

Network & Partners

MAGAZINE



Proteggilo come se fosse un bambino



CONSULENZA
E RISORSE®



SUSTAINABILITY
On Boarding by Cef®

Marzo 2026
Numero 21

Di cosa parliamo

SOSTENIBILITA'

4 - Qualcosa sta cambiando

6 - PMI e sostenibilità

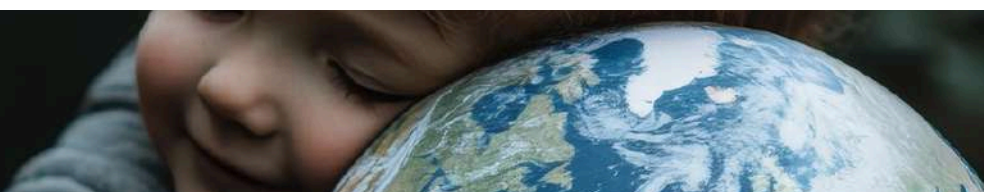
11 - Innovazione Industriale 2026

16 - Parità di genere come strumento di misura

20 - L'era degli agenti

24 - La prospettiva ESG

29 - L'Evoluzione della Strategia d'Impresa nei momenti di Crisi

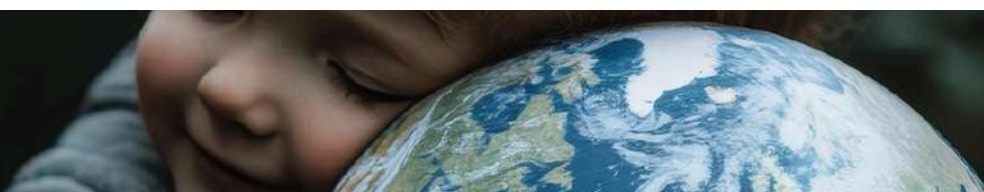


Per incuriosire...

- Nuovi regolamenti nel tessile
- PMI : collo di bottiglia o volano per la sostenibilità
- Innovazione Industriale 2026 - Il nuovo paradigma della sostenibilità
- Perché la parità di genere misura la qualità della tua organizzazione
- L'Intelligenza Artificiale e i cambiamenti che stanno avvenendo all'interno delle organizzazioni
- Come trasformarsi in una leva strategica per le PMI
- Come cambiare per superare periodi di crisi uscendone vincenti



*L'unico modo è prenderci cura di ciò
che è importante per noi...*



Qualcosa sta cambiando

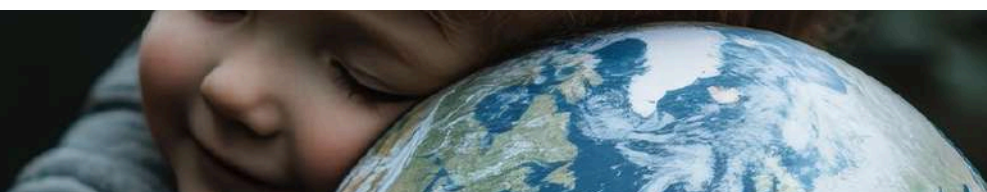
In ottica *Ecodesign for Sustainable Products Regulation* in data 9 febbraio 2026 sono stati adottati nuovi regolamenti il cui scopo è quello di **vietare la distruzione dei prodotti di consumo invenduti**, con una particolare attenzione agli articoli di abbigliamento, accessori e calzature.

L'obiettivo è quello di rendere i prodotti immessi sul mercato dell'Unione progressivamente più sostenibili e di ridurre in questo modo la percentuale di prodotti distrutti ancora prima di essere stati venduti e indossati che oggi si aggira, nell'unione europea, intorno a una percentuale che varia tra il 4% e il 9%, con una emissione di CO₂, in termini di volume e in base ad una stima della Commissione europea, pari all'intera Svezia nel 2021.

Questi nuovi regolamenti rendono necessaria una rimodulazione dei modelli produttivi oltre che della filiera, spingendo chiaramente verso un'economia circolare che prevede riuso, rivendita, rigenerazione e donazioni.

Si apriranno nuove possibilità di business mentre le società legate al fashion dovranno necessariamente adottare nuove modalità per prepararsi ai cambiamenti che vedranno, per le grandi imprese a partire dalla metà di luglio 2026 (per le medie imprese nel luglio 2030), il divieto di eliminare come rifiuti articoli di abbigliamento, accessori e calzature non venduti. Da febbraio 2027 entrerà inoltre in vigore, per le aziende del settore, l'obbligo di trasparenza con l'obbligo di dichiarare, in modo che le informazioni siano accessibili al pubblico, quanta merce viene scartata, per quale motivo e in che modo. Severe misure di verifica prevederanno, per ogni anno fiscale,;

- Protocolli di donazione – i prodotti potranno essere indirizzati alla distruzione solo se non c'è stato esito positivo o all'offerta a tre soggetti dell'economia sociale oppure avendo reso disponibili i prodotti sul web per almeno 8 settimane
- Conservazione documentale – che prevede verbali di ispezione, analisi tecniche, decisioni giudiziarie e deve essere conservata per 5 anni
- Dichiarazione ai gestori dei rifiuti – nel caso vengano adottate, per lo smaltimento, deroghe previste dal regolamento (sono previste deroghe per
 - Sicurezza e salute pubblica – prodotti identificati come pericolosi
 - Non conformità normativa – es esempio violazioni etiche
 - Tutela della proprietà intellettuale – ad esempio articoli contraffatti
 - Inidoneità tecnica al riutilizzo
 - Danni o deterioramento)



La speranza è che queste nuove regolamentazioni agiscano sulla produzione che, nonostante la contrazione della domanda, non accenna a diminuire. Saldi stagionali e black Friday non hanno generato, nello scorso anno, la solita affluenza e poco più del 60% degli italiani ha fatto acquisti durante i saldi estivi. Nonostante questa contrazione l'offerta non diminuisce e la produzione non rallenta. Fast fashion e e-commerce restano i maggiori conferitori di capi invenduti in inceneritori e discariche.

