

Consulenti & Impresa

Maggio 2025

Anno 5 / Numero 2



**Intervista esclusiva
al Maestro Emiliano Facchinetti**

CENTRO SERVIZI FEDERITALY

Al servizio delle Imprese

CONSULENZA PER EXPORT
E SERVIZI DI
INTERNAZIONALIZZAZIONE

SERVIZI SINDACALI

WELFARE AZIENDALE

FINANZIAMENTI ORDINARI
ED AGEVOLATI

CONSULENZA GESTIONALE
INTEGRATA

CONSULENZA AZIENDALE
STRATEGICA

FORMAZIONE AZIENDALE
FINANZIATA

CONTATTACI PER
ASSISTENZA

**CELL.
3515692010**

INVIA UNA EMAIL A:

info@federitaly.it

Consulenti & Impresa è il free digital magazine di riferimento dei consulenti, imprenditori e manager italiani.

Direzione editoriale
Marco Galdenzi

Hanno collaborato a questo numero:
Roberto Antonio Di Marco
Andrea Sonnino
Marco Parachini
Fabio Pistella

Redazione
redazione@consulentieimpresa.it

Art Direction e Progetto Grafico
jimmyk.it

Immagini
Archivio FederItaly
© Adobe Stock

Illustrazioni
Anna Dipasquale
© Adobe Stock

Pubblicità
advertising@consulentieimpresa.it

Consulenti & Impresa è un'iniziativa editoriale di
FederItaly
via F. Cesi, 44
00193 Roma

Contatti
E-mail: info@federitaly.it
WhatsApp: 351 5692010

Indice

6

Intervista

Intervista esclusiva al Maestro Emiliano Facchinetti

a cura della Redazione

8

Internazionalizzazione

Export e qualità dei prodotti agroalimentari

di Andrea Sonnino

12

Lavoro & Previdenza

**Legge di Bilancio 2025 e Collegato al Lavoro:
verso un futuro più "sostenibile"**

di Marco Parachini

18

Scienza, Tecnica & Istituzioni

Le reti infrastrutturali: un'opportunità di investimento con benefici immediati e distribuiti nel tempo

di Fabio Pistella

22

Lavoro & Innovazione

Lavoro e IA – Nuove prospettive per la Gestione del Personale

di Marco Parachini

28

Sostenibilità

Reti di Imprese ed Economia circolare sostenibile

di Roberto Antonio Di Marco

31

Internazionalizzazione

Dazi USA: rischi e opportunità per le PMI italiane nell'attuale contesto geopolitico.

Alcune riflessioni con Mario Orabona.

A cura di Redazione

Musica, identità e territorio: l'Orchestra Filarmonica della Franciacorta, ambasciatrice dell'eccellenza italiana nel mondo

Intervista esclusiva al Maestro Emiliano Facchinetti

a cura della Redazione



In un tempo in cui l'Italia è chiamata sempre più a difendere e promuovere la propria identità nel mondo, esistono

progetti culturali capaci di trasformarsi in veri e propri ambasciatori del Made in Italy. L'**Orchestra Filarmonica della Franciacorta**, nata nel 2012 da una visione del Maestro **Emiliano Facchinetti**, è una di queste straordinarie realtà: un laboratorio musicale, artistico e territoriale che racconta l'Italia con il linguaggio universale della musica.

Con una formazione stabile di **95 orchestrali**, **60 coristi** e una comunità di oltre **2000 musicisti** coinvolti in oltre dieci anni di attività, l'Orchestra ha saputo costruire un'identità unica, fondata sulla qualità, sulla passione e su un profondo legame con il territorio. **La Franciacorta**, terra di vino, arte e bellezza, non è solo la culla geografica dell'Orchestra: è parte integrante della sua anima. Esibirsi sotto questo

Intervista

nome significa portare con sé non solo la musica, ma anche **l'eccellenza enogastronomica, la tradizione e la creatività di una delle zone più rappresentative del Made in Italy.**

Il progetto della Filarmonica, infatti, si distingue per una visione culturale ampia e profonda: ogni concerto diventa l'occasione per **promuovere l'Italia e le sue eccellenze**, unendo l'espressione musicale alla valorizzazione del patrimonio artistico, produttivo e umano del nostro Paese. A questo si aggiunge un altro valore fondamentale: **l'attenzione verso le nuove generazioni.** L'Orchestra è composta in larga parte da **giovani musicisti**, selezionati per talento, dedizione e capacità di interpretare con freschezza e rispetto la

grande tradizione musicale italiana.

Nel corso degli anni, l'Orchestra si è esibita in scenari di straordinario prestigio – dall'**Arena di Verona al Teatro Antico di Taormina**, passando per il **Teatro Grande di Brescia** – collaborando con artisti di fama internazionale come **Il Volo, Al Bano, Mario Biondi, e tanti altri grandi nomi.** Ogni performance è una dichiarazione d'amore per l'Italia, un dialogo tra generi e culture che mantiene però saldo il legame con le radici.

Per questo impegno nella promozione dell'eccellenza italiana, **Federitaly** ha conferito all'Orchestra il riconoscimento di **Ambasciatrice dell'Eccellenza Italiana nel Mondo**, premiandone la capacità di rappresentare il meglio della



Intervista

nostra cultura in ogni parte del pianeta. In questa intervista, il Maestro **Emiliano Facchinetti** ci accompagna alla scoperta dell'anima della Filarmonica: un'orchestra che suona, racconta, ispira. E che, concerto dopo concerto, porta nel mondo il suono inconfondibile dell'Italia migliore.

Maestro Facchinetti, l'Orchestra Filarmonica della Franciacorta è stata insignita del titolo di Ambasciatrice dell'Eccellenza Italiana nel Mondo da Federitaly. Come interpreta questo riconoscimento e quale significato ha per voi rappresentare il made in Italy a livello internazionale?

Dante dice: "Ch'ella mi fa tremar le vene e i polsi». (Inf. I, v. 88-90)". E' un riconoscimento che mi onora profondamente e non mi fa dormire di notte perché racchiude in sé non solo anni di lavoro silenzioso, di crescita costante e di scelte coraggiose, ma una ripartenza con una spilla sul petto che esige da noi il sangue della passione. Significa che il nostro impegno non solo è stato visto, ma anche compreso nel suo valore culturale e organizzativo. Portare il made

in Italy nel mondo non è solo questione di stile o talento: è una responsabilità. Vuol dire incarnare una tradizione e al tempo stesso rinnovarla con visione e concretezza; vedere che con la cultura si può anche vivere, essere competitivi e diventare "Eccellenza".

Dal 2012, anno della sua fondazione, l'Orchestra ha collaborato con numerosi artisti di fama mondiale e si è esibita in prestigiosi teatri e arene. In che modo queste collaborazioni hanno contribuito a diffondere la cultura musicale italiana all'estero?

La cultura italiana non ha bisogno di essere diffusa perché è un brand che vive da solo e si autoalimenta poiché insita nell'essere italiano. Ogni collaborazione è stata un tassello importante. Lavorare con artisti di fama internazionale ci ha permesso di far emergere la qualità e la versatilità dei nostri musicisti, ma soprattutto di veicolare l'identità musicale italiana con un linguaggio accessibile e contemporaneo che è proprio degli artisti mentre noi rimaniamo semplicemente "servitori della musica". L'Italia ha una storia musicale immensa, ma



Intervista

spesso va resa viva, attuale e farlo insieme a grandi interpreti, davanti a pubblici diversi, è il modo migliore per farla arrivare lontano, superare i confini degli stati, delle culture, del colore della pelle e delle preferenze sessuali.

Con un ensemble composto da 95 orchestrali, 60 coristi e una comunità di oltre 2000 musicisti, l'Orchestra vanta una notevole versatilità. Come questa diversità artistica vi permette di rappresentare al meglio la tradizione musicale italiana nelle vostre tournée internazionali?

Quanta fatica ! (e sorride), tanto rigore, attenzione ai dettagli. La nostra forza è proprio nella pluralità: siamo un organismo vivo, fatto di talenti diversi, storie differenti, ma uniti da un'identità precisa. Questo ci consente di adattarci a contesti molto vari, senza mai perdere coerenza stilistica. Portiamo all'estero una visione italiana che non è chiusa nel passato, ma è aperta, dinamica e capace di dialogare con mondi diversi. Tale versatilità è il frutto di una gestione attenta e imprenditoriale del nostro assetto musicale; l'orchestra viene vista come una vera e propria monarchia perfetta dove ogni strumento/voce/collaboratore ha il suo compito distinto e unico, ma indispensabile e insostituibile per rendere tutto "armonia".

La vostra orchestra ha portato il made in Italy musicale in luoghi emblematici come l'Arena di Verona e il Teatro Antico di Taormina. Quali sono state le reazioni del pubblico internazionale e come queste esperienze hanno influenzato la vostra missione di ambasciatori culturali?

Il pubblico internazionale è spesso colpito da una cosa che noi, in Italia, tendiamo a dare per scontata: la bellezza integrale del nostro modo di fare musica. L'Arena, Taormina, Agrigento (Mondovisione per la PBS con il Volo) e presto anche l'Esedra di Palazzo Te a Mantova non sono solo scenari, ma contenitori di storia, emozione e autenticità della quale l'Italia è rigogliosa. Quando suoniamo non portiamo solo note: diffondiamo l'idea del Bel Paese. E' proprio in questi momenti che sentiamo più forte la responsabilità di essere, nel nostro piccolo, ambasciatori culturali dell'Eccellenza Italiana nel mondo.

Guardando al futuro, quali progetti avete in cantiere per continuare a promuovere l'eccellenza italiana nel panorama musicale globale e quali sfide prevedete di affrontare in questo percorso?

Top Secret...

Abbiamo in programma una serie di progetti televisivi, tournée internazionali e collaborazioni che ci vedranno protagonisti nei prossimi mesi. Ma aldilà dei singoli eventi ciò che ci sta a cuore è rafforzare il modello organizzativo che ci ha permesso di arrivare fin qui: una struttura flessibile, ma precisa; un'identità forte, ma aperta. La sfida più grande sarà mantenere questo equilibrio e crescere senza snaturarci perché il vero successo, per noi, è far sentire ogni nota autentica.

Per saperne di più:

<https://philharmonicfranciacorta.com>

1° Expò del Made in Italy

in crociera

dal 5 al 12 ottobre 2025

**Se siete pronti a far parte
di qualcosa di unico, salite
a bordo con noi. Portiamo
insieme il Made in Italy
oltre ogni confine!**

7 giorni

**Una vera fiera galleggiante sul Mediterraneo. Oltre
6000 passeggeri pronti a conoscere i vostri prodotti**



FEDERITALY

Federazione d'Imprese per la Tutela e la Promozione del Made in Italy

in collaborazione con



MSC

CROCIERE

**Inquadra il qr code
e scarica la brochure**



Export e qualità dei prodotti agroalimentari

di **Andrea Sonnino**

 [Profilo LinkedIn](#)

È opinione largamente condivisa che il sistema agroalimentare italiano non possa competere a livello internazionale per la produzione di derrate alimentari, se non puntando sulla qualità delle produzioni alimentari. Le ridotte dimensioni territoriali delle coltivazioni, unite alla frammentazione fondiaria e alla conseguente prevalenza di aziende agricole di dimensioni medio-piccole, non permettono difatti di operare le economie di scala necessarie a ridurre i costi di produzione a livelli comparabili a quelli in essere in altre aree geografiche.

Le particolari condizioni pedoclimatiche presenti nel nostro Paese, il ricco patrimonio di tradizioni e saperi esperienziali dei produttori agricoli, insieme a una diffusa adozione di pratiche agricole fortemente innovative, permettono infatti al sistema agroalimentare italiano di ottenere l'eccellenza in molti comparti produttivi. L'ottima reputazione internazionale della cucina italiana permette inoltre di completare la narrazione dei prodotti agroalimentari italiani – dal campo al piatto del consumatore – e rappresenta una promozione decisiva per la loro esportazione, che nel 2024 ha sfiorato il valore complessivo di 70

miliardi di euro.

Al di là dell'indubbio successo dei prodotti agroalimentari italiani sui mercati internazionali, è importante capire cosa vogliamo dire quando parliamo di alimenti di "qualità". Nel linguaggio di tutti i giorni la parola "qualità" è usata spesso come sinonimo di eccellenza o comunque di pregio, ma la qualità di un prodotto alimentare, come quella di una persona o di un oggetto, non può essere considerata come una categoria astratta, una variabile indipendente dal contesto, dai gusti dell'acquirente o dalla utilizzazione che se ne vuole fare. Il concetto qualità è infatti intrinsecamente legato alla capacità di soddisfare le aspettative del consumatore per una specifica finalizzazione. E qui appare evidente il legame dei prodotti alimentari con le tradizioni gastronomiche italiane.

