Lazio. La Lombardia fa la parte del leone, ospitando quasi la metà delle multinazionali presenti in Italia (5.904 nel 2015).

A grande distanza troviamo il Lazio 1.172, il Veneto 1.066, il Piemonte 1.008 e l'Emilia Romagna 972.

In fondo alla classifica, si collocano il Molise (10 multinazionali), la Valle d'Aosta (19), la Calabria (36), la Basilicata (68), l'Umbria (68) e la Sardegna (69).

Appare dunque chiaro che gli investimenti esteri rappresentino certamente una grande opportunità per i manager italiani, a patto che questi siano disponibili a muoversi geograficamente, in Italia e all'estero. Una scomodità che quasi sempre vale la pena affrontare.

** Presidente I-Com (Istituto per la Competitività)*



NUOVA RANGE ROVER VELAR

DISEGNATA PER DARE STILE AL TUO BUSINESS.



ABOVE & BEYOND



Nuova Range Rover Velar è pronta a portare la sua classe unica anche nel tuo lavoro. Grazie ad un design futuristico e raffinato, che unisce eleganza e semplicità, sa sempre come farsi notare e come far distinguere te e il tuo business. Dentro, uno spazio elegante e un innovativo sistema di Infotainment ti faranno sentire come in ufficio. In più le sue nuove tecnologie rivoluzionarie e le sue capacità su ogni terreno ti permetteranno di raggiungere ogni tuo obiettivo con la massima eleganza.

landrover.it/fleet-and-business

EMISSIONI CO₂
Da 142 g/km



EFFICIENZA
Da 5,4 l/100km



Stiamo certificando manager 4.0
Dina Galano

Intervista a Claudio La Torre



Cosa distingue un'opportunità da un'occasione? La carica di vantaggio, che è nella prima, il carattere di improvvisazione che rende fatale la seconda.

Le video interviste che trovate qui accanto sono innanzitutto testimonianze di ciò che alcuni manager hanno vissuto in termini di opportunità: un'esperienza che, appena compiuta, inizia a generare nuove esternalità.

Intervista a Raoul Cozzi



L'esperienza è quella della certificazione delle competenze; non un titolo da aggiungere al curriculum in esito a un corso formativo, ma un percorso di crescita professionale, come lo definiscono gli stessi manager intervistati.

Il percorso si chiama "Be Manager" e fa parte di "**Industry 4.0 All Inclusive**", il progetto sostenuto da Federmanager che, tra autovalutazione, assessment e formazione, validerà entro fine anno 300 manager 4.0. Per le imprese che li intercetteranno, un'occasione - vale la pena chiamarla così - di accelerare l'innovazione.

Intervista a Federico Mioni



Intervista a Maurizio Bottari



Intervista a Ettore Cambise





ITALI: il Meeting dei giovani leader
Renato Fontana

Lo abbiamo chiamato ITALI perché volevamo conferire la giusta attenzione al nostro Paese e alle sue persone. Il Meeting dei Giovani Manager che si è svolto a Venezia Mestre è nato così, dal desiderio di richiamare quel moto di ammirazione verso l'Italia che noi dirigenti, che lavoriamo più all'estero che a casa nostra, riconosciamo negli occhi e nelle parole di colleghi e controparti stranieri.

Abbiamo voluto fare appello all'italianità del management, che significa creatività, capacità, genio e applicazione del talento, sapendo il valore che essa racchiude, con l'orgoglio di farlo emergere.

GRUPPO GIOVANI

Ma ITALI è anche l'acronimo di *Innovative and Technologically Advanced Leadership for Italy*, che qualifica la leadership che dovremo garantire per restare in pista nella competizione globale. Siamo spesso in basso nelle classifiche internazionali per burocrazia, sistema fiscale, corruzione e via dicendo. Non siamo tra i primi al mondo anche in termini di Pil, finanza pubblica, attrazione di capitali.

Tuttavia, sta a noi decidere cosa fare, ovvero se restare lì a guardare la luna dal pozzo, dove forse a volte ci collochiamo, oppure, con le unghie e con i denti, scalare le pareti verticali e arrivare in cima.

Con le nostre migliori energie, ovvero con i componenti del Coordinamento Giovani che ha tanta voglia di fare e con i migliori 40 giovani manager italiani, che abbiamo individuato durante l'anno 2017 e poi portato a Venezia, stiamo lavorando nella direzione del cambiamento e della partecipazione.

"Con le nostre migliori energie stiamo lavorando nella direzione del cambiamento e della partecipazione"

Il Coordinamento Giovani ha scelto di concentrare l'azione su tre aspetti che contribuiscono alla visione di ITALIA che abbiamo e che rappresentano tematiche fondamentali per restare al passo con le trasformazioni industriali:

- **Le persone al centro**, un tema di cui abbiamo già discusso al seminario di Padova che il Gruppo Giovani ha promosso lo scorso luglio parlando di idee e start up. Ovvero coltivare, far crescere e ritenere i nostri giovani più talentuosi. Solo dall'uomo, riteniamo, possono derivare in ogni campo le idee vincenti e parlare di questo vuol dire parlare del futuro delle aziende ma dell'intero sistema Paese.
- **Digital transformation**; in questo campo, con la rivoluzione digitale che la fa da padrona, bisogna attrezzarsi su applicazioni disruptive che ne derivano e di cui già vediamo gli effetti. Per esempio, la cybersecurity, che è stata oggetto del seminario che abbiamo realizzato in settembre presso l'Università di Bari. Dobbiamo ragionare sull'impatto delle nuove tecnologie, sulle imprese e sui processi che come management siamo chiamati a governare.
- **Guardare al mondo, ovvero "going global"**. Questa ultima tematica è colta sia nell'ottica di conquistare mercati all'estero sia come capacità di saper attrarre risorse nel nostro Paese, da far crescere in Italia.