Sulla base di questo nuovo regolamento le imprese saranno impegnate in una grande opera di trasformazione volta a modificare le strategie di pianificazione della produzione, la gestione dei resi, particolarmente rilevante nel commercio elettronico, e l'organizzazione dei canali secondari di vendita o donazione. Tutto questo potrà essere visto come al solito in due modi

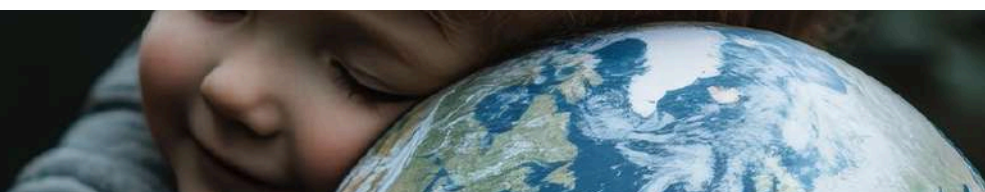
- Un obbligo/costo in quanto il passaggio a nuovi modelli basati su riuso, riparazione e riciclo comporta investimenti logistici e organizzativi
- Un'**opportunità** per veder crescere la reputazione aziendale attraverso l'obbligo di trasparenza e la conseguente pubblicazione dei dati sugli invenduti

Tu da che parte vorrai essere?

Lucia Tincani (CEO - Consulenza e Risorse)

*Sii pronto quando si presenta
l'opportunità. La fortuna è il
momento in cui la preparazione
e l'opportunità si incontrano.*

Roy D. Chapin, Jr.



PMI e sostenibilità: da collo di bottiglia a volano del cambiamento

In Italia le piccole e medie imprese rappresentano il 99% del tessuto produttivo, impiegano quasi 12 milioni di persone e contribuiscono a circa il 70% del PIL (fonte: ISTAT, Rapporto sulla struttura e competitività delle imprese, 2023).

Numeri che raccontano una verità scomoda: qualsiasi agenda di sostenibilità che ignori le PMI è, semplicemente, un'agenda incompleta.

Eppure, le PMI sono spesso le grandi assenti nei piani di transizione ecologica. Non per mancanza di volontà, ma per un insieme di vincoli strutturali che rendono il cambiamento difficile da avviare e ancora più difficile da sostenere nel tempo.

Il peso reale delle PMI nella partita della sostenibilità

Secondo i dati Eurostat (European SMEs and the environment, 2022), le PMI europee sono responsabili di circa il 64% delle emissioni industriali di CO₂ nel continente. In Italia la quota è analoga.

Non si tratta di un dato marginale: significa che senza le PMI non si raggiunge nessun obiettivo climatico, nessuna transizione energetica, nessuna economia circolare degna di questo nome.



Il paradosso è evidente. Le PMI sono contemporaneamente il problema e la soluzione. Sono un collo di bottiglia quando mancano risorse, competenze e visione per cambiare. Diventano un **volano straordinario** quando vengono messe nelle condizioni di farlo, perché sono veloci, flessibili, radicate nel territorio e capaci di innovare senza i pesi burocratici delle grandi organizzazioni.

La domanda, quindi, non è se le PMI possono contribuire alla sostenibilità. La domanda è cosa serve per sbloccare quella capacità.



I blocchi reali: non solo soldi

Il primo ostacolo citato è sempre il capitale. Vero, ma parziale.

Lavorando con tante di PMI italiane, emerge che il problema finanziario raramente è il primo blocco. Prima vengono altri tre nodi, molto più concreti.

1

·**manca di una visione strategica integrata.** La sostenibilità viene trattata come un adempimento (una certificazione da ottenere, un report da compilare, una voce di costo da giustificare) invece che come una leva per ridisegnare il modello di business. Quando un imprenditore inizia a vedere la transizione energetica come un'opportunità di riduzione dei costi operativi, o la circolarità come un vantaggio competitivo sui mercati esteri, la conversazione cambia completamente.

2

·**solitudine decisionale.** Nelle PMI il titolare è spesso l'unico che porta avanti la strategia. Quando arriva un tema complesso come la sostenibilità (con le sue implicazioni tecnologiche, normative, finanziarie e commerciali) il rischio è la paralisi. Non per incapacità, ma per sovraccarico.

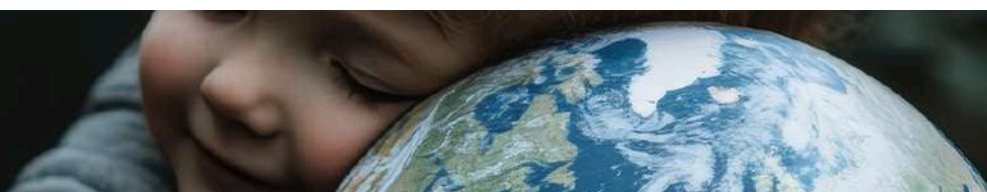
3

·**disconnessione tra obiettivi dichiarati e processi reali** (forse il blocco più sottovalutato). Si fanno incontri, si approvano linee guida, si aggiorna il sito. Poi nella realtà operativa non cambia nulla. La sostenibilità non è entrata nei KPI, non ha un responsabile, non ha una scadenza. Resta una buona intenzione senza trazione.

Tecnologia e transizione energetica: opportunità reale o miraggio?

