

Analisi Iniziative Strategiche 2024–2025

REPORT

Gennaio 2026

Analisi delle Iniziative Strategiche 2024–2025

REPORT

Sommario

EXECUTIVE SUMMARY	4
INTRODUZIONE	6
AMBIENTE (E): IL MANAGER DELLA TRANSIZIONE DI VALORE.....	7
SOCIALE (S): IL MANAGER DELL'ATTRATTIVITÀ E DELL'INCLUSIONE	9
GOVERNANCE (G): IL MANAGER DELLA STRATEGIA ADATTIVA	11
CONCLUSIONI.....	13
APPENDICE – MAPPATURA DELLE INIZIATIVE STRATEGICHE	15

EXECUTIVE SUMMARY

Il sistema industriale italiano si trova oggi in una fase di trasformazione strutturale profonda, determinata dalla convergenza di discontinuità ambientali, tecnologiche, sociali e geopolitiche che agiscono simultaneamente e in modo non lineare. La transizione ecologica, l'accelerazione della digitalizzazione – in particolare dell'Intelligenza Artificiale e dei sistemi data-driven – e l'instabilità degli equilibri internazionali stanno ridefinendo in modo radicale le condizioni di competitività delle imprese, incidendo sui modelli di business, sulle catene del valore e sui fabbisogni di competenze manageriali.

Il biennio 2024–2025 rappresenta, in questo contesto, un passaggio cruciale. Il management è chiamato a superare modelli di gestione fondati sulla stabilità, sulla prevedibilità e sull'ottimizzazione incrementale, per adottare approcci capaci di governare l'incertezza, anticipare gli scenari, assumere decisioni in condizioni di informazione incompleta e integrare in modo coerente dimensioni economiche, ambientali e sociali nelle strategie d'impresa.

Il presente Report analizza i risultati delle Iniziative Strategiche promosse da Fondirigenti nel periodo 2024–2025. Si tratta di iniziative di ricerca volte all'analisi dei fabbisogni di competenze promosse dal Fondo, a livello nazionale o territoriale, su indicazione dei propri Soci, Confindustria e Federmanager. Tali iniziative sono veri e propri laboratori di ricerca applicata, nei quali imprese e manager sono direttamente coinvolti in attività di analisi, sperimentazione e modellizzazione delle competenze necessarie per affrontare le transizioni in atto. In questo senso, le Iniziative Strategiche rappresentano un osservatorio avanzato sui cambiamenti in corso e uno strumento di anticipazione dei fabbisogni futuri del management italiano.

La scelta di articolare il Report secondo il framework ESG (Environmental, Social, Governance) risponde a una precisa impostazione strategica del Fondo. Fondirigenti è infatti impegnato in modo strutturale sui temi della sostenibilità, come testimoniato dall'adozione del Bilancio Sociale e dall'integrazione progressiva dei criteri ESG nelle proprie politiche, nei processi decisionali e nelle iniziative di sviluppo manageriale promosse. In questa prospettiva, l'ESG non rappresenta una cornice valoriale astratta né un adempimento formale, ma un sistema di riferimento operativo attraverso cui orientare gli investimenti in competenze, misurare l'impatto generato e garantire coerenza tra missione istituzionale, azione concreta e responsabilità verso gli stakeholder.

L'analisi comparata delle ventiquattro iniziative territoriali e nazionali evidenzia un mutamento paradigmatico profondo. Nel pilastro Ambientale, la sostenibilità evolve da ambito di compliance normativa a leva primaria di innovazione del modello di business e di creazione di valore. Nel

pilastro Sociale, il capitale umano si afferma come risorsa realmente scarsa e strategica, imponendo una trasformazione del ruolo manageriale verso funzioni di facilitazione, inclusione, sviluppo delle competenze e progettazione dell'esperienza lavorativa. Nel pilastro Governance, emerge con forza la necessità di rafforzare le capacità strategiche dei vertici aziendali per governare tecnologia, rischio e complessità geopolitica in contesti caratterizzati da elevata incertezza e rapida evoluzione.

Il tratto comune a tutte le iniziative analizzate è il superamento di approcci settoriali e frammentati a favore di una capacità di integrazione sistemica. Emerge con chiarezza il profilo del “Leader Integrativo”: un manager capace di connettere dimensioni ambientali, sociali ed economico-finanziarie, di integrare dati e visione strategica, di operare efficacemente ai confini tra organizzazione ed ecosistema, trasformando le discontinuità in opportunità di sviluppo sostenibile.