Con i 50 e più colleghi che hanno partecipato ai tavoli di lavoro del Meeting abbiamo condiviso il fatto che **le due leve più libere e forse immediatamente attivabili per rilanciare l'economia italiana sono costituite dagli investimenti** (e quindi parliamo di imprese) **e dall'export**, mentre gli altri fattori (consumi e spesa pubblica) probabilmente richiedono un maggior lavoro di aggiustamento.

Le idee che abbiamo elaborato nei tavoli di lavoro stanno confluendo in **un documento di confronto** che offrirà un quadro di proposte per le Istituzioni e il Paese per dominare i nuovi cambiamenti ed esplorare le opportunità legate ai nuovi trend. **Sono innanzitutto linee di intervento, che immaginiamo utili a riorientare i paradigmi formativi tradizionali e favorire lo sviluppo delle competenze funzionali al cambiamento organizzativo in chiave tecnologica, approfondire le direttrici di sviluppo della digital transformation e individuare le migliori modalità per operare in modo globale.**

Cliccando qui è possibile rivivere i momenti, alcuni davvero emozionanti, che hanno caratterizzato il nostro evento, tra cui, certamente, dobbiamo citare **il Premio Giovane Manager 2017** con i ragazzi Campioni d'Italia della squadra di basket Umana Reyer Venezia che consegnano i trofei Federmanager ai **10 migliori manager** under 44 , premiati a Venezia quali testimoni di un'Italia che ce la fa. Un'iniziativa che individua i nostri migliori giovani leader d'azienda, proponendosi semplicemente di puntare il riflettore sui volti, le competenze e le sensibilità che il nostro Paese può vantare.

* *Coordinatore Gruppo Giovani Federmanager*

Il welfare è il nuovo fattore di employability
Salvo Carbonaro

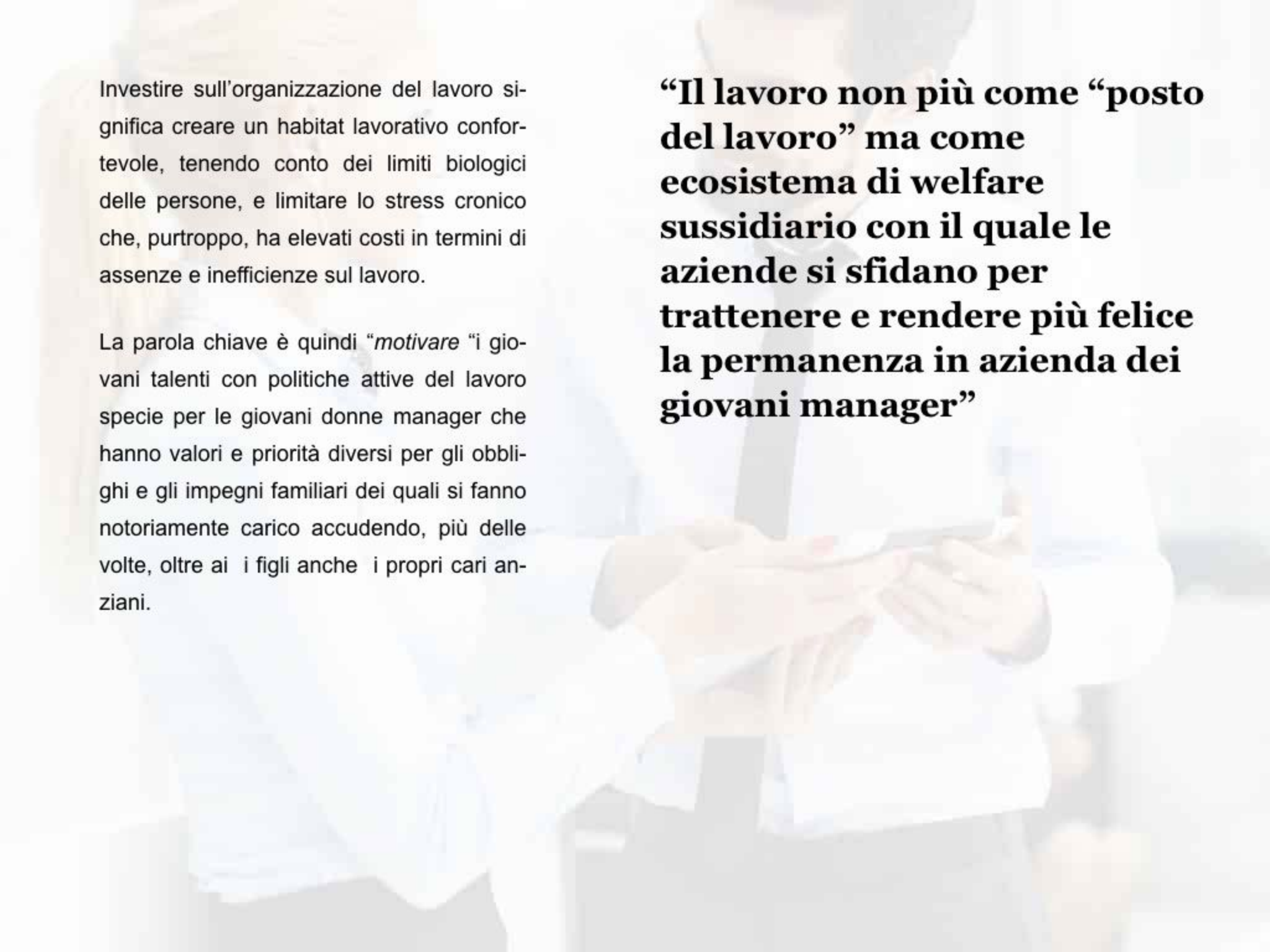
La spesa familiare per il welfare assorbe circa il 15% del reddito rappresentando un vero e proprio business da 109 miliardi di euro, pari al 6,5% del PIL tanto da diventare la terza voce di spesa dopo quella alimentare e casa.

