



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

UNA MANO DI VERDE



Ottobre 2019

 FEDERMANAGER



Direttore responsabile: Stefano Cuzzilla

Vice Direttore: Dina Galano

In redazione: Assunta Passarelli, Antonio Soriero

Web Manager: Federico Romani

Provider e sviluppo grafico:

Selda Informatica s.c. a.r.l.

Redazione: Roma – via Ravenna, 14

Telefono: 06-44070236 / 261

progettomanager@federmanager.it

Sito web:

progettomanager.federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl

sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297
del 12.12.2013

Tipografia: Artigrafiche Boccia spa

Finito di stampare

novembre 2019

IN QUESTO NUMERO...

Economia circolare

Green new deal

Sostenibilità | **CO₂**

Climate change | **Csr**

Greenbond | **Ambiente**

Skill mismatch | **Wef**

Decommissioning



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

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

STEFANO CUZZILLA

In bilico tra ripresa e recessione



L'EDITORIALE DEL PRESIDENTE

Poteva sembrare un progetto ambizioso, ma sta già rispondendo al fabbisogno reale dei protagonisti del tessuto produttivo italiano: sviluppare **politiche attive per il lavoro manageriale** e, cosa non banale, operare per la diffusione di **una nuova cultura di impresa**.

Ecco come abbiamo attivato il nostro ruolo di rappresentanza nella direzione della promozione di strumenti e soluzioni che sostengano lo spirito imprenditoriale dei territori e rafforzino la dotazione di competenze di alta qualità del management. Ci promettiamo di continuare a offrire in modo proattivo le risposte che servono al Paese, il momento è cruciale: siamo in equilibrio tra la speranza della ripresa e l'incubo della recessione.

Il contesto internazionale, il noto debito pubblico italiano, la guerra globale sui dazi e la frenata della crescita dell'UE, con lo spettro della recessione in Germania, sono tutti elementi che rafforzano la necessità di una forte sinergia tra imprese e manager.

Ma emergono alcuni segnali confortanti dal secondo rapporto "Capitale manageriale e strumenti per lo sviluppo" dell'**Osservatorio 4.Manager**, di cui si parla in questo numero di Progetto Manager; sono segnali che devono essere interpretati con attenzione: rispetto ai dati presentati nel 2017 cresce nel Paese la domanda di manager, figure in grado di guidare il cambiamento, accompagnando le aziende in un progressivo percorso di crescita. Un secondo dato: il 50% degli imprenditori intervistati punta ad assumere manager nei prossimi tre anni (arriviamo al 76% nelle imprese con più di 50 dipendenti). Si apre quindi una grande sfida che possiamo racchiudere in due parole: **fiducia e competenza**. Fiducia da parte degli imprenditori che avranno bisogno di aprire le porte delle aziende a professionisti di primo livello; competenza, quella che i manager dovranno sempre più maturare per competere in un mercato globale.

Ma dobbiamo lavorare anche per **ridurre il mismatch tra domanda e offerta di competenze manageriali**, un tema che l'Osservatorio mette ben in luce nel rapporto presentato. Il problema del mismatch deve interessare l'intera classe politica: riguarda infatti tutto il sistema. Sei posti di lavoro altamente qualificati su 10 mostrano carenza di competenze; 4 lavoratori su 10 sono troppo o troppo poco qualificati per il lavoro che stanno svolgendo. Nell'ambito del nostro sistema di rappresentanza, promuoviamo strumenti per ridurre il disallineamento di competenze e per supportare i manager nello **sviluppo di carriera**. Se ci sono deficit strutturali in termini di competenze e conoscenza, ci mettiamo a disposizione dei decisori politici non certo per denunciarlo, bensì in termini propositivi.

Il mio appello è quindi rivolto agli orizzonti della fiducia e della competenza, ribadisco. Questo è il momento del coraggio, della collaborazione tra mondo della politica, dell'impresa e del management, di professionalità qualificate e sempre aggiornate.

Perché tra l'incubo di un Paese in recessione e la fiducia nella ripresa, non v'è dubbio alcuno per chi parteggiamo.



Milano
15 novembre 2019
IL SOLE 24 ORE

11°

FORUM INTERNAZIONALE DELL'IMPRENDITORIA FEMMINILE E GIOVANILE



CONNEXIONS

for growth

PROGRAMMA

9.00	Registrazioni e Lavazza open coffee	15.00-17.00	Human ConneXions <i>Incontri one-to-one con le Business Coach</i>
9.30	Scommodity: le connessioni scomode che fanno bene all'impresa	15.15	Ugo Nespolo: le connessioni a regola d'Arte
10.00	ConneXions for Growth	15.30	Miss in Action - MIA2020: valorizzare i talenti digitali femminili come spinta all'ecosistema innovazione
11.00-13.00	Human ConneXions <i>Incontri one-to-one con le Business Coach</i>	16.10	Le finaliste del Premio GammaDonna si raccontano
12.00	Connecting Europe <i>In collaborazione con la Commissione Europea</i>	17.10-17.30	La parola alla giuria <i>Le vincitrici del Premio GammaDonna, del QVC Next Award e del Giuliana Bertin Communication Award</i>
12.30	Innovative enterprising in Europe		
13.00-14.30	Connecting Lunch <i>Aree pic-nic e gruppi di networking</i>		
14.00	Incontri con i relatori su prenotazione in gruppi ristretti		
14.30	Crescere nel XXI secolo		
14.45	Fondi europei: occasione di sviluppo e innovazione <i>A cura PON IC – Direzione Generale Incentivi alle Imprese del Ministero dello Sviluppo Economico</i>		

Iscrizioni su www.gammaforum.it

YouTube Facebook Twitter LinkedIn Instagram
#GammaForum #ConneXions

In collaborazione con



Con il patrocinio di



Strategic Sponsor



Sponsor



Partner



Promosso da



GammaForum è un progetto



MARIO CARDONI

Manager per la sostenibilità



IL PUNTO DEL DIRETTORE

Oggi si discute molto di sostenibilità. L'Europa spinge in questa direzione e sono previsti importanti incentivi nella prossima legge di Bilancio, ma siamo tutti d'accordo sulla portata del suo significato? Con questa parola non intendiamo solo un parametro di valutazione delle attività umane, e naturalmente aziendali, ma consideriamo anche le opportunità di business che essa sta spalancando. A dirlo sono i numeri: **in Italia l'80% delle aziende quotate al FTSE-MIB ha attribuito a un comitato del Cda la responsabilità per la gestione dei temi connessi alla sostenibilità.**

Le grandi aziende del Paese sono capofila di un cambiamento che deve accompagnare una profonda trasformazione della società. Cresce sul mercato la richiesta di competenze specifiche che configurano **una professionalità innovativa**: quella del **"manager per la sostenibilità"**. Un professionista qualificato in grado di integrare la sostenibilità nei processi aziendali, in collaborazione con le altre figure direzionali e a diretto contatto con i vertici aziendali.

Viviamo un tempo in cui chi vuole competere deve attivare le leve giuste. Non stupisce anche questa tendenza: nel nostro Paese cresce il numero di aziende che legano il compenso variabile del top management al conseguimento di risultati sociali e ambientali. Questo perché **a essere sostenibile l'azienda guadagna**, sia in termini economici sia in termini reputazionali.

Sull'onda dei recenti movimenti di opinione, è aumentata infatti la consapevolezza dei consumatori sul prodotto e tra gli investitori è cresciuta la considerazione dei **criteri ESG** (Environment, Social and Governance).

Come Federmanager abbiamo interpretato i segnali lanciati dalla società e dal mercato, concependo un **percorso di certificazione dedicato ai manager per la sostenibilità** in grado di offrire alle imprese professionisti pronti a operare efficacemente. Manager che sappiano recepire le indicazioni dettate dall'**economia circolare**, dall'**efficienza energetica** e dall'**innovazione**. Un bacino di risorse professionali che stiamo implementando con specifici percorsi di formazione proposti dalla nostra Academy.

La posta in gioco è altissima: le nuove generazioni chiedono un cambio di passo nella salvaguardia del pianeta e gli attori della produzione non si possono sottrarre. Vogliamo contribuire a **rimodellare la cultura aziendale** nell'ottica di precisi criteri di sostenibilità: tutte le funzioni aziendali saranno sempre più portate a considerare **il manager per la sostenibilità una figura di coordinamento complessivo**, per individuare sinergicamente le aree di miglioramento e i rischi che le sfide possono comportare. L'Europa e l'Italia puntano su un **Green new deal** per accelerare il raggiungimento dei 17 target Onu. In questo quadro ogni singolo manager competente sarà decisore di politiche d'impresa determinanti a supportare il sistema Paese. Partendo anche dalla promozione di un dialogo con gli stakeholder di riferimento, da coinvolgere in un processo di creazione di valore per l'azienda. È un compito difficile, ma Federmanager aiuterà i manager a farlo al meglio.