La qualità, viene difatti definita dall'Ente Nazionale Italiano di Unificazione (UNI) come «l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite» (norma UNI EN ISO

Internazionalizzazione

8402:1995), o come «il grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti» (norma UNI EN ISO 9000:2005). La qualità dei prodotti alimentari non è quindi oggettiva, ma soggettiva (dipende da chi è il consumatore e da quali sono le sue aspettative espresse o inesprese) e specifica (varia a seconda della utilizzazione che il consumatore ne vuole fare).

Ma quanti e quali sono i criteri utilizzati per determinare la qualità di un prodotto alimentare? Per effettuare le scelte di acquisto si considerano consciamente e inconsciamente sei aspetti sempre applicabili: le caratteristiche organolettiche, igienico-sanitarie, salutistiche (nutrizionali e funzionali), di origine, commerciali ed etico-ambientali. A questi sei aspetti se ne aggiunge uno –

le caratteristiche tecnologiche – applicabile solo in casi specifici, quando cioè il prodotto debba essere sottoposto a particolari processi culinari.

Alcuni aspetti, come quelli organolettici, soddisfano esigenze espresse (l'alimento deve avere buon gusto, aspetto attraente, aroma piacevole), sono facilmente percepiti e quindi influenzano direttamente la scelta del consumatore, mentre altre caratteristiche, come gli aspetti chimico-nutrizionali e igienico-sanitari, rispondono a esigenze implicite (l'alimento deve nutrire e non deve nuocere alla salute) e necessiterebbero di complesse valutazioni analitiche, per cui influenzano solo indirettamente le decisioni dei consumatori finali, ma sono ovviamente tenute in gran conto dai distributori commer-



Internazionalizzazione

ciali.

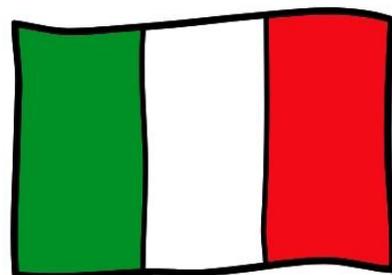
Per quanto riguarda i prodotti agro-alimentari esportati, l'indicazione – e quando del caso la certificazione – della loro origine riveste una particolare rilevanza. Il cibo, infatti, oltre ad essere la fonte degli elementi nutritivi necessari per il nostro sostentamento, ha assunto anche una connotazione identitaria, spesso stereotipata, utilizzata per identificare le comunità umane e per migliorare la loro coesione. Molti popoli vengono spesso designati dal nome del loro cibo preferito, in genere con intenti dispregiativi, cosicché gli italiani sono identificati in molte parti del mondo come "macaroni" o come "spaghetti", i francesi sono chiamati "rospi" o "mangiarospi" e i tedeschi "kartoffeln" o "mangiacrauti". E quando ci riferiamo al cibo, ci riferiamo sia alle materie prime agricole usate, ma anche ai modi di conservarle, trasformarle, cucinarle, presentarle e consumarle.

Ogni cucina è quindi custode del patrimonio memoriale di un popolo, tramandato di generazione in generazione, non per questo immutabile, ma in continua rielaborazione. L'export agroalimentare italiano non si limita quindi a commercializzare prodotti, magari eccellenti, ma veicola cultura identitaria e valoriale nazionale. Non si vendono quindi salsa di pomodoro in scatola o caffè tostato e macinato, prosecco o parmigiano-reggiano, ma si trasmette uno stile di vita denotato dall'appagamento dei sensi più che dalla soddisfazione delle necessità funzionali dei consumatori. Il mito della dieta mediterranea, foriero di

salute e di longevità, completa il quadro dell'immagine di prodotti agroalimentari finalizzati al piacere sensoriale, ma al contempo salutari. Un'operazione di marketing collettiva, forse inconsapevole, ma coronata comunque da grande successo.

La buona accoglienza riservata dai mercati internazionali ai prodotti agro-alimentari italiani ha promosso competizione, non sempre leale, da parte degli altri produttori. Nasce così fenomeno di contraffazione imitativa noto come Italian sounding, la commercializzazione cioè di alimenti con denominazioni, presentazione o confezione che inducono il consumatore a supporre un'origine italiana, anche se prodotti in tutt'altra zona geografica. Il fenomeno è difficilmente contrastabile mediante battaglie legali, sia perché eccessivamente diffuso, sia perché le legislazioni di molti Paesi non proteggono adeguatamente l'indicazione dell'origine dei prodotti agroalimentari. E comunque le azioni legali sono costose e di risultato incerto.

L'Unione Europea ha quindi creato nel 1992 i sistemi noti come DOP (denominazione di origine protetta), IGP (indicazione geografica protetta) e STG (specialità tradizionale garantita) per promuovere e tutelare i prodotti agro-alimentari che si distinguono da prodotti analoghi perché provenienti da determinati territori o derivati da particolari tecniche. Altri schemi di certificazione volontaria dell'origine dei prodotti alimentari si sono affiancati a DOP, IGP e STG.



Ricerca, innovazione, **Made in Italy: il tuo 5x1000 fa la differenza**

Sostieni il Centro Studi e Ricerche
Federitaly ETS. Insieme, investiamo
nel futuro delle imprese italiane

Codice Fiscale 90049500607



**CENTRO STUDI E
RICERCHE FEDERITALY ets**

Legge di Bilancio 2025 e Collegato al Lavoro: verso un futuro più “sostenibile”

di Marco Parachini

 [Profilo LinkedIn](#)

La Legge di Bilancio 2025 rappresenta un importante passo avanti per aziende e lavoratori, introducendo misure di sostegno economico e incentivi al lavoro.

Il provvedimento si caratterizza per essere un complesso di norme organico volto a regolamentare istituti inerenti ai rapporti di lavoro su vari temi, chiarendo alcuni punti oggetto di particolari criticità (es. qualificazione delle attività stagionali nei contratti a tempo determinato), o per riempire alcuni vuoti normativi (ad esempio, i requisiti minimi relativi al patto di prova nei contratti a termine), o per chiarire i termini temporali per la comunicazione dell'accordo sul lavoro agile, o per definire una nuova disciplina relativa alle dimissioni per fatti concludenti o, infine, per introdurre una serie di disposizioni “liberalizzanti” in materia di somministrazione.

Molte cose saranno da chiarire, a prescindere da possibili contenziosi giudiziari legati all'applicazione della nuova normativa e in ogni caso molto importanti saranno le indicazioni amministra-

tive che si spera, in tempi brevi giungeranno.

La Legge di bilancio 2025 e il Collegato al Lavoro prevedono misure che sono state oggetto di proficuo e costruttivo confronto condotto dalle parti Sociali con il Governo, ulteriormente implementate nel corso dell'iter parlamentare con molte risorse che vengono destinate in favore dei lavoratori e dei pensionati, in un contesto fortemente condizionato dai limiti finanziari imposti dal Patto di stabilità europeo.

Di particolare rilevanza, a mio parere, anche le disposizioni a sostegno della famiglia e della conciliazione vita-lavoro, le misure di ulteriore rafforzamento del fondo sanitario nazionale, gli sgravi per le assunzioni di giovani e donne al Sud, il rifinanziamento della Legge Sabatini per l'innovazione tecnologica delle imprese e il potenziamento della Zes unica del Mezzogiorno.

Di seguito una sintesi delle principali disposizioni in ambito lavoro e previdenza della Decreto Milleproroghe) e legge n.

Lavoro & Previdenza

203 del 13 dicembre 2024, (cd Collegato Lavoro).

1. Taglio del cuneo fiscale: taglio del cuneo fiscale per i redditi medio-bassi ed esteso anche ai redditi fino a 40.000 euro. La misura prevede due tipologie di intervento:
 - Taglio Contributivo per i redditi fino a 20.000 euro
 - Taglio Fiscale per redditi compresi tra 20.000 e 40.000 euro, con una detrazione fissa di 1.000 euro fino a 32.000 euro. Tale detrazione diminuisce progressivamente tra i 32.000 e i 40.000 euro fino ad azzerarsi alla soglia dei 40.000 euro.
2. Revisione delle aliquote IRPEF: unificazione dei primi due scaglioni di reddito, applicando un'aliquota del 23% sugli imponibili fino a 28.000 euro lordi, rispetto al precedente limite di 15.000 euro. Questa modifica mira a semplificare il sistema fiscale e ridurre la pressione sui redditi medio-bassi, con una nuova struttura di aliquote IRPEF a tre scaglioni prevede:
 - 23% per redditi fino a 28.000 euro
 - 35% per redditi oltre 28.000 euro e fino a 50.000 euro
 - 43% per redditi superiori a 50.000 euro
3. Detrazioni per familiari a carico: stop alle detrazioni per figli oltre i 30 anni, salvo che siano disabili, per i quali le detrazioni continuano a essere garantite senza limiti di età, limitate ai soli ascendenti le detrazioni per i familiari conviventi diversi dai figli, escluse le detrazioni per i cittadini che non sono cittadini italiani o di uno Stato membro o di uno appartenente allo Spazio Economico Europeo in relazione ai familiari residenti all'estero, limite massimo alle detrazioni fiscali per i contribuenti con redditi superiori ai 75.000 euro, garantendo però maggiori agevolazioni alle famiglie con più di due figli a carico e alle famiglie con figli disabili.
4. Esonero contributivo mamme lavoratrici: il bonus mamme lavoratrici viene esteso alle lavoratrici a tempo determinato e autonome, anche con reddito d'impresa che non optano per il regime forfettario. L'esonero contributivo, spetta alle lavoratrici madri a condizione che la retribuzione o il reddito imponibile ai fini previdenziali non sia superiore a 40.000 euro annui.
5. Detassazione Premi di Produttività o di Partecipazione (o Premi di Risultato): dimezzamento dell'aliquota applicabile ai, con aliquota dell'imposta sostitutiva, che resta ridotta al 5%, mantenendo un'importante continuità nel sostegno economico per i lavoratori e nell'incentivazione della produttività aziendale.
6. Soglia di esenzione fiscale per i Fringe Benefit 2025 e valida per tutto il triennio 2025-2027: conferma la disciplina sui, ossia beni e servizi erogati dal datore di lavoro che restano esclusi dall'imponibile fiscale (art. 51, comma 3 del TUIR) con due soglie di esenzione fiscale per il triennio 2025-2027:

Lavoro & Previdenza

- 2.000 euro per i lavoratori con figli a carico;
 - 1.000 euro per i lavoratori senza figli.
7. Congedo Parentale 2025: indennizzato all'80% a 3 mesi complessivi entro il 6° anno di vita del figlio. A partire dal 2025, le famiglie che daranno il benvenuto a un nuovo nato potranno beneficiare di un mese aggiuntivo di congedo parentale, retribuito all'80%, continuando a rappresentare un elemento chiave per garantire l'equilibrio tra vita familiare e professionale, promuovendo un maggiore coinvolgimento dei genitori, incluso quello paterno.
 8. Previdenza: favorita la permanenza al lavoro e la necessità di colmare la carenza di competenze, permettendo ai lavoratori, che pur in possesso dei requisiti per il pensionamento decidono di proseguire l'attività lavorativa, di accedere alla detassazione in busta paga della quota di contributi a loro carico, mantenendo le opzioni di uscita anticipata già esistenti, come Quota 103, Ape Sociale e Opzione Donna, e introduce la possibilità di accedere alla pensione anticipata a 64 anni attraverso il cumulo tra previdenza obbligatoria e complementare.
 9. Deduzione costo del lavoro: incentivo all'occupazione attraverso la proroga triennale della maggiorazione del 20% della deduzione relativa al costo del lavoro per le nuove assunzioni a tempo indeterminato da parte di imprese e professionisti, raggiungendo il 130% nei casi di assunzioni stabili di specifiche categorie di lavoratori più vulnerabili (es. disabili, madri con almeno due figli, don e vittime di violenza) rafforzando così la fondamentale responsabilità sociale dell'impresa.
 10. Contratti a tempo determinato: proroga al 31 dicembre 2025 dell'utilizzo della causale basata sulle «esigenze di natura tecnica, organizzativa o produttiva», qualora non vi siano causali individuate dalla contrattazione collettiva. Ricordiamo che è obbligatorio indicare una causale all'avvio di un rapporto di lavoro a termine in caso di stipula del primo contratto a tempo determinato o della somministrazione a termine superiore a 12 mesi e al superamento dei 12 mesi con contratti a tempo determinato e in somministrazione a termine
 11. Periodo di prova nel contratto a termine: salve le disposizioni più favorevoli della contrattazione collettiva, la durata del periodo di prova è stabilita in un giorno di effettiva prestazione per ogni quindici giorni di calendario a partire dalla data di inizio del rapporto di lavoro. In ogni caso la durata del periodo di prova non può essere inferiore a due giorni né superiore a quindici giorni, per i rapporti di lavoro aventi durata non superiore a sei mesi, e a trenta giorni, per quelli aventi durata superiore a sei mesi e inferiore a dodici mesi
 12. Lavoro stagionale: si fornisce una importante interpretazione autentica, in base alla quale oltre ai cosiddetti "stagionali" individuati dal D.P.R del

1963, rientrano nella stagionalità, secondo quanto previsto dalla contrattazione collettiva, anche le attività organizzate per fronteggiare intensificazioni dell'attività lavorativa in determinati periodi dell'anno, nonché le esigenze tecnico-produttive o collegate ai cicli stagionali dei settori produttivi o dei mercati serviti dall'impresa, secondo quanto previsto dal Ccnl.