Le soluzioni tecnologiche disponibili oggi per le PMI sono concrete e accessibili. Fotovoltaico industriale, sistemi di monitoraggio dei consumi energetici, automazione dei processi produttivi, software per la gestione della carbon footprint: non sono strumenti riservati alle grandi imprese.

I costi sono scesi drasticamente nell'ultimo decennio e i tempi di ritorno degli investimenti si sono accorciati (fonte: Agenzia Internazionale per l'Energia Rinnovabile, Renewable Power Generation Costs, 2023).



Il problema non è la tecnologia. È l'approccio con cui viene proposta.

Troppo spesso la transizione energetica arriva alle PMI come un pacchetto preconfezionato: "installa questo, risparmia tanto, ottieni l'incentivo". Manca la fase strategica a monte, ovvero capire quale parte del processo produttivo consuma di più, dove si perde valore, come integrare la transizione energetica in una visione più ampia di efficienza e competitività.

Le PMI che ottengono risultati concreti non sono quelle che hanno installato più pannelli solari. Sono quelle che hanno prima mappato i colli di bottiglia energetici, poi scelto le soluzioni più adatte al loro modello specifico, poi misurato i risultati con indicatori chiari.

Come si avvia il processo: dalla pianificazione all'azione

La pianificazione è spesso citata come la risposta a tutto. Ma la pianificazione senza esecuzione è solo un documento. E nelle PMI i documenti strategici hanno una vita media di pochi mesi prima di finire nel cassetto.

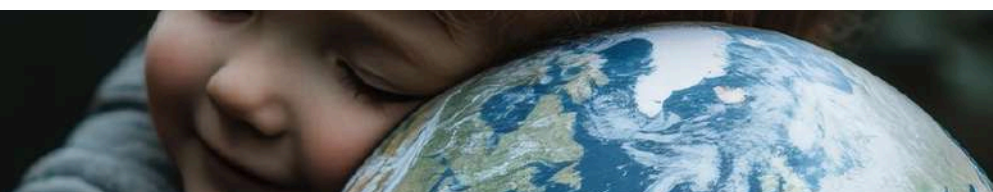
Quello che funziona è un approccio diverso: partire piccoli, misurare subito, costruire fiducia nel metodo prima di scalare.

In concreto significa identificare una sola priorità sostenibile con impatto misurabile nel breve termine (riduzione di una voce di costo energetico, eliminazione di uno spreco di processo, certificazione che apre un mercato nuovo) e lavorare su quella con la stessa disciplina che si userebbe per un obiettivo commerciale.



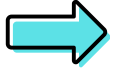
Chi fa cosa, entro quando, con quali risorse, con quale indicatore di successo.

Questo approccio ha un effetto collaterale importante: **crea consenso interno**. Quando il team vede un risultato concreto (una bolletta energetica ridotta, un cliente nuovo acquisito grazie a un requisito ESG soddisfatto, un processo semplificato) la sostenibilità smette di essere un peso e diventa una leva.



Il ruolo della filiera e delle istituzioni

Le PMI non possono farcela da sole. Il sistema deve supportarle in modo diverso da come ha fatto finora.



Le grandi imprese capofiliera hanno un ruolo cruciale.

Quando trasmettono requisiti di sostenibilità lungo la supply chain (e lo fanno sempre di più, spinte dalla normativa europea, in particolare dalla Corporate Sustainability Reporting Directive entrata in vigore nel 2024) possono diventare il driver più efficace di cambiamento per le PMI fornitrici. Non come obbligo burocratico, ma come opportunità di sviluppo condiviso.



Le istituzioni, dal canto loro, devono semplificare.

Non solo gli incentivi (che esistono ma spesso rimangono inaccessibili per complessità amministrativa) ma anche l'accesso alla conoscenza. Sportelli dedicati, advisor di transizione, percorsi di affiancamento operativo: strumenti che trasformano la sostenibilità da adempimento normativo a processo gestibile.

La domanda che conta

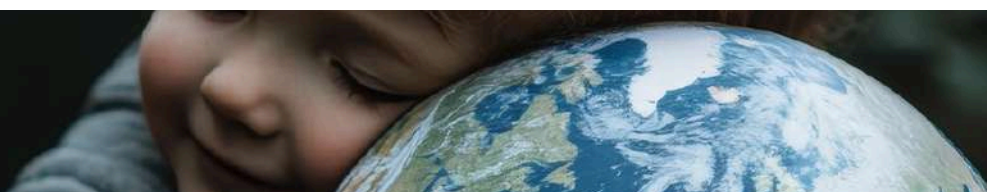
Alla fine, la vera discriminante non è la dimensione dell'azienda né la disponibilità di capitali. È questa:

l'imprenditore vede la sostenibilità come un costo da minimizzare o come un'opportunità da costruire?



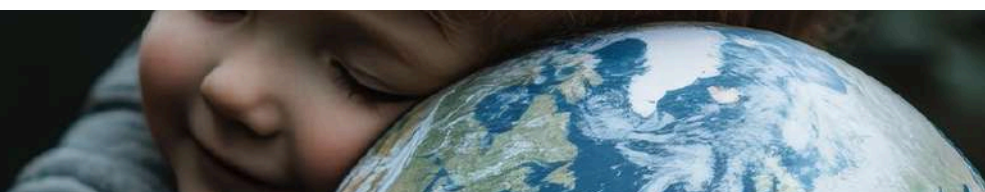
Quando la risposta cambia, cambia tutto il resto. E nelle PMI italiane, dove la velocità decisionale è un vantaggio competitivo reale, quel cambio di prospettiva può avvenire più in fretta di quanto si pensi.