A COLLOQUIO CON

- 08** Una legge nazionale
sulla sostenibilità

AUTORE ANTONIO SORIERO

- 11** Governare l'ambiente

AUTORE DINA GALANO

POLITICA ED ECONOMIA

- 14** Angela Merkel
si veste green

AUTORE STEFANO MATALUCCI

- 18** L'ambiente entra a bilancio

AUTORE LUCA ZORLONI

L'ITALIA POSSIBILE

- 21** Nuova vita
al decommissioning

AUTORE FEDERICO COLOSI

MANAGEMENT

- 24** Leader a tutto tondo

AUTORE EMANUELE BOMPAN

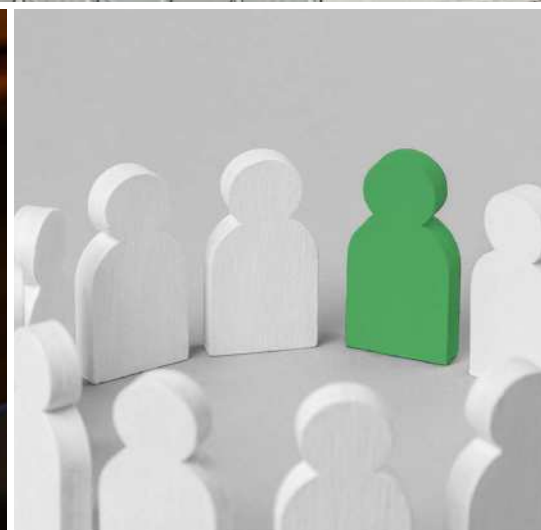
STUDI E RICERCHE

- 27** L'economia può circolare

AUTORE SANDRO NERI

- 29** Cresce la voglia di manager

AUTORE GIUSEPPE TORRE



A COLLOQUIO CON

UNA LEGGE NAZIONALE SULLA SOSTENIBILITÀ

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



Enrico Giovannini, portavoce dell'ASviS

In attesa di veder compiuto il Green new deal italiano, abbiamo chiesto a Enrico Giovannini, portavoce ASviS, valutazioni e proposte per aiutare il Paese ad affrontare con concretezza la sfida ambientale

Già *Chief statistician* dell'Ocse, presidente dell'Istat e ministro del Lavoro e delle Politiche sociali, **Enrico Giovannini** è uno dei massimi esperti di sostenibilità nel nostro Paese. Dal 2016 è portavoce dell'**Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (ASviS)**, iniziativa nata per supportare il raggiungimento dei 17 goal previsti nel quadro dell'**Agenda 2030 dell'Onu** (Sustainable development goals – SDGs). In questa intervista a Progetto Manager, Giovannini ragiona sugli ultimi provvedimenti in tema di sostenibilità, tra indirizzo politico e strategia di impresa.

Professore, la sostenibilità sta diventando un criterio guida delle decisioni politiche. Prima il decreto clima del ministro dell'Ambiente Costa, poi la discussione avviata sulla prossima legge di Bilancio. Come giudica gli ultimi interventi promossi dal governo?

Il decreto clima, nella formulazione che è stata approvata, è certamente un provvedimento che va nella giusta direzione, ma avrebbe avuto un impatto maggiore se avesse fatto fare un passo avanti nella governance della sostenibilità. Tra i temi originariamente in discussione per il provvedimento, vi era quello della creazione, all'interno del Comitato interministeriale per la programmazione economica (Cipe), di un sottocomitato per la transizione climatica, mirato a realizzare l'obiettivo di una *carbon neutrality* italiana al 2050, come delineato dal presidente Conte. La parte sulla governance è stata invece stralciata dal decreto, auspico che venga recuperata in sede di discussione della legge di Bilancio.

Manca quindi ancora un coordinamento nazionale efficace?

Sì e per questo come ASviS ci siamo spinti ancora oltre, proponendo al governo di trasformare il Cipe in un Comitato interministeriale per lo sviluppo sostenibile. Perché è dal Cipe che pas-

sano le risorse per investimenti e infrastrutture. È prioritario un orientamento complessivo della governance delle politiche economiche, sociali e ambientali. Si pensi al Goal 15 dell'Agenda Onu: in Italia abbiamo forti criticità sul tema del consumo del suolo perché in questi anni è mancata una legge nazionale e le Regioni hanno provveduto in ordine sparso. Ecco perché proponiamo che l'Italia si doti di una legge annuale sullo sviluppo sostenibile complementare alla legge di Bilancio, uno strumento in grado di definire provvedimenti settoriali, ma in un'ottica sistemica, per orientare tutte le politiche al raggiungimento degli SDGs.

Spero si possa arrivare alla promozione di un sistema che connetta gli incentivi previsti da Impresa 4.0 con investimenti aziendali in economia circolare

Stringenti criteri di sostenibilità sono ormai imprescindibili anche per le imprese...

Certamente, anche perché è forte il differenziale di produttività tra imprese che investono sulla sostenibilità e quelle che non lo fanno. Per le aziende conviene "pensare sostenibile" e spero che, secondo quanto affermato dal ministro Gualtieri nell'evento di presentazione del nostro Rapporto il 4 ottobre scorso, si possa arrivare alla promozione di un sistema che connetta gli incentivi previsti da Impresa 4.0 con investimenti aziendali in economia circolare. In tal modo si favorirebbe una crescita dell'economia "digi-circolare" che possa beneficiare delle buone pratiche già introdotte attraverso gli incentivi di Impresa 4.0.

Perché non si vive di soli incentivi, non è così?

Gli incentivi monetari non sono tutto, ci sono misure come l'obbligo di rendicontazione non finanziaria (Dnf) previsto dal D.lgs. 254/2016, che stanno davvero orientando i processi imprenditoriali verso lo sviluppo sostenibile. Anche in questo caso però si può fare di più, abbassando la soglia dimensionale delle imprese tenute a presentare la Dnf, sul modello di quanto fatto in Spagna. Lì, ad esempio, hanno allargato la platea alle imprese con 250 addetti, concedendo tre anni di transizione per mettersi in regola. È la strada giusta per responsabilizzare anche gli attori privati.

Poi c'è il tema della tassazione disincentivante. È di questi giorni la discussione politica in merito all'introduzione di una "plastic tax".

Cosa ne pensa?

Quello della plastica è un tema complesso. Riporto un dato: in Italia i sussidi dannosi dal punto di vista ambientale sono pari a 19 miliardi di euro. E abbiamo una legge, la n.221/2015, che prevede che questi incentivi siano smantellati non per far cassa, ma per trasformarli in sussidi allo sviluppo sostenibile. Per la plastica l'Italia dispone già di un quadro regolatorio significativo, bisogna quindi evitare di assumere decisioni che si sovrappongano a misure esistenti. È però molto positivo che in tutto il mondo sia maturata una sensibilità nei confronti del problema-plastica, ma bisognerebbe spingere le imprese a fare ricerca su tecniche di produzione di materiali alternativi, che rappresentano il futuro.

Le funzioni tradizionali della Csr stanno evolvendo verso competenze riguardanti la sostenibilità a tutto tondo

E per cambiare e comprendere il mercato, c'è bisogno di nuove figure, di competenze. Sta crescendo la domanda di manager della sostenibilità?

Dalle nostre rilevazioni emerge come le imprese si stiano sempre più dotando di figure manage-

riali specializzate nella sostenibilità. Manager che, all'interno delle strutture organizzative, siano capaci di integrarsi con altre professionalità come, ad esempio, gli *energy manager*. Le funzioni tradizionali della Csr stanno evolvendo verso competenze riguardanti la sostenibilità a tutto tondo e ciò comporta una logica elevazione della figura professionale. Ecco perché oggi il manager della sostenibilità deve operare a stretto contatto con l'Ad all'interno dell'azienda.

In tal senso quanto conta il tema della formazione?

È centrale. Disponiamo di figure professionali certamente capaci, ma sono poche rispetto alla domanda che emerge dalle imprese.

Ad esempio, sto collaborando con la Scuola nazionale dell'amministrazione per la formazione di *sustainability manager* del settore pubblico e percorsi simili si stanno realizzando per il settore privato. Una visione integrata della sostenibilità richiede competenze economiche, ingegneristiche e, soprattutto, la capacità di cogliere le opportunità offerte dall'innovazione. In Italia la maggior parte delle piccole e medie imprese non ha ancora un'organizzazione adeguata a recepire la figura del *sustainability manager*; per questo bisogna promuovere una cultura che aiuti a comprendere le tante opportunità di business all'orizzonte. Sono esigenze che sul mercato si stanno diffondendo con grande rapidità e in questa corsa al futuro della produzione è evidente che "i primi saranno i primi".

In conclusione, cosa aspettarsi alla vigilia dell'insediamento della nuova Commissione Ue?

