

Consulenti & Impresa

Marzo 2026 - Anno IV Num. 1

Piero Mastroberardino

Il valore del vino tra impresa, cultura e identità

Indice

5

L'editoriale

Consulenza, innovazione e geopolitica: la nuova sfida del Made in Italy

di Domenico Letizia

9

L'intervista

Il valore del vino tra impresa, cultura e identità: intervista a Piero Mastroberardino

di Domenico Letizia

15

Il Punto

La difesa del Made in Italy tra tradizione e innovazione. Una scelta di futuro

di Antonio M. Rinaldi

18

Il Rapporto MADEINT

Il turismo italiano verso un nuovo equilibrio: tra crescita, sostenibilità e autenticità

di Giada Mainolfi

21

Politiche Europee

La complessità del contesto in cui stiamo vivendo ci deve indurre a capire che è arrivato il tempo delle scelte, dei negoziati e delle azioni

di Fabio Pistella

28

Lezioni di Management

Negozio Ergo Sum!

di Marco Galdenzi

34

Lavoro & Previdenza

I nuovi paradigmi del lavoro tra digitalizzazione, AI e realtà immersiva: il nuovo CCNL delle professioni STEM e INNOVATIVE e il ruolo della contrattazione collettiva

di Marco Parachini

40

Export & Dintorni

Internazionalizzare in periodi di turbolenza

di Maurizio Quarta

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

Direzione editoriale
Domenico Letizia

Direzione Scientifica
Fabio Pistella

Hanno collaborato a questo numero:

Marco Parachini
Fabio Pistella
Giada Mainolfi
Antonio M. Rinaldi
Maurizio Quarta
Marco Galdenzi

Redazione
info@federitaly.it

Progetto Grafico
jimmyk.it

Immagini
Archivio FederItaly
© Adobe Stock
Gemini

Pubblicità
segreteria@federitaly.it

Consulenti & Impresa è un'iniziativa editoriale di
Centro Servizi Federitaly srls
via A. Polidori, 10
01100 Viterbo

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

Consulenza, innovazione e geopolitica: la nuova sfida del Made in Italy

di Domenico Letizia



In un mondo che cambia rapidamente, le imprese italiane devono affrontare sfide sempre più complesse per restare competitive.

Globalizzazione, tensioni geopolitiche, trasformazione digitale e nuove esigenze dei consumatori impongono una riflessione strategica profonda.

In questo scenario, Federitaly si conferma un punto di riferimento concreto

per chi produce valore in Italia e vuole portarlo nel mondo. Non si tratta solo di difendere il Made in Italy, ma di promuoverlo attraverso strumenti moderni, consulenze qualificate e un sistema di rappresentanza capace di dialogare con le istituzioni, in Italia e all'estero.

Oggi più che mai, l'internazionalizzazione delle imprese non può prescindere da una solida analisi geopolitica. I mercati globali sono condizionati da

tensioni, guerre commerciali, nuove alleanze e regolamentazioni in continua evoluzione.

Avere una bussola geopolitica consente alle aziende di leggere i rischi e cogliere le opportunità, anticipando

i cambiamenti anziché subirli. Federitaly si impegna a offrire alle imprese italiane strumenti di comprensione e analisi, aiutandole a pianificare il futuro in modo consapevole. Ma la competitività si gioca anche sul fronte dell'innovazione tecnologica.

Con l'introduzione del marchio "100% Made in Italy" e l'impiego di tecnologie digitali per la tracciabilità, Federitaly ha portato una vera rivoluzione nel modo in cui si tutela l'origine e la qualità dei prodotti italiani.

La blockchain e gli strumenti di certificazione digitale garantiscono trasparenza e fiducia lungo tutta la filiera, proteggendo le imprese dal fenomeno dell'italian sounding e valorizzando la provenienza reale dei beni. Questo non è solo un segnale verso i mercati esteri, ma un messaggio forte ai consumatori italiani ed europei, sempre più attenti a ciò che acquistano.

Nell'epoca dell'intelligenza artificiale, della deglobalizzazione selettiva e del-

la crescente richiesta di sostenibilità, consulenza e informazione diventano elementi decisivi. Le imprese non possono più permettersi di affrontare da sole sfide che richiedono visione, rete, strategie condivise. Ed è qui che entra in gioco il ruolo di una rivista come *Consulenti&Imprese*, che ho l'onore di dirigere. Questo spazio sarà una piattaforma aperta per approfondire, raccontare, confrontarsi.

Un luogo dove consulenti, imprenditori, esperti e professionisti troveranno stimoli, idee, analisi per affrontare insieme le sfide dell'economia reale.

Il Made in Italy non è solo una bandiera: è un sistema vivo, fatto di persone, territori e innovazione. È tempo di raccontarlo meglio, di tutelarlo, di proteggerlo con strumenti moderni, di valorizzarlo e di accompagnarlo con una consulenza attenta, aggiornata e globale. Federitaly è pronta. E noi con lei.

A2A Energia & Federitaly

Continua l'alleanza strategica
per la transizione energetica
delle imprese.



A2A, la principale
multiutility italiana,
insieme a **Federitaly**
per supportare
le imprese associate
nel percorso verso:



Efficienza energetica



Sostenibilità



Innovazione

I vantaggi di A2A Energia

All'interno della **collaborazione con Federitaly**, le aziende associate possono usufruire di **forniture di energia elettrica 100% green e gas a condizioni vantaggiose**, ottenendo benefici immediati.

Con A2A Energia puoi usufruire anche dei **servizi di efficienza energetica**, come la progettazione e realizzazione di **impianti fotovoltaici su misura** con sistema di accumulo e l'installazione di **infrastrutture di ricarica per veicoli elettrici** con la possibilità di **rateizzare l'investimento** direttamente in fattura **fino a 48 mesi**.

L'offerta A2A è pensata per rispondere alle esigenze operative delle imprese, consentendo di **ridurre l'esposizione ai costi energetici**, migliorare le performance ambientali e rafforzare la propria immagine in un contesto di mercato sempre più orientato alla sostenibilità.

Questa iniziativa si inserisce nel più ampio impegno di Federitaly nel promuovere accordi di valore per le imprese associate, favorendo un modello di crescita che integra **competitività, innovazione e responsabilità ambientale**, elementi chiave per affrontare le sfide dei nuovi scenari economici.



a2a
LIFE COMPANY

Il valore del vino tra impresa, cultura e identità: intervista a Piero Mastroberardino

di Domenico Letizia



Incontrare una figura di riferimento assoluto nel mondo del vino italiano e della cultura d'impresa è sempre molto istruttivo: **Piero Mastroberardino** rappresenta al meglio tale visione.

Viticultore alla decima generazione di una delle famiglie storiche dell'enologia

italiana, Piero ha saputo coniugare tradizione agricola e visione manageriale, portando avanti con passione l'attività di famiglia e contribuendo allo stesso tempo al dibattito accademico sui temi del business e dell'innovazione.

Alla guida della cantina Mastroberardi-

L'intervista

no, nel cuore dell'Irpinia, ha promosso con forza la valorizzazione dei vitigni autoctoni come **Aglianico, Greco e Fiano**, dimostrando come il vino possa essere espressione autentica del territorio e potente strumento di promozione culturale.

Parallelamente, in qualità di Professore Ordinario di Business Management, ha sviluppato un pensiero solido sull'impresa come sistema dinamico, attento alla sostenibilità, alla governance e alla competitività internazionale.

Per tali meriti nel giugno 2025 è stato insignito dell'Alta Onorificenza di Cavaliere al Merito del Lavoro dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella. Piero Mastroberardino è stato recentemente nominato Ambasciatore dell'Eccellenza Italiana nel Mondo da Federitaly, riconoscimento che testimonia il suo impegno nella promozione del Made in Italy e nella difesa delle produzioni italiane di qualità.

Con lui abbiamo voluto approfondire il legame tra cultura d'impresa, territorio, internazionalizzazione e il ruolo delle organizzazioni che supportano il sistema produttivo italiano.

La sua storia combina una profonda tradizione vitivinicola con una carriera

accademica di alto livello. Come ha influenzato il suo percorso di studioso il modo di gestire e innovare un'azienda familiare con radici così antiche?

Sono cresciuto in un'impresa familiare, ne ho respirato gli umori, vissuto sin da ragazzo le vicende salienti. Durante gli studi, orientati al business management, queste esperienze si sono tramutate in una passione per la ricerca scientifica.

La comprensione della natura e dei principi di funzionamento di un'impresa richiede un coinvolgimento in essa, una partecipazione diretta, hic et nunc, alle esperienze più profonde e ricche di contenuti qualitativi che un osservatore difficilmente coglie.

Gli spazi ideali in cui mettere a frutto tali esperienze sono le sedi dei processi decisionali, che si susseguono senza soluzione di continuità in ogni momento della vita organizzativa.

Al tempo stesso, la capacità di analisi dei fenomeni d'impresa che matura attraverso un approccio scientifico conferisce alla lettura degli stessi una metodologia e un'abilità discriminante che consente di superare le barriere interpretative contingenti e consente di elevare sé stessi recuperando una ca-



pacità di osservazione partecipante di livello superiore, più riflessiva e comprensiva.