In un millennio globalizzato e oltremodo competitivo, come il nostro, dove il confine tra la vita privata e lavorativa è diventato sempre più labile, **i servizi di supporto di flexible benefits, health care, social assistance in ambito familiare stanno diventando uno strumento di employability per le nuove generazioni di manager** favorendo un mercato del lavoro più dinamico e produttivo.

Per una maggiore crescita di tale strumento moderno di politica del lavoro la futura normativa contrattuale e fiscale dovrà puntare ad un più robusto sistema premiante di welfare per i giovani dirigenti in modo da promuovere maggiormente il merito e le potenzialità professionali utilizzando anche un'attenta e mirata attività di tutoraggio e trasferimento delle competenze dei seniores con più anni di esperienza lavorativa.

Per le parti sociali delle rappresentanze datoriali e manageriali si pone l'esigenza di favorire gli investimenti verso le politiche del lavoro attrattivo e motivante per i giovani manager creando benessere collettivo come valore fondante di bilanciamento tra sforzo e ricompensa per gli juniores e di performance di lungo periodo per l'impresa.

Infatti, **sta emergendo, ascoltando i colleghi manager giovani, che uno dei motivi di stress non è tanto l'eccessivo carico di lavoro quanto la carenza di strumenti di conciliazione tra gli impegni aziendali e familiari** che non aiutano, di certo, a raggiungere facilmente gli obiettivi di produttività attesa.



Investire sull'organizzazione del lavoro significa creare un habitat lavorativo confortevole, tenendo conto dei limiti biologici delle persone, e limitare lo stress cronico che, purtroppo, ha elevati costi in termini di assenze e inefficienze sul lavoro.

La parola chiave è quindi *“motivare”* i giovani talenti con politiche attive del lavoro specie per le giovani donne manager che hanno valori e priorità diversi per gli obblighi e gli impegni familiari dei quali si fanno notoriamente carico accudendo, più delle volte, oltre ai figli anche i propri cari anziani.

“Il lavoro non più come “posto del lavoro” ma come ecosistema di welfare sussidiario con il quale le aziende si sfidano per trattenere e rendere più felice la permanenza in azienda dei giovani manager”

Una politica di maggiore attenzione verso giovani dirigenti e quadri risolve in buona misura, da un lato, il problema dell'*ageing* in azienda che tende a rallentare la crescita economica e di carriera delle generazioni più giovani e, dall'altro lato, il problema dell'invecchiamento e quindi dell'assistenza alla popolazione degli anziani frequentemente a carico dei figli.

Tante aziende illuminate, le cosiddette "*Great place to work*", per le quali il welfare aziendale sta diventando una nuova attività d'impresa, **si stanno già muovendo per intercettare quei bisogni individuali dei loro junior manager** che per il carico di preoccupazioni familiari mal si coniugano con un equilibrato sviluppo organizzativo ed individuale, proponendo una gamma di nuovi servizi ad hoc anche ai nuclei familiari.

Il cambio di passo di tale aziende è aver compreso, almeno le più piccole, che per dare maggiore valore aggiunto agli investimenti in welfare occorre creare apposite **reti d'impresa** in sharing anche con realtà sociali o ETS regionali per rendere più fruibile l'erogazione di beni e servizi in una logica di specificità territoriali dove le comunità dei dipendenti vivono.