INTRODUZIONE

Gli anni 2024 e 2025 si collocano in un contesto che può essere definito di “**permacrisi**”, nel quale fattori di instabilità non si susseguono in modo episodico, ma si sovrappongono e si rafforzano reciprocamente. La volatilità dei mercati energetici, l’accelerazione dell’Intelligenza Artificiale generativa, il disallineamento strutturale tra domanda e offerta di competenze, l’inasprimento delle tensioni geopolitiche e l’aumento della pressione regolatoria agiscono in modo simultaneo e interdipendente, riducendo drasticamente l’efficacia di risposte lineari o esclusivamente reattive.

Per le imprese, e in particolare per le PMI che costituiscono l’ossatura del sistema produttivo italiano, la sfida non consiste più soltanto nell’adattarsi al cambiamento, ma nel costruire capacità organizzative, manageriali e decisionali che consentano di anticiparlo e governarlo in modo strutturato e consapevole. In questo scenario, **lo sviluppo delle competenze manageriali** assume un ruolo centrale come leva di competitività sistemica, resilienza e sostenibilità di lungo periodo. Il management diventa il principale fattore abilitante della capacità delle imprese di affrontare transizioni complesse senza perdere coerenza strategica.

Fondirigenti opera in questo contesto come attore di intelligence permanente sui fabbisogni di competenze del management italiano. Le Iniziative Strategiche rappresentano uno strumento distintivo di questa missione: non percorsi formativi standardizzati, ma spazi di sperimentazione avanzata in cui si generano modelli interpretativi, framework metodologici e strumenti operativi replicabili. Ciascuna iniziativa agisce come osservatorio privilegiato su un ambito specifico della trasformazione manageriale – dalla governance dell’Intelligenza Artificiale alla gestione delle nuove filiere dell’idrogeno e dello spazio, dalla leadership inclusiva alla mobilità sostenibile, dall’economia circolare alla resilienza delle supply chain globali – con l’obiettivo di produrre conoscenza applicata e trasferibile a supporto delle decisioni strategiche delle imprese.

La scelta di articolare il Report secondo il **framework ESG (Environmental, Social, Governance)** risponde a una precisa impostazione strategica coerente con l’impegno istituzionale del Fondo. Attraverso il Bilancio Sociale e le proprie politiche di sostenibilità, Fondirigenti ha progressivamente assunto l’ESG come linguaggio comune per dialogare con imprese, manager, parti sociali e stakeholder istituzionali. In questa prospettiva, l’ESG non rappresenta una cornice valoriale astratta né un adempimento formale, ma un sistema di riferimento operativo che consente di superare una visione frammentata delle iniziative, offrendo una chiave di lettura integrata che mette in relazione ambiente, persone e governance come dimensioni inseparabili della creazione di valore sostenibile.

AMBIENTE (E): IL MANAGER DELLA TRANSIZIONE DI VALORE

La dimensione ambientale rappresenta oggi uno dei principali driver di trasformazione dei modelli di business e manageriali. Le dinamiche legate al cambiamento climatico, alla scarsità delle risorse, all'evoluzione del quadro regolatorio europeo e alla crescente attenzione di mercati finanziari, clienti e stakeholder verso le performance ambientali stanno imponendo alle imprese un ripensamento profondo delle proprie strategie. **La sostenibilità non è più un ambito specialistico o una funzione tecnica separata**, ma una responsabilità manageriale diffusa e pienamente integrata nei processi decisionali, nonché nei modelli di creazione del valore.

In questo scenario, **il passaggio dalla sostenibilità come costo alla sostenibilità come strategia** costituisce la prima discontinuità rilevante. Le evidenze raccolte mostrano come le imprese più avanzate abbiano superato una logica di mera compliance normativa, riconoscendo nella transizione ecologica una piattaforma di innovazione del modello di business, di differenziazione competitiva e di rafforzamento della resilienza nel medio-lungo periodo. Il manager della transizione ambientale evolve così da presidio della conformità a **progettista di valore**, chiamato a integrare variabili ambientali, economiche, tecnologiche e regolatorie in scelte strategiche coerenti, misurabili e orientate ai risultati.