Dunque questa duplice veste ha per me rappresentato una condizione basilare per riuscire a realizzare ciò che oggi

rappresenta il mondo Mastroberardino, come impresa culturale, luogo di sperimentazione delle conoscenze scientifiche sul management, ma soprattutto quale attore dello sviluppo della propria terra.



Inoltre poter vivere questa dimensione in un'impresa familiare che conta oggi tre secoli e undici generazioni di continuità nella proprietà e nella gestione consente di apprezzare appieno il ruolo istituzionale dell'impresa, la sua resilienza, l'importanza della visione del futuro che si rinnova tra un'epoca e la successiva, consolidando gli asset esistenti e ricreando di tempo in tempo le condizioni per la creazione e la diffusione di valore.

L'azienda Mastroberardino è spes-

so citata come esempio di equilibrio tra rispetto della tradizione e apertura all'innovazione: quali strumenti manageriali ritiene fondamentali per mantenere questa sintesi nelle imprese del settore vitivinicolo italiano?

La forza dei valori dell'impresa familiare è senza dubbio una guida determinante.

La capacità di far sì che essi siano sempre propulsivi per l'impresa, avendo cura che il legame familiare non si tramuti mai in un fattore di condizio-

L'intervista

namento negativo rispetto all'applicazione dei principi di governo e di gestione, penso sia la chiave del successo di un'impresa familiare.

Questo scopo si persegue riuscendo a garantire la crescita di competenze manageriali anche di provenienza esterna alla famiglia, insieme e di pari passo con la componente imprenditoriale, di modo che le scelte aziendali, pur corroborate dalla vis imprenditiva tipica del modello familiare, siano sempre improntate a criteri di sana e razionale gestione. L'equilibrio tra le due componenti è la via maestra.

Quando questo principio funziona, si genera una graduale fusione tra le due componenti, che conduce ogni collaboratore a vivere l'esperienza aziendale con un legame che va oltre il semplice rapporto di lavoro, a sentirsi parte di un progetto che si storicizza, si istituzionalizza e trasmette valori che travalicano il valore economico dell'impresa.

Che consiglio darebbe alle organizzazioni come Federitaly impegnate nella promozione del vino italiano sui mercati internazionali e nella tutela del valore delle produzioni autoctone nel contesto della globalizzazione?

Oggi le iniziative di promozione sui mer-

cati internazionali sono numerosissime e in alcuni casi ridondanti. Inoltre non tutte presentano gli stessi standard di efficacia e quindi di ritorno sull'investimento.

Anche in considerazione della situazione congiunturale, è importante riuscire a individuare, di concerto con gli imprenditori, spazi di promozione non coperti, di cui le aziende sentano reale necessità e/o utilità, in modo da rendere un reale servizio agli operatori e incrementare l'efficacia degli investimenti di marketing.

Sarebbe auspicabile anche un minimo di coordinamento tra le iniziative, poiché spesso si addensano in agenda nel medesimo periodo più proposte di attività sullo stesso mercato obiettivo. In sintesi, è opportuno che tutti gli operatori sviluppino una sensibilità tecnica verso i temi dell'efficienza degli investimenti di marketing, adottando criteri di valutazione che consentano una misurazione dell'efficacia delle attività di promozione e dei conseguenti benefici reali per le imprese e per i comparti interessati.

In un mercato globale sempre più competitivo, quali strategie manageriali e di branding suggerirebbe alle nuove generazioni di imprenditori, vinicoli per

L'intervista

valorizzare il proprio territorio, la sostenibilità e l'identità culturale dei propri prodotti?

L'approccio strategico nel wine business richiede un po' di razionalizzazione. Troppo spesso si sentono new comers ripetere slogan già sentiti privi di qualsiasi forza distintiva. È evidente che comunicare come fanno gli altri è poco utile, specialmente se hai meno storia da raccontare.

Un altro punto critico è che troppe aziende, non avendo una storia da raccontare, se ne inventano una. Bisogna tener presente che il consumatore non è ingenuo, che ha i suoi strumenti di verifica, che la palestra dei social favorisce lo sviluppo di una coscienza critica diversa rispetto al passato.

Dunque il mio consiglio è di costruire il proprio posizionamento su elementi semplici, reali e dimostrabili, che siano anche sufficientemente innovativi e distintivi rispetto al panorama dei competitors. Ovviamente non è semplice, in special modo in un settore maturo come

il vino, dove tante strade sono state già sperimentate e percorse, ma è anche per questa ragione che il comparto negli ultimi anni si è ritrovato alquanto

affollato di iniziative a volte velleitarie e destinate a restare marginali.

Il Wine business non va affrontato con superficialità. Gli investimenti sono impegnativi, le barriere all'uscita piuttosto elevate, e portare in equilibrio economico, finanziario e patrimoniale nuove imprese richiede adeguata perizia gestionale.

In sintesi, entrare oggi in questo settore richiede cultura d'impresa, capacità gestionale, visione e la ferma intenzione di restarci per un periodo di tempo lungo.

La difesa del Made in Italy tra tradizione e innovazione. Una scelta di futuro

di Antonio Maria Rinaldi



Difendere il Made in Italy oggi non significa indulgere in una retorica nostalgica, né limitarsi a evocare un passato glorioso. Significa, al contrario, comprendere fino in fondo il ruolo strategico che le filiere produttive italiane

svolgono nell'economia globale e nella diffusione di un patrimonio unico di conoscenze, competenze e cultura.

Il Made in Italy non è soltanto un marchio: è un sistema produttivo comples-

so, integrato, che affonda le radici nella storia ma continua a innovare, esportando valore reale nel mondo. Dall'agroalimentare alla manifattura, dalla meccanica di precisione alla trasformazione industriale avanzata, le filiere italiane rappresentano un modello difficilmente replicabile.

Dietro ogni prodotto ci sono territori, saperi artigianali evoluti in competenze industriali, una capacità di coniugare qualità, tecnologia e creatività che ha pochi eguali. È questo che rende l'Italia non solo un grande esportatore di beni, ma anche e soprattutto un esportatore di conoscenza. Ogni macchina utensile, ogni componente meccanico, ogni prodotto agroalimentare di qualità porta con sé un modo di produrre che il mondo ci riconosce e ci invidia.

Ma il Made in Italy è qualcosa di ancora più profondo. È uno stile di vita. Chi acquista un prodotto italiano non compra soltanto un oggetto o un alimento: compra l'idea di benessere, di equilibrio, di bellezza e di qualità della vita che l'Italia rappresenta nell'immaginario globale. Il design, il gusto, l'attenzione al dettaglio, il rispetto delle materie prime e delle persone che lavorano lungo la filiera sono elementi che costruiscono un'identità.

È per questo che il Made in Italy continua a essere desiderato: perché consente a chi lo sceglie di identificarsi in uno stile di vita riconoscibile, autentico, profondamente umano. Proprio per questo, il successo del Made in Italy è anche la sua principale vulnerabilità. Le contraffazioni, l'Italian Sounding, l'uso strumentale di nomi, colori e simboli italiani rappresentano una sottrazione di valore enorme alle imprese e ai lavoratori italiani.

È una distorsione del mercato che danneggia i consumatori e svuota di significato l'autenticità dei prodotti. Difendere il Made in Italy significa quindi dotarsi di strumenti concreti, moderni, in grado di garantire trasparenza, tracciabilità e veridicità.

In questa ottica si colloca l'iniziativa di Federitaly, che ha avuto la geniale idea di affidarsi a un sistema di certificazione basato sulla tecnologia blockchain. Una scelta tutt'altro che formale, perché consente di certificare in modo rigoroso e oggettivo la veridicità e la bontà dell'origine del prodotto lungo tutte le sue fasi effettive: dalle prime lavorazioni e dai luoghi in cui avviene la trasformazione, passando per i processi produttivi e di trasporto, fino alla distribuzione e alla vendita al dettaglio dei beni.

Attraverso un semplice QR code, il consumatore può accedere a una catena informativa completa, trasparente e incorruttibile, nella quale ogni passaggio è registrato e verificabile. A rendere questa iniziativa particolarmente apprezzabile è anche la decisione di Federitaly di elargire 2.000 voucher, ciascuno del valore di 1.000 euro, da distribuire alle imprese italiane per la certificazione. Si tratta di un sostegno concreto e intelligente, soprattutto a favore delle micro e piccole imprese, che spesso non dispongono di risorse immediate per affrontare costi aggiuntivi, ma che rappresentano l'ossatura stessa del Made in Italy.

Questo rappresenta un valore aggiunto enorme per il sistema produttivo italiano. La blockchain, per sua natura, garantisce l'immutabilità dei dati e rende impossibile qualsiasi alterazione successiva delle informazioni inserite. In maniera inequivocabile, viene così certificato che quel prodotto è autentico, non alterato e non contraffatto. In un contesto globale in cui la fiducia è spesso messa in discussione, offrire una prova oggettiva e tecnologicamente inattaccabile dell'autenticità diventa un elemento decisivo di competitività.

Per le imprese italiane si tratta di un

vantaggio strategico fondamentale. La possibilità di dimostrare in tutto il mondo la qualità reale dei propri prodotti rafforza il brand, tutela il valore economico delle filiere e difende il lavoro di chi opera correttamente. Allo stesso tempo, si colpiscono in modo diretto le pratiche fraudolente, l'Italian Sounding e le imitazioni che sfruttano indebitamente la reputazione dell'Italia senza averne alcun titolo.