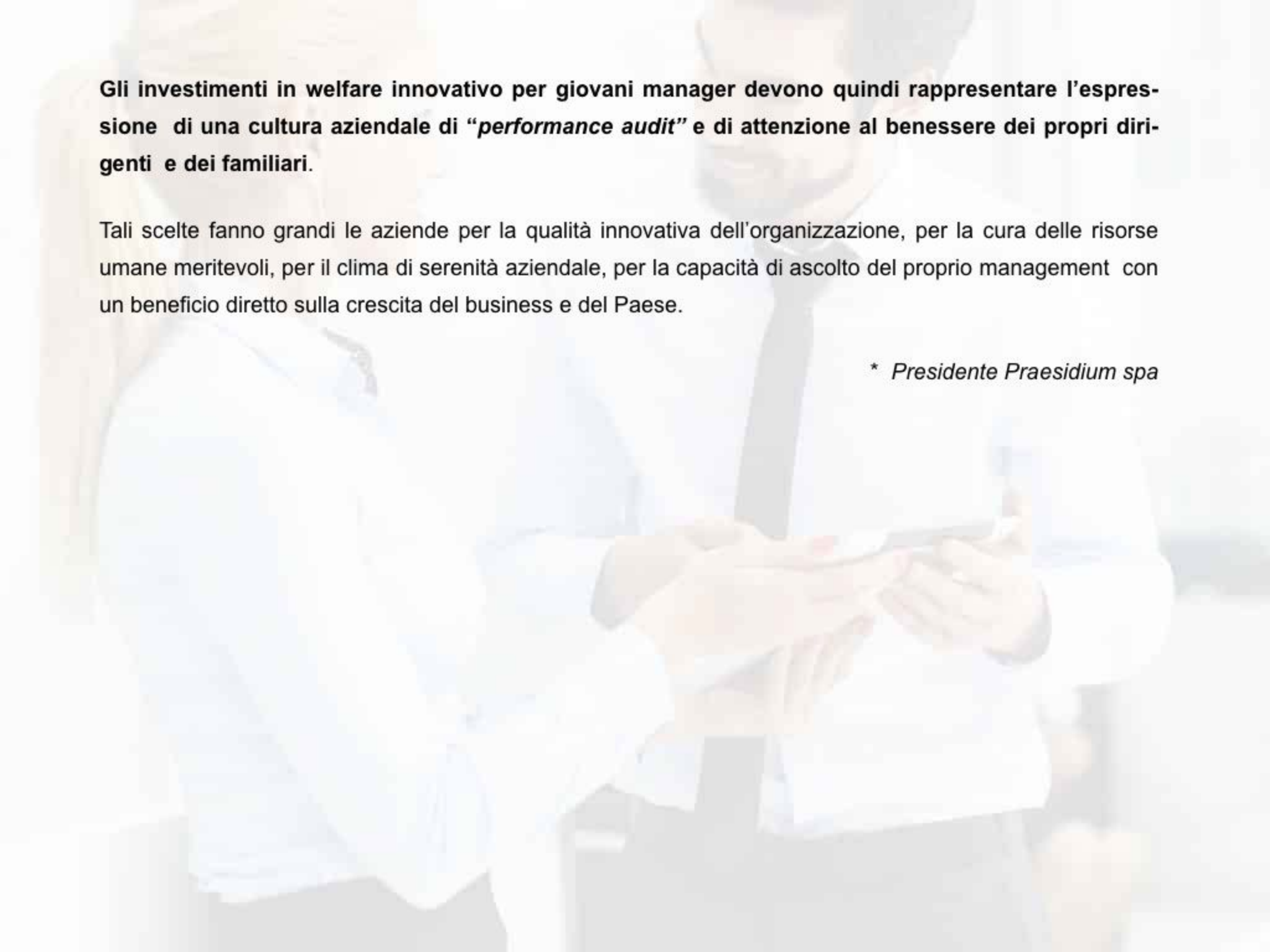
La differenza, rispetto al recente passato, è la consapevolezza che solo questo cambio di prospettiva potrà dare un senso compiuto alla valorizzazione del tempo personale, a nuovi equilibri vita-lavoro, alla parità di genere, al valore di cura della propria salute e del benessere oltre che ad una maggiore coscienza dei rischi e delle fragilità che un'epoca incerta, come la nostra, potrà quasi certamente riservare alle nuove generazioni di manager lungo l'arco della vita lavorativa e nel lungo tempo della quiescenza.

Investire nel welfare integrativo significa, per le aziende, favorire e sviluppare la *cultura del rischio e delle relative tutele* nelle giovani generazioni di manager orientandoli a sottoscrivere *hic et nunc* le coperture non procrastinabili per assicurarsi un futuro.

Attenzione, però, a mappare correttamente i nuovi bisogni per costruire e governare una gamma di benefits appropriati alle esigenze dei propri dirigenti evitando di investire in beni e servizi per i quali, talvolta, se i dipendenti potessero scegliere allocherebbero una ridotta spesa del budget complessivo aziendale.

Per le aziende Investire bene significa, da una parte, conoscere e capire i propri collaboratori e le loro esigenze specifiche e dall'altra, monitorarne periodicamente l'evoluzione.

“Motivare i giovani talenti con politiche attive del lavoro e, in particolare, le giovani donne manager che hanno valori e priorità diversi per gli obblighi e gli impegni familiari dei quali si fanno notoriamente carico”



Gli investimenti in welfare innovativo per giovani manager devono quindi rappresentare l'espressione di una cultura aziendale di *"performance audit"* e di attenzione al benessere dei propri dirigenti e dei familiari.

Tali scelte fanno grandi le aziende per la qualità innovativa dell'organizzazione, per la cura delle risorse umane meritevoli, per il clima di serenità aziendale, per la capacità di ascolto del proprio management con un beneficio diretto sulla crescita del business e del Paese.