13. Attività lavorativa e Cig: previste nuove regole per la compatibilità tra la cassa integrazione e la prestazione lavorativa: il lavoratore in cassa integrazione, dopo averne dato comunicazione all'Inps, potrà svolgere attività di lavoro in forma subordinata e svolgere attività di lavoro in forma autonoma
14. Comunicazione smart working: la comunicazione obbligatoria per lo smart working (lavoro agile), deve essere effettuata dal datore di lavoro in via telematica al Ministero del Lavoro, contenente i nominativi dei lavoratori, la data di inizio del lavoro agile e la data di fine del lavoro agile. La comunicazione va resa entro cinque giorni dalla data di avvio del periodo oppure entro i cinque giorni successivi alla data in cui si verifica l'evento modificativo della durata o della cessazione del periodo di lavoro svolto in modalità agile.
15. Contratto di apprendistato duale: l' rappresenta un modello formativo che integra l'apprendimento teorico presso istituzioni educative con la formazione pratica in azienda, favorendo così una transizione più fluida dal sistema educativo al mercato del lavoro. Dopo il conseguimento di una qualifica o diploma professionale ai sensi del D.Lgs. 226/05, di un diploma di istruzione secondaria superiore o di un certificato di specializzazione tecnica superiore, il contratto di apprendistato di primo livello può essere convertito, previa revisione del piano formativo, in apprendistato professionalizzante (: mirato al conseguimento della qualificazione professionale ai fini contrattuali) o apprendistato di alta formazione e di ricerca (per la formazione professionale regionale, in conformità con i requisiti dei titoli di studio richiesti).
16. Assenze ingiustificate e dimissioni: in caso di assenza ingiustificata del lavoratore, qualora questa si protragga oltre il termine previsto dal contratto collettivo o, in assenza di tale previsione, per un periodo superiore a 15 giorni, il datore di lavoro deve comunicare l'evento alla sede territoriale dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro. L'Ispettorato può verificare che si tratti effettivamente di un'assenza ingiustificata o di una tacita volontà del lavoratore di cessare il rapporto di lavoro. Se l'accertamento conferma l'assenza ingiustificata, il rapporto di lavoro si intende risolto per volontà del lavoratore senza applicazione della procedura di convalida delle dimissioni prevista dalla legge. Tuttavia, l'effetto risolutivo non si applica se il lavoratore dimostra l'impossibilità di comunicare le cause giustificative dell'assenza per

forza maggiore o per responsabilità del datore di lavoro. In caso di assenza ingiustificata protratta oltre il termine previsto dal contratto collettivo applicato al rapporto di lavoro o, in mancanza di detta previsione per assenze superiori a quindici giorni, il datore sia tenuto a darne comunicazione all'Ispettorato Nazionale del lavoro. In tal caso il rapporto si intende risolto per volontà del dipendente, salvo che egli dimostri di non aver potuto comunicare la sua assenza per causa di forza maggiore o per fatto imputabile all'impresa.

17. Conciliazione in sede telematica: si prevede che i procedimenti di conciliazione in materia di lavoro previsti dagli articoli 410, 411 e 412-ter del Codice di procedura civile possono svolgersi in modalità telematica e mediante collegamenti audiovisivi
18. Somministrazione di lavoro: viene eliminata la possibilità, prevista fino al 30 giugno 2025, di non includere nel computo, nella durata massima dei contratti a tempo determinato, i lavoratori assunti a tempo indeterminato dalle Agenzie per il Lavoro e poi somministrati a termine. Modificati anche i limiti quantitativi di utilizzo dei lavoratori in somministrazione a termine. Il numero totale di lavoratori somministrati a termine e di lavoratori assunti a tempo determinato non può superare il 30% dei lavoratori a tempo indeterminato, salvo diverse previsioni dei contratti collettivi. Da tale computo devono essere escluse alcune categorie di lavoratori (es.

lavoratori assunti nella fase di avvio di nuove attività, lavoratori assunti da imprese start-up innovative, lavoratori impiegati in attività stagionali, lavoratori impiegati in specifici spettacoli, programmi radiofonici o televisivi, e produzione di opere audiovisive, lavoratori assunti in sostituzione di lavoratori assenti, lavoratori assunti aventi età superiore a 50 anni.

Sarà molto importante, nel prossimo futuro, puntare con forza e decisione allo sviluppo ed alla qualità del lavoro, accelerando sui temi della Governance partecipata a livello centrale e a livello territoriale, incentivando la partecipazione dei lavoratori al capitale, alla gestione e ai risultati delle imprese e sostenendo insieme il cammino delle riforme e una nuova visione di politica industriale per il nostro Paese.

Si tratta a mio avviso di una straordinaria opportunità, su questi temi, per formare un ampio consenso verso un cambiamento culturale e strutturale nel sistema delle relazioni industriali e per realizzare una vera e propria "riforma istituzionale" che unisca gli interessi dei lavoratori e delle imprese per affrontare le sfide delle enormi transizioni in essere.

jimmyk.it

Il tuo sito web funziona bene?

La nostra formula
per il successo online:

Sito web + Google + Social

Richiedi la tua consulenza

Gratuita



JK.

Le reti infrastrutturali: un'opportunità di investimento con benefici immediati e distribuiti nel tempo

di Fabio Pistella -

Presidente Comitato Scientifico del Centro Studi e Ricerche Federitaly

 [Profilo LinkedIn](#)

Rilevanza dello sviluppo della rete infrastrutturale

Va estesa la consapevolezza che un programma sistematico e consistente di investimenti volti a sviluppare e ad ammodernare la rete delle infrastrutture materiali e immateriali darebbe a livello Italia e più in generale Unione Europea un contributo decisivo al superamento della ormai innegabile situazione di potenziale crisi economica e sociale del continente. Questa crisi è addebitabile alla mancanza di una politica economica di medio lungo termine sostenibile sui fronti della produzione in particolare industriale e del potere di acquisto dei cittadini e allo sbilanciamento verso una decarbonizzazione costosa e, quel che è peggio, inefficace dato il modestissimo peso (dell'ordine dell'8%) delle emissioni europee di CO₂. Più specificamente si sentono gli effetti negativi di una crisi di domanda rivolta alle imprese di ingegneria e impiantistica. I benefici si estenderebbero alla dimensione occupazione (e conseguentemente con-

sumo interno) oltre a quella dell'arricchimento della dotazione tecnologica del Paese che condiziona la redditività di insediamenti produttivi, sia nuovi sia preesistenti, ma ora in difficoltà anche per il livello dei costi legati a servizi quali l'energia, lo smaltimento rifiuti, la logistica. Di questi oneri risentono anche le piccole e medie imprese con effetti negativi sulla competitività sia direttamente sia come subfornitori della grande impresa.

Definizione estesa di infrastrutture

I comparti con caratteristiche di infrastruttura (materiale) sono numerosi e diversificati:

- trasporti (stradali e autostradali, ferroviari, aerei e marittimi)
- telecomunicazioni sui diversi supporti (fibra, cavi transoceanici, ponti radio, connessioni satellitari)
- energia con riferimento sia al metano, sia all'elettricità anche per il diffondersi della generazione distribuita e per la trasformazione della

Scienza, Tecnica & Istituzioni

- rete da produzione verso utente a bidirezionale
- sistema agroalimentare con particolare riferimento alla distribuzione
- sistema di gestione e smaltimento dei rifiuti e più in generale lo sviluppo dell'economia circolare
- sistema di trasporto e distribuzione di acqua, oltre che del suo trattamento e dei suoi utilizzi,

Vanno considerati come reti infrastrutturali anche comparti che finora non sono stati trattati come tali, quali gli ospedali e le strutture del sistema sanitario" nel suo insieme e sistemi della educazione e della formazione a tutti i livelli. È legato al concetto di infrastruttura anche il sistema della manifattura. Sono più competitivi, infatti, i sistemi a rete (con economie di scala su diversi fronti, dall'approvvigionamento alla disponibilità di competenze condivise in particolare relativamente a centri di lavorazione condivisi e al marketing). Questa integrazione è di particolare rilievo per il mondo produttivo italiano basato su PMI, in gran parte componentisti, che stanno perdendo i grandi clienti nazionali.

Attrattività e fattibilità caratterizzanti lo sviluppo di infrastrutture

Iniziative di questo tipo vanno selezionate considerando l'equilibrio tra attrattività e fattibilità

Quanto alla attrattività i vantaggi degli investimenti in reti infrastrutturali sono ben evidenti:

- esprimono domanda volta ad ampliare il capitale operativo (in Italia non molto sviluppato e anche mal distribuito) in una fase dell'economia europea che vede settori industriali in crisi per scarsità di domanda
- promuovono l'occupazione (sia in fase di intervento, sia in misura più contenuta in fase di esercizio contenendo il peso legato a varie forme di sostegno sociale dalla cassa integrazione alla Naspi
- favoriscono conseguentemente la crescita del PIL
- una volta realizzate, le infrastrutture se ben disegnate e gestite contengono i costi di produzione
- non richiedono prevalentemente acquisti all'estero con conseguenti ripercussioni su saldi import-export
- sono in molti casi fattore di richiamo, o addirittura condizionante, per nuovi insediamenti produttivi (si pensi all'energia elettrica per i data center o alle esigenze energetiche per acciaio, metallurgia in genere, materiali ceramici) ma anche a capacità di connessioni digitali per l'attività di produzione o vendita, o alle esigenze di formazione per settori high tech
- hanno risvolti favorevoli sulle entrate fiscali per il gettito generato sia direttamente sia per le produzioni a valle e il costo effettivo dell'investimento pubblico necessario si riduce corrispondentemente

L'attenzione va concentrata sui criteri di selezione tra i quali:

- la coerenza con gli obiettivi di rispo-



sta ai mutamenti climatici sia relativamente ai vincoli della neutralità per le emissioni di CO₂, sia della possibilità di incorporare nelle realizzazioni infrastrutturali la capacità di eliminare o almeno contenere i previsti impatti derivanti dai temuti cambiamenti climatici (la cosiddetta remediation): è questo il caso della messa in sicurezza del territorio attraverso razionalizzazione dei sistemi idrografici (con razionalizzazione dell'uso plurimo delle acque, e introduzione del riuso ove applicabile), stabilizzazione dei pendii, sistemazione boschiva anche ai fini della protezione degli incendi, messa in sicurezza della rete viaria seconda-

ria, sviluppo applicativo della normativa antisismica

- il rilievo ai fini delle interconnessioni (o addirittura interdipendenze) tra infrastrutture di diverso tipo che debbono essere prese in considerazione durante la fase di progettazione per le caratteristiche e la localizzazione da scegliere e, ancor più, per la fase di esercizio; emblematico il caso della gestione della rete elettrica che dipende dalla rete ICT per il tele controllo e viceversa; più in generale, la rete ICT e la rete elettrica possono condizionare tutte le altre infrastrutture (la rete ICT è a sua volta condizionata dal funzionamento di altri sistemi per esempio

- quello satellitare)
- l'attenzione da dare alle interconnessioni con il territorio di natura non solo fisica ma anche logica e di collegamento ICT: da una parte le infrastrutture sono potenzialmente vulnerabili per effetto di eventi straordinari generati dal territorio come sopra accennato, dall'altra possono generare conseguenze negative sul territorio ai fenomeni naturali si aggiungono minacce antropiche che riguardano sia la dimensione cosiddetta cyber attualmente al centro dell'attenzione anche della pubblica opinione attraverso i media sia quella della cosiddetta protezione fisica che comprende tutte le minacce che possono compromettere la funzionalità di qualunque infrastruttura.