Il Made in Italy, se adeguatamente protetto e valorizzato, resta uno degli asset più importanti del Paese. Difenderlo significa difendere lavoro, competenze, territori e identità.

Significa scegliere la strada dell'innovazione e della trasparenza per preservare ciò che ci rende unici nel mondo. In un'epoca di omologazione e di copie senza anima, l'Italia può e deve continuare a distinguersi, dimostrando che autenticità e modernità non solo possono convivere, ma insieme costruiscono il futuro.

Il turismo italiano verso un nuovo equilibrio: tra crescita, sostenibilità e autenticità

di Giada Mainolfi

Lo scorso 28 ottobre presso l'Università degli Studi Internazionali di Roma (UNINT) è stato presentato il IV Rapporto del Centro di Ricerca sul Made in Italy (MADEINT) dal titolo "Viaggio in Italia. Bellezza, creatività e competitività del turismo e della cultura made in Italy nell'era della ripresa" (Giappichelli Editore, Torino).

Il progetto editoriale ha voluto approfondire in un'ottica multidisciplinare le prospettive evolutive di un settore trainante dell'economia italiana che, negli ultimi anni, ha mostrato forte dinamicità e processi trasformativi significativi.

Nel 2025 il valore complessivo del settore ha raggiunto circa 240 miliardi di euro di PIL, con una spesa turistica pari a 185 miliardi (Enit, 2025). Nei primi sette mesi del 2025 sono state registrate 268,4 milioni di presenze, con una cre-

scita del 5,7%, soprattutto grazie alla domanda straniera, che ha superato i 151 milioni di presenze (+10,4%). Questi numeri rendono l'Italia la seconda destinazione più scelta in Europa, segno di una competitività internazionale in forte ascesa (Enit, 2025).

Il dinamismo del settore si riflette inevitabilmente nel mercato dell'ospitalità, nel 2024 gli investimenti alberghieri hanno raggiunto 2,1 miliardi di euro (+30% rispetto alla media degli ultimi dieci anni) (Ernst & Young, 2024). Il segmento lusso rappresenta il 45% del totale, generando 9 miliardi di euro di spesa diretta e 13 milioni di presenze nelle strutture a cinque stelle e cinque stelle lusso (Ansa, 2025).

Confermando il prestigio internazionale del nostro Paese, il Luxe Report 2025 di Virtuoso celebra l'Italia come

Il Rapporto MADEINT



la Top Global Destination, superando i tradizionali competitor Francia e Spagna, e con Roma come una delle capitali più amate. Ne emerge, quindi, un posizionamento competitivo sempre più orientato verso il turismo di qualità e ad alto valore aggiunto (Ansa, 2025).

Una posizione da leader anche sul versante del patrimonio culturale con i sessanta siti iscritti nella lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO e il recente riconoscimento della cucina italiana quale Patrimonio culturale immateriale UNESCO. Patrimonio culturale che continua ad essere la motivazione dominante nella scelta di visitare

l'Italia (Isnart-Unioncamere, 2025). In questo contesto, inoltre, il Made in Italy si conferma un potente alleato simbolico ed economico.

Il 90% dei consumatori internazionali riconosce nelle produzioni italiane un valore distintivo fondato su tipicità, tradizione e autenticità, generando circa 14 miliardi di euro di spesa turistica (Ifis, 2024). Per molti visitatori, infatti, i prodotti italiani rappresentano una forma di accesso al patrimonio culturale e al fascino estetico del Paese. Nel complesso emerge l'immagine di un'Italia in crescita, capace di valorizzare un patrimonio diffuso di eccellenze ma chiamata ad affrontare con maggiore consapevolezza le sfide della sostenibilità e della gestione dei flussi. Un dato particolarmente significativo indica che circa il 70% dei turisti internazionali si concentra su appena l'1% del territorio nazionale (Data Appeal Company, 2023).

Questo squilibrio evidenzia l'urgenza di politiche di redistribuzione della domanda turistica e di gestione sostenibile delle destinazioni più iconiche. Una nuova gestione delle destinazioni che può partire da alcune recenti tendenze "virtuose" legate al turismo esperienziale, sostenibile e in cerca di benessere psico-fisico. Si sta, infatti, registran-

do la crescita di forme di turismo lento e tematico che rafforzano l'identità e l'attrattività dei borghi e delle aree interne.

È questo il fenomeno dell'undertourism, ossia la tendenza a privilegiare località poco note, spesso nazionali, contribuendo così a contrastare l'overtourism. Parlando di overtourism, non si può non ricordare la sharing economy che ha ridefinito il sistema dell'ospitalità.

Le piattaforme generano il 22% dei pernottamenti turistici in Italia (Istat, 2024). Tuttavia, la regolazione fiscale e la tutela della concorrenza risultano ancora in evoluzione, richiedendo un equilibrio tra innovazione e governance del mercato. Il quadro che emerge è quello di un settore dinamico ma in trasformazione.

Il turismo italiano ha un vantaggio comparato ineguagliabile che risiede nella ricchezza e nella diversità del suo patrimonio culturale, materiale e immateriale, ma tale ricchezza ha oggi più che mai necessità di integrare in modo strategico e sapiente sostenibilità, tecnologia e gestione strategica dei flussi.

Le ricerche raccolte nel volume cer-

cano di affrontare alcune delle principali sfide che stanno imponendo un ripensamento dei modelli di business e dell'orientamento al mercato: il rapporto tra cultura e territorio, l'evoluzione delle esperienze turistiche, l'impatto delle tecnologie digitali e le implicazioni regolatorie dei nuovi modelli di ospitalità.

Il sistema turistico italiano ha necessità di riconfigurare in modo dinamico e originale le componenti del proprio vantaggio competitivo che risiedono nel valore della cultura, del paesaggio, della manifattura e dell'identità territoriale. Tuttavia, per trasformare tali asset in valore duraturo, occorre abbandonare una logica di mera attrazione spontanea in favore di una progettazione strategica.

Il futuro del turismo italiano dipenderà, quindi, dalla capacità di coniugare crescita economica e sostenibilità, innovazione tecnologica e tutela dell'autenticità, vocazione internazionale e valorizzazione delle comunità locali.

La complessità del contesto in cui stiamo vivendo ci deve indurre a capire che è arrivato il tempo delle scelte, dei negoziati e delle azioni

di Fabio Pistella



I commentatori sui media per definire il contesto attuale usano con gran soddisfazione il termine "geopolitico" neologismo che si è diffuso negli ultimi anni per indicare il complesso delle situazioni e interazioni che stiamo attraversan-

do da decenni.

Questa espressione sta assumendo una pericolosa sfumatura di rassegnazione e di sottovalutazione di un quadro oggettivamente pericoloso come

se fosse una condizione ordinaria alla quale abituarsi in attesa che evolva da sola favorevolmente.

In realtà non possiamo più permetterci né di considerare il caos in cui siamo immersi come inevitabile e imprevedibile nelle sue conseguenze, né di adottare un atteggiamento di continuo rinvio delle scelte da compiere.

Interpretiamo i segnali che si accavallano.

Si tratta di novità in parte inattese:

- una frazione significativa degli esclusi di ieri (i cosiddetti PVS) sono in parte diventati protagonisti; basti pensare alla Cina, all'India e alla Corea del Sud e ad altri paesi del Sud est asiatico che hanno assunto un ruolo manifatturiero affermato a livello internazionale; altri Paesi come la Turchia hanno trovato un posizionamento di cerniera che dà loro un ruolo finora precluso
- il potere finanziario internazionalizzato sta prendendo il sopravvento su quello politico frammentato e conflittuale (se non lo ha già preso)
- le democrazie sono instabili e lo strumento politico dell'alternanza bipolare si è rivelato in molti casi un fattore di conflittualità interna e conseguentemente di pericolose oscillazioni su scelte strategiche

- si è rafforzato il potere dell'informazione amplificato dai nuovi media il cui sviluppo è stato inarrestabile
- non sono ancora compiutamente comprese le conseguenze della ormai inevitabile diffusione delle piattaforme di Intelligenza Artificiale e del loro progressivo inserimento nei processi decisionali.

Altri mutamenti sono più puntualmente riconducibili alla smentita di presunte certezze affermate negli ultimi decenni che si sono manifestate infondate o almeno inattuali.

Tra i presunti assiomi rivelatisi poi senza riscontro pratico possiamo ricordare:

- la convinzione che il libero commercio e più in generale la globalizzazione avrebbero portato benefici universali; stiamo invece, prevalentemente per una troppo celere e mal gestita gestione del transitorio di entrata in vigore, ritornando forzatamente a forme di protezionismo quali i dazi e le quote d'importazione, oltre che al sostegno delle produzioni interne
- la questione delle risorse sia energetiche sia di materie prime non deriva da insufficiente quantità presente a livello mondiale, ma da una distribuzione asimmetrica e

da uno strumentale controllo degli approvvigionamenti e delle trasformazioni; giova ricordare che una materia prima diviene risorsa se si dispone della tecnologia per processarla e utilizzarla: questo è attualmente il caso delle cosiddette terre rare (che poi non sono tanto rare) ed è stato il caso del carbone diventato risorsa con la tecnologia della macchina a vapore, del petrolio con il motore a scoppio, del silicio dei giacimenti geologici con il fotovoltaico, dell'uranio con gli impianti nucleari.