** Presidente Praesidium spa*



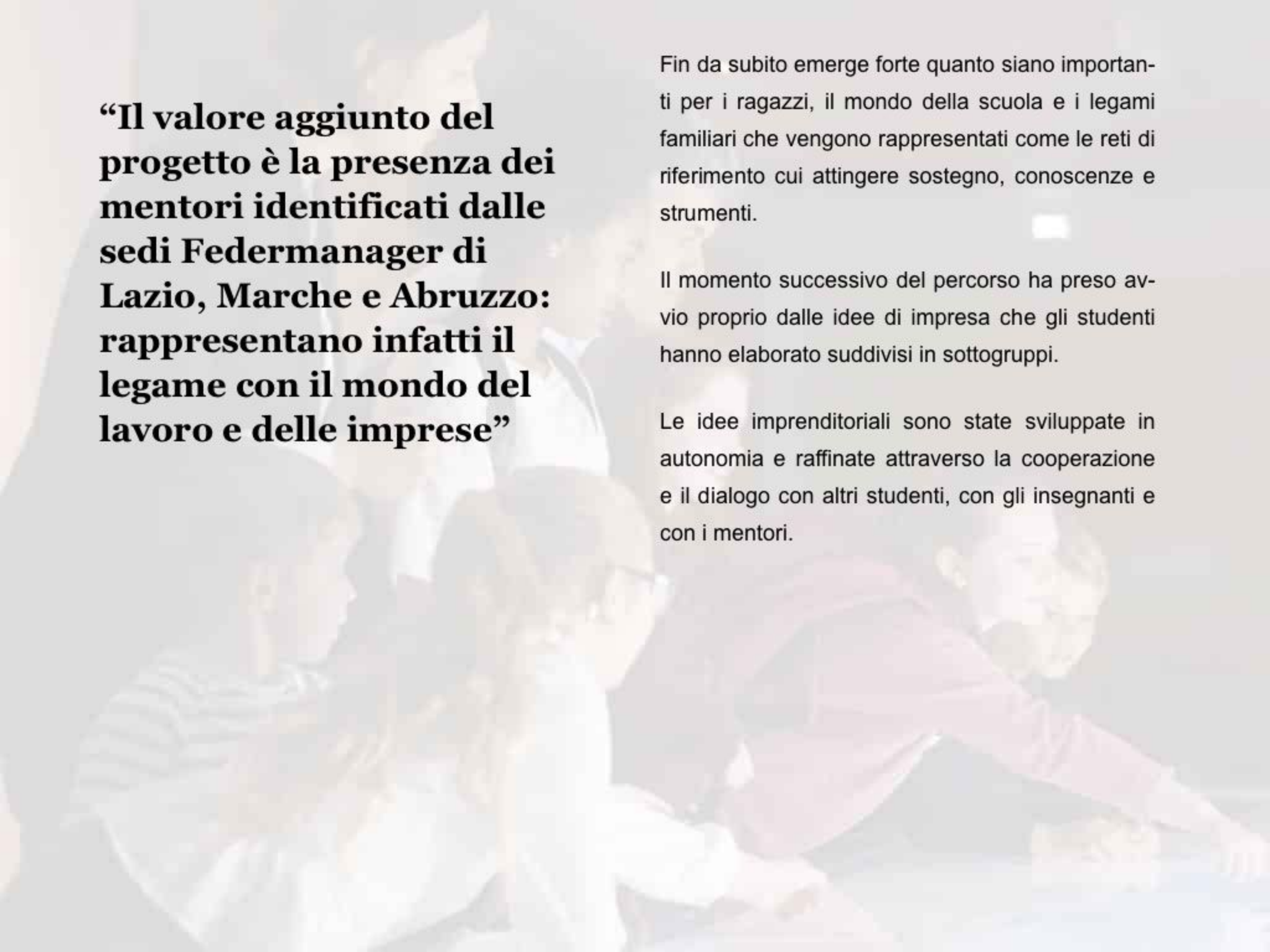
**Portare l'alternanza nelle scuole del Centro Italia
a cura di Vises**

Nel mese di gennaio Vises ha avviato le attività del progetto "Un'impresa che fa scuola: Apprendere x riprendere", **l'intervento sostenuto con i fondi della raccolta Federmanager promossa all'indomani del sisma che nel 2016 ha colpito le popolazioni del centro Italia.**

Un Progetto inserito nei percorsi di Alternanza scuola lavoro di tre Istituti superiori - il Liceo scientifico Einstein di Teramo, l'IP-SEOA di Cingoli (MC) e l'Istituto tecnico Rosatelli di Rieti - che ha l'obiettivo di accompagnare i 60 ragazzi coinvolti in un percorso di sviluppo di competenze, attitudini e strumenti utili per la loro realizzazione personale e per il proprio futuro lavorativo.

L'esperienza porterà ciascuna delle tre classi coinvolte a dare vita ad una "mini-impresa" che risponda a bisogni del mercato ancora insoddisfatti, sperimentando il problem solving, la creatività, la comunicazione efficace, ma soprattutto cosa significhi aprirsi al lavoro di gruppo. La creazione delle imprese didattiche, infatti, è considerata in Europa come una delle più efficaci esperienze imprenditoriali che possono essere realizzate a scuola, una *metodologia* didattica innovativa che ha lo scopo di arricchire il processo di apprendimento.

Fin dai primi momenti i ragazzi e i loro insegnanti sono stati chiamati a mettersi in gioco e ad agire; nel corso del primo incontro sono state esplorate le ricchezze di ciascuno, quelle personali e quelle che l'appartenenza al gruppo classe e alla scuola potevano offrire, in modo da avere a disposizione una prima valutazione delle risorse utili per cominciare il loro percorso di creazione.

A group of students, including a woman and several young people, are gathered around a table. They appear to be in a collaborative learning or workshop environment, looking at something on the table with interest. The background is slightly blurred, focusing attention on the group.

“Il valore aggiunto del progetto è la presenza dei mentori identificati dalle sedi Federmanager di Lazio, Marche e Abruzzo: rappresentano infatti il legame con il mondo del lavoro e delle imprese”

Fin da subito emerge forte quanto siano importanti per i ragazzi, il mondo della scuola e i legami familiari che vengono rappresentati come le reti di riferimento cui attingere sostegno, conoscenze e strumenti.

Il momento successivo del percorso ha preso avvio proprio dalle idee di impresa che gli studenti hanno elaborato suddivisi in sottogruppi.