All'interno di questo quadro, **l'economia circolare e il Circular Business Design** emergono come leve centrali di trasformazione industriale. Le iniziative nazionali dedicate all'economia circolare evidenziano come la vera sfida non risieda nella sperimentazione di singole pratiche o progetti pilota, ma nella loro integrazione strutturale e nella scalabilità industriale. Ripensare prodotti e servizi in ottica di servitizzazione, progettare per durata, riparabilità e recupero, integrare la reverse logistics nella catena del valore significa ridefinire il rapporto tra impresa, risorse e mercato. Per le PMI, questo approccio consente di ridurre l'esposizione alla volatilità delle materie prime, migliorare la resilienza delle supply chain e aprire nuovi mercati legati ai servizi di manutenzione, rigenerazione, riuso e gestione del ciclo di vita del prodotto.

Un ulteriore ambito di trasformazione riguarda **la decarbonizzazione e l'Energy Portfolio Management**, che richiedono competenze avanzate di gestione strategica dell'energia e una visione integrata tra processi produttivi, infrastrutture e tecnologie digitali. Le iniziative dedicate alla transizione energetica dimostrano l'efficacia di un approccio in cui l'energia è trattata come asset variabile da governare attraverso autoproduzione, contratti flessibili, comunità energetiche, monitoraggio continuo dei consumi e digitalizzazione dei processi energetici. In parallelo, **la sostenibilità delle infrastrutture digitali (Green IT)** diventa tema centrale, imponendo ai manager competenze specifiche su cloud, data center, gestione dei carichi computazionali ed efficienza energetica dei sistemi informativi.

Infine, **la mobilità sostenibile e la costruzione di ecosistemi territoriali** rappresentano un ambito in cui la sostenibilità ambientale si intreccia direttamente con le politiche sociali e di governance. La figura del manager di rete, sviluppata nell’ambito delle iniziative sulla mobilità sostenibile, incarna la capacità di promuovere reti collaborative tra imprese, istituzioni e comunità locali. La mobilità aziendale diventa così leva di welfare, attrattività e riduzione delle emissioni, contribuendo al posizionamento dell’impresa come attore responsabile e proattivo nello sviluppo sostenibile dei territori.

Tabella di sintesi – Competenze manageriali chiave del Pilastro Ambientale (E)

Ambito strategico	Focalizzazione delle Iniziative	Competenze manageriali emergenti	Impatto atteso per l’impresa
Transizione ecologica	Ripensamento dei modelli produttivi	Integrazione sostenibilità–strategia	Innovazione del modello di business
Economia circolare	Circular Business Design	Progettazione per ciclo di vita e servitizzazione	Riduzione rischi supply chain e nuovi mercati
Energia e decarbonizzazione	Energy Portfolio Management	Gestione strategica dell’energia	Resilienza dei costi e competitività
Infrastrutture digitali	Green IT e Data Center	Governo dell’efficienza energetica digitale	Riduzione impatti e ottimizzazione investimenti
Mobilità sostenibile	Ecosistemi territoriali	Costruzione di reti pubblico–private	Attrattività e valore condiviso

SOCIALE (S): IL MANAGER DELL'ATTRATTIVITÀ E DELL'INCLUSIONE

La dimensione sociale si colloca oggi al centro delle sfide strategiche delle imprese, in un contesto segnato da crisi demografica, cambiamento profondo delle aspettative delle persone e crescente competizione per i talenti. **Il capitale umano si conferma come la risorsa più critica e meno sostituibile**, soprattutto in un'economia caratterizzata da automazione crescente e rapida obsolescenza delle competenze.

Le Iniziative Strategiche afferenti al pilastro Sociale evidenziano come il principale vincolo alla crescita non sia più l'accesso al capitale finanziario, ma **la capacità di attrarre, valorizzare e trattenere competenze** in contesti organizzativi percepiti come significativi, inclusivi e orientati allo sviluppo. In particolare, le analisi più recenti hanno approfondito il tema dell'attrattività delle imprese verso le nuove generazioni, mettendo in luce il divario valoriale e culturale che spesso separa le PMI dai giovani talenti e la necessità di dotare il management di strumenti concreti per colmarlo. In questo scenario, il ruolo manageriale evolve da gestione amministrativa delle risorse a **progettazione intenzionale dei contesti organizzativi**.