Tra le questioni di grande impatto e sulla cui soluzione non c'è consenso vanno citati alcuni casi di grande rilievo:

- la questione climatica per la quale è illusorio credere che la soluzione venga da decisioni assunte in paesi come quelli europei il cui impatto sulle emissioni di CO₂ è di fatto irrilevante, mentre le immissioni mondiali proseguono o addirittura crescono altrove; in particolare l'UE in questo inutile tentativo sacrifica comparti industriali a partire dall'automotive perdendo posti di lavoro e passando da export a import nel settore.
- lo sviluppo socioeconomico (da non confondere con l'assistenza emer-

genziale) dei Paesi in difficoltà, che si sana solo attraverso investimenti e Joint venture come sta tentando l'Italia con il Piano Mattei, tenendo presente che la povertà non è solo una situazione economica ma investe anche istruzione, strutture sanitarie ed energia fattore irrinunciabile per lo sviluppo insieme con le infrastrutture logistiche e che le opere realizzate in quei paesi vanno considerate dal punto di vista nazionale anche come domanda che sostiene l'economia interna

- le emigrazioni di massa per motivi socioeconomici che possono essere arretrate solo con lo sviluppo; è insostenibile la tesi dell'accoglienza generalizzata mentre ha senso un'accoglienza selettiva che tenga conto della situazione demografica e occupazionale dei Paesi di arrivo
- irrisolti focolai locali di conflitto per motivi territoriali aggravati da contrasti culturali, anche di origine religiosa; purtroppo un dato perenne nella storia delle civiltà; la drammaticità è acuita dalla strumentalizzazione che ne fanno le grandi potenze ai loro fini.

Elemento comune a queste vicende è l'impossibilità di risolverle se non si raggiungono decisioni condivise a livello internazionale. Gli schieramenti del passato in questa confusione vacil-

lano e nuovi gruppi si aggregano. Va preso atto che il pacifismo estremo come garanzia di pace universale e benessere condiviso non è percorribile (e può essere pericoloso metterlo in atto unilateralmente). In sintesi si rivela tutt'altro che fondata la tesi di Fukuyama che assicurava, all'inizio dell'attuale secolo, l'avvenuta "fine della storia" asserendo che la democrazia liberale, unita all'economia di mercato, fosse la forma finale di governo umano, come se oramai fosse "tutto definitivamente a posto".

È incontrovertibile che oggi quel modello ha dei limiti (ci si domanda se è compatibile con l'economia liberale di mercato) e non è più percepito dai Paesi emergenti come l'Eldorado cui tendere.

Si è avverata invece la profezia di Bauman su "La società liquida", una società caratterizzata dalla perdita di certezze, di istituzioni stabili e di valori duraturi, sostituiti da precarietà, individualismo e rapidi cambiamenti.

Sta a noi essere umani di questi tempi travagliati cercare continuamente compromessi soluzioni accettabili per le diverse parti, privilegiare il realismo con la convinzione che una soluzione si può trovare.

Abbandonarci al fatalismo sarà perdente. Del resto quest'esigenza permanente di composizione è un elemento continuo e distintivo della storia che si può leggere come storia delle guerre, ma simmetricamente anche come storia dei trattati sottoscritti alla fine di ogni guerra e di quelli sottoscritti per accrescere la collaborazione tra Paesi.

Il filosofo tedesco Habermas è il più convincente sostenitore della tesi che il consenso razionale, frutto di un negoziato continuo e inclusivo, sia l'unico fondamento legittimo per soluzioni politiche valide a tutti i livelli da quello cittadino a quello mondiale. È una posizione non scevra da limiti, ma non ne sono emerse di migliori.

Focalizzando l'attenzione sull'Italia va detto subito che il nostro posizionamento non può che essere nel contesto occidentale e più specificamente europeo, un processo iniziato con il Trattato di Parigi del 1947 che sancì il nuovo ordine europeo dopo la Seconda Guerra Mondiale e i Trattati di Roma del 1957, l'atto di nascita della moderna integrazione europea: il Trattato CEE che istituì la Comunità Economica Europea, con l'obiettivo di creare un mercato comune basato sulla libera circolazione di beni, persone, servizi e

capitali e il Trattato Euratom che istituì la Comunità Europea dell'Energia Atomica, per coordinare i programmi di ricerca degli Stati membri sull'uso pacifico dell'energia nucleare.

Venendo a tempi più recenti, tra i trattati più significativi per noi è quello di Maastricht, del 1992, che segna il passaggio da una comunità economica a un'unione monetaria e in parte politica, basata su tre pilastri fondamentali: la gestione del mercato unico e l'avvio dell'Unione Economica e Monetaria, che ha stabilito i parametri di convergenza e gettato le basi per l'adozione dell'euro; la cooperazione degli Stati membri nelle relazioni internazionali; la collaborazione su temi come l'immigrazione, l'asilo e la lotta alla criminalità.

Basandoci sui titoli il quadro potrebbe a prima vista risultare completo e invece siamo di fronte a un'opera incompiuta i cui effetti si dovrebbero definire devastanti:

- da venticinque anni abbiamo una moneta unica, ma norme fiscali notevolmente difformi con nette condizioni di privilegio e un debito pubblico segmentato
- una struttura industriale segmentata quando non in competizione senza una visione condivisa

- una politica della ricerca velleitaria quanto a impatto sul sistema produttivo che comunque è poco più di un decimo del totale della spesa pubblica destinata alle attività di ricerca svolta dai singoli Paesi dell'UE
- forze armate non solo interamente separate, ma perfino con armamenti differenziati.

A questo si aggiunge una inondazione continua di Regolamenti a partire da minuzie risibili che non è il caso di elencare, per arrivare a una irrealistica pretesa di protezione dell'ambiente globale denominata Green deal che gli stessi proponenti, in primis la Germania vogliono ora bloccare, a una sottile involontaria distruzione del nostro settore produttivo industriale che da leader quale era subisce ora una concorrenza in particolare cinese molto difficile da contrastare per mancanza di innovazione in settori chiave quali le telecomunicazioni, i microchip, i computer lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, nessuna reale convergenza nelle scelte energetiche a una politica estera che sarebbe troppo gentile definire diversificata.

Urge una rifondazione dell'Unione Europea che costruisca una struttura con la coesione necessaria per essere

credibile esprimendo la propria consistenza complessiva per partecipare ai meccanismi negoziali ai quali si faceva cenno. Non possiamo dimenticare la frase terribile ma realistica "chi non sede a tavola fa parte del menu" e a quel tavolo l'Europa non potrà avere 27 posti (anzi 28 perché almeno uno spetterebbe ai vertici UE).

Quali le condizioni (oltre l'integrazione e la permanenza nel contesto Occidente a partire dalla Nato) perché l'UE sia autorevole? Prima di tutto stimarci di più, superando la tendenza verso una certa litigiosità e a una ingiustificata autocritica: ci danneggiamo da soli.

Dobbiamo valorizzare le nostre eccellenze: per esempio in campo agricolo non siamo un Paese (ma nemmeno un continente) da commodities che gareggia con l'Ucraina o con la Corn Belt degli Usa per la produzione di cereali. Il nostro spazio è quello di fascia alta con consistente valore aggiunto, un segmento dove non si compra solo l'oggetto ma anche una storia, un'identità, un valore percepito che lo qualifica.

È evidente la connessione con l'innovazione tecnologica che è l'unica strada verso un primato al quale è obbligato chi perderebbe in retroguardia. La crescita dei paesi emergenti è per

noi una grande opportunità: se comprassero prodotti italiani l'un per cento degli Indiani sarebbero 15 milioni di potenziali clienti.

Altre correzioni di rotta devono essere apportate contro il pauperismo del tirare la cinghia o dell'azzeramento dei consumi cosiddetti voluttuari. Va invece valorizzata la domanda interna tanto più che i nostri conti pubblici sono in ordine (ce lo riconoscono le agenzie di rating mondiali anche se qualche partner europeo ci denigra immotivatamente). Aiuterebbe un aggiornamento dei salari penalizzati nel confronto internazionale e di fatto frenanti la domanda interna.

Di grande aiuto sarebbe una politica di investimenti infrastrutturali in comparti come trasporti pubblici, telecomunicazioni, digitalizzazione, riassetto del territorio che sosterebbero la domanda interna e abbatterebbero i costi dei servizi indispensabili per tenere il passo nella competizione internazionale e ridurrebbero la propensione all'emigrazione dei nostri giovani più qualificati.

I comparti salute ed educazione, a volte soggetti a critiche ingiustificate, potrebbero aspirare a posizioni ancora più alte nelle classifiche internazionali se fossero destinatari di una riforma

di razionalizzazione. Occorre rendersi conto che in un'ampia fascia dei beni di consumo pesa in misura definitiva la qualità percepita quella documentata e riconosciuta: dobbiamo operare perché questo accada.