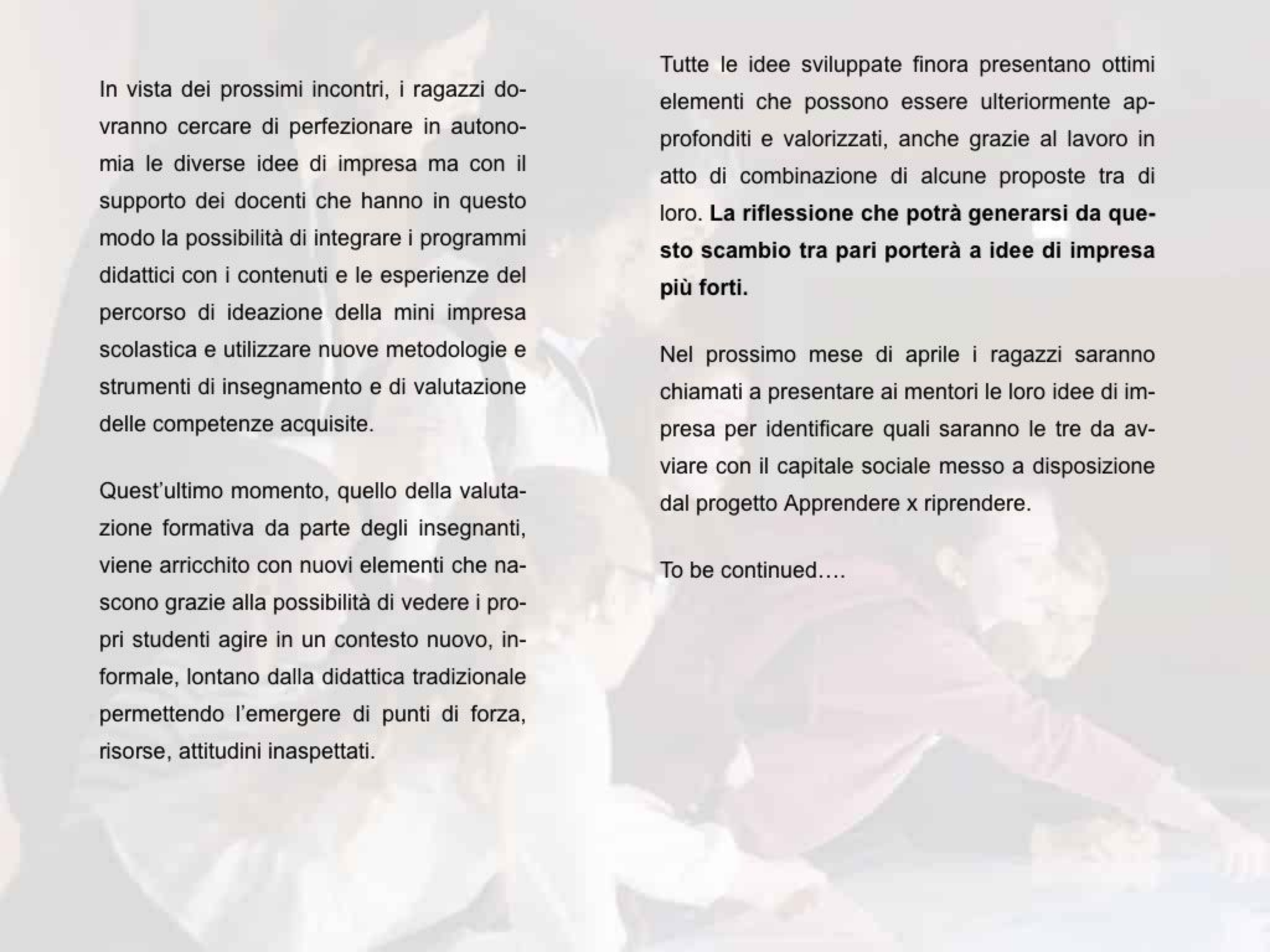
Le idee imprenditoriali sono state sviluppate in autonomia e raffinate attraverso la cooperazione e il dialogo con altri studenti, con gli insegnanti e con i mentori.

La presenza dei mentori identificati dalle sedi Federmanager di Lazio, Marche e Abruzzo è stata il valore aggiunto fin da questa prima fase di lavoro. Rappresentano infatti il legame, la relazione importante con il mondo e gli attori del lavoro e delle imprese. Il loro ruolo è quello di **accompagnare i ragazzi, offrendo esperienza e competenze specifiche, orientamento e supporto, incoraggiamento e messa in guardia verso rischi e difficoltà**, ma soprattutto quello di offrire consigli senza imposizione.

Un rapporto che arricchisce sia i ragazzi che i mentori, perché offre ai primi un assaggio di quali siano gli atteggiamenti e le competenze che il mondo del lavoro si aspetterà che possiedano e ai secondi, i manager, un punto di vista privilegiato ed uno sguardo sul futuro da portare nelle aziende.

Gli studenti hanno - sino a qui - elaborato e condiviso alcune idee di impresa che tengono naturalmente conto del percorso di studi che stanno seguendo, delle eccellenze del proprio territorio, rileggendoli alla luce della creatività e delle nuove tecnologie.