Quanto alla fattibilità, alcune diffuse preoccupazioni sono ingiustificate.

Il reperimento delle risorse finanziarie non costituisce di per sé un problema perché gli investimenti non solo generano i benefici sopra elencati ma in molti casi danno anche ritorni diretti attraverso le tariffe e/o la riduzione dei costi fissi. Non mancano sul mercato finanziario operatori pronti a investire se i contenuti sono credibili quanto all'oggetto e quanto al realismo dei costi e dei tempi previsti.

Altre preoccupazioni invece sono fondate ma superabili.

L'incertezza dei tempi connessi ai tempi decisionali nello snodo tra operatori,

soggetti politici ed opinione pubblica costituisce la principale remora alla disponibilità di soggetti finanziari in particolare esteri a investire in Italia. Occorre dunque semplificare e rendere efficienti i processi decisionali e i meccanismi gestionali coinvolti.

Un tema di particolare attualità è la compatibilità tra le spese infrastrutturali di tipo civile e quelle legate alla necessità di incremento della spesa per la difesa. La preoccupazione per l'incompatibilità, delle due destinazioni di spesa può essere attenuata dal lancio di investimenti cosiddetti dual use e più in generale aventi contenuti high tech comuni: lo spazio, l'aeronautica, le telecomunicazioni, l'intelligenza artificiale, la robotica, i laser, i materiali avanzati sono esempi di contenuti con forte "valenza trasversale" e forte contiguità nelle attività di ricerca e sviluppo per le finalità civili o militari (non è un caso che a livello mondiale le industrie della difesa operino anche per altri bacini di utenza high-tech). Da tener presente al riguardo la già ricordata circostanza che gli investimenti per infrastrutture civili possono avere caratteristiche tali da lasciar prevedere un limitato impatto sul bilancio pubblico in quanto la provenienza privata potrebbe essere prevalente, ancor più in presenza di garanzia pubblica, garanzia che dovrebbe essere intestata alla UE come soggetto collettivo e non ai singoli Paesi.

Lavoro e IA – Nuove prospettive per la Gestione del Personale

di **Marco Parachini**

 [Profilo LinkedIn](#)

Le grandi trasformazioni in corso conseguenti allo sviluppo delle tecnologie digitali, alle crisi globali, alla transizione ecologica, ai conflitti geopolitici, all'evoluzione demografica, alle fratture generazionali costringono le nostre imprese ad operare in uno scenario che non è solo incerto, ma strutturalmente imprevedibile, in cui i modelli del passato mostrano crepe profonde, le professioni si ibridano a velocità vertiginosa e le aspettative delle persone nei confronti del lavoro cambiano radicalmente da una generazione all'altra.

In questo contesto, la sfida non è più adattarsi a uno scenario già mutato, ma prepararsi a ciò che ancora non è visibile, attrezzandosi con capacità analitiche, intelligenza sistemica e flessibilità strutturale.

La gestione del personale si sta trasformando da un processo statico a un processo continuo, dinamico, adattivo, in cui la variabile umana viene osservata non più come mero costo o risorsa standardizzabile, ma come elemento centrale della strategia aziendale, ca-

pace di generare valore, innovazione, e coesione sociale.

In questa nuova visione, i dati in tempo reale, le simulazioni prospettiche, gli algoritmi predittivi e l'analisi evolutiva delle competenze costituiscono gli strumenti operativi attraverso cui rileggere la relazione tra capitale umano, processi produttivi e impatto sociale dell'impresa.

Ma questa trasformazione non è solo tecnica. È anche e soprattutto culturale e richiede un'evoluzione del modo in cui pensiamo l'organizzazione del lavoro: dalla stabilità alla resilienza, dal controllo alla fiducia, dalla pianificazione lineare alla modellazione degli scenari.

Non si tratta più di "riempire caselle" in organigrammi rigidi, ma di immaginare come le persone possano crescere, reinventarsi, collaborare in modo interfunzionale, lavorare per progetti e obiettivi mutevoli, contribuire a una visione collettiva di futuro.

In questo passaggio epocale, la gestio-



ne del personale diventa una leva direzionale, un pilastro di governance, una funzione trasversale che incrocia la tecnologia, la formazione, il benessere organizzativo, la sostenibilità e la responsabilità sociale.

È la sintesi di una nuova alleanza tra uomo e macchina, tra algoritmi e sensibilità, tra lettura dei dati e comprensione del contesto umano e culturale.

Chi saprà cogliere questa sfida – e dotarsi degli strumenti giusti per affrontarla – non solo costruirà organizzazioni più forti, giuste e preparate, di qualunque dimensione, ma contribuirà a delineare un nuovo patto sociale tra impresa e persona, fondato non sulla paura del cambiamento, ma sulla capacità di abbracciarlo, interpretarlo e orientarlo verso il bene comune.

In questo contesto di crescente complessità, l'intelligenza artificiale non rappresenta un semplice supporto tecnico, ma un alleato strategico imprescindibile per affrontare la volatilità e l'interdipendenza che caratterizzano il mondo del lavoro contemporaneo.

La sua capacità di raccogliere, analizzare e correlare dati eterogenei consente di costruire modelli predittivi capaci di simulare l'evoluzione delle competenze, l'impatto di decisioni organizzative e le conseguenze sistemiche delle scelte di oggi sul contesto di domani.

In questo senso, l'IA non è uno strumento neutro che replica la logica umana, ma un moltiplicatore di capacità analitica, che consente ai manager, ai responsabili HR e ai vertici aziendali di operare con una visione aumentata della realtà.

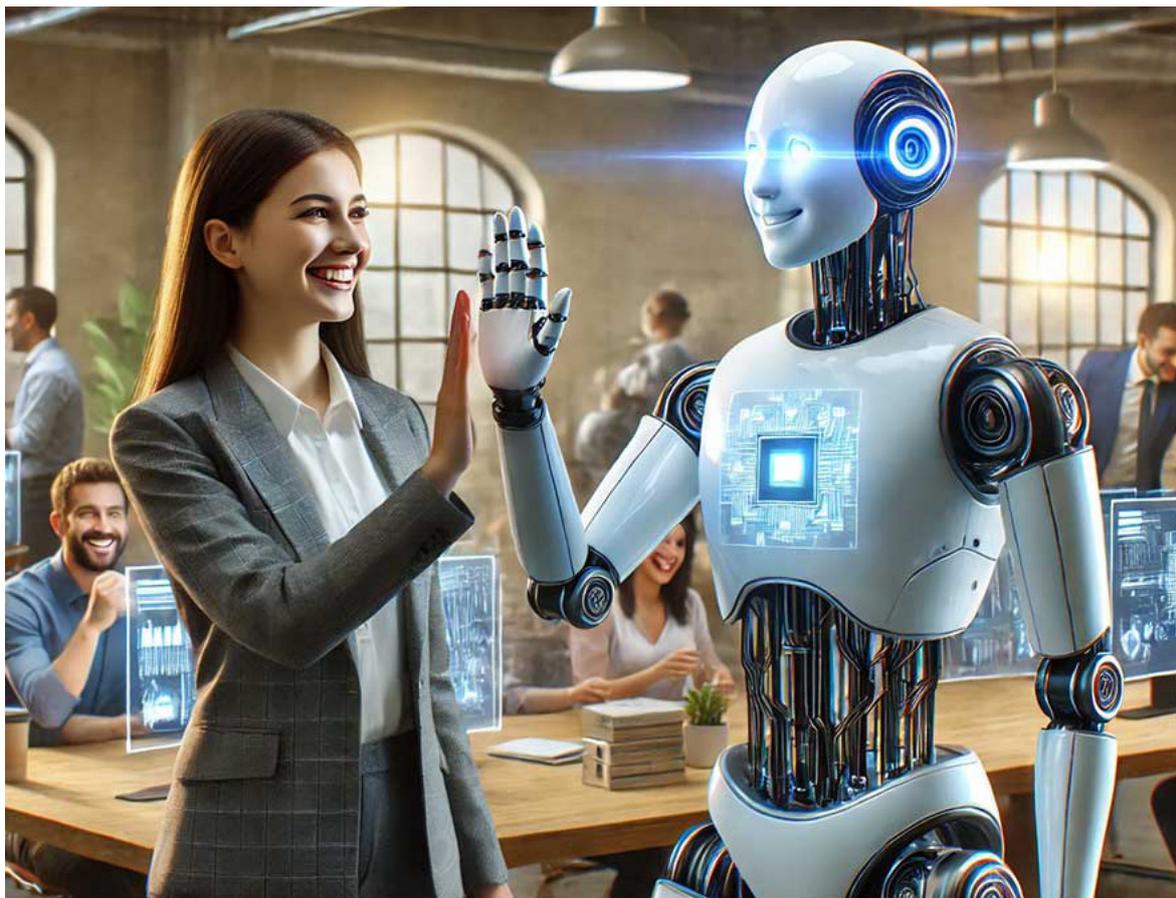
Lavoro & Innovazione

Una visione che non si ferma alla descrizione dei fenomeni, ma li interpreta, li confronta con scenari alternativi e prefigura gli effetti delle azioni non ancora compiute.

Questo significa, concretamente, pas-

delle competenze, ancora prima che ciò generi impatti visibili sui risultati.

L'intelligenza artificiale, pertanto, non sostituisce il discernimento umano, ma ne potenzia la profondità, ne amplia l'orizzonte e ne affina la precisione.



sare da un approccio decisionale reattivo, basato su crisi o urgenze, a una gestione anticipatoria, in grado di leggere i segnali deboli e trasformarli in leve strategiche.

Ad esempio, grazie all'IA è possibile prevedere con settimane di anticipo un calo nella produttività di un team in seguito a un turn-over inatteso, oppure individuare le aree dell'organizzazione più esposte al rischio di obsolescenza

È proprio in questa convergenza tra intelligenza artificiale e intelligenza umana che si gioca la possibilità di ripensare la gestione del personale non come una funzione di supporto, ma come un atto di leadership consapevole.

Un processo che mette al centro non solo i numeri, ma le persone, le loro potenzialità, le loro connessioni invisibili, e soprattutto la loro capacità di essere – oggi più

che mai – agenti del cambiamento all'interno di un ecosistema in movimento. Oggi, prevedere quante e quali persone saranno necessarie nei prossimi mesi o anni non significa più, come accadeva in passato, limitarsi a contare teste sulla base di organigrammi prestabiliti, tassi di turnover stimati o parametri standardizzati di produttività.

Quella logica lineare, rigida, spesso scollegata dalla realtà in divenire, non è più in grado di rispondere alla complessità del presente né, tantomeno, di anticipare le transizioni future.

Gestire le risorse umane oggi significa, piuttosto, comprendere in profondità le traiettorie evolutive delle competenze: capire non solo quali skill sono richieste oggi, ma come esse cambieranno nel tempo, come si contamineranno tra discipline, in che modo alcune diventeranno rapidamente obsolete, mentre altre, oggi appena emergenti, diventeranno centrali per la sopravvivenza competitiva dell'organizzazione.

Significa anche saper valutare l'impatto sistemico di nuovi modelli organizzativi – come lo smart working, le strutture ibride, i team distribuiti, le unità liquide orientate per progetto – e comprendere le implicazioni di queste trasformazioni non solo in termini logistici o tecnologici, ma anche culturali, relazionali, identitari.

Le organizzazioni che introducono nuovi assetti del lavoro devono interrogarsi su come questi modelli modifichino le dinamiche di leadership, le aspettative generazionali, il senso di appartenenza,

e conseguentemente come riorientare le politiche di talent management e sviluppo delle persone.

Al cuore della pianificazione strategica vi è la necessità di anticipare i rischi di disallineamento tra competenze, ruoli e obiettivi, tra profili professionali realmente disponibili e funzioni strategiche che richiedono nuove competenze, tra carichi di lavoro e capacità effettive, tra la cultura desiderata e quella praticata nei comportamenti quotidiani.

Tutto ciò impone la costruzione di piani di azione agili e adattivi, capaci non solo di reagire agli eventi, ma di trasformarsi in tempo reale alla luce di fattori esogeni – come i cambiamenti normativi, i trend tecnologici, l'instabilità geopolitica, le dinamiche del mercato del lavoro globale – e di fattori endogeni, come le uscite impreviste di figure chiave, l'espansione improvvisa di un mercato di riferimento, o l'emergere di una crisi reputazionale.

La gestione del personale si evolve da un approccio statico basato sul "chi ci serve" a un approccio dinamico basato su "quali persone vogliamo avere al nostro fianco" per affrontare le sfide.