Sarebbe molto utile la modernizzazione della burocrazia e del settore giudiziario la cui scarsa efficienza scoraggia investimenti esteri in Italia.

Un programma di questo tipo sembra un sogno o una follia (forse entrambi). Ma nei primi decenni del dopo guerra abbiamo avuto successo in un programma ancora più difficile date le condizioni di partenza. Possiamo ripetere quel successo.

Negoziò ergo sum!

di Marco Galdenzi

Nel corso della nostra vita ci troviamo costantemente a negoziare sia nel privato che in ambito professionale. Per qualcuno è una capacità innata, per altri una competenza acquisita, per tutti una necessità.



La negoziazione caratterizza la vita di tutti i giorni ed è lo strumento per ottenere dagli altri quello che vogliamo. In una qualunque trattativa, infatti, dalla più banale come trascorrere la serata, alla più importante come l'acquisto di un'auto o di una casa, tutti adottiamo, seppure inconsapevolmente, una per-

sonale strategia per volgere la situazione a nostro vantaggio, cioè negoziamo. Ma cos'è la negoziazione? Secondo Deepak Malhotra "la negoziazione è il processo attraverso il quale due o più parti che percepiscono una differenza di interessi o di prospettiva cercano di raggiungere un accordo". In azienda, la

negoziiazione non si limita ai momenti formali di trattativa contrattuale, ma permea molteplici attività: la definizione dei budget, la gestione dei progetti, l'allocazione delle responsabilità, la valutazione delle performance e la risoluzione dei conflitti interni. Negoziare significa gestire in modo strutturato relazioni complesse tra attori interni ed esterni all'organizzazione – clienti, fornitori, partner, collaboratori– con l'obiettivo di allocare risorse, ridurre l'incertezza e creare valore economico e relazionale.

Per questo motivo, essa può essere considerata una vera e propria competenza trasversale di management.

Approccio distributivo ed integrativo

La teoria della negoziazione distingue principalmente tra due approcci: distributivo e integrativo

Nella negoziazione distributiva le parti cercano di dividersi la risorsa scarsa verificando che esista la possibilità per farlo e cercando di ottenere le migliori condizioni possibili.

Ad esempio Antonio vende un bene e Francesco lo vuole acquistare. Uno dei due propone un prezzo e l'altro decide se accettare o rilanciare con un prezzo a lui più conveniente. La trattativa

va avanti fino a che non si giunge a un prezzo che possa andare bene a entrambi, o fino a quando si capisce che la trattativa non può andare a buon fine ed è meglio lasciar perdere.

Affinché l'accordo sia possibile deve esistere una zona (detta "bargaining zone" o "zona di accordo possibile") di sovrapposizione tra le volontà dei due soggetti. Così se Antonio è disposto a vendere a patto di ottenere almeno 30 euro e Francesco è disposto ad acquistare ad un prezzo inferiore di 40 euro, si crea una zona di accordo possibile con in un intervallo di prezzo compreso tra 30 e 40 euro. Ma se Antonio è disposto a vendere ad un prezzo superiore a 30 euro e Francesco non vuole spendere più di 20 euro, non esiste una zona dove l'accordo è possibile e quindi la trattativa si interrompe.

Le principali caratteristiche della negoziazione distributiva sono:

- il gioco ha somma zero: tanto una parte "guadagna", tanto l'altra "perde". Tipico tiro alla fune!
- riguardano tipicamente una sola risorsa scarsa: ad esempio il prezzo di un bene, dunque non sono possibili "scambi" tra una risorsa e l'altra.
- in alcuni casi richiedono tattiche aggressive basate sulla esagerazione delle posizioni iniziali, sulle

minacce, sull'utilizzo attivo di ogni forma di potere negoziale.

Le negoziazioni reali non avvengono quasi mai tra soggetti che hanno lo stesso potere contrattuale o che si trovano nella necessità di trovare un accordo. Quindi conoscere i fattori di "leva" o di potere, migliora la capacità di un soggetto di sfruttare queste differenze a suo favore o di contrastare al meglio il potere altrui.

Alcuni tra i fattori leva possono essere:

- **necessità.** La parte che ha una maggiore necessità di concludere l'accordo, si trova in una posizione di svantaggio
- **tempo.** Ci sono situazioni nelle quali il tempo gioca un ruolo rilevante. Il pescivendolo che vende prodotti deperibili al mercato, a fine mattinata per lo stesso prodotto potrebbe accettare un prezzo più basso rispetto a quello richiesto all'apertura
- **competitività.** Un venditore che abbia parecchi potenziali acquirenti, potrà utilizzare questa situazione per riuscire a vendere a un prezzo maggiore, così come l'acquirente che ha molti possibili venditori riuscirà ad ottenere condizioni a lui più favorevoli.

Quindi la capacità di trovare informazioni utili riguardanti la controparte e di proteggere le proprie (specialmente quelle che mettono in posizione di svantaggio) è un fattore chiave nella gestione efficace delle trattative.

Spesso si fanno cattivi accordi perché non si hanno informazioni reali sugli altri, ma solo presunzioni.

Nelle negoziazioni integrative invece le parti cercano di stipulare un accordo, che possa generare la massima utilità possibile per entrambi.

Secondo Howard Raiffa "nella negoziazione integrativa le parti non sono stretti competitori. Non è più vero che se una parte prende di più, l'altra necessariamente debba prendere meno: entrambe possono prendere di più. Le parti possono collaborare per allargare la torta che eventualmente dovranno dividere."

Immaginiamo due bambini che vogliono entrambi l'ultima noce rimasta nella fruttiera, probabilmente cominceranno a litigare e il più forte prenderà la noce lasciando l'altro senza niente (negoziazione distributiva). Se invece intervenisse un adulto che domandando ad entrambi il motivo per cui desiderano la noce, scoprisse che uno de-

sidera l'interno per mangiarlo, mentre l'altro desidera il guscio per farci una barchetta, potrebbe trovare un punto d'incontro che soddisfa entrambi (negoziatura integrativa).

In questo modo si è passati dalle **"posizioni"** agli **"interessi sottostanti"**, riuscire a far emergere questi ultimi e far convergere la trattativa su di essi offre maggiori possibilità di trovare soluzioni integrative.

Gli interessi rappresentano la risposta alla domanda: "cosa vuole realmente chi sta negoziando?" Sono i motivi sottostanti, le ragioni, i bisogni, i desideri, che spingono una persona a negoziare con qualcun altro e a voler ottenere un certo risultato. È importante notare che gli interessi sottostanti riferiti ad una singola posizione possono essere molteplici come ad esempio: necessità economica, status sociale, aspettative.

L'importanza di distinguere le posizioni dagli interessi in un rapporto negoziale risulta chiarissima nell'esempio dei bambini e della noce. Entrambi volevano la noce (posizione) ma per motivi diversi (interessi sottostanti).

Nel contesto aziendale reale, i due approcci tendono a coesistere. La competenza negoziale consiste anche

nella capacità di diagnosticare correttamente la situazione e di adottare il comportamento più coerente con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Il ruolo della preparazione e dell'analisi strategica

La preparazione è unanimemente riconosciuta dalla ricerca come uno dei principali determinanti dell'esito negoziale. In ambito aziendale, prepararsi significa definire chiaramente gli obiettivi economici e relazionali, identificare le variabili negoziabili e stabilire criteri di valutazione oggettivi.

Un concetto centrale è la BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement), ovvero la migliore alternativa disponibile nel caso in cui la negoziazione non porti a un accordo.

La presenza di alternative, influenza direttamente il potere negoziale e la soglia minima di accettabilità dell'accordo. Le organizzazioni che investono nell'analisi delle alternative tendono a negoziare in modo più razionale e meno reattivo.

La preparazione include anche l'analisi della controparte: interessi, vincoli organizzativi, struttura decisionale e pressioni competitive. Questo tipo di

analisi consente di formulare proposte allineate alla logica economica e strategica dell'interlocutore, aumentando la probabilità di accordo.

Comunicazione, relazione ed etica

Come abbiamo visto, nella struttura e nella dinamica delle negoziazioni ci sono aspetti razionali quali:

- posizioni espresse
- interessi sottostanti
- strategie alternative (distributiva o integrativa)
- BATNA, "zona di accordo possibile".

Ma le negoziazioni sono un processo che avviene tra persone. Fisher e Ury corredano la loro lista di elementi fondamentali delle negoziazioni con due termini che veicolano la realtà sociale all'interno dell'analisi: comunicazione e relazione.

La negoziazione è un processo comunicativo. La qualità dello scambio informativo incide direttamente sull'efficienza dell'accordo. L'ascolto attivo, l'uso di domande e la capacità di riformulare le posizioni della controparte, facilitano l'emersione degli interessi reali e riducono le asimmetrie informative. Anche le emozioni giocano un ruolo rilevante. Alcuni studi mostrano che emozioni come rabbia, paura o en-

tusiasmo, influenzano le concessioni, la percezione del rischio e la fiducia reciproca.