La classe 4PA pasticceria dell'IPSEO Varnelli di Cingoli, ad esempio, ha immaginato prodotti o servizi che valorizzano la tradizione culinaria e i prodotti tipici locali, sposandola con tematiche attuali come la celiachia e gli stili di vita vegan; gli studenti della 3BA biotecnologie del Rosatelli di Rieti hanno immaginato di dare vita ad un'App per la sicurezza nei laboratori o a prodotti cosmetici basati sull'olio della Sabina, eccellenza locale; i ragazzi della 3B del Liceo scientifico Einstein di Teramo si stanno confrontando sulla creazione di servizi on line per studenti o la realizzazione di un videogioco.





In vista dei prossimi incontri, i ragazzi dovranno cercare di perfezionare in autonomia le diverse idee di impresa ma con il supporto dei docenti che hanno in questo modo la possibilità di integrare i programmi didattici con i contenuti e le esperienze del percorso di ideazione della mini impresa scolastica e utilizzare nuove metodologie e strumenti di insegnamento e di valutazione delle competenze acquisite.

Quest'ultimo momento, quello della valutazione formativa da parte degli insegnanti, viene arricchito con nuovi elementi che nascono grazie alla possibilità di vedere i propri studenti agire in un contesto nuovo, informale, lontano dalla didattica tradizionale permettendo l'emergere di punti di forza, risorse, attitudini inaspettati.

Tutte le idee sviluppate finora presentano ottimi elementi che possono essere ulteriormente approfonditi e valorizzati, anche grazie al lavoro in atto di combinazione di alcune proposte tra di loro. **La riflessione che potrà generarsi da questo scambio tra pari porterà a idee di impresa più forti.**

Nel prossimo mese di aprile i ragazzi saranno chiamati a presentare ai mentori le loro idee di impresa per identificare quali saranno le tre da avviare con il capitale sociale messo a disposizione dal progetto Apprendere x riprendere.

To be continued....



Persone per le persone. Ecco il valore del tuo 5x1000.

Siamo manager che si impegnano nelle iniziative
di volontariato e cooperazione.

Mettiamo la nostra esperienza e le nostre competenze
nel creare e sviluppare progetti che migliorano la vita delle persone.
Il tuo 5x1000 serve a questo.

**VOLONTARI INIZIATIVE
DI SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE**


Vises è la onlus di riferimento di Federmanager.
Grazie alle competenze e alle esperienze
che i manager mettono a disposizione,
opera in Italia e all'estero attraverso
la cooperazione e le iniziative di volontariato.

codice fiscale


08002540584



VISES ONG
ONLUS
VOLONTARI INIZIATIVE SVILUPPO
ECONOMICO E SOCIALE

Onlus di riferimento di  **FEDERMANAGER**

www.vises.it

A man in a dark blue suit and white shirt stands in the center of a modern office, smiling and gesturing with his hands as if presenting. He is surrounded by several other people, some of whom are seated at a long table with laptops open. The office has large windows in the background, offering a view of a city skyline. The overall atmosphere is professional and collaborative.

La formazione si misura: il nostro impact report
a cura di Fondirigenti

Le nuove tecnologie richiedono personale qualificato, cultura digitale e tecnica, capacità di lettura dei dati e delle informazioni e nuove competenze strategiche, gestionali e manageriali.

Per questo **Fondirigenti è stato il primo fra tutti i fondi interprofessionali a stanziare risorse specifiche per l'innovazione, con 16 milioni di euro destinati a Industria 4.0, nel solo biennio 2016/17, sui 54 milioni complessivamente erogati nello stesso periodo.**

“L'innovazione rappresenta il driver su cui puntare per rilanciare la crescita del Paese - spiega il Presidente di Fondirigenti Carlo Poledrini - nell'ultimo biennio abbiamo scelto di focalizzarci su Industria 4.0, per diffondere una maggiore consapevolezza dell'impatto che essa avrà sul sistema produttivo.

“Oltre ai grandi temi quali la politica fiscale e del lavoro o il welfare, l'innovazione delle competenze manageriali rappresenta uno dei punti decisivi per lo sviluppo, da supportare attraverso politiche attive efficaci”

Oltre agli investimenti sui piani formativi, abbiamo stanziato 2,7 milioni di euro in iniziative strategiche finalizzate a rafforzare, in collaborazione con le associazioni, le condizioni di sistema per una maggiore awareness su questi temi”.

Fondirigenti ha visto incrementare in modo significativo e costante il numero di aderenti, confermandosi al primo posto tra i fondi per la formazione manageriale d'Italia, con una larga maggioranza di Pmi che rappresentano quasi il 90% delle imprese.

Le competenze per Industria 4.0 rappresentano un focus su cui puntare, come dimostrano i dati del primo Impact Report pubblicato dal Fondo. L'elevato tasso di partecipazione delle imprese alle iniziative (58%) dimostra il forte interesse su questi temi.

I contenuti più rilevanti riguardano i piani di trasformazione digitale, con un'enfasi particolare sulle competenze trasversali, necessarie a gestire il cambiamento, seguiti da e-reputation, innovazione dei processi e dei big data.

Con riferimento all'innovazione, emerge l'esigenza di sviluppare competenze gestionali sull'impiego di tecnologie legate all'automazione, all'intelligenza artificiale e conseguenti ricadute sui processi e nuove modalità di lavoro, compreso lo smart working, e valorizzare il rapporto con il sistema creditizio.

A fronte dei 16 milioni di euro stanziati, sono stati approvati oltre 1.100 piani formativi, con 180 mila ore di formazione e più di 2.400 dirigenti partecipanti. I dati confermano l'interesse delle imprese a puntare sulla formazione, considerata un elemento indispensabile di vantaggio competitivo.