Lorena Ignazzi - Strategic Business Designer - Consulenza ESG e Auditor Sistemi di Gestione della Sostenibilità - Partner CeR

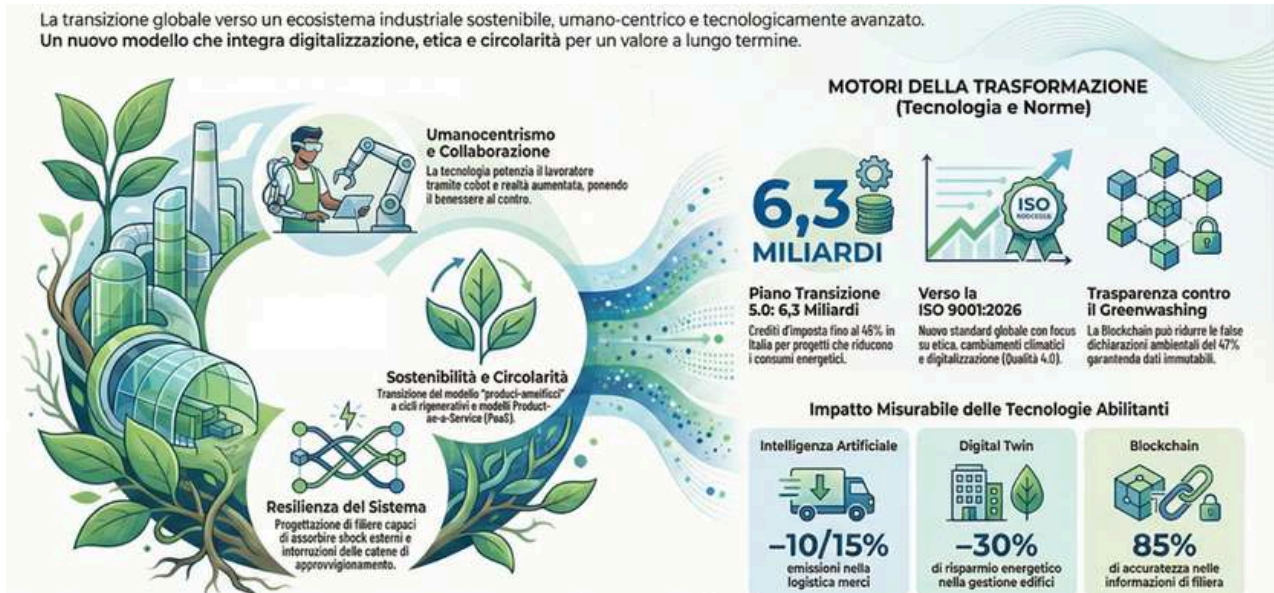


*Il segreto del cambiamento è
concentrare tutta la tua energia
non per combattere il vecchio, ma
per costruire il nuovo*

(Socrate)



Innovazione Industriale 2026 : Il nuovo paradigma della sostenibilità

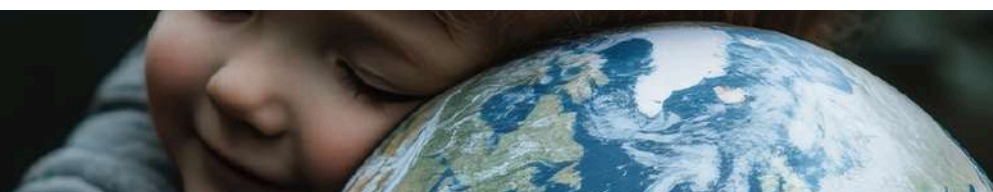


Il panorama industriale globale sta vivendo una trasformazione fondamentale, dove la fusione tra digitalizzazione avanzata e sostenibilità è diventata una necessità esistenziale per la competitività a lungo termine. Questo cambiamento segna il passaggio verso un modello in cui scienza, tecnologia e innovazione (STI) guidano una trasformazione economica e sociale, superando la visione dell'industria come mera fonte di problemi ambientali per posizionarla come fulcro delle soluzioni per il cambiamento climatico.

Dalle Filiere agli Ecosistemi Industriali


Un pilastro di questa evoluzione è l'adozione di una prospettiva basata sugli ecosistemi industriali, che supera i confini settoriali tradizionali per considerare l'intera catena del valore. Questo approccio coinvolge grandi imprese, startup, fornitori di tecnologia, lavoratori e investitori, permettendo di comprendere meglio le interdipendenze tra i settori a monte, il cuore industriale e i settori a valle.

Limitarsi a un approccio settoriale può trascurare innovazioni critiche prodotte al di fuori dei confini tradizionali; ad esempio, oltre il 70% dei brevetti tecnologici nelle industrie ad alta intensità energetica proviene da aziende non "core".



L'Industria nel 2026 : Umanocentrismo, Sostenibilità e Resilienza

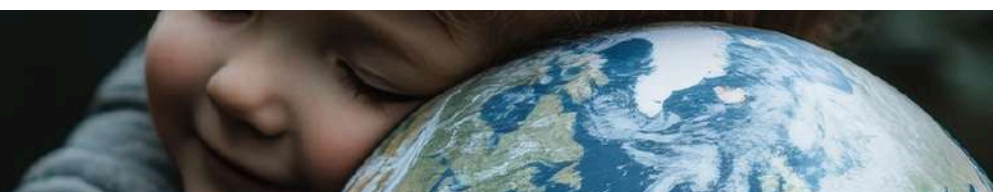
L'evoluzione tecnologica sta portando il mondo oltre l'Industria 4.0 verso la visione dell'Industria 2026, che integra i principi del paradigma precedente con una rinnovata enfasi su tre pilastri fondamentali :