Un primo snodo cruciale riguarda **People & Culture Management e l'Architettura Culturale**, inclusi i modelli di attrattività, selezione, sviluppo e retention orientati alle nuove generazioni. Le iniziative dedicate alla gestione delle persone e della cultura organizzativa mostrano come la cultura aziendale non possa più essere lasciata all'evoluzione spontanea, ma debba essere progettata come asset strategico. Favorire engagement, apprendimento continuo, benessere organizzativo e senso di appartenenza significa costruire ambienti di lavoro capaci di sostenere la performance nel tempo e di rispondere alle nuove aspettative di equilibrio, autonomia e significato.

In questo quadro si inserisce **la leadership inclusiva ed etica**, che rappresenta una leva determinante per lo sviluppo sostenibile del capitale umano. Le iniziative sulla managerialità femminile mostrano il passaggio dalla mentorship alla sponsorship come meccanismo concreto di inclusione e sviluppo dei talenti. La leadership etica ridefinisce il ruolo del manager come servizio alla comunità organizzativa, orientato alla responsabilità verso tutti gli stakeholder e alla creazione di valore di lungo periodo, superando logiche di breve termine e di mero controllo.

Accanto a questi aspetti emerge con forza **il tema del benessere e del welfare organizzativo**, sempre più centrale nelle strategie di attrattività e retention. Le analisi condotte nell'ambito delle Iniziative Strategiche hanno indagato in che modo **logiche, strumenti e competenze manageriali possano essere applicate anche al settore della sanità**, superando una visione esclusivamente prestazionale o amministrativa dei servizi. La sanità viene così letta come ambito organizzativo

complesso, nel quale governance, processi, qualità del servizio e sostenibilità economica richiedono capacità di pianificazione, coordinamento e valutazione tipicamente manageriali.

A partire da questa lettura, **il welfare aziendale e organizzativo viene ripensato come estensione strategica della managerialità**, e non come insieme di misure accessorie. Le iniziative dedicate alla sanità integrativa, al work-life balance e alla prevenzione del disagio lavorativo mostrano come il benessere debba essere progettato come componente strutturale dell'esperienza di lavoro. In questa prospettiva, il manager è chiamato a sviluppare competenze di progettazione del benessere, integrando politiche di welfare, organizzazione del lavoro, carichi operativi e cultura manageriale, con l'obiettivo di sostenere nel tempo la produttività, ridurre il rischio di burnout e rafforzare il legame tra persone e organizzazione.

Un ulteriore elemento di trasformazione è rappresentato da **il manager formatore e l'HR aumentato dall'Intelligenza Artificiale**. L'utilizzo dell'IA nei processi HR consente di liberare tempo e risorse da attività amministrative a basso valore aggiunto, permettendo ai manager di concentrarsi su coaching, sviluppo delle persone, apprendimento continuo e gestione dei percorsi di crescita. Il manager formatore diventa così facilitatore della learning agility e della capacità di adattamento dell'impresa, rafforzando la competitività organizzativa in contesti di cambiamento accelerato.

Tabella di sintesi – Competenze manageriali chiave del Pilastro Sociale (S)

Ambito strategico	Focalizzazione delle Iniziative	Competenze manageriali emergenti	Impatto atteso per l'organizzazione
Attrattività e retention	People & Culture Management	Architettura culturale intenzionale	Engagement e stabilità organizzativa
Inclusione e parità	Leadership femminile e diversity	Sponsorship e leadership inclusiva	Valorizzazione dei talenti
Benessere e welfare	Sanità integrativa e work-life balance	Progettazione del benessere	Produttività sostenibile
Apprendimento continuo	Manager formatore	Learning agility e coaching	Adattabilità e sviluppo competenze
HR e IA	HR aumentato	Uso responsabile dell'IA nei processi HR	Efficienza e qualità decisionale

GOVERNANCE (G): IL MANAGER DELLA STRATEGIA ADATTIVA

La governance rappresenta la dimensione abilitante dell'intero impianto ESG. In un contesto di elevata incertezza, accelerazione tecnologica e instabilità geopolitica, **la qualità dei processi decisionali e delle strutture di governo d'impresa diventa un fattore determinante di resilienza e capacità di adattamento.**

Le iniziative riconducibili al pilastro Governance mettono in evidenza **il passaggio da modelli di governo orientati prevalentemente alla compliance a modelli di governance strategica**, capaci di integrare sostenibilità, innovazione tecnologica e gestione del rischio. In questo scenario, il ruolo del management e dei vertici aziendali si rafforza come presidio della coerenza strategica e della capacità di orientamento nel lungo periodo.

