

## SUL RECOVERY PLAN LA PAROLA AI MANAGER

**Sostenibilità, competitività e digital transformation: dalla survey di Federmanager, 4.Manager ed Esgr le priorità dei decision maker aziendali. Che si stanno attrezzando per far tornare a crescere le loro imprese**

di Marco Scotti

**L**a sostenibilità è... sostenibile? Non si tratta di un banale gioco di parole, ma della domanda che si stanno ponendo le aziende in questo momento di transizione. Bob Dylan diceva che "the times they are a changing", i tempi stanno cambiando. E in effetti, mai come in questo periodo storico il panorama muta a una velocità incredibile. L'Italia, che sarà per forza di cose colpita da una riduzione occupazionale a causa della crisi, potrà beneficiare sui 209 miliardi del Next Generation Ue.

Il governo Draghi ha ribadito che sostenibilità, ambiente e digitalizzazione (insieme alla scuola) saranno i pilastri su cui poggerà il nuovo Pnrr, il piano nazionale che dovrà scandire modalità e gestione dei denari in arrivo da Bruxelles. E quindi torna la domanda iniziale: la sostenibilità come si traduce dal punto di vista aziendale? Quali impatti strategici avrà? E che tipo di strumenti deve avere il manager nella sua cassetta degli attrezzi? Hanno provato a rispondere a questa domanda Federmanager, 4.Manager ed Esgr durante un convegno che si è svolto lo scorso 18 febbraio. L'associazione presieduta da Stefano Cuzzilla ha anche presentato i risultati dell'indagine "La sostenibilità competitiva", una survey rivolta a 954 dirigenti iscritti che vanno ad aggiungersi ai 1.121 che erano stati interpellati tra ottobre e novembre dello scorso anno.

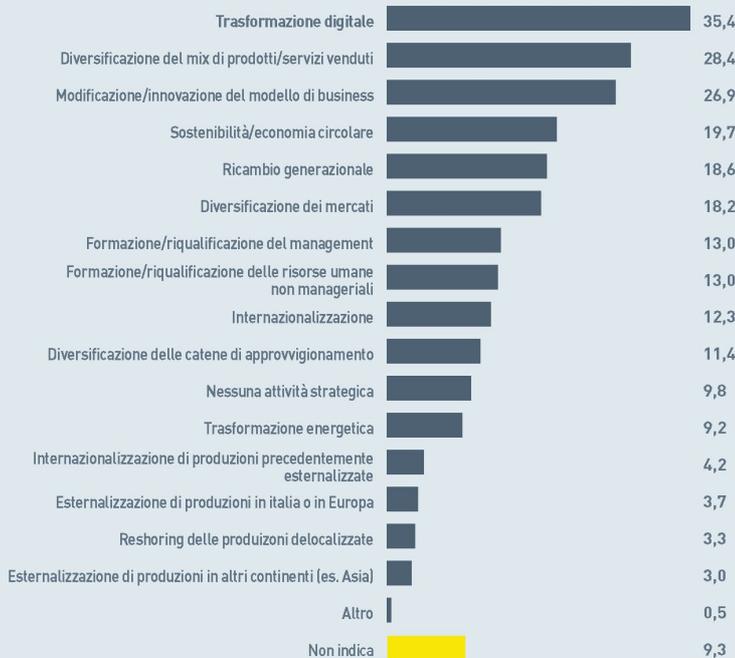
«Percepriamo una maggiore preoccupazione verso l'andamento economico: è il segnale che, dopo la prima emergenza, stiamo attraversando la fase acuta della crisi», commenta Stefano Cuzzilla, presidente Federmanager. «I manager mostrano però di avere ben chiare le soluzioni: nel breve termine, sanare il gap tecnologico che esiste nel sistema,

non solo nel mondo dell'impresa. Nel medio termine, riconvertire le produzioni verso modelli più sostenibili, che sono gli unici destinati a ripagare l'investimento e a far ritornare competitivi. La scelta del Governo Draghi di istituire due ministeri dedicati alla transizione digitale e a quella ecologica risponde a un fabbisogno presente nel Paese. Occorre uno sforzo trasversale per produrre il cambiamento auspicato. E siamo felici di vedere alla guida di questa missione due manager di esperienza, come Colao e Cingolani.

Servono competenze manageriali, quelle che si basano su programmazione, pianificazione, esecuzione, controllo e rendicontazione, per trasformare il Recovery plan in una opportunità concreta di sviluppo».

Come dovranno essere investite quindi le risorse del Next Generation Eu? Innanzitutto puntando con decisione sulla digitalizzazione. Le prime tre priorità indicate dai manager riguardano infatti la digitalizzazione avanzata della Pa e dei servizi (per il 74,6% del campione, +3,2 rispetto alla precedente

### Attività strategiche Valori % (Risposte multiple)





rilevazione), l'adattamento dei sistemi educativi per supportare le competenze digitali (per il 53,0% degli intervistati) e poi la diffusione in tutte le regioni italiane di fibra e 5G per imprese, famiglie e Pa (per il 47,1%, dato che sale al 52,9% per gli intervistati che lavorano nelle Pmi). Dalla rilevazione emerge inoltre un significativo 43% di manager che pensa agli incentivi per efficienza energetica ed energie rinnovabili come priorità di investimento, a testimonianza di quanto la sostenibilità ambientale ed energetica sia ormai consolidata come pilastro delle prospettive di sviluppo.