- **Umanocentrismo:** La tecnologia potenzia le capacità decisionali umane attraverso la collaborazione uomo-macchina (cobot) e la realtà aumentata, ponendo il benessere del lavoratore al centro del processo produttivo
- 
- **Sostenibilità:** Si punta a minimizzare l'impatto ambientale attraverso l'efficienza energetica, l'uso di materiali riciclati e la prosperità entro i limiti biofisici del pianeta .
 - **Resilienza:** I sistemi sono progettati per assorbire shock esterni, come crisi pandemiche o interruzioni delle catene di approvvigionamento

Tecnologie Abilitanti per una Supply Chain Sostenibile

Il motore di questa trasformazione risiede in tecnologie critiche che agiscono come il "cervello" e il "sistema nervoso" della fabbrica intelligente:

1. **Intelligenza Artificiale (IA):** Strumento fondamentale per tracciare le emissioni di "Scope 3" e ottimizzare i consumi energetici. Gli algoritmi di IA possono ridurre le emissioni nella logistica merci del 10-15% ottimizzando rotte e gestione degli asset, e una previsione accurata della domanda può ridurre l'overstock dal 10% al 40% . L'Agentic AI rappresenta la nuova frontiera, capace di prendere decisioni complesse autonomamente.
2. **Blockchain:** Infrastruttura fondamentale per garantire la fiducia e la trasparenza nelle catene di approvvigionamento globali . Ogni transazione può essere registrata in modo immutabile, riducendo gli atti di "greenwashing" del 47% con un'accuratezza delle informazioni dell'85% . È la tecnologia ideale per ospitare il Passaporto Digitale del Prodotto (DPP), obbligatorio in settori come tessile ed elettronica entro il 2025-2027 .
3. **Digital Twin e IoT:** I gemelli digitali (Digital Twins) sono repliche virtuali dinamiche che permettono di simulare scenari "what-if" senza interrompere le operazioni reali. L'Internet of Things (IoT), tramite sensori, è essenziale per acquisire dati granulari in tempo reale sui consumi dei fornitori e sui flussi di materiali, cruciale per il monitoraggio delle emissioni Scope3. L'integrazione dei Digital Twin nella gestione dei magazzini può portare a risparmi energetici fino al 30%.



L'Economia Circolare e la Servitizzazione

L'innovazione legata alla sostenibilità sta trasformando i modelli di business tradizionali "prendi-produci-smaltisci" in cicli chiusi di rigenerazione. Un'opportunità strategica è il modello Product-as-a-Service (PaaS), dove la proprietà del bene resta al produttore e il cliente acquista solo la prestazione o il servizio. Questo incentiva la progettazione di prodotti durevoli, riparabili ed efficienti, riducendo gli sprechi e creando flussi di reddito ricorrenti.

Politiche e Incentivi: Il Contesto Italiano ed Europeo

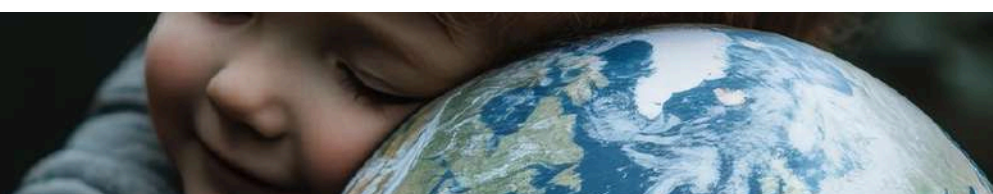
Per sostenere questa transizione, i governi stanno lanciando massicci piani di investimento. L'Unione Europea ha introdotto il **Green Deal Industrial Plan** per accelerare la capacità produttiva di tecnologie a zero emissioni nette, basato su pilastri come la semplificazione normativa e l'accesso facilitato ai finanziamenti.

In Italia, il **Piano Transizione 5.0**, finanziato con 6,3 miliardi di euro nell'ambito del PNRR, fino a fine febbraio offre crediti d'imposta fino al 45% per progetti che riducono i consumi energetici di almeno il 3% per la struttura produttiva o del 5% per i processi. Esempi concreti includono la **Siderurgia Verde** che ha raggiunto zero emissioni nette per un Acciaieria di Cremona, e la **Simbiosi Industriale** promossa da alcune aziende, dove lo scarto di un'impresa diventa materia prima per un'altra.

Verso la ISO 9001:2026: Qualità, Etica e Sostenibilità

Lo standard ISO 9001 è in fase di aggiornamento per rispondere alle sfide di un mondo mutato da digitalizzazione, lavoro da remoto e crescenti necessità di sostenibilità, con pubblicazione prevista per settembre 2026. Le principali novità includono:

- **Cultura della Qualità ed Etica:** L'alta direzione dovrà promuovere esplicitamente una cultura della qualità e un comportamento etico.
- **Separazione tra Rischi e Opportunità:** La norma incoraggerà le aziende a perseguire attivamente le occasioni di crescita strategica, strutturando la Clausola 6.1 in sub-clausole distinte.
- **Integrazione delle Tecnologie Emergenti:** Riconoscimento formale dell'impatto di IA, IoT e digitalizzazione sulla qualità dei dati e dei processi, con la "Qualità 4.0" al centro.
- **Sostenibilità e Cambiamento Climatico:** Integrazione completa dell'Amendment 1:2024, che impone di determinare se il cambiamento climatico sia un fattore rilevante per il contesto operative.



Le aziende avranno tre anni (fino a settembre 2029) per completare la transizione. Si raccomanda un approccio proattivo, includendo gap analysis, aggiornamento della documentazione, investimento in tecnologia, formazione del personale e pianificazione di audit interni.