Un primo ambito di intervento riguarda **l'evoluzione dei Consigli di Amministrazione e le Board Dynamics**. Le iniziative sulla managerializzazione dei CdA evidenziano la necessità di rafforzare competenze su sostenibilità, digitale e rischio sistemico. I percorsi di autovalutazione e sviluppo delle dinamiche di funzionamento dei board consentono ai Consigli di esercitare pienamente il proprio ruolo strategico, superando logiche meramente formali o di adempimento normativo.

Accanto a ciò, **la governance dell'innovazione e dell'Intelligenza Artificiale** emerge come priorità strategica, con particolare riferimento all'applicazione dell'IA nelle filiere industriali ad alta intensità tecnologica. I modelli di governance dell'Intelligenza Artificiale sviluppati nell'ambito delle Iniziative Strategiche propongono approcci strutturati per governare l'adozione dell'IA, bilanciando opportunità, rischi, aspetti etici e compliance normativa. Le pratiche FinOps si affermano come strumento essenziale per garantire la sostenibilità economica delle infrastrutture cloud e digitali, rendendo trasparenti e consapevoli le decisioni di investimento tecnologico.

Infine, **lo strategic foresight e la capacità di orchestrare ecosistemi di innovazione** rappresentano competenze chiave per la competitività futura. Le analisi più recenti mostrano come, in filiere complesse come quella automotive, l'adozione dell'Intelligenza Artificiale richieda modelli di leadership collaborativa, capacità di change management e una visione di filiera in grado di tradurre la tecnologia in valore competitivo. Le iniziative dedicate a geopolitica, megatrend e nuove filiere industriali – come spazio e idrogeno – mostrano come la capacità di anticipare scenari, interpretare segnali deboli e costruire collaborazioni tra attori pubblici e privati sia determinante per operare con efficacia in contesti complessi e instabili.

Tabella di sintesi – Competenze manageriali chiave del Pilastro Governance (G)

Ambito strategico	Focalizzazione delle Iniziative	Competenze manageriali emergenti	Impatto atteso sulla governance
Governo d'impresa	Managerializzazione dei CdA	Board dynamics e autovalutazione	Qualità decisionale strategica
Innovazione digitale	Governance IA e Cloud	AI Governance e FinOps	Controllo dei rischi e del valore
Gestione del rischio	Geopolitica e megatrend	Strategic foresight	Resilienza e anticipazione
Ecosistemi complessi	Spazio e idrogeno	Orchestrazione di filiere	Posizionamento competitivo
Reputazione e identità	Narrazione strategica	Gestione della reputazione	Fiducia degli stakeholder

CONCLUSIONI

L'analisi complessiva delle Iniziative Strategiche 2024–2025 restituisce un quadro chiaro e coerente: il modello tradizionale di manager specialista, focalizzato su ambiti funzionali circoscritti e su logiche di ottimizzazione incrementale, risulta ormai inadeguato ad affrontare la complessità sistemica che caratterizza l'attuale contesto economico e produttivo. Le evidenze emerse confermano il progressivo affermarsi di una nuova figura manageriale, definibile come **“Leader Integrativo”**, capace di operare all'intersezione tra strategia, sostenibilità, persone e governance.

Il Leader Integrativo si distingue innanzitutto per **pensiero sistemico**: la capacità di leggere le interdipendenze tra fattori ambientali, sociali, tecnologici ed economico-finanziari, superando approcci lineari e settoriali. In un contesto in cui le decisioni producono effetti progressivi lungo le catene del valore, nei territori e negli ecosistemi, il management è chiamato a valutare l'impatto complessivo delle proprie scelte, anticipando rischi e opportunità di medio-lungo periodo.