Quello che appare evidente dalla survey è che la sostenibilità è un driver obbligato per lo sviluppo, dicono i manager. Gli intervistati ritengono infatti che non adeguare le aziende ai paradigmi della sostenibilità comporti conseguenze da scongiurare, (cfr. grafico sottostante). Rischiano "minori spazi di mercato" (per il 67,1% del campione), "forti limitazioni operative per le imprese a causa di normative sempre più rigorose" (66,5%) e "minore accesso ai finanziamenti" (40,1%, +7,9% rispetto alla precedente rilevazione). preferenze: al primo posto ci sono gli investimenti in una digitalizzazione avanzata della Pa e dei servizi (per il 74,6% degli intervistati, +3,2 rispetto alla precedente rilevazione). Al secondo posto gli investimenti che favoriscano un adattamento dei sistemi educativi per supportare le competenze digitali (per il 53,0% del campione), a seguire, poi, gli investimenti finalizzati alla diffusione, in tutte le regioni italiane, di servizi di connettività a banda larga (reti in fibra e 5G) per imprese, famiglie e Pa (per il 47,1% dei rispondenti, dato che sale al 52,9% nel caso dei manager che operano nelle Pmi).

Tornando al tema della sostenibilità, come ha ricordato Francesco Rutelli, intervenuto al convegno, il programma presentato da Mario Draghi ha posto per la prima volta accenti senza precedenti dal punto di vista della transizione ecologica. «Gli obiettivi - ci ha spiegato l'ex sindaco di Roma - sono fondamentalmente la produzione di energia

da fonti rinnovabili, la digitalizzazione, la banda larga e il 5G. L'Europa ha l'obiettivo di ridurre le emissioni del 55% entro il 2030 e di portarle a 0 nel 2050. Il nostro Pnrr prevede poco meno di 80 miliardi per la transizione ecologica. Ma non basta. Anche i fondi d'investimento si sono accorti che non esiste business senza logiche Esg, cui si aggiunge anche la "r" di Reputation. Perché dev'essere chiaro che è finita l'epoca delle chiacchiere verdi da salotto. L'Europa è sicuramente più avanti in questo aspetto, visto che emette "solo" l'8% del complessivo globale contro il 28% della Cina e il 15% degli Stati Uniti.

Gli esempi di come la sostenibilità sia ormai imprescindibile anche nei templi del capitalismo e della finanza sono molteplici. Larry Fink, a capo

**PER SVILUPPARE IL POTENZIALE  
OCCUPAZIONALE DELLA GREEN  
ECONOMY SERVONO GIOVANI  
QUALIFICATI E NUOVI INQUADRAMENTI**

di Blackrock, ha capito per primo che il rischio climatico non era soltanto uno slogan, ma anche un problema che metteva a repentaglio gli investimenti nelle aziende. Si deve agire, si deve programmare, uscendo dalla logica degli annunci a effetto. «La sostenibilità - chiosa Alessandro Lanza, direttore fondazione Eni - Enrico Mattei, università Luiss Guido Carli. - è un tema fortemente politico, non ingegneristico. Bisogna diffidare da chi suggerisce cruscotti e dashboard come panacea a tutti mali».

Per due manager su tre non adeguarsi ai paradigmi della sostenibilità comporta "minori spazi di mercato" (67,1%), ma anche "forti limitazioni operative a causa di normative sempre più rigorose" (per il 66,5%) e "minore accesso ai finanziamenti" (per il 40,1%, +7,9% rispetto alla precedente rilevazione). Nella partita del Next generation Eu, sono i governi nazionali gli attori principali (per il 64,1% del campione) in grado di incidere sulle scelte decisive per una sostenibilità competitiva, ancor più delle istituzioni europee (che si piazzano sul secondo gradino del podio con il 60,8%).

Per Maria Cristina Piovesana, vicepresidente di Confindustria per l'ambiente, la sostenibi-

lità e la cultura, «i dati riportati nel Rapporto "La sostenibilità competitiva", confermano un trend consolidato. Secondo le imprese lo sviluppo in senso sostenibile non è solo un processo ormai divenuto ineludibile, ma è anche una grande opportunità per aumentare la competitività. Nel breve periodo la transizione green implica vincoli più stringenti all'attività industriale e impone maggiore impulso agli investimenti, quindi, in questo senso, rappresenta una grande occasione di rigenerazione industriale. È però necessario garantire una transizione armoniosa e "giusta", riducendo al minimo gli squilibri tra competenze e posti di lavoro. Per sviluppare

il potenziale occupazionale della green economy servono giovani qualificati nei nuovi inquadramenti

professionali e, allo stesso tempo, occorre aggiornare e riqualificare il personale già occupato o che è rimasto senza lavoro. Permane un gap culturale rappresentato dal fatto che, anche a livello scolastico, mancano percorsi in grado di formare i tecnici necessari per le nuove necessità».

Ovviamente, per gestire la transizione verso un nuovo paradigma delle imprese serve anche che si sviluppino nuove figure dirigenziali. Federmanager ha già da tempo portato avanti la sua "battaglia" per la creazione e il riconoscimento del manager per la sostenibilità, un progetto che procede a maggior ragione ora che la crisi economica vedrà necessariamente qualche taglio anche nelle posizioni apicali. «Quello che si nota - ci spiega Vincenzo Donnataria, socio del fondatore network Pactum - è che chi ha in organico un manager della sostenibilità ha un posizionamento migliore tra le imprese. E il suo ruolo è destinato a crescere per importanza anche in futuro. La mia idea è, oltretutto, che nel momento di discutere dei bonus per le figure apicali si dovrebbe pensare di introdurre una parte legata al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità misurabili».