Sfide e Opportunità Future

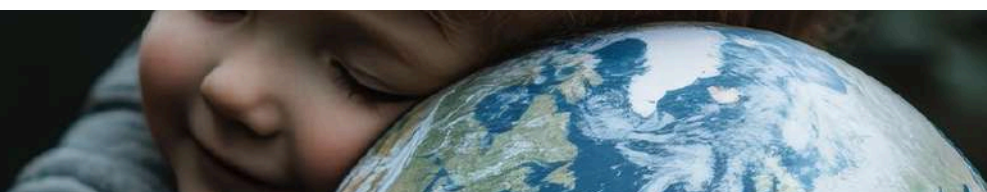
Nonostante il potenziale, esistono ostacoli significativi. La carenza di competenze (skills gap) è un rischio primario, con solo il 34% dei dipendenti che si sente supportato dalle proprie organizzazioni nella riqualificazione. Inoltre, la transizione verso le tecnologie verdi aumenta la dipendenza da materie prime critiche (litio, nichel, terre rare), rendendo necessario investire nel riciclo e nella sostituzione per garantire la resilienza delle catene di

approvvigionamento. Il tasso di miglioramento dell'intensità energetica globale rimane debole all'1%, lontano dal raddoppio necessario per gli obiettivi della COP28.



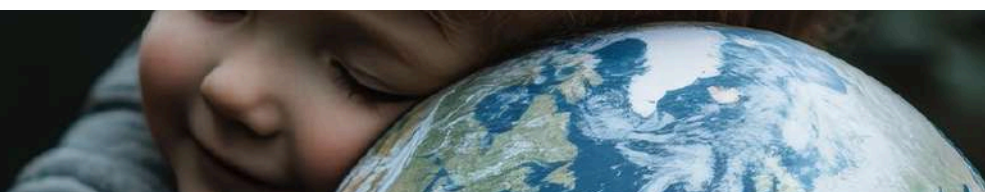
In conclusione, **l'innovazione industriale per la sostenibilità** non è più un'opzione, ma il driver principale per una crescita che rispetti i limiti planetari, valorizzando al contempo il capitale umano e la resilienza del sistema economico. La supply chain del futuro sarà un sistema autoregolato e auto-ottimizzante, dove la trasparenza sarà garantita dal codice e l'efficienza dall'intelligenza predittiva.

Elena Casalino- Ingegnere Elettronico – Senior Advisor Automazione Industriale – Industria 4.0 – Innovation Manager - Partner CeR



*Tra vent'anni sarai più dispiaciuto per le cose
che non hai fatto che per quelle che hai fatto.
Quindi sciogli gli ormeggi, naviga lontano dal
porto sicuro. Cattura i venti dell'opportunità
nelle tue vele. Esplora. Sogna. Scopri.*

(Mark Twain)



Parità di genere come strumento di misura

Quando si parla di parità di genere nel lavoro, il rischio è affrontare il tema solo come questione valoriale o culturale. Per chi guida un'impresa, tuttavia, la parità non è innanzitutto un principio etico: è soprattutto un indicatore della qualità dei processi organizzativi. I dati mostrano che le differenze non si concentrano in un solo ambito, ma attraversano occupazione, retribuzione, stabilità contrattuale e accesso ai ruoli decisionali. Comprenderne le cause significa intervenire sui meccanismi che le generano.

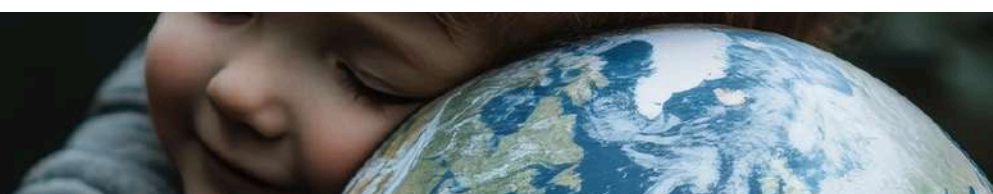
Uno sguardo all'Italia

Nel 2023 il tasso di occupazione femminile in Italia è stato del 52,5%, contro il 70,4% degli uomini, con un divario di 17,9 punti percentuali (Rendiconto di genere INPS). In pratica, poco più di una donna su due in età lavorativa risulta occupata, mentre per gli uomini la proporzione supera i sette su dieci. L'Italia continua a collocarsi tra i Paesi dell'Unione Europea con i **divari più marcati** nella partecipazione femminile al lavoro.

Sul piano retributivo, nel lavoro dipendente privato la retribuzione media annua è pari a 27.967 euro per gli uomini e 19.833 euro per le donne, con una differenza di circa il 29%. Questo dato riflette l'intero anno lavorativo e risente quindi di più variabili: numero di giornate lavorate, incidenza del part-time, stabilità contrattuale, settore di attività e presenza nei ruoli apicali. Lo stesso Rendiconto evidenzia che il divario retributivo supera i 20 punti percentuali e arriva al 32,1% in alcuni comparti, come le attività finanziarie, assicurative e i servizi alle imprese.

Se si guarda al valore medio dell'ora lavorata, secondo Eurostat nel 2023 il divario retributivo tra uomini e donne nell'Unione Europea è pari al 12%. Questo indicatore fotografa il valore dell'ora, ma non esaurisce il fenomeno. La Commissione Europea utilizza anche il "gender overall earnings gap", che tiene conto delle ore lavorate e del tasso di occupazione oltre che della paga oraria: l'ultimo dato disponibile (2018) indica un divario complessivo del 36,7%. La distanza economica tra uomini e donne dipende quindi non solo da quanto vale una singola ora di lavoro, ma anche dalla continuità lavorativa e dall'accesso alle opportunità nel corso del tempo.