Accanto a ciò, emerge con forza l'importanza dell'**intelligenza relazionale**. Le trasformazioni analizzate richiedono manager capaci di costruire fiducia, di dialogare con una pluralità di stakeholder – interni ed esterni all'organizzazione – e di guidare le persone attraverso cambiamenti profondi e talvolta discontinui. Leadership inclusiva, attenzione al benessere, capacità di valorizzare la diversità e di promuovere apprendimento continuo non rappresentano più elementi accessori, ma componenti strutturali della performance organizzativa.

Il terzo attributo distintivo del Leader Integrativo è la **visione strategica adattiva**. Governare l'incertezza non significa rinunciare alla direzione, ma saper mantenere una rotta di lungo periodo adattando strumenti, modelli e priorità in funzione dell'evoluzione degli scenari. Le competenze di strategic foresight, di governance dell'innovazione tecnologica e di presidio dei rischi geopolitici diventano quindi essenziali per garantire continuità e resilienza alle imprese.

In questa prospettiva, l'adozione del framework ESG come architettura di riferimento si conferma una scelta strategica e non meramente valoriale. Le dimensioni ambientale, sociale e di governance non costituiscono ambiti separati, ma leve integrate di creazione di valore sostenibile. Le Iniziative Strategiche di Fondirigenti dimostrano come l'ESG possa essere tradotto in competenze manageriali concrete, modelli operativi e strumenti decisionali capaci di incidere realmente sulla competitività delle imprese.

Per il sistema imprenditoriale italiano, e in particolare per le PMI, investire nello sviluppo di queste competenze non rappresenta un atto di responsabilità sociale fine a sé stesso, ma una scelta strategica di posizionamento nel medio-lungo periodo. La capacità di attrarre capitale umano qualificato, di accedere a filiere e mercati sempre più orientati alla sostenibilità, di dialogare con il sistema finanziario e istituzionale dipenderà in misura crescente dalla qualità della leadership e della governance.

L'impegno strutturale di Fondirigenti sui temi ESG, integrato nel Bilancio Sociale e declinato attraverso le Iniziative Strategiche, costituisce una piattaforma solida per accompagnare questa trasformazione. Il valore di tali iniziative risiede non solo nei risultati immediati, ma nella loro capacità di orientare il sistema manageriale verso modelli di leadership più consapevoli, responsabili e capaci di generare sviluppo duraturo.

In conclusione, le Iniziative Strategiche 2024–2025 confermano che la competitività futura del Paese non si giocherà esclusivamente sull'adozione di nuove tecnologie o sull'accesso a risorse finanziarie, ma sulla capacità di formare una classe dirigente in grado di integrare visione, competenze e responsabilità. In questo senso, il percorso intrapreso rappresenta non solo una risposta alle sfide attuali, ma un investimento strutturale sul futuro del management e del sistema produttivo italiano.

APPENDICE – MAPPATURA DELLE INIZIATIVE STRATEGICHE

L'appendice riporta l'elenco completo delle Iniziative Strategiche analizzate, articolate per pilastro ESG, territorio di riferimento e focus tematico prevalente, a supporto della diffusione, della trasferibilità e della replicabilità dei modelli sviluppati.

Iniziativa	Cluster ESG	Promotori	Soggetto Attuatore	Territorio	Obiettivi	Risultati
1. Digital Management	G	Confindustria Centro Nord Sardegna, Federmanager Sardegna	S.O.So.R.	Sardegna	Mappare le competenze digitali manageriali; creare strumenti di rilevazione fabbisogni; modellizzare un percorso formativo per la transizione digitale	Piattaforma e-learning (gamification); identificazione gap competenze (AI, soft skills); feedback positivo dai manager
2. A game for immersive learning	S	Federmanager Varese, Confindustria Varese	LIUC Business School	Varese (Lombardia)	Creare uno strumento di apprendimento su Lean Management & Industry 4.0 basato su micro-learning e gamification	Piattaforma di micro-learning con "flashcards" interattive (cognitive e comportamentali); validazione con manager tester
3. Managerialità Femminile	S	Federmanager Bologna, Ferrara, Ravenna e Confindustria Emilia-Romagna	Nomesis, Cis Unindustria R.E., Forpin e altri partner locali	Emilia-Romagna	Analizzare barriere alla leadership femminile; individuare modelli di business "women-friendly"; creare un modello di assessment	Analisi comparata EU; definizione di KPI e Modello di autovalutazione per la managerialità femminile
4. DC4ET - Digital Competences for Energy Transition	E	Unione Industriali Torino, Federmanager Torino	Fondazione Torino Wireless (Piemonte Innova)	Piemonte	Supportare le PMI nella sicurezza e transizione energetica; definire competenze per gestire rischio ed efficientamento	Modello "P4EST" (Pattern for Energy Security & Transition); "Roadmap DC4ET" su 3 livelli (Rischio, Efficientamento, CER)
5. Leadership come servizio	S	Unindustria, Federmanager Roma	CDI Manager, Federmanager Academy, Unindustria Perform, Pontificia Univ. Gregoriana	Lazio	Definire un nuovo modello di etica manageriale basato sul "Servizio" per governare l'incertezza e complessità	Modello "Leadership come Servizio" ispirato alla tradizione dei Gesuiti; individuazione competenze (es. discernimento, dedizione)