Ad esempio usare i fattori leva con arroganza potrebbero generare l'irritazione della controparte, che comincia a negoziare non solo per ottenere l'accordo, ma per non "perdere la faccia". Manifestare esplicitamente la propria superiorità può portare la controparte in svantaggio a comportamenti più aggressivi, a volte anche irrazionali, come rifiutare accordi di cui aveva necessità o su cui aveva un elevato interesse. Paradossalmente irritare apertamente la controparte rende certa una sua maggiore resistenza alle concessioni e alla stipula dell'accordo, e dunque tende a ridurre l'effetto-rendita di chi si trovava in vantaggio.

Studi recenti evidenziano anche il ruolo dell'etica e della responsabilità sociale nei processi negoziali. In particolare, Max H. Bazerman sottolinea come le negoziazioni eticamente consapevoli producano risultati più sostenibili e riducono i costi nascosti legati a conflitti futuri e deterioramento della reputazione.

Nel lungo periodo, l'efficacia della negoziazione aziendale dipende anche da considerazioni etiche e reputazio-

nali. Accordi ottenuti attraverso pratiche opportunistiche o manipolative possono generare vantaggi immediati, ma compromettono la fiducia e la cooperazione futura.

Il buon negoziatore possiede l'abilità di trovare un giusto bilanciamento tra la volontà di strappare l'accordo più vantaggioso e ottenere l'accordo. Nelle negoziazioni è difficile che si possa vincere senza concedere nulla. Bisogna avere una visione più ampia del singolo accordo e concedere, anche quando "si vince". Schiacciare l'avversario, in prospettiva futura, non è mai utile.

La letteratura sul management strategico evidenzia come la reputazione negoziale rappresenti un asset intangibile di grande valore. Comportamenti coerenti, trasparenti e rispettosi contribuiscono a costruire relazioni di partnership e a ridurre i costi di transazione nel tempo.

Conclusioni

Nell'attuale contesto economico caratterizzato da elevata complessità, interdipendenza e rapidità di cambiamento, la negoziazione rappresenta una competenza manageriale critica. Un approccio scientifico alla negoziazione, fondato su modelli teorici con-

solidati ed evidenze empiriche consente alle organizzazioni di migliorare la qualità degli accordi e di rafforzare le relazioni strategiche. Investire nello sviluppo delle competenze negoziali a livello individuale e organizzativo significa aumentare la capacità dell'impresa di creare valore, gestire il conflitto e operare in modo etico e sostenibile nel lungo periodo.

I nuovi paradigmi del lavoro tra digitalizzazione, AI e realtà immersiva: il nuovo CCNL delle professioni STEM e INNOVATIVE e il ruolo della contrattazione collettiva

di Marco Parachini



Negli ultimi anni, anche per effetto dei grandi cambiamenti geopolitici e delle accelerazioni imposte dallo sviluppo tecnologico, il mondo del lavoro ha subito delle trasformazioni radicali

che se da un lato consentono l'automazione dei processi aziendali, stimolando innovazioni, dall'altro generano **grandi cambiamenti dei modelli di lavoro che incidono anche sulle**

modalità di esecuzione delle prestazioni. Molti modelli organizzativi si sono pertanto ibridati con nuove sfide inedite per il diritto del lavoro, chiamato a ripensare tutele e principi consolidati in funzione di scenari lavorativi ibridi, automatizzati e dematerializzati. Nell'attuale contesto del mercato del lavoro emerge quindi un vero e proprio cambio di paradigma che ha effetti tanto sulla organizzazione e disciplina dei mercati del lavoro quanto sulla dinamica incontro domanda / offerta di lavoro, sul sistema delle relazioni industriali e di lavoro e a cascata sulla contrattazione collettiva.

Anche la contrattazione collettiva si trova "costretta" ma con una grande opportunità davanti, ad analizzare con una "lente di ingrandimento" i nuovi paradigmi del lavoro per comprendere non solo le implicazioni giuridiche delle nuove tecnologie che emergono ma anche l'impatto sociale, etico ed algoritmico che essi generano e dove diventa **centrale il ruolo della persona** e della sua "cura", nella fattispecie quella dei giovani, i quali dovranno vivere e gestire l'evoluzione della società orientata verso un modello di sostenibilità del sistema economico, alla luce dei temi dell'Agenda 2030. Siamo infatti in presenza di una destrutturazione del concetto di "luogo" e "tem-

po" di lavoro, per effetto della ampliata e necessitata connettività derivante dalla transizione verde e digitale che interessa, allo stesso tempo, la creazione di nuove competenze e l'aggiornamento dello skillset dei lavoratori.

Sullo sfondo, si assiste quindi ad una sempre maggiore flessibilità lavorativa, sia spaziale che temporale, che implica la diffusione di modelli e piattaforme ibride di lavoro, nei quali l'automazione e sostituzione di mansioni ripetitive compiscono soprattutto i settori a maggiore occupazione giovanile e femminile.

In questo scenario di "mercato transizionale del lavoro", a cui fanno seguito dei cambiamenti sia normativi che dei modelli organizzativi delle imprese e nel quale assumono strategicità le politiche del lavoro in una veste di "responsabilità" nuova tanto dello Stato quanto delle Regioni che devono confrontarsi con le sfide globali, assume importanza strategica il primo CCNL specifico e dedicato alle professioni STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica) e Innovative sottoscritto in data 19 novembre 2025 da Federitaly (parte datoriale) e dalla Federazione STEM, dalla CSE – Federazione Indipendente Sindacato Europei, da CIU – Unionquadri, e dal Sindacato

Nazionale Ingegneri (S.N. Ing.) e depositato al Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) in data 29 novembre 2025.

E' il primo CCNL in Italia che nasce con l'obiettivo di governare il cambiamento indicato in un contesto altamente competitivo caratterizzato da un rapido progresso tecnologico e scientifico, con quasi 150.000 startup e con l'obiettivo di adottare soluzioni efficaci a beneficio delle imprese e dei lavoratori di un intero settore di lavoro finora rimasto fino nell'ombra. Un contratto dedicato alle organizzazioni che operano in tutto l'ecosistema dell'innovazione, della ricerca applicata, dei servizi digitali e dell'economia della conoscenza e che ha proprio lo scopo di governare questo cambiamento in un contesto altamente competitivo caratterizzato da un rapido progresso tecnologico e scientifico.

Il nuovo Contratto Collettivo Nazionale per le Professioni STEM e Innovative segna un cambiamento radicale nel mondo del lavoro ad alta densità cognitiva, incentrato sulla valorizzazione del merito, della flessibilità e della partecipazione.

Inoltre, è' il primo CCNL a presentare un sistema professionale a

matrice, e non verticale e dove assume centralità la **formazione e le competenze** (con un forte impegno per l'apprendimento continuo e per la progressione di carriera basata su competenze e impatto, non solo sull'anzianità) considerato che un altro aspetto critico da affrontare è quello relativo all'invecchiamento della popolazione lavorativa, che crea condizioni di obsolescenza delle conoscenze. Ne discende la necessità di attivare percorsi formativi per riqualificare le competenze preso atto che le piattaforme digitali espongono ad una elevata pressione competitiva, con rischi sulla salvaguardia dei livelli occupazionali e reddituali dei lavoratori impiegati.

In tal senso, la **creazione di "ecosistemi culturali" e di welfare culturale** e la creazione di centro di competenze digitali, spin-off sulla AI, piattaforme e contesti aziendali che possono favorire la condivisione e la costruzione di nuovi modelli sono strumenti fondamentali per accompagnare il cambiamento e favorire una transizione verso un'economia sostenibile, competitiva e inclusiva che porti a piena e migliore occupazione

Diventa quindi strategico, per le citate politiche pubbliche, investire in infrastrutture digitali per un accesso

equo alla connettività, potenziare la formazione digitale mirata, rafforzare i programmi per far fronte alla crescente domanda di competenze digitali e STEM e favorire anche un nuovo modello di orientamento ed accademico che punti alla creazione di modelli di incubazione inclusivi. Le imprese, che diventano sempre più luoghi sociali di condivisione e ambienti di socializzazione, fondamentali per raggiungere gli obiettivi aziendali, devono puntare al benessere dei lavoratori e non diventare luoghi nei quali si determina un isolamento del lavoratore che si trova a svolgere la modalità lavorativa da remoto con una forte penalizzazione delle relazioni interpersonali e anche delle tutele giuridiche.

In tali contesti, **la riprogettazione delle modalità di gestione del lavoro è strategica per affrontare le sfide tecnologiche ma anche per redistribuire le opportunità** con effetti a cascata sulla intelligenza emotiva delle organizzazioni.

Un tema, quest'ultimo, che si pone in maniera molto forte nei contesti lavorativi nei quali emerge il fenomeno della realtà immersiva e metaverso quale nuovo spazio di innovazione economica e sociale in grado di ridefinire profondamente le dinamiche occupazionali, i modelli organizzativi e le relazioni

del lavoro.

In un mercato del lavoro sempre più fluido, in cui le giovani generazioni possono e devono essere protagoniste del cambiamento presente e futuro, che passa dall'innovazione e da investimenti, il CCNL STEM definisce anche i collaboratori attraverso tre nuovi macro-profili, tutti con pari dignità di sviluppo: l'Engager, che funge da moderno responsabile commerciale, gestendo il Demand Management e l'Account Management e guidando le relazioni strategiche con il mercato; l'Integrator, che opera come figura di raccordo tra le funzioni aziendali, includendo ruoli come le "Operation" e i Project Manager; il Professional, che rappresenta lo specialista di settore (Subject Matter Expert).