Significa, soprattutto, costruire un capitale umano che non sia semplicemente pronto a reagire, ma preparato a interpretare, a guidare, e – in molti casi – ad anticipare il futuro stesso, contribuendo in modo proattivo a modellarlo.

È qui che l'intelligenza artificiale, con la sua capacità di gestire l'incertezza at-

traverso la previsione e la simulazione, diventa uno strumento abilitante, ma è la visione strategica e la capacità umana di attribuire significato ai dati che rende davvero efficace ogni processo di pianificazione.

Solo l'incontro tra analisi predittiva e responsabilità umana può generare quella governance del futuro che oggi ogni organizzazione è chiamata a sviluppare, se vuole restare viva, rilevante e sostenibile nel lungo periodo.

L'adozione dell'intelligenza artificiale consente di superare in modo radicale le logiche tradizionali della pianificazione delle risorse umane, ancora spesso ancorate a modelli statici, basati su dati storici incompleti, su intuizioni individuali o su approcci incrementali incapaci di cogliere la natura profondamente non lineare del cambiamento contemporaneo.

Grazie alle sue capacità di apprendimento adattivo, correlazione complessa e aggiornamento continuo, l'IA rende possibile l'elaborazione di modelli di workforce planning basati su scenari predittivi, in grado di simulare, con estrema precisione e flessibilità, l'evoluzione della forza lavoro in funzione delle trasformazioni interne ed esterne all'organizzazione.

Questi modelli non si limitano a quantificare il fabbisogno futuro di personale, ma integrano dimensioni qualitative fondamentali, come l'evoluzione delle competenze, il grado di adattabilità dei profili professionali, la propensione

all'apprendimento continuo, il rischio di obsolescenza, la capacità di collaborare in contesti interfunzionali. In parallelo, l'IA consente di accedere ad analisi costantemente aggiornate dei benchmark settoriali, confrontando la propria struttura organizzativa con quella delle imprese più avanzate dello stesso comparto, identificando gap critici o margini di miglioramento rispetto alla composizione dei team, alle politiche di compensation, alla diversità generazionale e di genere, alla velocità nei percorsi di carriera.

Uno degli aspetti più evoluti riguarda la possibilità di utilizzare strumenti di simulazione avanzata per valutare, in tempo reale, l'impatto organizzativo, economico e culturale di ogni decisione strategica: una nuova assunzione, una riorganizzazione interna, un piano di successione o un'iniziativa di reskilling.

Si tratta di uno spostamento radicale da una logica reattiva a una logica progettuale, in cui l'errore viene anticipato, il rischio calcolato e la strategia costruita sulla base di evidenze dinamiche, e non su presunzioni statiche.

Va sottolineato, tuttavia, che le tecnologie IA non sostituiscono il pensiero umano, né lo devono fare.

La loro forza non sta nel rimpiazzare la soggettività o l'intuito, ma nel potenziarne la capacità di analisi, nel ridurre l'ambiguità decisionale, nel fornire una base solida di dati affidabili, su cui costruire ipotesi, visioni e scelte consapevoli.

Lavoro & Innovazione

L'IA abilitata alla gestione strategica del personale è, in questo senso, uno strumento di governance, che consente ai vertici aziendali e ai responsabili HR di governare il lavoro non più a partire da logiche conservative, ma attraverso simulazioni verosimili, visioni sistemiche e decisioni predittive.

In un mondo in cui le discontinuità di mercato e i rischi sistemici – dalla crisi climatica alla frammentazione delle competenze, dalla digitalizzazione estrema alla pressione normativa – sono la nuova normalità, disporre di una visione avanzata, simulabile e aggiornabile del capitale umano non è più un vantaggio competitivo: è una condizione per rimanere coerenti, resilienti e sostenibili.

L'intelligenza artificiale, in questo quadro, non è solo tecnologia. È una nuova grammatica del pensiero strategico, capace di restituire al management la lucidità necessaria per guidare l'organizzazione nel tempo che cambia.

Al tempo stesso, questa nuova visione della pianificazione apre la strada a un paradigma culturale evoluto, che ridefinisce in modo profondo il ruolo e l'identità dei nuovi gestori del personale.

Questa evoluzione richiede una nuova grammatica, nuove competenze, un diverso atteggiamento mentale.

È necessario un HR capace di parlare il linguaggio della simulazione e della probabilità, di interagire con gli strumenti predittivi e le piattaforme intelligenti senza subirne

l'opacità, ma anzi valorizzandone l'output con sensibilità critica e visione sistemica. Un HR che sappia leggere i costi occulti dell'inazione – quei ritardi decisionali che generano stagnazione culturale, perdita di engagement, erosione della reputazione interna – e che abbia il coraggio di portare alla luce le zone grigie organizzative, le aree in cui processi superati, incoerenze valoriali o pratiche opache minano la coerenza tra ciò che l'azienda dichiara e ciò che realmente agisce.

In questo nuovo paradigma, gestire il personale non significa più rispondere alla domanda "quante persone dobbiamo assumere?", ma interrogarsi su quali competenze attivare, quali leve relazionali costruire per facilitare l'innovazione e la coesione, quale cultura coltivare all'interno dei team per sostenere la trasformazione, quali valori condividere e con quali modalità trasmetterli in modo autentico, credibile, rigenerativo.

Significa considerare la struttura non come un insieme di ruoli fissi, ma come un ecosistema vivente, fatto di connessioni, apprendimento continuo, mobilità interna, collaborazione intergenerazionale, sperimentazione e ascolto.

L'HR diventa così architetto di sostenibilità organizzativa, promotore di un equilibrio dinamico tra efficienza operativa, equità distributiva e benessere psicologico, capace di costruire scenari non solo redditizi, ma anche giusti e duraturi. In un mondo in cui il lavoro sta cambiando natura – nei tempi, nei luoghi, nei significati – il valore dell'HR non

si misura più solo in indicatori quantitativi, ma nella capacità di generare fiducia, visione e appartenenza.

E proprio grazie all'integrazione con l'intelligenza artificiale, questo nuovo HR ha oggi strumenti potenti per orientare la complessità, senza ridurla, ma governandola con intelligenza umana e strategica responsabilità.

La gestione del personale nell'era dell'intelligenza artificiale non è solo una questione di algoritmi, cruscotti digitali, o soluzioni automatizzate.

Non è l'ennesimo passaggio tecnico da un sistema gestionale a un altro. È, prima di tutto, un esercizio di visione e di responsabilità, un atto di consapevolezza organizzativa che richiede la capacità di tenere insieme l'analisi e il significato, il dato e la persona, la previsione e la scelta.

Essa rappresenta il punto d'incontro tra tecnologia predittiva e visione umanistica, tra la precisione degli algoritmi e l'imprevedibilità dell'umano, tra il rigore del calcolo e la fragilità della motivazione, tra l'efficienza operativa e il senso profondo del lavoro come espressione di identità, appartenenza e trasformazione.

È uno spazio in cui le metriche si fanno etica, e i numeri non oscurano i volti, ma li aiutano a emergere nella loro complessità.

Ed è proprio in questo spazio – fluido, interconnesso, in continua evoluzione – che si gioca oggi la vera sfida della leadership contemporanea.

Una sfida che non può più essere affrontata con logiche binarie, verticali o difensive, ma che richiede coraggio interpretativo, apertura alla complessità, e soprattutto capacità di costruire scenari sostenibili nel tempo, dove le persone non siano semplicemente risorse da allocare, ma protagonisti attivi della trasformazione.

Non si tratta, dunque, solo di gestire le risorse umane. Si tratta di preparare le organizzazioni a vivere – e non subire – il futuro che avanza.

Un futuro fatto di transizioni continue, di ruoli che si reinventano, di tecnologie che abilitano e interrogano, ma anche di bisogni antichi che tornano con forza: il desiderio di appartenenza, di crescita, di riconoscimento, di impatto.

In questo equilibrio delicato tra ciò che possiamo misurare e ciò che dobbiamo comprendere, la gestione del personale si rivela non solo una competenza tecnica, ma una vera e propria pratica di leadership evolutiva, al servizio di un'idea di impresa che sappia crescere senza disumanizzarsi, innovare senza snaturarsi, e prosperare generando valore per tutti.

Reti di Imprese ed Economia circolare sostenibile

di **Roberto Antonio Di Marco**

 [Profilo LinkedIn](#)

L'accelerazione dello sviluppo tecnologico, che ha caratterizzato questi ultimi anni anche con la proliferazione dell'Intelligenza Artificiale, e l'impatto negativo determinato da diversi eventi come quello della crisi finanziaria del 2008, i cui effetti sono evidenti ancora oggi, quello della pandemia Covid-19, l'aggressione russa contro l'Ucraina con la conseguente crisi energetica, il tutto in un contesto più strutturale di cambiamenti climatici e sociali (emergenza migratoria), porta a dover rivedere, in un'ottica diversa e con modalità sempre più flessibili, molti aspetti legati a tematiche sociali, tecnologiche ed economiche, stimolando cambiamenti innovativi.

Le precedenti considerazioni, associate al contesto in continua evoluzione interessano in particolare le imprese del nostro Paese che devono mettere in campo uno sforzo enorme di adattamento.

Per contrastare positivamente le difficoltà e le criticità che si possono presentare nella gestione di una impresa in una situazione di "turbolenza" esterna, possono essere attuate diverse modalità attuative. Tra queste, si può, ad

esempio:

- a. adottare il modello della "economia circolare e sostenibile";
- b. costituire una Rete di imprese (vale anche in questo caso il motto: l'unione fa la forza.);
- c. adottare, sia il modello della "economia circolare e sostenibile", sia costituire Reti di imprese.

Attuate contemporaneamente, le due azioni a) e b) possono diventare uno strumento efficace per rilanciare la competitività di una impresa a beneficio anche dell'intero Paese!

Per poter agire al meglio e cercare di conseguire il miglior risultato possibile è necessario inquadrare correttamente la problematica e conoscere perfettamente l'attuale contesto socio-economico, politico e culturale in cui ci si trova. È pertanto necessario avere, sia l'esatta "conoscenza" del contesto con tutte le relative "informazioni", sia i necessari strumenti operativi per la loro gestione, come l'utilizzo di un Osservatorio dedicato.

L'adozione della soluzione c) deve però essere accompagnata da interventi

Sostenibilità

sociali e culturali finalizzati a creare un impatto anche sulle abitudini e sugli stili di vita dei cittadini (che sono poi i consumatori, gli "utenti finali" cui le imprese offrono i "servizi"), integrando la filosofia delle Reti di imprese con la teoria della economia circolare e sostenibile. In tale contesto, che prevede anche interventi di "educazione al comportamento", la scuola, con gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) e con le Università, può efficacemente fornire un valido, concreto e proficuo contributo.

prese stesse, sia accompagnato da una nuova ed attenta politica industriale che tenga conto di aspetti quali l'etica, la sostenibilità e l'innovazione e che sia in grado di incrementare la competitività del prodotto finale e dei relativi settori produttivi, ripensando, se necessario, il modo di consumare e di fare impresa.