6. Space & Hydrogen	E	Confindustria Veneto, Federmanager Veneto	Confindustria Veneto SIAV, t2i	Veneto	Analizzare filiere Aerospazio e Idrogeno; definire il ruolo del manager in queste "nuove piattaforme territoriali" e RIR	Analisi delle RIR (Reti Innovative Regionali); mappatura competenze "Manager trasformativo"; 13 Case Histories
7. Corporate & Brand Identity	G	Unione Industriali Torino, Federmanager Torino	Skillab S.r.l., Dip. Management Univ. Torino, SPINLAB	Torino (Piemonte)	Mappare la consapevolezza della Brand Identity nelle PMI; identificare gap di gestione di questo asset intangibile	Survey su 75 aziende; identificazione criticità (scarso coinvolgimento dipendenti); Linee Guida e 3 pillole formative
8. Manager4People	S	Confindustria Veneto Est, Federmanager Treviso e Belluno	UNIS&F	Treviso, Belluno (Veneto)	Monitorare la consapevolezza sulla sostenibilità sociale; proporre un modello organizzativo; definire il "Sustainability Manager"	Analisi AI su 1375 siti web; Survey; 5 Laboratori; Modello Organizzativo; 7 macro-competenze manageriali
9. Nave in mare aperto	G	Confindustria, Federmanager	Federmanager Academy	Nazionale	Fornire strumenti per l'internazionalizzazione in contesti di incertezza (crisi geopolitiche, supply chain)	Modello "Nave in mare aperto" (metafora nave con 12 funzioni); "Carte Nautiche" (economico-manageriale e geopolitica)
10. Managerializzazione dei CdA	G	Confindustria, Federmanager	Luiss Business School	Nazionale	Analizzare struttura e competenze dei CdA italiani; individuare gap formativi; creare strumenti di autovalutazione	Analisi su 309 quotate; "Board Skill Matrix" e self-assessment tool; modello formativo (Strategy-IQ, Organise-IQ, Interact-IQ)
11. Nautilus - Intelligenza Artificiale	G	Confindustria, Federmanager	Federmanager Academy, Gate 4.0	Nazionale	Creare un sistema integrato di competenze e strategie per l'adozione dell'AI nelle PMI manifatturiere	"Doppio Modello Nautilus": Competenze (Equipaggio, Rotta, Macchine) e Implementazione (5 fasi); profilo manager "augmented"
12. Spidermanager	E	Confindustria, Federmanager	Manager Solutions	Nazionale	Delineare il profilo del Mobility Manager come "tessitore di reti"; definire competenze per mobilità sostenibile	Profilo "Spidermanager"; Modello di competenze su 4 assi (Ambientale, Sociale, Governance, Relazionale)
13. Manifattura Avanzata	G	Confindustria Veneto, Federmanager Veneto	Confindustria Veneto SIAV	Veneto	Ricostruire il sistema di competenze per il trasferimento tecnologico negli ecosistemi di innovazione	Analisi storie manageriali; Modello competenze (4 ruoli: Pionieri, Innovatori, Competitivi, Realizzatori); Modello formativo