Mi auguro che quella di Ursula von der Leyen non sia solo la Commissione dello European Green Deal, ma un'istituzione in grado di affermare una visione incentrata sulla giustizia nel rapporto tra generazioni. Non a caso tra le proposte in campo c'è quella di impostare il Semestre europeo, cioè lo strumento di coordinamento delle diverse politiche, sui goal dell'Agenda 2030. Questo dovrebbe consentire a tutti i Paesi membri di compiere un effettivo salto di qualità nella definizione di politiche verso lo sviluppo sostenibile. L'Italia dovrà essere pronta a dialogare con il nuovo esecutivo Ue, offrendo un contributo determinante.

A COLLOQUIO CON

GOVERNARE L'AMBIENTE

AUTORE: **DINA GALANO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Il clima è diventato un tema di governance. Per comprendere cause ed effetti di tale evoluzione, Progetto Manager ha raggiunto Sabrina Bruno, docente Luiss, alla guida dell'Italian chapter del World economic forum dedicato alla questione climatica

A gennaio di quest'anno il World economic forum (Wef) ha emanato otto principi guida per indicare, a chi siede nei *board*, la migliore strategia di governo del *climate change*. In premessa, si riconosce l'effetto *disruptive* che i cambiamenti climatici stanno generando anche sul mondo del business. In conclusione, si richiama l'urgenza di una *call to action* che investe direttamente la leadership. L'ambiente è diventato un tema di governance. Per capire le implicazioni di questa evoluzione, Progetto Manager ha intervistato Sabrina Bruno, docente di Law and Economics all'Università Luiss Guido Carli e Chair dell'Italian climate governance chapter, da poco in Nedcommunity, l'associazione italiana dei consiglieri indipendenti.

Professoressa, nel mondo i consigli di amministrazione iniziano a occuparsi della questione climatica?

In alcuni Paesi (UK, Francia, Malesia, Italia) sono stati costituiti *chapters* nazionali per diffondere l'iniziativa del Wef e sensibilizzare le imprese sugli effetti dei cambiamenti climatici. Ciò è necessario perché è il Cda che ha la responsabilità di governare i rischi e le opportunità derivanti dall'emergenza climatica. Finora la legislazione europea, con la Direttiva N. 2014/95/EU in materia di dichiarazione non finanziaria, si è occupata di trasparenza in tema (anche) di clima con riferimento a società di grandi dimensioni, banche, assicurazioni. Per tutte le altre realtà non c'è legislazione specifica. Eppure il clima costituisce un rischio finanziario che deve essere ben considerato per una corretta gestione del patrimonio aziendale.

In che modo il clima rappresenta un rischio finanziario?

La Task force, istituita dal Financial stability board, ha emanato raccomandazioni che individuano i rischi fisici come inondazioni e altri fenomeni meteorologici estremi e i rischi che derivano dalla c.d. transizione energetica, vale a dire le innovazioni tecnologiche, le disposizioni di legge che limiteranno

l'emissione di CO₂, le possibili azioni di risarcimento dei danni, etc... Si tratta di fattori che, se non vengono ponderati, potrebbero causare l'uscita dal mercato di un'impresa. Si pensi che la nuova Commissione europea ha annunciato interventi, come la *carbon border tax* e altre misure affinché in Europa si raggiunga l'obiettivo di zero emissioni di CO₂ entro il 2050. L'alternativa è: o considero il pagamento della tassa o di altre sanzioni nel mio piano finanziario oppure devo trovare meccanismi tecnologici o soluzioni energetiche differenti.

Fenomeni meteorologici e transizione energetica sono rischi finanziari da considerare per una tutela del patrimonio aziendale

Quindi, il rischio si può volgere in opportunità?

Chi siede in un *board* dovrebbe porsi queste due domande: il mio modello di business è resiliente rispetto ai rischi che derivano dal cambiamento climatico? E quali sono le opportunità da sfruttare? Faccio un esempio: se produco o utilizzo plastica, non posso pensare di resistere sul mercato per sempre. La plastica sarà bandita, c'è la Direttiva europea N. 2019/904/UE che prevede precise restrizioni. Le società devono porsi in questa prospettiva e pensare di adattare il proprio modello di business.

Qualche esempio di azienda che ha cambiato la sua programmazione aziendale?

Può valere l'esperienza di Snam, dove è stato compiuto un ripensamento del modello di business. Leader europeo nelle infrastrutture per il gas, negli ultimi anni ha indirizzato investimenti sullo sviluppo del biometano, una fonte pulita perché deriva dagli scarti agricoli. Snam ha altresì previsto investimenti

per l'utilizzo dell'idrogeno, anch'esso pulito. Anche Eni si propone di limitare le emissioni di CO₂ e di compensarle con progetti di riforestazione. Se entro il 2050 l'Europa vuole diventare neutrale rispetto all'emissione di CO₂, è necessario attendersi norme e sanzioni per chi non rispetta i limiti.

Chi siede in un board oggi dovrebbe porsi questa domanda: il mio modello di business è resiliente rispetto ai rischi e alle opportunità che derivano dal cambiamento climatico?

Come devono comportarsi i membri di un Cda rispetto a questi obiettivi?

I principi del Wef, oltre a prevedere la responsabilità del Cda sul clima, richiedono agli amministratori di essere competenti in materia. Si può discutere se ci sia bisogno di uno "scienziato del clima" al tavolo del Cda. Io credo che sia importante per un *board* assumere decisioni integrando le varie competenze, con l'ausilio di esperti esterni o di strumenti previsionali sempre più precisi, sviluppati sul mercato. Prima di decidere, il Cda dovrebbe prendere in considerazione i possibili scenari di cambiamento climatico - da 1.5° a 3° o 4°C - perché nessuno sa quale di questi si verificherà nei prossimi anni e, a seconda dello scenario, quali saranno le conseguenze. Certamente il tema, in particolare per ciò che riguarda la competenza, investe tutte le linee di management da coinvolgere pienamente nella governance del clima.

A suo avviso, quanto è diffusa questa competenza in azienda?

C'è ancora molto da fare. Le società di maggiori dimensioni in Europa, come detto, sono "aiutate" dalla disciplina in materia di trasparenza nella dichiarazione non finanziaria, ma le altre società non hanno questo impulso e devono aumentare la propria consapevolezza e competenza. In occasione della *climate week* di settembre a New York, la pubblica opinione ha puntato i fari sulla

crisi ambientale, ma a livello di Cda, ad esempio, le linee guida del World economic forum sono poco conosciute e diffuse.

Quali sono i rischi di responsabilità per gli amministratori?

I Cda hanno l'obbligo di gestire con diligenza la società e quindi di perseguire l'interesse della società in modo che il patrimonio aumenti di valore. Se scrivo nella dichiarazione non finanziaria che c'è un rischio e non lo gestisco, posso essere citato per danni dagli azionisti se il patrimonio sociale subisce delle perdite; se viceversa non indico questo rischio, posso subire un'azione di responsabilità per informazioni non corrette. Mi riferisco alla responsabilità civile per danni e questa è comune a tutti i membri di Cda.

E nel caso di società medio-piccole che non sono tenute a dover rendicontare per iscritto le scelte in materia di ambiente?

Premesso che sia il rischio regolatorio sia quello fisico rappresentano un'evenienza possibile per tutte le imprese, il codice civile nello stabilire l'obbligo di diligenza degli amministratori non distingue in base alle dimensioni della società, né in base al fatto che ci sia un amministratore unico invece che un Cda. Tutti gli amministratori hanno l'obbligo di essere diligenti. È ormai un fatto notorio che l'emergenza climatica comporti notevoli rischi, nessun amministratore potrà mai difendersi dicendo di non averlo saputo. In ogni caso, l'art. 375 del D.Lgs. N. 14/2019 ha modificato l'art. 2086 comma 2 c.c. che ora estende l'obbligo di "definizione degli assetti amministrativi, organizzativi e contabili" e di valutazione della loro adeguatezza in considerazione della natura e delle dimensioni dell'impresa, a tutte le imprese societarie o collettive.

Un comma di legge che cambia tutto?

In virtù di questa norma, ogni società ha l'obbligo di definire gli assetti strategici anche in termini di sostenibilità, e quindi di avvalersi di un'organizzazione che preveda: la distribuzione di responsabilità tra i manager che abbiano le competenze giuste, un sistema contabile trasparente per la corretta rappresentazione in bilancio, le giuste procedure e un'adeguata gestione dei rischi. In questa norma rientra anche il rischio climatico.

A close-up portrait of Angela Merkel, looking directly at the camera with a neutral expression. She has short, light brown hair and is wearing a green textured jacket. The background is slightly blurred, showing yellow stars on a grey background.