I dati INPS mostrano inoltre che le donne rappresentano il 64,4% dei rapporti di lavoro part-time e che il part-time involontario riguarda il 15,6% delle occupate, contro il 5,1% degli uomini. Anche la stabilità contrattuale presenta differenze: le assunzioni a tempo indeterminato incidono per il 18% sul totale delle assunzioni femminili, contro il 22,6% per quelle maschili. La presenza femminile nei ruoli decisionali resta ancora limitata: solo il 21,1% dei dirigenti è donna, mentre tra i quadri la percentuale si ferma al 32,4%.



Quello che emerge non è un'eccezione, ma un assetto ormai strutturale: minore partecipazione al mercato del lavoro, maggiore incidenza del part-time involontario, minore presenza nei ruoli apicali e differenze retributive annue consistenti concorrono a generare un divario complessivo.

Dove si generano le differenze in azienda

Le differenze non si producono necessariamente attraverso decisioni esplicitamente discriminatorie. Più spesso derivano da sistemi organizzativi che non sono stati progettati per monitorare e correggere eventuali squilibri, e finiscono per consolidarli nel tempo.

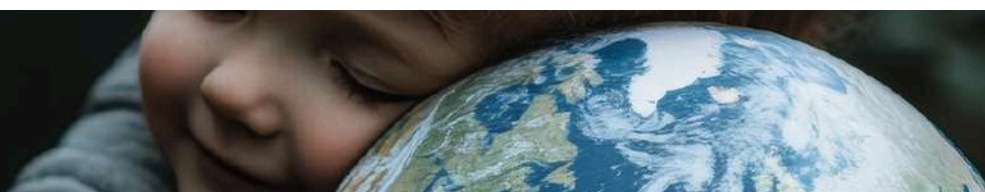
Sul **piano retributivo**, le distanze raramente si manifestano nelle tabelle contrattuali. Emergono piuttosto nell'accesso ai ruoli meglio retribuiti, nella distribuzione dei bonus e dei premi variabili, nella negoziazione dei superminimi individuali e nella velocità delle progressioni di carriera. Se gli obiettivi che determinano la parte variabile della retribuzione sono legati alla disponibilità continuativa o alla presenza prolungata, l'impatto può risultare diverso per donne e uomini anche in assenza di una volontà esplicitamente discriminatoria.

L'assegnazione delle **mansioni** e delle **responsabilità** rappresenta un secondo livello critico. In molte organizzazioni si osserva una forte concentrazione femminile nelle funzioni di supporto e una maggiore presenza maschile nelle aree tecniche, commerciali o decisionali; a questo si aggiunge una segregazione verticale che riduce la presenza femminile nei livelli gerarchici più alti. La conseguenza è un minore accesso alle leve strategiche e alle opportunità di crescita, che si traduce in carriere più lente e meno visibili.

Anche le **politiche di flessibilità**, pur concepite come strumenti di conciliazione, possono produrre effetti non neutri se il loro utilizzo è associato a una percezione di minore disponibilità o minore coinvolgimento. Quando la gestione familiare resta prevalentemente a carico femminile, la flessibilità rischia di trasformarsi in minore visibilità organizzativa e rallentamento delle carriere, invece che in una reale leva di equità.

Un ulteriore elemento riguarda la **valutazione delle performance**. In assenza di criteri chiari, condivisi e monitorati, i bias inconsci possono influenzare le decisioni, attribuendo potenziale e leadership in modo non uniforme. Differenze inizialmente marginali tendono così a consolidarsi e ad amplificarsi nel tempo, fino a diventare parte del funzionamento ordinario dell'organizzazione.

Per molte imprese, il primo passo non è "fare un progetto sulla parità", ma **rendere visibili questi meccanismi nascosti** nelle decisioni quotidiane: quali leve economiche, quali opportunità di sviluppo e quali margini di autonomia sono davvero accessibili, e a chi.



Cosa sta cambiando

Negli ultimi anni il quadro normativo e di mercato ha introdotto **strumenti che spingono le organizzazioni a misurare la parità** in modo più strutturato. La UNI/PdR 125:2022 definisce un sistema di indicatori relativi a cultura, governance, processi HR, equità retributiva e tutela della genitorialità, prevedendo anche incentivi e premialità negli appalti pubblici per le aziende certificate.

La Direttiva europea sulla trasparenza retributiva introduce obblighi progressivi in materia di comunicazione delle fasce salariali e di reportistica sul gender pay gap lungo tutto il ciclo di vita del rapporto di lavoro.

Parallelamente, la dimensione sociale dei criteri ESG sta entrando nelle richieste delle filiere e nei processi di valutazione del rischio da parte del sistema creditizio.

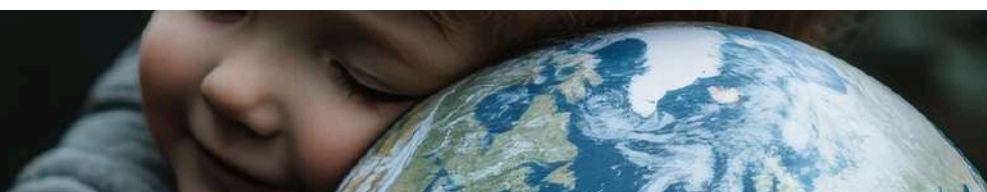
In questo contesto, la parità di genere tende a configurarsi sempre più come un elemento di qualità organizzativa e di trasparenza, oltre che come fattore reputazionale. Non riguarda solo l'aderenza a un principio, ma la capacità dell'impresa di rendere tracciabili e coerenti le proprie scelte rispetto alle persone.