L'Italia ha le caratteristiche, le capacità e le potenzialità per riuscire a fare nel migliore dei modi questo salto di qualità divenuto ora sempre più necessario ed



Inoltre, è necessario che questo nuovo modo di concepire il "sistema imprese", oltre che da un oculato processo di comunicazione e di sensibilizzazione efficace e trasparente che deve interessare sia i "clienti" (gli stakeholder) che le im-

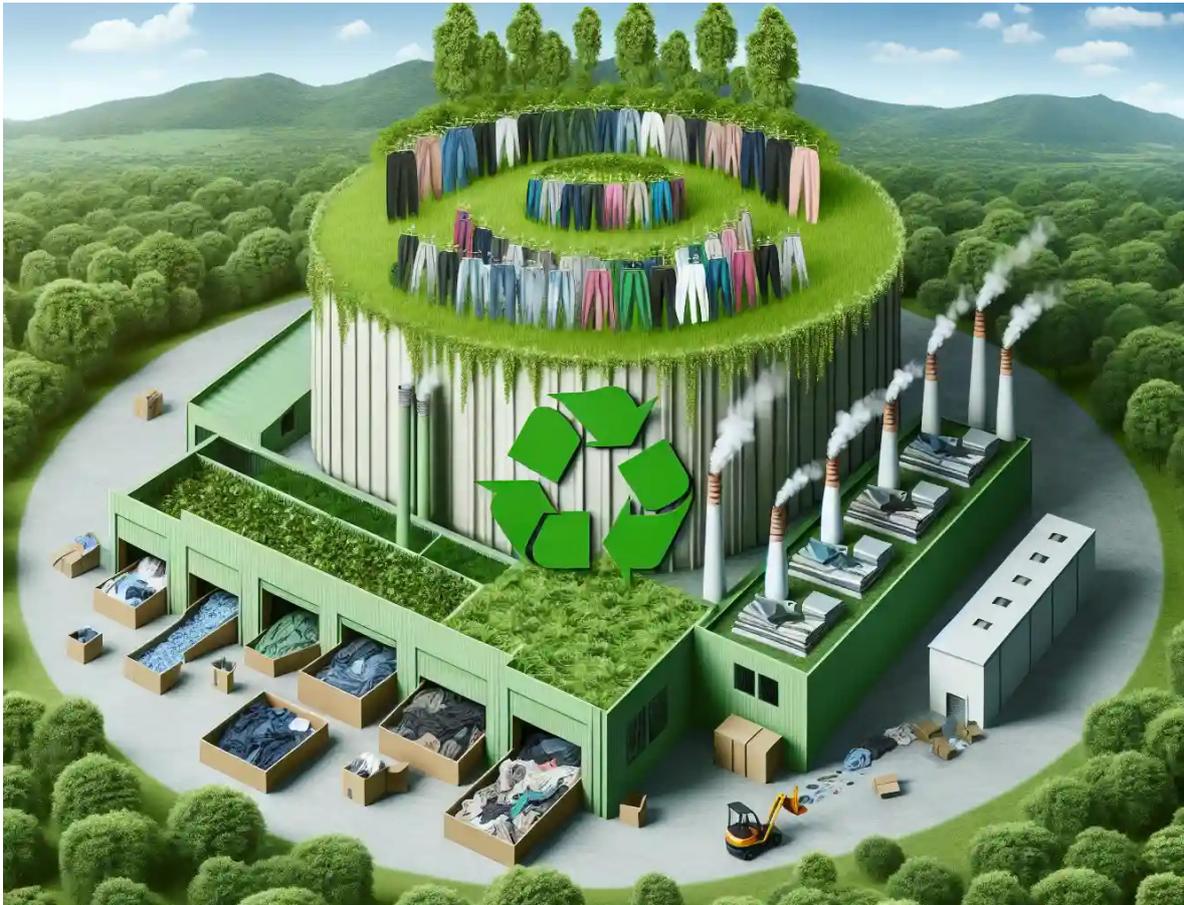
inderogabile.

È necessario saper cogliere l'opportunità del momento e sviluppare nuovi modelli di business che sappiano valorizzare al meglio, sia la sua produzione – in particolare quella legata al brand del

Sostenibilità

Made in Italy – sia il ruolo delle imprese appartenenti anche al sistema cooperativo, con particolare riferimento alle imprese sostenibili e innovative che sono quelle che numerosi studi indicano come “le maggiori creatrici di occu-

Infatti, le PMI hanno difficoltà ad impegnarsi in attività di Ricerca e Sviluppo (necessarie per una sana ed efficace crescita tecnologica) in quanto non sono quasi mai integrate in “reti di



pazione nel nostro Paese”.

Purtroppo, le piccole e medie imprese (PMI) che, per poter efficacemente concorrere nel mercato intendono investire in una “innovazione strutturale e funzionale”, incontrano diverse difficoltà. Tra queste, oltre alla carenza di infrastrutture proprie e a volte di liquidità, quella di non avere “in casa”, né le competenze, né le conoscenze per affrontare e risolvere eventuali problematiche, specialmente se di tipo tecnologico.

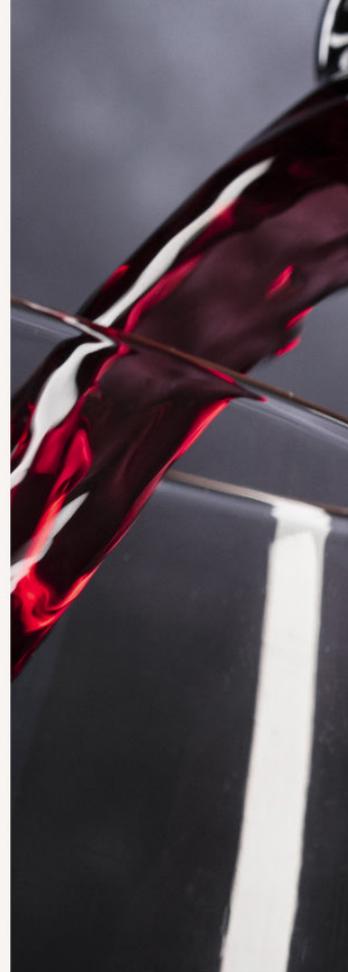
conoscenze” e/o non hanno al loro interno infrastrutture, idee e competenze specifiche per concretizzare interventi risolutivi. Per sopperire a tali difficoltà le imprese devono quindi necessariamente agire su diversi fronti cercando di adottare nuovi modelli di business e pratiche organizzative che richiedono una maggiore differenziazione del prodotto e time-to-market, cioè tempi che intercorrono fra l’inizio del processo di sviluppo di un nuovo prodotto e l’avvio della sua commercializzazione, decisa-

mente più brevi. Esse devono cercare di rendere lo sforzo di innovazione e di digitalizzazione più accessibile e sostenibile economicamente, ad esempio adottando anche paradigmi di "open innovation" (OI), un moderno approccio strategico e culturale spesso adottato da alcune imprese le quali, per riuscire a competere meglio sul mercato sempre più globale e creare più valore, cercano risorse, idee, soluzioni, strumenti e competenze tecnologiche anche all'esterno, in particolare presso enti di ricerca (come l'ENEA), startup, università, fornitori, consulenti ecc.

Una sfida importante che molte PMI possono cercare di attuare consiste quindi nell'identificarsi e "connettersi" insieme ad altri partner in reti di conoscenza aggregate a livello locale, nazionale e globale, nonché sviluppare competenze e pratiche di gestione adeguate per il coordinamento e l'integrazione di conoscenza creata da partner esterni, con pratiche interne e processi di innovazione che interessano sia le infrastrutture tecnologiche, sia, soprattutto, le risorse umane.

Il percorso di transizione dalla situazione attuale verso un nuovo modello non è però né facile né immediato, né tantomeno scontato: oltre ad una "visione" a medio-lungo periodo che purtroppo, per diverse ragioni, molti non riescono ad avere, richiede la ridefinizione delle strategie dell'impresa e il ridisegno del sistema industriale in una nuova ottica che comporta la conseguente necessaria progressiva riprogettazione dei prodotti e dei servizi, nonché la reingegnerizzazione e la semplificazione dei processi associati.

L'obiettivo è fare in modo che innovazione e sostenibilità diventino parte integrante del business nonché scelta strategica di competitività per una crescita più responsabile verso un futuro dinamico e sostenibile.



FEDERITALY **Ecceellenza** **passione** **futuro**

Ogni impresa italiana racconta una storia di passione, qualità e ingegno. Federitaly è nata per raccontarla al mondo.

Iscriviti a Federitaly

www.federitalyweb.it

Dazi USA: rischi e opportunità per le PMI italiane nell'attuale contesto geopolitico.

Alcune riflessioni con Mario Orabona.

A cura di Redazione.



Giurista con specializzazione finanziaria e un master in international business law, Mario Orabona è esperto in processi di internazionalizzazione e scenari globali.

Dal 2009 in SACE, attualmente in di-

stacco presso il Ministero dell'economia e delle finanze, è membro del comitato scientifico del Centro studi e ricerche di Federitaly e dell'Osservatorio regionale sull'impatto economico delle leggi regionali del Consiglio regionale del Lazio.

Che aggettivi userebbe per descrivere l'attuale contesto globale?

Incerto e complesso o, riformulando con un lessico meno cupo, direi dinamico e sfidante. Il panorama macroeconomico globale è mutevole, mai come quest'anno le variabili esogene, di natura finanziaria e geopolitica, sono tante e interconnesse.

Cosa dicono i numeri?

In questo contesto così magmatico, le stime sono più che altro un esercizio di stile. I modelli econometrici restituiscono valori molto differenti in base a ciò che succederà allo scadere dei 90

Intervista

giorni di stand-by concessi da Trump. In generale, le proiezioni per il 2025 sono state periodicamente riviste al ribasso, ma spirali stagflattive o recessive globali, per quanto da non escludersi, sono da considerarsi il worst case scenario. L'OCSE, nell'interim report di marzo, ha stimato che il PIL mondiale nel 2025 possa crescere del 3,1%, lo 0,2% in meno rispetto a quanto indicato a dicembre 2024. Più pessimista Allianz Research che stima un 2,3%. Il ritmo di crescita del commercio mondiale, in forte decelerazione rispetto all'anno precedente, dovrebbe attestarsi al 2% circa. Un trend confermato anche da due indicatori comunemente utilizzati per prevedere le tendenze a breve del Commercio internazionale, il Baltic Dry Index e lo Shanghai Containerized Freight Index, da mesi in continua flessione. Con riferimento al nostro Paese, l'OCSE

ha previsto una crescita dello 0,7%, ma proiezioni più aggiornate indicano valori inferiori, dallo 0,4% di Allianz Research allo 0,6% di Banca d'Italia. Quest'ultimo valore, acquisito nel Documento di Finanza pubblica di aprile, non è da disdegnare nell'attuale quadro. Basti pensare all'economia tedesca, unica del G7 a non essere cresciuta nel biennio passato, le cui stime di crescita per quest'anno sono state riviste dallo 0,8% allo 0,1%. Gli istituti economici tedeschi registrano un sistema produttivo tedesco in profonda crisi. Anche per l'Italia, tuttavia, i dati potrebbero essere suscettibili di ulteriori riparametrazioni al ribasso se l'economia mondiale dovesse raffreddarsi. Un segnale in tal senso lo ha già dato l'indice PMI manifatturiero italiano, sceso a marzo a 46,6 punti dai 47,4 di febbraio, abbondantemente sotto la soglia espansiva dei 50 punti.

	2024	Aprile 2025			Dicembre 2024		
		2025	2026	2027	2025	2026	2027
PIL (1)	0,5	0,6	0,8	0,7	0,8	1,1	0,9
Consumi delle famiglie	0,4	1,0	1,2	1,2	1,0	0,9	1,0
Consumi della PA	1,1	0,1	1,0	-1,1	1,4	1,0	-0,8
Investimenti fissi lordi	0,0	0,6	0,4	0,6	-0,5	1,2	0,6
di cui: Investimenti in beni strumentali	-1,2	1,1	1,8	0,7	2,7	3,6	1,4
Investimenti in costruzioni	1,0	0,2	-0,8	0,4	-3,3	-1,1	-0,3
Esportazioni totali	-0,3	-0,1	1,5	2,2	1,3	3,2	3,4
Importazioni totali	-1,5	1,1	2,0	2,2	1,7	3,0	2,6
Saldo di conto corrente della bilancia dei pagamenti (2)	1,1	1,0	1,0	1,1	0,8	0,8	1,1
Prezzi al consumo (IPCA)	1,1	1,6	1,5	2,0	1,5	1,5	2,0
IPCA al netto dei beni energetici e alimentari	2,2	1,5	1,5	1,6	1,6	1,5	1,6
Occupazione (ore lavorate)	1,6	0,7	0,5	0,5	0,7	0,5	0,6
Occupazione (numero di occupati)	1,9	1,1	0,6	0,5	0,5	0,5	0,6
Tasso di disoccupazione (3)	6,6	5,9	6,0	6,1	6,1	6,1	6,1

Tavola 1 – Proiezioni macroeconomiche per l'economia italiana (%). Fonte: elaborazioni su dati Banca d'Italia e Istat.