POLITICA ED ECONOMIA

ANGELA MERKEL SI VESTE GREEN

AUTORE: **SERGIO MATALUCCI** - TEMPO DI LETTURA: **5 MINUTI**

A poche ore dalla marcia del 20 settembre, la Germania ha presentato il piano più ambizioso della sua storia per far fronte al climate change. Ecco cosa prevede tra investimenti, sgravi fiscali, carbon pricing e nuove accise

La pressione della popolazione tedesca sulla classe politica sta aumentando, soprattutto in campo ambientale. Non passa infatti un giorno senza proteste a Berlino contro i **cambiamenti climatici**. A parte le marce del venerdì, più numerose e ideologiche di quelle italiane, il gruppo internazionale Extinction rebellion ha organizzato *sit in* in tutti i centri nevralgici della capitale: da Potsdamer Platz ad Hermannplatz, passando dai ponti di Kreuzberg. Non stupisce in questo contesto che il governo tedesco, in generale molto cauto e accorto, abbia presentato il suo piano per il clima il 20 settembre, a poche ore dalla protesta del venerdì, la più grande finora (oltre 1 milione di persone in Germania). Impiegati di case automobilistiche e di altre società erano stati invitati dai loro manager a partecipare alla manifestazione. Il piano tedesco al 2030 verte sull'introduzione graduale di un mercato del carbonio in settori non coperti da meccanismi di **carbon pricing**. Allo stesso tempo il governo prevede un finanziamento delle attività coerenti con l'obiettivo ultimo: ridurre le emissioni di **CO₂** del 55% nel 2030 rispetto ai livelli del 1990. Il governo vuole in primo luogo promuovere un aumento dell'**efficienza energetica** e un aumento delle **rinnovabili** che dovrebbero arrivare al 65% del consumo lordo di elettricità al 2030. «Tutte le entrate supplementari derivanti dalla tariffazione del CO₂ vengono quindi reinvestite in misure di promozione del clima o, e questo è il terzo elemento, restituite ai cittadini sotto forma di sgravi fiscali», scrive il governo tedesco nel testo di presentazione della manovra, poi adottato formalmente il 9 ottobre. Ulteriori investimenti verranno dal bilancio statale. Esclusa però la possibilità di un deficit, confermando le priorità di Berlino: non contrarre debiti, anche a costo di non centrare gli obiettivi ambientali al 2030 come succederà peraltro per gli obiettivi

al 2020. Il progetto deve essere **economicamente sostenibile**. «L'era Angela Merkel finirà come è iniziata: con promesse non mantenute e un'azione troppo debole per la protezione dell'ambiente. Il pacchetto del governo rinvia di anni gli obiettivi di riduzione delle emissioni di CO₂. Il divario nell'obiettivo di protezione del clima per il 2020 non sarà colmato rapidamente, né sarà raggiunto l'obiettivo del 2030. Il governo perde completamente di vista l'avanzamento dell'accordo di Parigi sul clima e l'obiettivo di 1,5 gradi», dice a Progetto Manager Andree Boehling, funzionario di **Greenpeace** Germania, aggiungendo: «Per noi è chiaro. Le proteste per il clima sono appena iniziate».

I ricavi derivanti dalla tassazione delle emissioni per i settori non Ets andranno nelle tasche dei cittadini tedeschi attraverso diversi meccanismi

Carbon pricing: idee per l'Europa, programma per la Germania

Prima di parlare delle misure tedesche, il cosiddetto Gabinetto climatico ha reso chiare le sue ambizioni per l'Unione europea: un prezzo minimo per la **CO₂** in Europa e nuovi meccanismi per i settori non Ets. Nel documento programmatico il Gabinetto climatico ha suggerito di estendere il sistema Ets a tutti i settori, ma è improbabile che la proposta avrà vita facile a livello europeo, viste opposizioni come quella della Polonia. La riduzione delle emissioni di **gas a effetto serra** nei settori dei trasporti,

dell'edilizia e dell'agricoltura (settori non Ets) è infatti, almeno al momento, di competenza degli stati membri. La Germania si è impegnata a ridurre le proprie emissioni nel settore non Ets del 38% entro il 2030 rispetto alle emissioni del 2005. Questi sono anche i settori su cui il governo ha concentrato la propria attenzione nel piano programmatico annunciato lo scorso 20 settembre. A partire dal 2021, il governo federale introdurrà un sistema di determinazione dei prezzi della CO₂ per i settori non Ets. Il sistema iniziale sarà basato sulla creazione di una **piattaforma di trading** per la vendita dei certificati, i cui prezzi aumenteranno ogni anno: 10 euro per tonnellata di CO₂ nel 2021, 20 euro nel 2022 per poi aumentare di 5 €/tCO₂ all'anno fino a raggiungere 35 euro nel 2025. A quel punto partirà lo scambio dei certificati di emissioni, assegnate attraverso aste in cui, nel 2026, saranno comunque noti i prezzi minimi (35 €/tCO₂) e prezzi massimi (60 €/tCO₂). L'effetto sul settore dei trasporti è sostanzialmente un aumento delle accise su benzina e gasolio.

Sgravi e sostegno alla popolazione

I ricavi derivanti dalla tassazione delle emissioni per i settori non Ets andranno nelle tasche dei cittadini attraverso diversi meccanismi. Il *carbon pricing* nei settori non Ets sarà utilizzato per ridurre il contributo in bolletta per le **rinnovabili**, andando anche ad alleggerire altre voci della bolletta come gli oneri di rete. In altre parole, le rinnovabili non verranno più pagate in maggior modo attraverso la bolletta, ma piuttosto attraverso gli introiti derivanti dal mercato della CO₂ per i settori non Ets. «Se gli introiti derivanti dal prezzo del CO₂ aumentano, il prezzo dell'elettricità sarà ulteriormente ridotto», scrive il governo tedesco. Il governo ha anche deciso di finanziare con **40 miliardi di euro la riconversione industriale** delle aree con impianti a carbone e lignite, per lo più negli stati dell'ex Germania dell'est. Questa è una decisione centrale, per evitare ripercussioni economiche in regioni dove il partito di estrema destra AfD sta crescendo rapidamente. Soldi verranno anche investiti per diminuire le tariffe

per i pendolari che usano quotidianamente i treni Deutsche Bahn che, nel frattempo, sta cercando di comprare più **energia "verde"**. In generale verrà diminuita l'Iva sui trasporti via treno, dal 19% al 7%. Aumenteranno invece le tasse sui voli e cambieranno quelle automobilistiche sulle emissioni.

Berlino si impegna a promuovere ricerca e sviluppo per la realizzazione di sistemi di cattura e stoccaggio della CO₂

Incentivi: edilizia, macchine elettriche

La manovra introduce un incentivo per la ristrutturazione e l'**efficientamento energetico** degli edifici, come la sostituzione del sistema di riscaldamento, l'installazione di nuove finestre o l'isolamento di tetti e pareti esterne. Nuovi incentivi saranno anche concessi per promuovere la diffusione della auto elettriche. E questo è il punto chiave. Il Paese vuole che almeno **7 milioni di veicoli elettrici** vengano immatricolati entro il 2030. A tal fine la Germania intende ampliare le infrastrutture necessarie per le **macchine elettriche**. «La Confederazione promuove pertanto la costruzione di punti di ricarica pubblici [...] fino al 2025. L'ampliamento delle stazioni di ricarica accessibili al pubblico non può (però) essere realizzato esclusivamente attraverso sovvenzioni», spiega il documento, aggiungendo che il governo introdurrà leggi per obbligare le pompe di benzina a offrire anche stazioni di ricarica. Insomma il ricorso a nuove leggi, per quanto limitato, è comunque parte del piano tedesco. Per quanto riguarda i punti di ricarica privati, il principio di maggioranza prenderà il posto dell'unanimità nel caso degli appartamenti, aumentando la probabilità che i condomini votino per installare **stazioni di ricarica**. Incentivi anche per i datori di lavoro che offrono punti di ricarica ai dipendenti.

Ricerca e sviluppo

Non si tratta solo di una questione pro ambiente. Rimane comunque forte la voglia del sistema tedesco (in Germania il sistema produttivo è molto collaborativo e compatto) di trarre vantaggio da queste possibilità. Si tratta anche di pianificazione strategica. Per esempio, il governo tedesco si impegna a promuovere **ricerca e sviluppo** per la realizzazione di sistemi di cattura e stoccaggio della CO₂ (CCS). Promuoverà la creazione di tavoli di lavoro in cui diverse società parleranno di come collaborare per realizzare questa **tecnologia innovativa**, come già fatto in precedenza. In altre parole, se la Germania sembra credere comunque nella competizione e nel mercato, i processi di ricerca e

sviluppo saranno sempre più, anche in campo energetico e climatico, oggetto di collaborazione trasversale, spesso mediata dal governo. «È necessario anche perché, un sostegno diretto alla ricerca e sviluppo e **incentivi di mercato**, aiutano la Germania a rilanciare la sua posizione di fornitore leader nel campo dell'innovazione e mercato di riferimento per le **tecnologie a basso impatto ambientale**, fornendo così uno stimolo per la crescita e il benessere. Le tecnologie CO₂-neutral "made in Germany" daranno un importante contributo alla protezione del clima globale e rafforzeranno ulteriormente la capacità di esportazione della Germania come paese tecnologicamente all'avanguardia», spiega il documento.