14. IA e Manager Formatore	S	Confindustria Bari-BAT, Federmanager Puglia	Spegea	Bari (Puglia)	Approfondire il ruolo dell'AI nello sviluppo del Manager Formatore; sperimentare strumenti digitali per la leadership	Survey e focus group; sperimentazione su piattaforma HR Coffee; Linee guida per il Manager Formatore digitale
15. DEA - Digitale, Equità, Azioni	S	Unione industriali Torino, Federmanager Torino	Fondazione Piemonte Innova	Torino (Piemonte)	Ridurre il Gender Gap nelle carriere STEM e manageriali; sviluppare metodi per equità e inclusione	"DEAction Map" (mappa azioni validate); "DEA Talent Guide" (guida skill innovative); coinvolgimento scuole
16. People & Culture Management	S	Assolombarda, ALDAI- Federmanager	MAIZE Jakala	Milano (Lombardia)	Esplorare sfide attraction/retention; mappare pratiche HR; individuare approcci innovativi	Survey (104 aziende); Trend Research; identificazione 6 direzioni di lavoro (es. Ascolto, Benessere, Employer Branding)
17. Cerchio di gravità permanente	E	Confindustria, Federmanager	Manager Solutions, CDi Manager, Federmanager Academy	Nazionale	Supportare le PMI nella transizione verso Economia Circolare e Scalabilità; competenze manageriali specifiche	"Modello di Trasferimento delle Competenze" in 10 fasi; ciclo di 8 Laboratori; eBook finale
18. Dickens Management	G	Federmanager Abruzzo e Molise, Confindustria Abruzzo M.A.	Sviluppo Manageriale	Abruzzo	Supportare la strategia S3 regionale (innovazione); favorire crescita PMI e capitale umano	"Modello Dickens Management" su 4 pilastri (Innovazione, Digitalizzazione, Crescita Imprese, Capitale Umano); Linee guida
19. Megatrends Globali	G	Confindustria Emilia-Romagna, Federmanager Emilia-Romagna	CIS Reggio Emilia, LIUC Business School	Emilia-Romagna	Valutare preparazione su scenari futuri e megatrend; colmare gap su pianificazione strategica	Assessment Tool digitale; Linee guida sviluppo competenze; Modello formativo; Analisi 5 megatrend
20. Cloud e Data Center	G	Assolombarda, ALDAI- Federmanager	Polimi School of Management (Osservatori Digital Innovation)	Milano (Lombardia)	Identificare competenze per manager IT (Cloud/Data Center); mappare gap formativi	Framework di 14 competenze (tecniche/trasversali); Analisi su 3 livelli (Project, Middle, C-level); evidenza gap
21. HR Networking Manager	S	Unindustria, Federmanager Roma	Unindustria Perform	Lazio (Roma)	Definire il profilo dell'HR Networking Manager come figura di connessione tra interno/esterno	"Core Curriculum" HR Networking Manager; Matrice competenze multilivello (Individuale, Organizzativo, Ecosistemico)

22. Sanità Integrativa	S	AIOP Lombardia, Federmanager (Associazioni lombarde)	ECOLE	Lombardia	Mappare fabbisogni di competenze per la gestione della Sanità Integrativa; progettare percorsi formativi	Modello rilevazione fabbisogni; Modellizzazione dispositivo formativo (azioni orizzontali/verticali); eBook
23. Attrattività Talenti	S	Confindustria Bergamo, Confindustria Varese, Federmanager Bergamo, Federmanager Varese	Servizi Confindustria Bergamo	Bergamo, Varese	Accrescere l'attrattività delle PMI verso i giovani tramite modelli di gestione innovativi.	Toolkit operativo ("Cassetta degli attrezzi") e modello di competenze Attrarre-Selezionare-Sviluppare-Trattenere
24. Automotive AI Driven	G	Confindustria Emilia Area Centro e Federmanager Emilia-Romagna	Fondazione Aldini Valeriani (FAV)	Emilia Centro	Modelli di managerialità per l'adozione dell'IA nella filiera automotive emiliana.	Roadmap di adozione dell'IA e modelli di leadership collaborativa per la Motor Valley.

Legenda Cluster ESG:

- **E (Environmental):** Iniziative focalizzate su transizione energetica, economia circolare, sostenibilità ambientale.
- **S (Social):** Iniziative focalizzate su capitale umano, formazione, welfare, diversità, inclusione, sanità.
- **G (Governance):** Iniziative focalizzate su strategia aziendale, innovazione dei processi, gestione del rischio, etica, composizione dei board.