Questi profili professionali utilizzano la classificazione ESCO per assicurare un dialogo continuo con le imprese estere e la progressione di carriera per tutti è determinata principalmente da competenze, professionalità e impatto dell'azione.

Il modello lavorativo previsto dal nuovo CCNL STEM si basa proprio su un nuovo approccio di "Cooperative Management", focalizzandosi su obiettivi definiti, specifici e raggiungibili e superando la logica della mera presenza e introducendo un orario settimanale

normale di 36 ore.

L'innovazione si manifesta anche nella gestione del tempo, garantendo l'accesso allo smart working per almeno il 40% delle presenze mensili e riconoscendo il diritto alla disconnessione come tutela psico-fisica.

Sul fronte economico, il contratto lega la retribuzione al risultato, prevedendo una quota variabile significativa (che potrebbe arrivare, con diversi meccanismi di calcolo, anche fino al 40% della RAL) e promuovendo l'accesso a strumenti di partecipazione al capitale come stock option o stock grant, per allineare il successo del collaboratore a quello dell'azienda. In ultimo, ci si interroga spesso se l'IA crea nuova o diversa occupazione e quali sono gli effetti in termini di salari e produttività.

Si è dinanzi a uno scenario molto complesso e in fase di progressiva definizione nel dibattito accademico e politico-istituzionale sui cui intervengono diversi fattori, "figli" dei contesti occupazionali, dei territori e dei gruppi sociali e anche in tal caso l'effetto centrale, tuttavia, non è solo e soltanto l'effetto derivante dall'aumento della produttività ma soprattutto l'effetto distributivo che si genera rispetto al numero di ore lavorate e all'occupazione che ne deriva nel rapporto con la produttività totale dei fattori e del PIL del Paese.

Il tema dell'occupazione legata all'avvento dell'IA produce infatti effetti anche riguardo alla presenza di "indiretti" differenziali retributivi di genere, che nel lungo periodo influiscono sulle carriere delle donne e sugli aspetti pensionistici.

La digitalizzazione e l'adozione di sistemi intelligenti possono accentuare disuguaglianze preesistenti oppure al contrario offrire nuove opportunità di inclusione e partecipazione paritaria, a seconda della modalità di implementazione e regolamentazione.

Gli effetti della digitalizzazione e delle IA sulle politiche pubbliche, rivolte in particolare a giovani e donne, sono molteplici e intrecciati, trattandosi di fenomeni che stanno trasformando profondamente il mercato del lavoro, le competenze richieste e le modalità di partecipazione economica e sociale. Anche sotto questo profilo, il CCNL STEM e Professioni Innovative, propone, con modalità moderna, un vero e proprio "ecosistema per l'innovazione tecnologica" che diventa uno straordinario mezzo per l'innovazione e la responsabilità sociale per lavoratrici e lavoratori, ricercatrici e ricercatori e in generale talenti italiani BEEF (Being in Education, Employment e Training)

e imprese che innovano, sviluppano tecnologie e/o fanno ricerca, affrontando così le nuove sfide di un mercato del lavoro transizionale.

Un contratto collettivo evoluto ma anche vivo e dinamico con un osservatorio dedicato e di aggiornamento per osservare e recepire ulteriori prevedibili cambiamenti e variazioni del mercato del lavoro nei settori specifici di competenza e, probabilmente, anche con uno sguardo futuro per es. alle diverse problematiche riferite allo status del lavoratore, alla riqualificazione giuridica e alla disciplina applicabile nel quadro di uno scenario in cui è necessario e/o opportuno valutare, da parte dei legislatori, la definizione di un impianto normativo che rappresenti una sorta di legge quadro alla luce dell'evoluzione della tecnologia applicata specialmente al diritto del lavoro.

Si tratta di temi molto delicati e che pongono come detto al centro la persona perché se da un lato è vero che l'automazione e la tecnologia determina cambiamenti nelle organizzazioni, nelle modalità di lavoro e nelle skills da un altro vi è un aspetto umano e relazionale che non può essere sostituito dagli algoritmi.

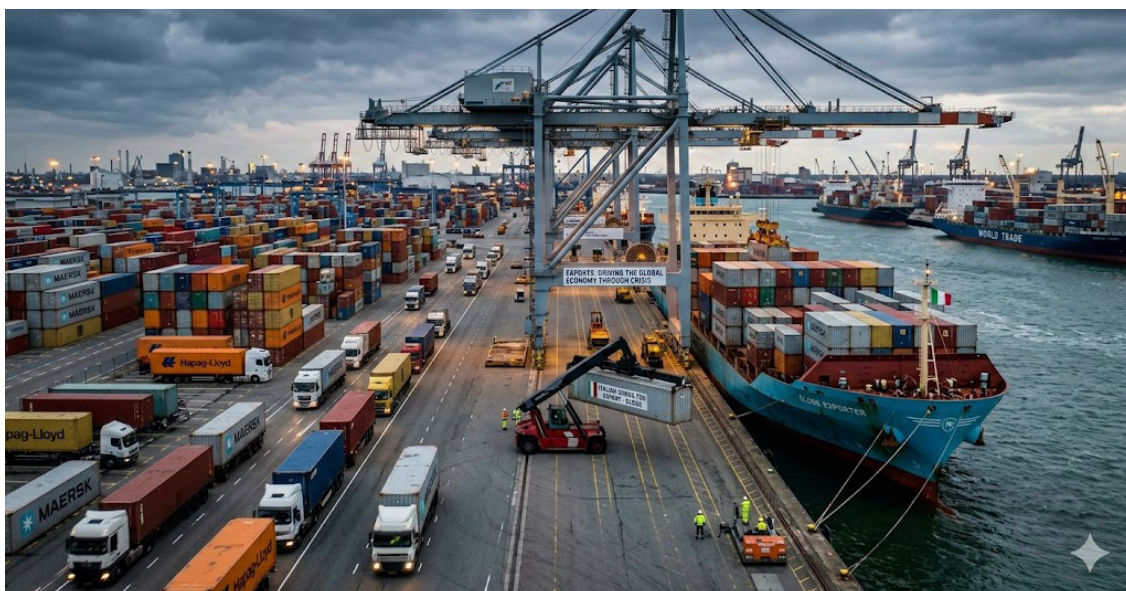
Non ultimo anche la questione relativa-

mente al fatto che si possa o meno conferire una soggettività giuridica (autonoma) all'avatar oppure se essa sia solo una proiezione della soggettività giuridica del lavoratore che compie la sua prestazione in uno spazio virtuale e con l'ausilio di strumentazione adeguata, con conseguente dibattito relativamente all'ipotesi che in capo ad un lavoratore avatar sorga o meno una titolarità di diritti, con annessa obbligazione di lavorare e ciò è dirimente rispetto ad aspetti inerenti alla configurazione giuridica di un diritto del lavoro dell'avatar, con annesse tutele sia rispetto al singolo sia rispetto alla prestazione erogata.

Sul punto anche l'IA Act non entra nel dettaglio del ruolo e della funzione del dialogo sociale lasciando trasparire una devoluzione alla contrattazione collettiva che rappresenta, in particolare nel sistema italiano, il cuore della dialettica tra le parti e assume sempre più centrale nel sistema di relazioni industriali.

Internazionalizzare in periodi di turbolenza

di Maurizio Quarta



Nel nuovo modello di globalizzazione del commercio internazionale creato dalla crisi pandemica, si aprono opportunità per **imprese di dimensione contenuta** (tra i 20 e i 50 milioni) che vogliono effettuare operazioni di IDE (Investimenti Diretti all'Estero, o FDI in inglese), ovvero investire in operazioni di acquisizione all'estero, sia di aziende concorrenti che di aziende com-

plementari. Allargarsi a nuovi mercati si scontra però con la sotto-managementalizzazione strutturale di molte PMI, per le quali il vincolo per muoversi agilmente sullo scenario internazionale, e soprattutto per cambiare approccio all'internazionalizzazione, è rappresentato dalla mancanza di adeguate risorse e competenze manageriali.

Nell'impostare una strategia internazionale bisogna inoltre tener conto di alcuni fattori emersi in una recente indagine di Confindustria Lombardia:

- "bisogna portare sempre più geopolitica nella fabbrica", ovvero osservare con attenzione i cambiamenti in atto e reagire con prontezza ed efficacia. Una prima diretta conseguenza dell'impatto della geopolitica sul commercio internazionale è la tendenza al friend shoring, ovvero a rilocalizzare processi produttivi (o parte di essi) in paesi amici ovvero che condividono gli stessi interessi, valori e riallineamento geopolitico del proprio paese. Il principio, enunciato dall'allora Segretario del Tesoro Janet Yellen nel 2022, viene applicato con molta fermezza negli USA.
- Veronica Squinzi, Vice Presidente di Assolombarda, ha evidenziato la necessità di una "presenza più strutturata", mentre alcune aziende hanno parlato di una strategia mirata ad "essere più locali", ciò che significa passare progressivamente dalla logica della tipica azienda esportatrice che vede i mercati esteri come sbocco addizionale e nulla più a quella di un'azienda innovatrice che percepisce i mercati esteri come fonte di fattori produttivi e quindi come destinatari di in-

vestimenti diretti.