Intervista

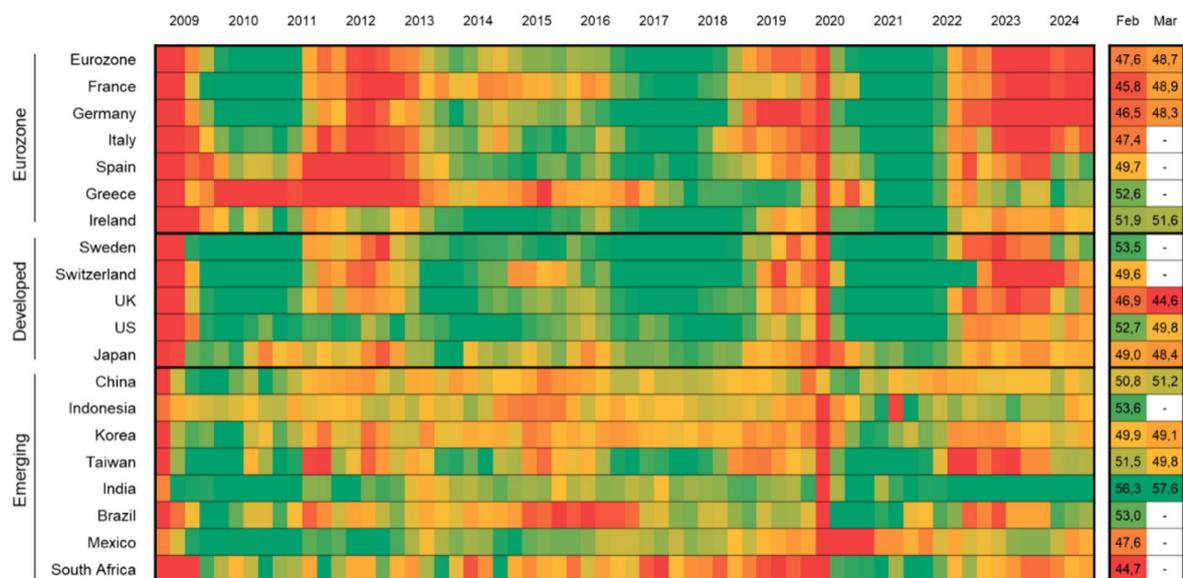


Tavola 2 – Indice PMI manifatturiero globale. Fonte: JP Morgan Asset Management e S&P Global.

Considerando questi dati globali in peggioramento, è possibile scorgere ancora qualche nota positiva per il nostro Paese?

Direi di sì. S&P ha alzato da BBB a BBB+ il rating per l'Italia e Fitch, nel confermare il rating BBB, ha mantenuto l'outlook positivo. Il sistema produttivo italiano è solido e ha due importanti punti di forza: flessibilità e diversificazione. È, infatti, in grado di adattarsi velocemente ai cambiamenti perché costituito per oltre il 99% da mPMI, ed è altamente diversificato, tanto da rappresentare la seconda economia al mondo, e la prima in UE, per diversificazione merceologica di beni esportati. La peculiare struttura delle esportazioni italiane è, inoltre, più resiliente ai dazi rispetto a quella di altri Stati membri dell'UE in quanto caratterizzata da un'ampia quota di contratti di consegna a lungo termine e prodotti con una minore elasticità ai prezzi.

Il presidente Trump ha innegabilmente imposto un cambio di passo rispetto al quale si rischia di essere superati dagli eventi di continuo. Anche il Ministro dell'economia e delle finanze Giorgetti ha ricordato, durante il G20 in Sudafrica, che le imprese dovranno adattarsi ad un mondo in rapido cambiamento.

Le imprese italiane sono pronte?

Le imprese europee, e dunque anche quelle italiane, navigano ormai da anni in un contesto globale di policrisi, in cui crisi di natura diversa si sono sovrapposte, intrecciate e rinforzate a vicenda. Dalla crisi finanziaria, si è passati a quella pandemica, con correlati shock nel Commercio internazionale e nella logistica, e immediatamente dopo quella energetica a seguito del conflitto russo-ucraino, con i conseguenti rush inflazionistici. In ultimo, il cigno grigio della guerra commerciale scatenata dai dazi imposti da Trump. Ricorrendo ad

una metafora meteorologica, ci aspettano periodi piovosi con frequenti rovesciamenti di carattere temporalesco, ma non per questo le imprese dovranno chiudersi in casa. L'importante, quando si esce, soprattutto dai confini nazionali, è dotarsi di ombrello; ovvero di appositi strumenti finanziari e assicurativi a tutela delle proprie attività e avere ben chiara la meta ed il percorso da seguire. In questo, il supporto di ICE, CDP, SIMEST e SACE al Sistema Italia è fondamentale.

Come mai, con riferimento alla "guerra" dei dazi, parla di "cigno grigio"?

Con questo neologismo, in analogia al più famoso "cigno nero" teorizzato da Taleb, si fa riferimento a quegli eventi eccezionali che, per quanto improbabili, sono però noti. Eventi con un impatto considerevole, modificativo dello status quo, non necessariamente solo in negativo. Un "cigno grigio" in positivo nell'anno in corso, per esempio, potrebbe essere la fine del conflitto russo-ucraino con il raggiungimento di una pace giusta e una graduale riapertura, almeno parziale, del mercato russo.

Per ora, però, l'unico cigno grigio palesatosi è stato quello dei dazi. Dagli effetti senz'altro negativi.

Come teorizzato da Wundt, la storia spesso si sviluppa secondo direttrici inaspettate e preterintenzionali. Come se tra intenzioni, azioni e reazioni, ci fosse un effetto di rifrazione. I dazi, di per sé, erano stati ampiamente anticipati, sia nel programma elettorale di Trump, sia a febbraio con la firma del presiden-

tial memorandum che prospettava un Fair and Reciprocal Plan. L'aspetto di imprevedibilità è stato rappresentato dal quantum e dal modello di calcolo applicato nel famigerato executive order n.14257 del 2 aprile, poi parzialmente messo in stand-by per 90 giorni il 9 aprile. In questo lasso di tempo, sarà determinante per il 2025 e i prossimi anni constatare la reazione dei singoli Paesi. La maggioranza degli Stati è disponibile a un compromesso, altri Paesi, come la Cina, vanno al contrattacco e altri ancora, come l'UE, sembrerebbero orientati ad una soluzione intermedia. La guerra dei dazi non conviene a nessuno, è come una gara a chi urla più forte. Sarebbe preferibile, invece, ascoltare chi sceglie le parole più sagge; magari adoperando un pensiero laterale in grado di produrre soluzioni alternative come, ad esempio, sfozzire l'iper-regolamentazione che imbriglia la crescita in alcuni settori. Parimenti, sarebbero funzionali alle imprese sia la previsione di stimoli fiscali ad hoc, che l'adozione di politiche monetarie più accomodanti.

Vi è stata una polemica sull'eccesso di allarmismo da parte dei media e dei mercati. La condivide?

"Don't be a panican". Sgrammaticatura a parte, il panico è comprensibile ma non giustificato. L'etimologia del termine panico richiama la figura mitologica di Pan, divinità delle forze istintive. Serve, invece, un approccio razionale, direi cartesiano. In termini di economia reale, il vero timore delle imprese, ancor più che dei dazi in sé, è da ricondurre alla mancanza di chiarezza nelle politiche

Intervista

tariffarie perché i cambi di rotta continui impediscono loro di pianificare a medio termine.. Quando la situazione si consoliderà, il panico svanirà.

Una non-novità insomma.

I dazi hanno accompagnato da secoli l'evoluzione del Commercio internazionale. Contrariamente, poi, a quello che è l'immaginario comune, già da molto tempo gli USA rappresentano una delle economie di libero mercato più protezionistiche al mondo, con barriere all'ingresso tariffarie e non tariffarie. Si pensi, ad esempio, agli standard tecnici, alle previsioni in ambito fito-sanitario, di etichettature, etc. I dazi, insomma, sono solo alcune delle barriere all'ingresso e, in una certa misura, c'erano prima di Trump ed erano sopravvissuti con Biden, senza però impedire all'export italiano di continuare a crescere.

Ma quali sono le ragioni dell'acuirsi della politica daziaria USA?

Per capire la ratio di questi nuovi dazi, bisogna evitare un approccio emianoptico e analizzare la questione dal punto di vista americano, non solo europeo come fanno in molti. Partiamo col dire che i dazi sono solo uno strumento, non il fine. E lo sono sia in relazione alla politica interna che internazionale. Circa quest'ultima rappresentano un formidabile grimaldello per ridefinire alcuni perimetri d'influenza geopolitica e per forzare talune negoziazioni, non solo commerciali, ad esempio in ambito di sicurezza e difesa. A tal riguardo, è palese lo scontro con la Cina e il tentativo

di ricondurre il sistema globale di poteri da uno schema multipolare, o apolare secondo alcuni, ad uno bipolare. Sulla rilevanza in ambito di politica interna, la questione è più articolata.

Approfondiamo allora gli aspetti relativi alla politica interna americana.

Trump è espressione della realpolitik. È un uomo d'azione, figlio del pragmatismo, spesso iperbolico nella comunicazione. Sparigliare le carte è una delle sue più efficaci e rodate strategie. Ha, però, ereditato un problema serio e concreto, non a caso ne ha parlato come di un'emergenza nazionale: il saldo della bilancia commerciale USA, che è, ormai, strutturalmente negativo. Il deficit commerciale nelle merci, cresciuto anno dopo anno, nel 2024 ha segnato un record di oltre 1,2 trilioni di dollari, sceso a 918 miliardi grazie all'avanzo nei servizi. Come noto, l'incremento del deficit commerciale rispetto al 2023 è stato trainato dall'apprezzamento del dollaro, che ha frenato la crescita dell'export, ma soprattutto dall'aumento in assoluto delle importazioni. Un eccesso che è costantemente finanziato a debito, correlando, pertanto, la questione del deficit commerciale a quella ancora più pressante del debito americano privato e pubblico. Con riferimento a quest'ultimo, visti i volumi di cui parliamo, diventerà sempre più gravoso trovare "finanziatori" in grado di coprirlo.

Il Congressional Budget Office prevede che, a legislazione corrente, i disa-

Intervista

vanzi pubblici rimangano elevati nei prossimi cinque anni, facendo salire ulteriormente il rapporto debito/PIL. Cosa significa questo per gli USA e il Commercio internazionale?

In parole povere, gli americani comprano in modo cronico più di quello che producono e spendono più di quello che potrebbero pagare. Il riequilibrio della bilancia commerciale è, perciò, un

ceologici, non tenendo “sapientemente” in conto il comparto dei servizi. Ad esempio, soffermandoci sull’UE, il disavanzo commerciale registrato nel 2024 con gli USA di 236 miliardi di dollari scenderebbe a 161 miliardi includendo anche i servizi, dal momento che in relazione ad essi gli USA hanno registrato un attivo di 75 miliardi con l’UE.

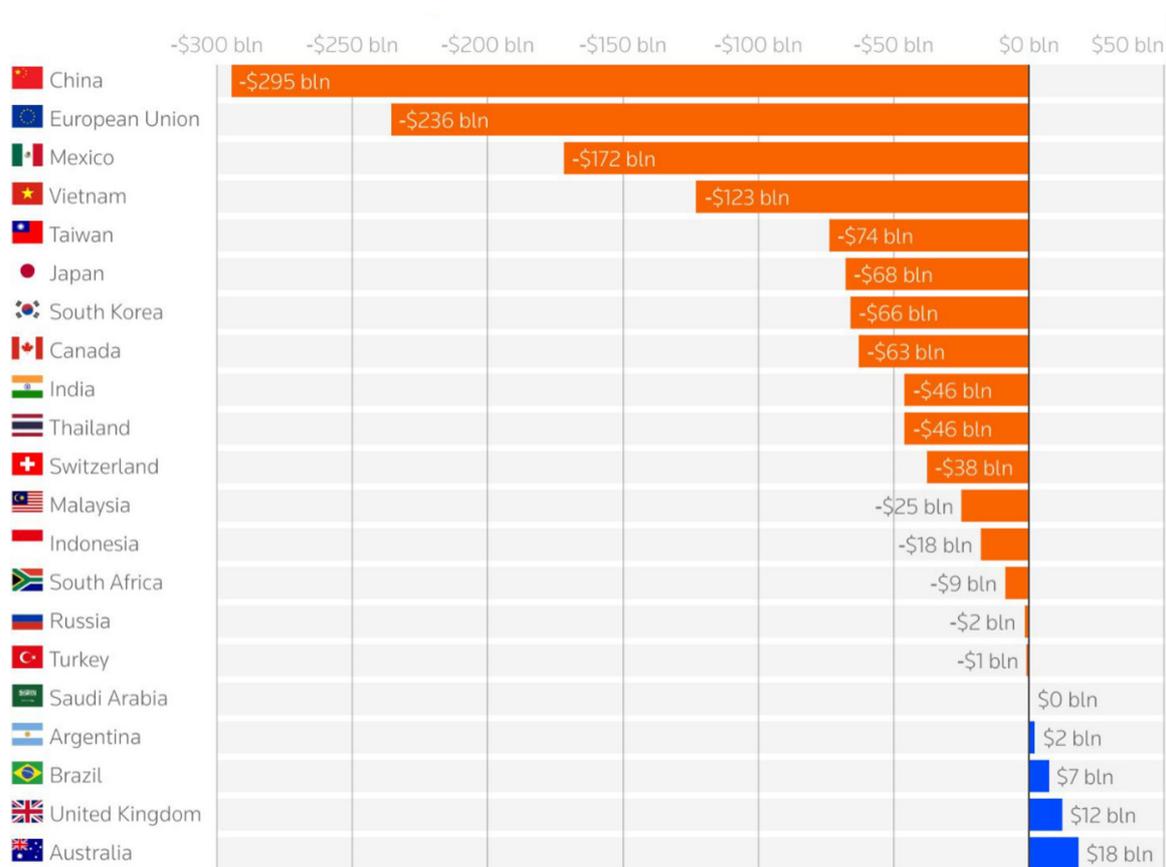


Tavola 3 – Deficit/surplus commerciale USA nel 2024 con i maggiori trading partner. Fonte: elaborazioni Reuters su dati US Census Bureau.

affair non più procrastinabile. A tal riguardo, ritengo perciò fuorviante il termine scelto di “reciprocal tariffs” e più corretto quello di “rebalancing tariffs”. Va, inoltre, sottolineato che i disavanzi di cui parla Trump sono solo quelli mer-

I dazi “di ribilanciamento” sono l’unico modo che Trump ha per riequilibrare la bilancia commerciale?