SEI UN INNOVATION MANAGER? FATTI VALERE, CERTIFICATI

Entra nell'esclusivo elenco di Innovation Manager
certificati da

 **FEDERMANAGER**

presso il Ministero dello Sviluppo economico
e fai conoscere alle imprese il valore delle tue
competenze.

SCOPRI DI PIÙ

Vai su **BEMANAGER.FEDERMANAGER.IT**

L'AMBIENTE ENTRA A BILANCIO

AUTORE: **LUCA ZORLONI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Nelle aziende la sostenibilità diventa una voce tracciabile, leggibile e misurabile. Banche, assicurazioni, mercati azionari, autorità di regolazione sono gli altri player che dettano le regole del gioco di una finanza sempre più green

L'ultimo segno plastico del cambio di rotta è la firma che hanno apposto 181 amministratori delegati al nuovo manifesto della Business roundtable, associazione che negli Stati Uniti riunisce le principali aziende a stelle e strisce. Ad agosto i manager dei colossi d'oltreoceano hanno siglato l'impegno a mettere comunità, dipendenti e clienti davanti agli azionisti. Non più il profitto a ogni costo, ma il profitto controbilanciato dai suoi effetti nella società. Una rivoluzione copernicana, che avrà influenze sulle strategie delle aziende in vari settori. Uno di questi è l'**ambiente**. Se le imprese dovranno proteggere le comunità, altrettanto dovranno fare con la natura e le risorse del luogo che le ospita. Per un'azienda però, l'impegno non può rimanere solo un'enunciazione di principio. Perché si passi all'azione, devono tornare i conti. L'ambiente, insomma, deve entrare a bilancio, diventare una voce tracciabile, leggibile e misurabile del corso impresso dai manager rispetto all'adesione a piani di maggiore **sostenibilità**.

L'Europa unita è pioniera di queste politiche. **L'Emission trading system comunitario** (Ets Eu), il mercato su cui le aziende si scambiano certificati CO₂, è il primo al mondo per volumi: coinvolge 31 paesi (tre in più dei 28 già nell'Unione: Liechtenstein, Norvegia e Islanda), riguarda il 45% delle emissioni di gas serra nel vecchio continente e si applica a 11.600 **impianti energivori** (come centrali energetiche o grandi fabbriche) e alle compagnie aeree. In sostanza, per ciascun settore industriale l'Unione fissa un tetto dei gas inquinanti che possono essere emessi. Chi è bravo e si tiene al di sotto delle quote, può vendere i suoi crediti e guadagnare sulla buona condotta. Chi sfora, acquista titoli di emissione e paga il ritardo nell'abbassare la sua impronta ambientale. I risultati si sono già fatti sentire: nel 2020 la Ue ha calcolato che le emissioni sotto osservazione saranno scese

del 21% rispetto al 2005, anno in cui è partito lo scambio titoli. Nel 2030 si stima un meno 43%. Di conseguenza, in uno scenario in cui l'ambiente diventa un aspetto sempre più decisivo nella vita di un'azienda, non solo nella pianificazione dei propri **approvvigionamenti energetici** o dei consumi, ma anche nella capacità di attirare talenti, visto che secondo un'indagine di Cnbc condotta negli Stati Uniti, l'86% dei *millennial* intervistati sarebbe disponibile ad accettare uno stipendio più basso pur di lavorare in un'azienda attenta alla sostenibilità, l'essere virtuosi può fare la differenza nel successo del proprio business. Per la società di consulenza EY, **integrare i processi sostenibili** all'interno della strategia aziendale è il passaggio per relazionarsi con gli effetti della propria attività, dialogare con il crescente numero di clienti attenti a questi aspetti e sviluppare innovazione.

L'86% dei millennial è disponibile ad accettare uno stipendio più basso pur di lavorare in un'azienda sostenibile

L'impegno sull'ambiente è una voce chiara dei documenti che le imprese devono redigere. Dal 2016 le aziende sono tenute a rendicontare informazioni non finanziarie, tra cui quelle legate alla sostenibilità, anche in Italia, ma da uno studio della Fondazione per lo sviluppo sostenibile con Itelyum su 130 imprese delle circa 200 interessate da questo obbligo, è emerso che spesso questi report non fotografano in modo giusto il lavoro che le imprese stanno facendo. Solo l'8% calcola l'impatto inquinante dei propri prodotti e solo il 35% rendiconta le emissioni di tutta la catena del valore. E ancora, solo l'11%

Solo l'8% delle imprese calcola l'impatto inquinante dei propri prodotti e solo il 35% rendiconta le emissioni di tutta la catena del valore

spiega come è intervenuta per migliorare il business e per aumentare il riciclo e il riuso, in un'ottica di economia circolare.

Le aziende si stanno attrezzando anche in Italia per rispondere a una maggiore trasparenza.

Ferrovie dello Stato, per esempio, ha generato un modello per il calcolo delle esternalità e avviato un programma di gestione della catena di forniture. Il marchio del **caffè Illy** ha stilato un piano a lungo termine, con orizzonte al 2030, che prevede, tra le altre cose, di migliorare la conoscenza degli impatti della propria attività lungo la filiera, trasferendo ricerca e progetti sul campo, di promuovere una cultura diffusa della sostenibilità e di migliorare l'efficienza energetica e l'uso delle risorse, riducendo il proprio impatto. **Intesa Sanpaolo**, invece, è stata una delle poche banche al mondo ad avere realizzato, lo scorso giugno, un rendiconto non finanziario che aggiorna le performance dell'istituto in ambito ambientale, sociale e di governance raggiunte nei primi sei mesi del 2019. Dati presentati alla Fondazione per lo sviluppo sostenibile, riferiscono che nel 2018 Intesa Sanpaolo ha erogato 1,9 miliardi di euro per sostenere iniziative nel campo delle energie rinnovabili, dell'efficienza energetica e della tutela ambientale. Nel 2017 ha anche emesso un **green bond** del valore di 500 milioni di euro, i cui proventi hanno finanziato 75 progetti e tagliato 353 mila tonnellate di emissioni di CO₂.

I rapporti sempre più allarmanti sulle conseguenze che il cambiamento climatico potrà avere, impongono alle aziende di giocare a carte scoperte. Di recente **Skyway Monte Bianco**,

la funivia che conduce sul tetto d'Europa, ha presentato il suo bilancio di sostenibilità, che descrive le strategie adottate per ridurre l'impatto del turismo sui ghiacciai, proteggere il delicato ambiente alpino, ma anche promuovere l'economia locale. Se le buone prassi diventassero un imperativo comune, l'impatto sarebbe ancora più vistoso. **L'Energy efficient mortgages action plan**, un piano per sostenere i mutui casa verdi promosso dall'Unione europea, calcola che se l'intera filiera del credito nel vecchio continente, che si aggira intorno ai 7 mila miliardi di euro ogni anno, valutasse l'effetto lungo la filiera delle attività che finanzia e scegliesse di concentrarsi sul mercato *green*, la ristrutturazione del costruito contribuirebbe ad abbattere le emissioni.

Le Nazioni unite hanno fissato una mappa delle azioni che le imprese possono intraprendere per rendere più evidente, nella pianificazione aziendale, l'impegno alla sostenibilità. E nei primi giorni di ottobre 30 centri finanziari, che muovono 61.300 miliardi di dollari in capitalizzazione dei mercati azionari e ne rappresentano l'80% delle quote, hanno deciso di promuovere gli investimenti in **finanza verde** e sostenibile, stabilendo entro il 2022 obiettivi comuni. In due anni il Programma ambientale delle Nazioni unite (Unep) ha ottenuto l'adesione dei principali investitori di capitale, che, così facendo, hanno spostato la bussola delle loro operazioni allineandola a quella degli Accordi di Parigi e degli SDGs dell'Onu. **La rete internazionale di centri finanziari per la sostenibilità (Fc4s)** ha anche messo nero su bianco un piano specifico per l'Africa, coinvolgendo le piazze de Il Cairo, Casablanca, Lagos, Nairobi e Abdijan, per traghettare **investimenti verdi** verso il continente. Un lavoro di squadra con banche, assicurazioni, mercati azionari, professionisti del settore e autorità di regolazione sarà la strada per riscrivere le regole del gioco e orientarle a una maggiore attenzione all'ambiente, ponendo gli obiettivi di costruire una comunità coesa, viva e prospera davanti a quelli del mero profitto.