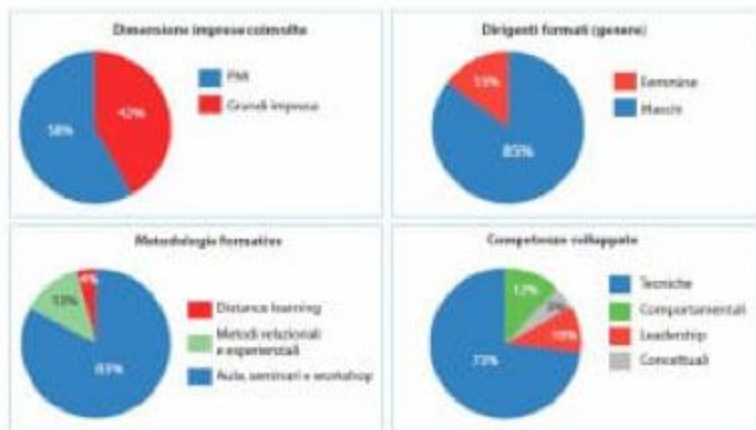
Relativamente al valore aggiunto, il Report rileva che, **a fronte di ogni euro finanziato, le imprese sono disposte a investire in media 1,8 euro** (con un moltiplicatore degli investimenti pari al 180%).

Fondirigenti ha migliorato la propria capacità di fornire strumenti rapidi e efficaci. I manager e le imprese, dal canto loro, hanno colto le nuove opportunità con decisione, come dimostra il gran numero di richieste di finanziamento pervenute.

L'Impact Report consente di confermare inoltre, gli studi della Berkeley University, su dati Fondirigenti, che evidenziano un **aumento del 12% di produttività aziendale al raddoppio degli investimenti in formazione**. Considerata l'entità e l'importanza delle trasformazioni in atto, l'obiettivo di Fondirigenti è quello di attivare canali di dialogo e confronto con tutti gli attori istituzionali e gli stakeholder sui trend e le principali sfide dell'innovazione per le quali la formazione manageriale può costituire una risposta efficace.

“Gli studi della Berkeley University, su dati Fondirigenti, evidenziano un aumento del 12% di produttività aziendale al raddoppio degli investimenti in formazione”

I PIANI FORMATIVI: ASPETTI QUALITATIVI



I PIANI FORMATIVI: I NUMERI

Nel corso degli ultimi due anni (2016-2017) Fondripi è riuscito a raggiungere risultati significativi, in linea con la propria mission



I PIANI FORMATIVI SU INDUSTRIA 4.0 (Visione d'insieme)



GLI AVVISI SU INDUSTRIA 4.0

Importanza delle competenze manageriali

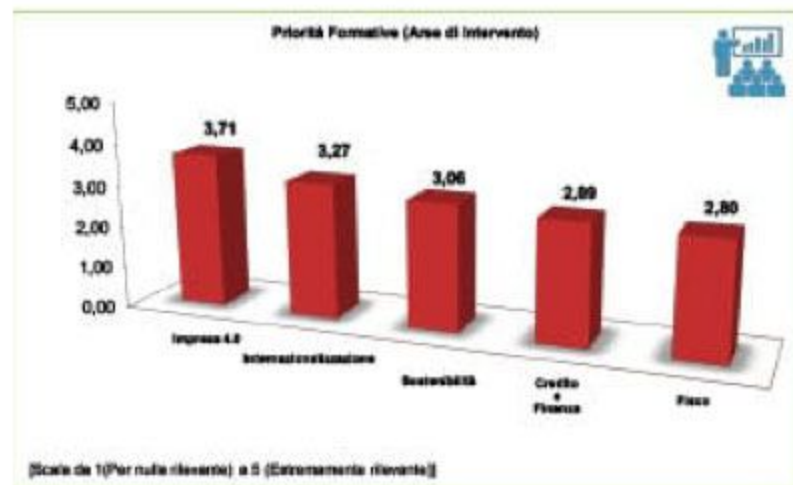
Focus su privacy e cybersecurity

Aumento della consapevolezza

MAIN TOPICS:

- Sensibilizzazione su Industry 4.0 con focus su Big Data e IoT, in ottica di business analytics e business intelligence
- Integrazione di basi dati diverse, includendo processi di digitalizzazione e dematerializzazione
- Adeguamento alle normative europee (GDPR) e alfabetizzazione sulle problematiche cybersecurity
- Creazione di siti web di e-commerce di nuova generazione, anche in ottica di internazionalizzazione, e promozione dei contenuti tramite SEO e SEM
- Gestione delle pubbliche relazioni in chiave digitale tramite piattaforme social e community
- Introduzione e addestramento all'uso di piattaforme e software gestionali per la gestione della supply chain
- Digital lean e mappatura processi finalizzata all'automazione







Abbraccia
il successo.

Un fondo sanitario non profit.
Perché sarà sempre al tuo fianco
nella tua carriera.

C'è un Fondo sanitario integrativo diverso dagli altri, perché creato da manager per i manager, i quadri, le alte professionalità e le loro famiglie. È senza scopo di lucro e si prende cura di oltre 140.000 persone. Non ha limiti di età, di accesso e di permanenza; non opera la selezione del rischio, non può recedere dall'iscrizione e, quindi, tutela gli assistiti per tutta la durata della loro vita. Tutto questo è garantito da un'istituzione: Federmanager. Ed è contenuto in un nome: Assidai.

www.assidai.it

Seguici su    

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere
Una scelta per la vita.