L’obiettivo potrebbe essere perseguito almeno in tre modi, ma in concreto solo

uno è praticabile. Come noto, la via più semplice, ma da escludere, per favorire le esportazioni e ridurre le importazioni sarebbe quella di svalutare in modo importante la propria valuta. Una mossa che potrebbe fare la Cina, ad esempio. Invece, la valuta in questione è il dollaro, la principale moneta di scambio, investimento e riserva al mondo. Politiche fortemente svalutative genererebbero tensioni internazionali tali da rendere questa opzione non percorribile nei fatti. Il secondo modo, anch'esso da escludere, sarebbe quello di ridurre i consumi interni mediante politiche monetarie o fiscali restrittive. Anche questa opzione non è percorribile nei fatti perché il "prezzo" politico da pagare sarebbe eccessivo. Anzi, Trump ha dichiarato di gradire politiche diametralmente opposte, volte cioè al relief monetario e fiscale. Resta, dunque, percorribile solo la terza opzione dei dazi, il cui obiettivo finale, almeno nelle intenzioni di Trump, più che scoraggiare le importazioni in quanto tali, sarebbe di favorire la produzione interna e gli investimenti diretti, con tutto ciò che ne dovrebbe conseguire in termini di aggregati macroeconomici e occupazionali, oltre che di autosufficienza in settori sensibili.

È questo, quindi, il fine ultimo della politica dei dazi di Trump?

In piena linea col mandato ricevuto dagli elettori, Trump mira a una reindustrializzazione degli Stati Uniti. Una iniezione di "jobs and factories" in un sistema altamente finanziarizzato, per molti versi post-industriale.

La politica dei dazi avrà un costo anche

per gli americani però.

È innegabile. Ritengo, però, che Trump sia consapevole dei contraccolpi che potrebbero arrivare in patria dalle sue scelte qualora implementate in pieno, ad esempio in termini inflazionistici. Tuttavia, la politica daziaria non va analizzata in autonomia ma all'interno di un progetto politico più ampio che include una corposa deregulation e una riduzione della pressione fiscale. Misure, per l'appunto, volte a sterilizzare alcuni effetti interni collaterali dei dazi.

Ritiene perciò che Trump, con i dazi, si rivolga agli Stati esteri ma, di fatto parla agli Stati Uniti?

Per quanto ad essere colpite siano soprattutto le imprese dei Paesi più daziati, in particolare Cina, India e area ASEAN, i veri destinatari delle scelte di Trump sono le multinazionali del manifatturiero, e in primis proprio quelle americane, che producono al di fuori degli USA – sfruttando il basso costo del lavoro – per poi importare. Le tariffe andrebbero così a incoraggiare la produzione interna e gli investimenti diretti nazionali e internazionali negli USA, scoraggiando di contro delocalizzazione e investimenti offshore spinti da dumping salariale e, in alcuni casi, fiscale. Questo segnerebbe il passaggio, dal punto di vista americano, dal free trade regime attuale al fair trade regime.

Tornando all'Italia, come arriva il nostro export alla prova dei dazi e con che prospettive?

L'export italiano è in salute. I risultati

conseguiti nel biennio passato costituiscono un'ottima base di partenza per il 2025-2026. Secondo le stime, l'export dovrebbe salire nel 2025 del 3%, a oltre 640 miliardi di euro, e nel 2026 del 2,4%, sfiorando i 660 miliardi. Diversi studi rimandano, infatti, l'impatto dei dazi sull'export delle imprese italiane solo a partire dal 2026, anzi nel primo trimestre del 2025 per alcune categorie di beni potrebbe esserci stato un effetto "magazzino" in senso contrario. Banca d'Italia, però, teme che le esportazioni possano risentire già nel 2025 in misura significativa degli effetti dell'incremento dei dazi, rimanendo stagnanti nell'anno in corso e tornando a crescere gradualmente solo nel successivo biennio. Come ribadito dal Ministro degli Esteri Tajani il target export da raggiungere entro fine legislatura è di 700 miliardi di euro. Un obiettivo ambizioso ma non irraggiungibile.

In particolare, come evolverà l'export delle imprese italiane verso gli Stati Uniti?

Troppe sono le variabili coinvolte per elaborare previsioni realistiche. Solo per citarne alcune: l'aliquota cumulata effettiva, le esenzioni merceologiche, la durata del provvedimento, la reazione dei tassi di cambio e l'elasticità della domanda dei singoli prodotti al prezzo. In base a diversi studi, l'impatto negativo dei dazi sull'export dovrebbe essere compreso tra i 3 e i 9 miliardi di euro. Se il quantum non è noto, l'anno è certo visto che gli USA nel 2024 sono stati la principale destinazione extra-UE dell'export italiano con 64,8 miliardi di euro, il 10,4% delle vendite totali all'estero, facendo registrare un surplus commerciale di ben 38,9 miliardi su un interscambio di 90 miliardi circa. Oltre all'impatto diretto, vi sono poi da considerare anche ripercussioni indirette. Ad esempio, la Germania è al contempo il primo sbocco in assoluto dell'export italiano e plausibilmente il Paese UE più colpito dai dazi americani; non è da escludere, quindi, che le grandi imprese tedesche colpite da dazi possano a catena ridurre gli ordini ai subfornitori italiani.

PRINCIPALI PRODOTTI ESPORTATI	% sul totale vendite mercato	% sul totale vendite prodotti
ITALIA		
Medicinali e preparati farmaceutici	15,1	19,3
Altre macchine di impiego generale	6,8	13,0
Autoveicoli	5,5	14,7
Macchine di impiego generale	5,1	11,2
Altre macchine per impieghi speciali	5,0	13,8
Bevande	4,4	22,7
Articoli di abbigliamento	3,2	9,1
Strumenti e forniture mediche e dentistiche	2,6	17,5
Navi e imbarcazioni	2,5	21,6
Mobili	2,5	14,0
TOTALE PRODOTTI	52,8	-

Tavola 4 – I dieci principali prodotti esportati negli Stati Uniti nel 2024 (valori percentuali). Fonte: ISTAT.



Volendo scendere a livello settoriale, quali imprese saranno più colpite?

I settori più colpiti dovrebbero essere quelli caratterizzati da maggiore elasticità della domanda rispetto al prezzo: l'agroalimentare e il chimico-farmaceutico. Con riferimento al primo, la cosiddetta DOP economy mostrerà maggiore resilienza. Con riferimento al secondo, i solidi legami produttivi Italia-USA potrebbero fungere da deterrente ai dazi. Per altre ragioni, anche la meccanica e i mezzi di trasporto saranno intaccati. A tal riguardo, i beni di media tecnologia, ad esempio propulsori e turboreattori, che sono funzionali alle industrie americane potrebbero avere margini per negoziare un'esenzione, quantomeno parziale. Per i beni tipici del Made in Italy, come la moda e l'arredo, la contrazione potrebbe essere minore. Più in generale, a livello concettuale, i prodotti meno

colpiti, invece, saranno quelli in cui il cliente finale apprezza il "valore" inglobato nel prodotto, per qualità, unicità o brand, ben oltre il "prezzo" dello stesso, tanto nell'alta tecnologia quanto nell'alta moda o nell'agroalimentare.

Come le PMI potrebbero mitigare l'impatto dei dazi?

Se è vero che l'export verso gli USA sarà impattato dai dazi, le imprese dovranno concentrarsi maggiormente su tutto il mondo che vi è intorno. Quindi, il primo consiglio è quello di diversificare geograficamente il proprio export il più possibile, prestando particolare attenzione ai Paesi extra-UE ad alto potenziale. Qualora gli USA rappresentino una componente fondamentale del proprio fatturato, le imprese possono invece considerare di affiancare alle attività di export, o potenziarla se presente, una strategia di internazionalizzazione negli USA attraverso sedi in loco o partner-

Intervista

ship. Per incrementare ed efficientare la propria capacità di penetrazione, è consigliabile, altresì, fare sistema, sia a livello orizzontale nell'ambito dei distretti geografici, sia a livello verticale nell'ambito delle filiere integrate. Un altro booster potrebbe essere quello di puntare sull'economia "certificata", più resiliente, valutando, ad esempio, certificazioni che aggiungano "valore" al prodotto, come quella del 100% Made in Italy. Sul piano contrattuale, bisogna senz'altro prestare particolare attenzione alle clausole Incoterms "Delivered Duty Paid", secondo cui l'impresa esportatrice potrebbe essere tenuta a sostenere i dazi all'importazione negli Stati Uniti con un deciso aggravio di costi, e alle clausole relative alla possibilità per i buyer esteri di esercitare, a determinate condizioni, la risoluzione dei contratti d'importazione per giusta causa a seguito importanti squilibri derivanti o connessi ai dazi doganali. Infine, considerare, sempre nel pieno rispetto della legge, potenziali triangolazioni produttive attraverso Paesi terzi qualora il regime daziario sospeso dovesse essere re-implementato o ri-strutturare i prezzi di vendita inglobando in essi quote di servizi, ad esempio marketing e pubblicitari, in genere esenti da dazi.

Chiudiamo con un messaggio positivo.

Con un pizzico di ironia, chiuderei ricordando che nell'oroscopo cinese il 2025 è l'anno del Serpente, simbolo di cambiamento. Dopo ben 60 anni, è associato anche all'elemento del Legno, collegato alla crescita. In sintesi,

la "crescita nel cambiamento" potrebbe essere proprio il messaggio positivo per l'anno in corso.

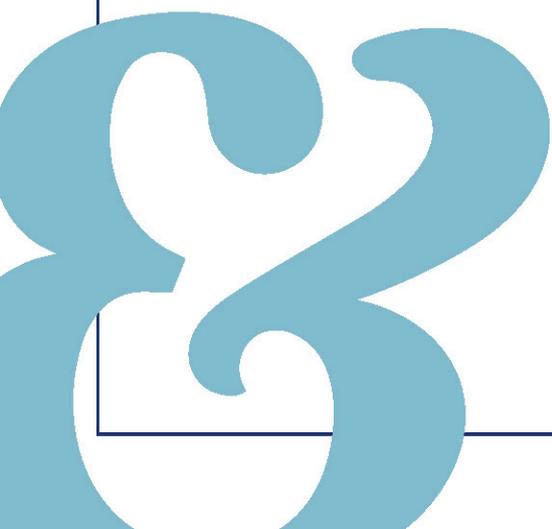
Le opinioni espresse in questa intervista sono personali.

Publicità su C&I

Consulenti & Impresa è il free digital magazine dei consulenti, imprenditori e manager italiani.

Entra in contatto e aumenta la tua visibilità su un network professionale di circa 65.000 consulenti, professionisti e imprese distribuiti in tutta Italia.

Richiedi il **Media Kit** e approfondisci le opportunità pubblicitarie scrivendo a **advertising@consulentieimpresa.it** o contattaci al numero **06.86709404**.



consulentieimpresa.it



Ente Bilaterale Nazionale
Imprese e Lavoratori

L'Ente bilaterale adatto a tutte le
imprese e per tutti i lavoratori



EBIL costituisce lo strumento per il coordinamento e per lo svolgimento delle attività individuate per gli Enti Bilaterali in materia di occupazione, mercato del lavoro, formazione e qualificazioni professionali, previsti dai CCNL

EBIL è adatto a tutte le imprese in termini di rappresentatività delle sigle sindacali costituenti l'Ente, che di contratti stipulati fra le parti quali rappresentanti dei lavoratori del settore privato.

Grazie a:

**Fondo
Prestazioni Imprese**

WELFARE
LAVORATORI

IMPRESA PLUS

FINANZIAMENTO/
AGGREGATA

Fondo Prestazioni
a Sostegno del Reddito

Fondo Prestazione
Sanitarie

WWW.EBIL.IT