L'ITALIA POSSIBILE

NUOVA VITA AL DECOMMISSIONING

AUTORE: **FEDERICO COLOSI** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**



L'89% del materiale derivante dallo smantellamento degli impianti nucleari italiani verrà recuperato e riciclato. Un modello di economia circolare che Sogin sta integrando nella progettazione di tutte le sue attività

Ciò che in passato veniva considerato **rifiuto** può oggi essere trasformato in una **risorsa**. Questo è il valore generato dalla transizione verso un'economia circolare che sta avvenendo in diversi settori, fra cui il *decommissioning* nucleare. Il **decommissioning** (smantellamento) di un impianto nucleare è, dopo la costruzione e l'esercizio, l'ultima fase del suo ciclo di vita. Si concretizza in una serie di operazioni che, oltre al mantenimento in sicurezza, riguardano: la progettazione dei lavori, l'allontanamento del combustibile nucleare irraggiato, la decontaminazione, la demolizione delle strutture e la gestione dei rifiuti radioattivi.

Nel nostro Paese se ne occupa Sogin, la società pubblica che ha la responsabilità di smantellare gli impianti nucleari e gestire i rifiuti radioattivi, nonché di localizzare, progettare, realizzare e gestire il Deposito nazionale e Parco tecnologico. Come è possibile "smantellare" e "riciclare" un impianto nucleare? La strategia di economia circolare adottata da Sogin si basa su **tre driver**, la cui piena implementazione è realizzabile grazie a politiche di *green engineering* e *green public procurement*.

Il primo driver è il riutilizzo di strutture, sistemi e componenti già esistenti nell'impianto durante il suo esercizio, per le necessità legate al decommissioning e alla gestione dei rifiuti radioattivi. Un esempio è l'adeguamento di edifici per realizzare aree di stoccaggio temporaneo dei rifiuti radioattivi, come nel caso dell'OPEC-2 nel sito di Casaccia.

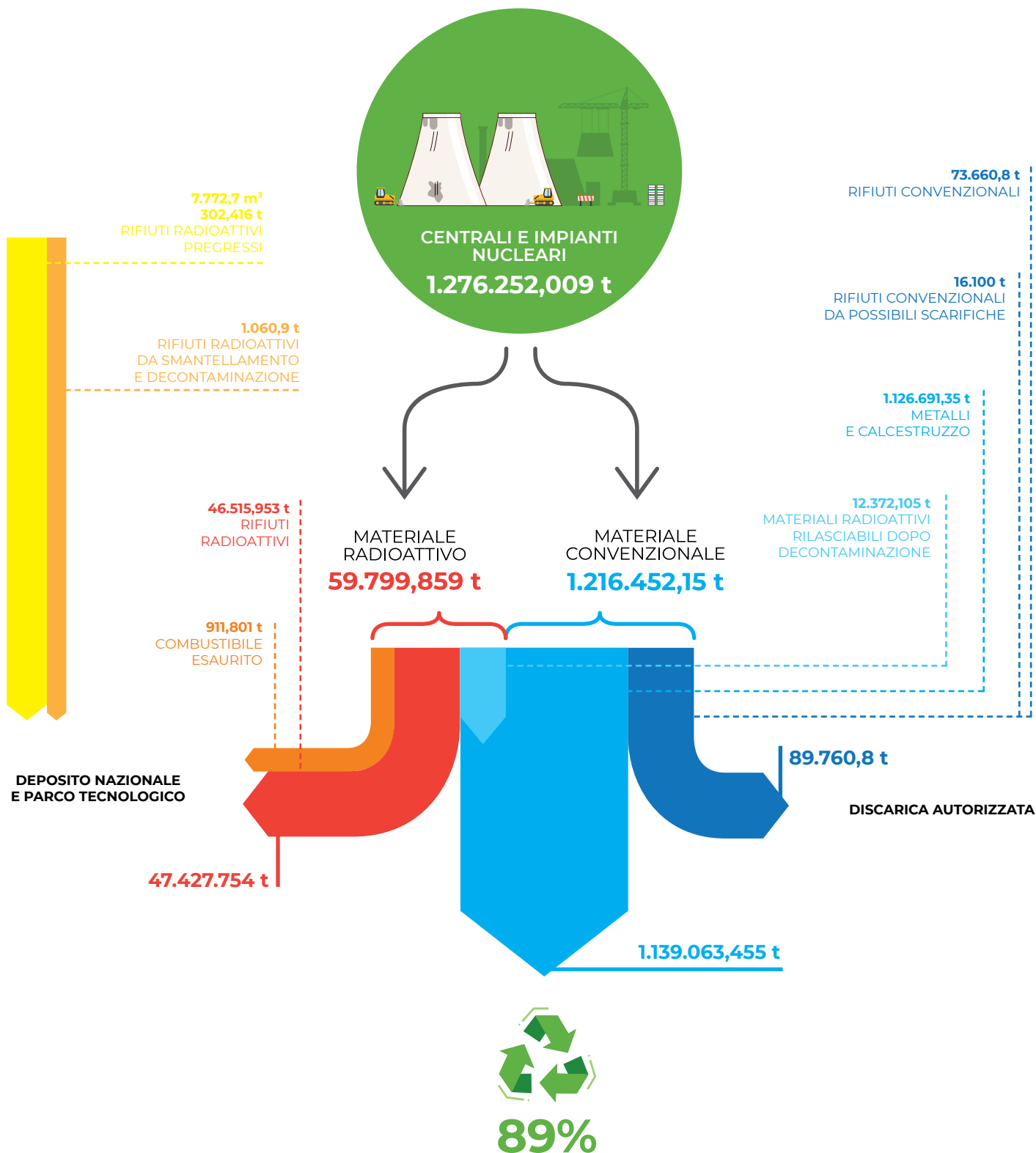
Il riciclo dei materiali prodotti dagli smantellamenti è il secondo driver: rame, ferro, calcestruzzo e plastica, una volta separati dai materiali radioattivi, sono destinati a riutilizzo o invio a recupero. Si tratta di quanto accaduto già nel 2013-2014 con lo smantellamento dell'edificio off-gas della **centrale di Caorso**. Un lavoro che ha prodotto circa 350 tonnellate di materiali metallici destinati a recupero e circa 7 mila tonnellate di

calcestruzzo (non radioattivo) che sono state trasformate in materia prima secondaria e anch'esse inviate a recupero. In particolare, parte del calcestruzzo è stata riutilizzata per riempire gli scavi prodotti dallo smantellamento dei sistemi interrati attigui all'edificio. Altro esempio è il recupero dei materiali prodotti dallo smantellamento del turboalternatore della turbina della **centrale del Garigliano**, terminato nel 2018. Circa 400 tonnellate di materiale sono state allontanate dal sito, di cui il 96% trasferito in centri di recupero e lavorazione, come le fonderie per i metalli, per essere reinserito nel ciclo produttivo.

Nella centrale del Garigliano il decommissioning ha allontanato circa 400 tonnellate di materiale di cui il 96% trasferito ai centri di recupero

Terza leva strategica è la riduzione dell'impatto ambientale attraverso tecniche di decontaminazione e trattamento volte a minimizzare il rifiuto radioattivo e a massimizzare il materiale rilasciabile o idoneo al recupero. Anche nelle varie fasi del processo di approvvigionamento Sogin tiene conto di criteri ambientali e sociali per individuare beni e servizi che riducano l'impatto ambientale e aumentino i **benefici sociali** lungo tutto il ciclo di vita.

Il risultato di questa strategia è che lo smantellamento delle centrali e degli impianti nucleari italiani permetterà di riciclare oltre un milione di metri cubi di materiale, pari a quasi il 90% dei volumi complessivamente smantellati.



LEADER A TUTTO TONDO

AUTORE: **EMANUELE BOMPAN** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Circular economy manager è un title sempre più in uso nei biglietti da visita. Ma su LinkedIn si trovano ancora pochi esperti con questa job description. Come si sta sviluppando la nuova figura manageriale e dove cercarla

L'economia circolare è sempre di più un mega-trend globale. Da un lato l'urgenza di **decarbonizzare** l'economia, resa necessaria da un modello produttivo ed energetico che non ha mai fatto i conti con le sue esternalità negative, dall'altro la necessità di rendere resiliente la *supply chain* in un mondo in cui le risorse sono più scarse ed esposte a *trade wars* (il commercio di rifiuti con lo stop della Cina è una delle vittime più recenti) stanno spingendo sempre più verso un'economia basata sul paradigma **estrai – produci – consuma - dismetti**, in ottica di crescita globale.

Si rende necessario introdurre nel mondo industriale in ogni settore merceologico – non importa se *building* o manifatturiero, agroalimentare o erogazione di servizi – un modello di economia circolare che spinga sull'efficienza delle risorse, sul riuso, sul **remanufacturing**, sul prodotto – come – servizio, sulla durabilità dei prodotti, sul riciclo. La sola sostenibilità diventa un concetto troppo astratto di fronte ai dettami che sta assumendo l'economia circolare, visione complessa e strategica di un nuovo modo di fare impresa.