Se pensiamo alle modalità di approccio ai mercati esteri, possiamo distinguere tra tre diverse tipologie di impresa: quelle per cui i mercati esteri sono uno sbocco di tipo addizionale e nulla più (imprese esportatrici); quelle innovative che considerano i mercati esteri come fonte di fattori produttivi e quindi come destinatari di investimenti diretti (imprese internazionalizzate); quelle infine che si trovano a metà del percorso (la maggior parte), e che, pur percependo il bisogno di cambiare non sanno come coniugarlo con i vincoli derivanti dal loro passato.

La PMI «tipica» vende spesso all'estero in maniera non strutturata e spesso occasionale:

- manca una strategia definita, anche nel caso di vendite estere rilevanti (es. azienda rubinetteria con export >50% in oltre 30 paesi di destinazione, variati di anno in anno "senza esattamente sapere il perché")
- manca una visione precisa di quelli che potrebbero essere i mercati più interessanti ed adatti al proprio prodotto
- la complessità delle differenti regole locali è un deterrente: es. il caso India, sotto i riflettori per i recenti

accordi bilaterali, ma mercato molto complesso per la diversità delle norme applicate dai diversi stati che compongono il Paese.

Le indagini ci dicono che, tra i trend che maggiormente influenzeranno le strategie di internazionalizzazione, a parte l'incertezza sugli scenari geopolitici che la fa da padrone, un elemento rilevante riguarda la disponibilità di capitale umano, risorse e competenze per pianificare e gestire al meglio i processi di internazionalizzazione.

Servono quindi competenze di tipo strategico per definire un piano di internazionalizzazione dell'impresa (e per "pilotare" i Temporary Export Manager del caso), ma anche di tipo operativo, possibilmente locale, per implementarlo.

Il problema per le aziende "a metà strada" è come immettere nuove competenze che permettano loro di accelerare i tempi di passaggio alla fase della maturità: il temporary management, nell'accezione fractional/part time per le più piccole, può essere una soluzione ottimale in tal senso. Circa un quinto degli interventi temporary sono legati a tematiche di internazionalizzazione.

Una soluzione che le PMI sembrano

gradire in modo particolare è, per questo tipo di operazioni, la possibilità di utilizzare temporary manager locali (un indiano in India), in quanto decisamente più competitivi e più efficaci rispetto all'utilizzo di italiani espatriati, data la conoscenza di "usi e costumi", sistema giuridico, metodi di gestione, lingua e più rapidi nella presa di contatto con il problema e con la locale filiale. Senza dimenticare il sensibile vantaggio in termini di costi.

E' possibile enucleare una serie di situazioni di utilizzo tipiche, rilevate nel caso di operazioni da parte di aziende a proprietà e controllo italiane verso paesi terzi.

Iniziamo dalla fase di pre-acquisizione, ovvero di identificazione e selezione dei possibili target per un investimento diretto (IDE - Investimenti Diretti Estero) o per una joint venture.

L'utilizzo più frequente è nel caso di acquisizione di quote di controllo (e talvolta di minoranza qualificata) in aziende piccole e/o di matrice familiare in un altro paese. Attraverso manager esperti dello specifico settore risulta più veloce la fase di identificazione dei possibili target, così come i contatti preliminari con la proprietà, inizialmente anche su base anonima.

Oltretutto, risulta essere più efficace ed efficiente anche la valutazione del management esistente, tra gli aspetti maggiormente trascurati (anche solo per "ignoranza") in queste situazioni.

Il contributo di un manager può limitarsi alla sola fase esplorativa e pre-negoziale, ma talvolta si estende alla fase negoziale vera e propria e alle prime fasi di gestione dopo la conclusione dell'accordo, come soluzione ponte per preparare l'ingresso di un manager, sempre locale, su base permanente o semi-permanente.

Una volta chiusa l'operazione, il nuovo entrante spesso provvede a mettere da subito sotto controllo alcuni aspetti chiave della gestione (es. con un CFO temporary, per allineare procedure contabili e amministrative e poi procedere all'inserimento di un manager permanente locale), piuttosto che l'area industriale con le stesse logiche (se presenti attività produttive).

Da ultimo, si ricorre al temporary management per specifiche tematiche legate alla gestione corrente (es. ottimizzazione di alcune funzioni chiave,) o ad operazioni straordinarie (es. chiusure o liquidazioni societarie).

Importante: tramite società specializ-

zate è possibile accedere a forme di finanziamento che coprono l'utilizzo di manager locali in operazioni all'estero (es. le recenti opzioni offerte da SIMEST). Una PMI italiana che decida di effettuare un'operazione di acquisizione in un paese estero tendenzialmente si indirizzerà, per motivi di natura dimensionale e di complessità organizzativa, verso aziende di fatto molto simili, quindi anche loro di matrice familiare e imprenditoriale. L'esperienza ci mostra come quasi sempre queste operazioni siano caratterizzate da una certa superficialità (che talvolta diviene totale assenza) nella valutazione del management esistente (inclusi i soci operativi), sia per una certa poca propensione, sia per la fretta di chiudere un accordo o per la sua strategicità o per il rischio che altri si inseriscono nella trattativa.

Parlando di soci operativi nella società acquisita, è fondamentale capire sin dall'inizio quali sono coloro che hanno una valenza strategica in un'ottica di medio-lungo periodo: es. (da un caso reale) se l'acquisizione ha un intento eminentemente di natura produttiva, è probabile che un socio che si occupi soprattutto della parte commerciale possa essere ridondante.

Abbiamo già evidenziato il ruolo che un

temporary manager locale può giocare nella fase di pre-acquisizione e di impostazione dell'intera trattativa. Nella realtà questa "lungimiranza" trova poco spazio per cui spesso, e soprattutto nel caso di acquisizione di aziende piccole, l'acquirente decide di mantenere con ruoli operativi uno o più membri del gruppo familiare di controllo originario.

La motivazione principale: garantire una transizione soft verso la nuova proprietà, dando tempo a persone che hanno magari un'anzianità aziendale molto elevata e un rapporto fiduciario e personale con la proprietà di adattarsi a nuove logiche e a nuovi comportamenti. Il problema, che si evidenzia in maniera "strisciante" e non immediatamente intercettabile, è che spesso tutti gli elementi a favore appena citati funzionano al contrario: gli esponenti della vecchia proprietà finiscono per continuare di fatto a gestire l'azienda come se fosse la loro, con una serie di ricadute decisamente poco gradevoli per il nuovo entrante.

Alcuni segnali:

- dipendenti che continuano a riconoscere "solo" la vecchia proprietà, facendo quasi finta di non vedere i nuovi proprietari, proprio perché abituati a parlare con il l'imprenditore per dieci/vent'anni

- dipendenti che trattano i nuovi entranti come "ospiti", in maniera magari cortese e squisita, ma senza riconoscere loro il ruolo che gli compete
- difficoltà prolungata ad avere dettagli economici e finanziari
- la "fronda" verso nuove indicazioni strategiche.

E i vecchi proprietari ci mettono del loro, continuando de facto a trattare l'azienda come se fosse ancora cosa loro.

Una soluzione possibile? Inserire un manager in ruoli di CEO/DG con i seguenti obiettivi:

- spezzare la catena con la vecchia proprietà e la precedente gestione
- mettere al contempo in sicurezza l'azienda, ovvero impedire che parti di attività possano essere sottratte e trattenere le risorse chiave che in caso di forzature eccessive potrebbero decidere di lasciare l'azienda
- inglobare definitivamente l'azienda acquisita nell'ambito della controllante e dei suoi processi operativi.

Per una PMI il problema è la risorsa di inviare in missione nel paese: quasi sempre un responsabile di funzione (spesso un CFO, talvolta anche un manager di Risorse Umane), che ha però

il limite di potersi occupare in maniera frammentaria della nuova acquisizione. Anche qui una soluzione per certi versi ottimale potrebbe essere quella del manager locale già citato.

Peraltro, dal problema di "rompere" potentati locali non sono immuni neppure i gruppi più grandi (sia multinazionali vere e proprie, sia multinazionali cosiddette tascabili) in cui, per diversi motivi, si siano consolidate monarchie assolute su base locale.

PROTEGGIAMO IL VERO
VALORE DEL NOSTRO PAESE

TUTELA DEL MADE IN ITALY



FEDERITALY

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

Iscriviti su: www.federitaly.it

Gli Autori degli articoli



Domenico Letizia

Giornalista professionista, direttore responsabile di Consulenti e Impresa



Fabio Pistella

Fisico nucleare, già presidente del CNR, presidente del Comitato Scientifico Centro Studi e Ricerche Federitaly e.t.s.



Antonio Maria Rinaldi

Economista, docente universitario, già Deputato al Parlamento Europeo



Giada Mainolfi

Professore Associato Università degli Studi Internazionali di Roma UNINT



Marco Galdenzi

Consulente, formatore e docente di tecniche di vendita, già docente Università degli Studi di Teramo



Marco Parachini

Esperto in Gestione delle Risorse Umane, formatore, presidente nazionale Federitaly Lavoro & Previdenza



Maurizio Quarta

Managing Partner, Temporary Management & Capital Advisors giornalista