Applicare l'economia circolare (*di seguito*, CE) costituisce oggi un vantaggio strategico, in particolar modo in Europa, in cui la Commissione europea l'ha chiaramente indicata come un pilastro dello sviluppo economico. Bruxelles stima che la CE possa creare 580 mila posti di lavoro entro il 2030; e la completa implementazione delle misure per la gestione dei rifiuti potrebbe aggiungere 170 mila posti di lavoro entro il 2035. Il **pacchetto CE e Circular economy action** (Piano di azione per l'economia circolare) mostra come anche gli investimenti e i fondi strutturali e di sviluppo (Horizon2020 e Life) siano sempre più orientati in favore di progetti *circular*. Quindi posti di lavoro e risorse economiche. Non è un caso che Banca Intesa abbia creato un plafond apposito da 5 miliardi di euro per le imprese che applicano l'economia circolare, mentre la Bei sta orientando

sempre di più i suoi prestiti in quest'ottica. Certo non è ancora chiaro quali tipologie di posti di lavoro questa rivoluzione creerà. Tanti saranno posti da riempire con chi ha perso un lavoro legato all'**economia lineare**.

Bruxelles stima che i nuovi posti di lavoro legati all'economia circolare saranno circa 580 mila entro il 2030

Secondo Henning Wilts, capo dell'unità di ricerca sull'**economia circolare** al Wuppertal Institute for climate, environment and energy, una fetta dei lavoratori nei settori dell'estrazione di materie prime e della loro lavorazione sarà ricollocata nella gestione dei rifiuti e nei servizi. «Se si ricicla di più, ci saranno meno posti di lavoro nei settori delle materie prime», commenta Wilts. «Tante persone dovranno trovare un nuovo lavoro e dovranno passare dal settore primario a modelli più circolari». Esiste però una nuova figura che sta emergendo. Recentemente, visitando **Circularity19**, la prima grande kermesse industriale sul tema economia circolare negli Usa, organizzata da GreenBiz, molti dei biglietti da visita raccolti – usanza poco circolare, ma che perdura – riportavano come titolo **"Circular economy manager"**. Oppure CE&SR manager (*circular & social responsibility*). Altre declinazioni includevano Circular economy expert & Consultant e persino un **Circular economy guru**. Però i loghi sui biglietti raccolti a Minneapolis non erano quelli di oscure società green gestite da ex-hippies. Google, Lockheed Martin, CocaCoca, AbInBev, sono solo alcuni dei brand di *circular economy manager* incontrati a Circularity19. Le grandi *corporation* hanno colto l'opportunità e stanno allocando risorse umane allo scopo.



Tanti intervistati hanno ribadito che c'è un grande interesse per questo tipo di figura professionale ma non sempre sono manager facili da trovare. Cercando **in LinkedIn si trovano pochi esperti disponibili con questa job description**. E non è detto che chi sfavilla il titolo sulla sua *business card* abbia davvero le competenze idonee. In molti casi sono Csr manager tradizionali che si sono riciclati velocemente come *circular manager*.

Secondo alcuni studiosi, una fetta dei lavoratori nei settori dell'estrazione di materie prime sarà ricollocata nella gestione dei rifiuti e nei servizi

Per essere CE manager oggi non mancano corsi e opportunità. Secondo i vari intervistati, le competenze sono numerose: mappare i flussi di materia, in entrata e uscita, revisionare i processi interni, le attività aziendali, il marketing e la distribuzione tenendo sempre a mente i principi circolari, adottare pratiche di **circular procurement**, andando quindi a chiedere ai fornitori di perseguire determinati obiettivi di riciclo, riuso, impiego di biomateriali o riciclati, ecc. (pena la perdita del contratto di fornitura), innovare tramite start up,

seguendo il lavoro di incubatori come Progetto manifattura o Cariplo factory in Italia.

Dal lato del *business model* è importante rivedere i modelli di vendita e le prestazioni dei prodotti, valutare in ottica di resilienza le *supply chain* di materie prime più vulnerabili, **ripensare il design di prodotti e servizi** perché servano a inglobare concetti come *life-extension*, prodotto – come – servizio, massima riciclabilità, *low emission*. Infine sono importanti Kpi e misurazione dell'indice di circolarità dell'offerta dell'impresa e fare Life Cycle assessment esteri e omnicomprensivi. Secondo Kate Brandt, Google Sustainability officer, c'è anche un grande tema sul ruolo dei **big data** nella gestione *circular* dell'impresa. «Il rifiuto è un problema di dati. Noi lavoriamo perché **Google** diventi circolare in un sistema che deve essere interamente riconfigurato, dove ogni scarto è risorsa e dove con i dati possiamo massimizzare il riuso di risorse finite», spiega la Brandt, indicando questa via anche per altre imprese. «L'intelligenza artificiale avrà un ruolo fondamentale nella transizione per la *circular economy* per tante realtà industriali». E questo apre nuovi scenari anche per i professionisti dell'informatica e *systemic design*. Esperti di *block chain*, *reverse logistic engineering*, *circular designer*: tante saranno le altre nuove professioni legate al boom della *circular*. Ma per formare veri professionisti servirà ancora molto tempo.

L'ECONOMIA PUÒ CIRCOLARE

AUTORE: SANDRO NERI - TEMPO DI LETTURA: 2 MINUTI



“La transizione verde può sostenere lo sviluppo” è il titolo dell'ultimo degli studi condotti con il supporto dell'Associazione italiana degli economisti dell'energia, che sarà presentato a inizio 2020. Ne anticipiamo qualche contenuto

La trasformazione dei sistemi economici in sistemi “sostenibili” impone una profonda riflessione su quali siano le scelte migliori sotto il profilo economico e ambientale per il conseguimento degli **obiettivi energetico - climatici dell'Unione Europea** che l'Italia ha accolto. Tematiche già affrontate negli studi condotti da Federmanager con il supporto scientifico di AIEE, Associazione italiana degli economisti dell'energia.

Un primo studio, presentato nel 2017, ha delineato le possibili azioni finalizzate a raggiungere questi obiettivi e, in particolare per quanto riguarda il nostro Paese, gli investimenti da avviare fino al 2030, nel settore delle energie pulite, delle fonti rinnovabili e dell'efficienza energetica. Secondo i dati emersi, ad esempio, con un'accelerazione del **processo di decarbonizzazione**, l'Italia vedrebbe le proprie emissioni di origine energetica ridursi al 2030 di 94 milioni di tonnellate rispetto al 2015 (-28%), e ciò genererebbe un risparmio di 1,5 miliardi di euro.

Il secondo studio, datato 2018, ha invece analizzato i settori e le aziende italiane in grado di cogliere questi investimenti e gli aspetti utili a individuarli.

Il nuovo studio, il terzo della serie, è dedicato a un altro aspetto fondamentale per l'ambiente e l'energia, vale a dire quello dell'**economia circolare**, sempre con uno sguardo all'industria italiana e al suo rilancio. Non a caso, infatti, il titolo scelto per questo terzo rapporto è **“La transizione verde può sostenere lo sviluppo”**.

Questo lavoro analizza il **capitale industriale**, il **capitale umano** e il **capitale naturale**, esaminandone i profili e discutendone la dotazione italiana in senso quantitativo e qualitativo.

Le analisi e le conclusioni del rapporto saranno divulgate in occasione della sua presentazione, prevista a inizio 2020; la trattazione intende delineare **un quadro di tutti i settori produttivi**, misurarne la consistenza e valutarne le caratteristiche, nonché la relativa preparazione per affrontare i cambia-

menti in atto e per coglierne le opportunità.

Si discute, poi, del capitale naturale, della sua reperibilità, dei prezzi delle materie prime e dei possibili risvolti geopolitici. Viene analizzato inoltre con precisione il caso eclatante dei **metalli rari** usati nei sistemi di accumulo elettrochimico, il cui massiccio utilizzo è ritenuto vitale per la **mobilità elettrica** e per garantire flessibilità nei sistemi elettrici con alta percentuale di capacità non programmabile.

Un'accelerazione del processo di decarbonizzazione al 2030, ridurrebbe del 28% le emissioni di origine energetica, con un risparmio pari a 1,5 miliardi di euro

Si affronta quindi il tema degli impatti del sistema economico, trattato nei termini in cui la **teoria economica dell'ambiente** intende la sua funzione, ossia come ricettore degli scarti dell'attività produttiva.

Allo stesso modo per il capitale umano, si effettua una valutazione in termini di potenzialità e necessari correttivi perché sia più in linea con le esigenze del mercato e delle istituzioni.

In quest'ottica va inquadrato anche il **nuovo percorso di certificazione** delle competenze manageriali recentemente avviato da Federmanager e dedicato alla figura del **“manager per la sostenibilità”**: il capitale manageriale, la sua formazione e il costante aggiornamento rappresentano infatti un impegno continuo, da portare avanti con specifica attenzione alle esigenze del mercato e allo sviluppo di competenze sempre più articolate.

STUDI E RICERCHE

CRESCCE LA VOGLIA DI MANAGER

AUTORE: **GIUSEPPE TORRE** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Presentata la seconda edizione del rapporto annuale dell'Osservatorio 4.Manager. Focus sui trend evolutivi della figura manageriale e sulle aspettative delle imprese in un contesto di grandi trasformazioni

Globalizzazione 4.0, trasformazioni geopolitiche, nuovi paradigmi tecnologici ed economici stanno modificando le regole del gioco che governano l'economia, il lavoro, la società, i mercati. Tuttavia, la risposta adattativa degli **ecosistemi produttivi** e di **governance pubblica** a questi mutamenti è ancora frammentata, discontinua e non sufficientemente veloce per affrontare le sfide e cogliere le opportunità che la modernità offre al nostro Paese. Sul versante imprenditoriale e manageriale, i trend evolutivi si orientano verso modelli culturali molto più complessi, fluidi, agili, veloci, che conducono a essere più attenti e permeabili a stili gestionali e di **leadership** che travalicano il tradizionale sistema di riferimento settoriale, territoriale e dimensionale. Non a caso, un numero crescente di imprenditori sta spostando il proprio focus principale dal "fare" (produzione e vendita) a forme più sofisticate di governance, inclusa l'acquisizione di conoscenze e competenze tipicamente manageriali in grado di adattare il valore del prodotto e l'efficienza aziendale alle sollecitazioni e agli

shock provenienti dall'esterno.

Ad alimentare ulteriormente la spinta verso questa "ibridazione" ci sono almeno tre fattori: l'accresciuta propensione a innovare; l'attenzione quasi "ossessiva" alla **qualità** verticale e orizzontale di prodotto; la necessità di diversificare i mercati di riferimento. Molto spesso, tutto ciò sta avvenendo secondo traiettorie che tutelano l'impronta genetica della via italiana alla manifattura ossia preservando, anche nella trasformazione, quegli asset che ci hanno resi **leader** in moltissime nicchie di mercato. Questo nuovo **"imprenditore-manager"** sembra essere aperto a contributi manageriali esterni e, nella maggioranza dei casi, consapevole che "le imprese che nei prossimi anni non si doteranno di competenze manageriali faranno fatica ad affrontare il cambiamento e a essere competitive". In prospettiva, circa la metà degli imprenditori intervistati dichiara l'intenzione di assumere almeno un manager nei prossimi 3 anni; questa percentuale, nelle aziende prive di queste figure professionali, si attesta intorno al 30%.

LA RISPOSTA DEGLI IMPRENDITORI

Le aziende che nei prossimi anni non potranno dotarsi di competenze manageriali, quali rischi correranno?

Faranno fatica ad affrontare il cambiamento

72%



Stenteranno ad essere competitive

68%



I dati raccolti dall'Osservatorio 4.Manager evidenziano ampi processi trasformativi anche in ambito manageriale, soprattutto in relazione allo spostamento del focus manageriale da funzioni legate all'esecuzione, alla specializzazione (HR, marketing, finanza, ecc.) e all'attività di "comando e controllo", a compiti sempre più ampi e complessi: individuare tendenze, minacce e opportunità e formulare previsioni; accelerare e facilitare i cambiamenti; velocizzare i ritmi di apprendimento dell'organizzazione e valorizzare il **capitale umano** aziendale; creare processi e team di lavoro resilienti; valorizzare le diversità; sviluppare modi e processi di lavoro di tipo collaborativo; operare tenendo conto dell'**etica** e della **responsabilità sociale**.

agility, ossia, la capacità d'imparare ad apprendere in modo veloce, continuo e su uno spettro ampio di domini di conoscenza. Non è un caso quindi che molte *business school* stiano rimodulando l'offerta formativa e didattica nella direzione di questi cambiamenti e che il mercato formativo si stia arricchendo di piattaforme ibride con funzioni di *knowledge sharing* manageriale (ad esempio Luiss Enlabs, H-Farm, TalentGarden, ecc.), *networking* e *open innovation*.

Analizzando lo **skill mix** manageriale richiesto dalle imprese, appare evidente che il confine tra competenze *hard* e *soft* si stia assottigliando sempre più. Anche alle funzioni manageriali più tecniche ed esecutive si richiede di esercitare le competenze "*hard*" su uno spesso substrato di

IL MANAGER MULTI-SKILL

	ORIENTAMENTO ALLA GESTIONE		ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO
Focalizzazione	Esecuzione	→	Esecuzione + Cambiamento Continuo
Specializzazione	Iper-specializzazione settoriale	→	Multidisciplinarietà + Trasversalità
Skills	Hard Skills	→	Fusion Skills
Sistemi di riferimento	Sintonia con il compito	→	Sintonia con la cultura aziendale e la visione imprenditoriale
Stile manageriale	Comando e Controllo	→	Leadership
Stile di Formazione	Formale e strutturato	→	Learning Agility

Un imprenditore su due dichiara l'intenzione di assumere almeno un manager nei prossimi 3 anni

Queste nuove funzioni richiedono conoscenze e competenze multidisciplinari e trasversali a diverse aree aziendali e una spiccata capacità di gestione e motivazione delle persone: **people leadership**. Inoltre, la velocità di obsolescenza delle competenze tecniche richiede ai manager di sviluppare una dote essenziale: la **learning**

competenze trasversali (*soft*). L'utilità di queste ultime si avverte soprattutto nei contesti problematici o nei quali è necessario gestire un gruppo, quando è richiesta un'ampia dose di flessibilità, negli ambienti particolarmente complessi e mutevoli o in quelli sottoposti a shock organizzativi o tecnologici. È il caso, ad esempio, delle competenze trasversali richieste ai manager che operano o intendono operare per le Pmi. In questi contesti, l'approccio manageriale "anglosassone" risulta spesso controproducente. Il tipo di relazione che invece sembra vincente è quella del "business partner" ossia di un rapporto con l'imprenditore basato su fiducia,

ascolto, rispetto del patrimonio genetico dell'impresa, capacità di proporre obiettivi intermedi misurabili e coerenti con le risorse e l'orizzonte temporale specifico, infine capacità di proporre idee e soluzioni alla portata dell'impresa. Queste "attitudini" diventano quasi obbligatorie nei casi in cui l'impresa stia attraversando una fase trasformativa (ad esempio un **passaggio generazionale**) o sia soggetta ad accelerazioni tecnologiche o competitive.

Anche i canali sui quali si incontra la domanda e l'offerta di competenze manageriali influiscono sullo *skill mix*. Già oggi LinkedIn si configura come un potente strumento di disintermediazione nel mercato del lavoro, ma questa piattaforma differisce dalla semplice *job board* perché consente l'uso di strumenti di **analisi reputazionale** sia per il soggetto che offre lavoro, sia per chi lo domanda. Ecco allora che il tema dell'etica e della reputazione diventano fondamentali per arricchire lo *skill mix* manageriale. Alle tendenze appena descritte se ne affiancano altre meno appariscenti, che tuttavia potrebbero produrre effetti ancor più dirompenti di quelli visti in precedenza: una quota della domanda di competenze manageriali si sta orientando verso figure talmente innovative da risultare ancora scarsamente definite e, in alcuni casi, addirittura

prive di una denominazione condivisa. È il caso, ad esempio, delle figure manageriali che dovranno utilizzare le **tecnologie abilitanti** o, più in generale, di quelle che dovranno confrontarsi con i nuovi paradigmi economici (**economia circolare**, *platform economy*, ecc.).

Altro grande driver per il futuro prossimo delle **competenze manageriali** è il nuovo rapporto uomo - macchina che si sta formando nei luoghi in cui si diffondono sistemi cyber-fisici (CPPS) in grado di connettere mondo reale e mondo virtuale, fabbrica e singolo consumatore, manager, tecnici e macchine, intelligenze biologiche e artificiali. Le conoscenze e le competenze necessarie a operare in questi contesti dovranno essere ridisegnate per adattarsi a un **ecosistema** che, grazie all'interconnessione, muterà di forma e di contenuti.

Infine, l'introduzione dell'**intelligenza artificiale** a supporto delle **funzioni manageriali**, porterà con sé un tale cambiamento delle modalità lavorative e delle competenze richieste che, oggi, ne intravediamo a malapena i contorni. Vista l'entità dei cambiamenti in atto, non sappiamo ancora con precisione quale sarà lo *skill mix* ideale per i manager dei prossimi anni. Ma una cosa sappiamo di sicuro: sarà molto diverso da quello attuale.



Evento di presentazione del 2° rapporto Osservatorio 4.Manager (16 ottobre 2019)



progettomanager.federmanager.it