Una questione di progettazione

Il divario di genere nel lavoro non può essere ridotto a una **somma di scelte individuali: è il risultato di meccanismi organizzativi che producono effetti cumulativi nel tempo**. Per chi guida un'impresa, la questione non è tanto dichiarare un impegno valoriale, quanto verificare se i propri sistemi decisionali e retributivi generino equità o, al contrario, differenze non intenzionali.

Affrontare il tema in modo strutturale significa dotarsi di dati interni affidabili, analizzare i percorsi di carriera, monitorare le differenze retributive per ruolo e valutare l'impatto delle politiche di flessibilità e genitorialità. In pratica, si tratta di guardare come vengono prese le decisioni su assunzioni, avanzamenti, bonus, formazione e assegnazione delle responsabilità, e di verificare chi ne beneficia di più.

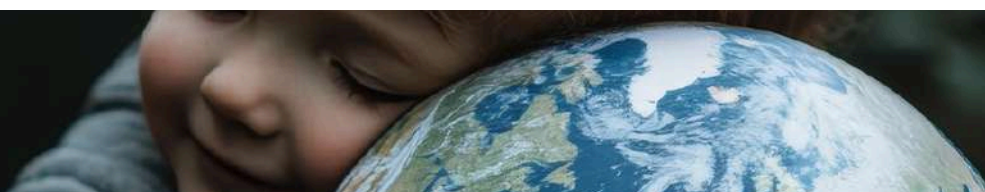
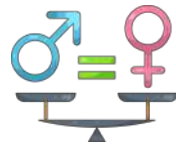
Dove i **processi sono chiari, misurabili e resi oggetto di monitoraggio, le distanze tendono a ridursi**. Dove prevalgono informalità e opacità, gli squilibri si consolidano e diventano più difficili da correggere.



La parità di genere rappresenta, in questo senso, un indicatore della maturità gestionale di un'organizzazione e della sua capacità di governare in modo consapevole il proprio capitale umano.

Silvia Toffolon - Senior Social Impact Advisor & Stakeholder Engagement - Partner CeR

*La parità di genere è essere diversi
ma con lo stesso peso.*



L'era degli agenti: come l'Intelligenza Artificiale sta cambiando davvero le organizzazioni

Siamo nell'era degli agenti. Ma cosa significa davvero?

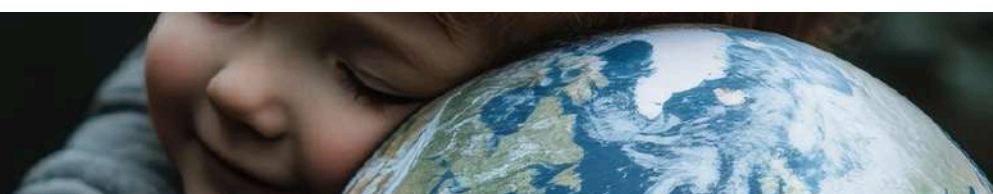
Oggi quando si parla di Intelligenza Artificiale nelle organizzazioni non si parla più di chatbot o di assistenti virtuali. Si parla di agenti: sistemi autonomi capaci di agire, decidere e collaborare all'interno dei processi aziendali senza richiedere intervento umano continuo. In alcuni settori più avanzati, diversi agenti lavorano già in parallelo — ognuno specializzato in un compito, coordinati da un sistema centrale — scambiandosi informazioni e correggendosi a vicenda. Lo chiamiamo Multi-Agent System, ed è già realtà.

L'Italia è ancora in ritardo: secondo Eurostat solo il 16% delle imprese ha adottato soluzioni di IA, contro il 20% della media europea, il 43% della Danimarca e oltre il 50% degli Stati Uniti. Un anno fa eravamo all'8%: stiamo accelerando. Ma per farlo bene, bisogna capire dove si nasconde il vero ostacolo.

Dalla chat agli agenti: fare chiarezza su cosa esiste oggi

Partiamo da una distinzione che spesso viene trascurata. **Usare una chat** — che sia ChatGPT, Copilot o qualsiasi altro assistente — **non è fare Intelligenza Artificiale** in azienda. Una chat risponde a una domanda, genera un testo, aiuta a sintetizzare un documento. È utile, ma è un'interazione puntuale e isolata: ogni volta si ricomincia da capo, ogni volta bisogna spiegare il contesto, ogni volta il sistema non ricorda nulla di ciò che è stato detto prima. Più chat si aprono, più il rischio di risposte imprecise o contraddittorie — le cosiddette allucinazioni — aumenta. Anziché ridurre il lavoro ripetitivo, lo moltiplica.

Poi ci sono strumenti più strutturati. Microsoft Copilot integra l'IA dentro l'ecosistema Office — SharePoint, Power Automate, Teams — automatizzando flussi predefiniti come notifiche, archiviazione documenti e report. Per chi lavora già tutto dentro Microsoft 365, è un primo passo concreto e di valore. Piattaforme come n8n permettono invece di costruire workflow di automazione connettendo centinaia di applicazioni diverse. Anche tecnologie come il RAG — che recupera documenti aziendali per rispondere a domande — o il fine-tuning — che specializza un modello su dati specifici — vengono spesso presentate come Intelligenza Artificiale. Sono strumenti validi, ma hanno tutti qualcosa in comune: funzionano bene solo quando i dati a monte sono già puliti, strutturati e accessibili.



E qui si nasconde il vero problema. Le organizzazioni oggi hanno già tantissimi dati. Il punto è che questi dati sono sparsi ovunque: nei macchinari e nei loro log, nei sistemi gestionali, nelle email, nei file Excel che ogni reparto gestisce per conto suo, nei manuali tecnici, nelle conversazioni informali tra operatori. Nessuno di questi “silo” parla con gli altri. **Esistono dati, ma non esistono informazioni.**

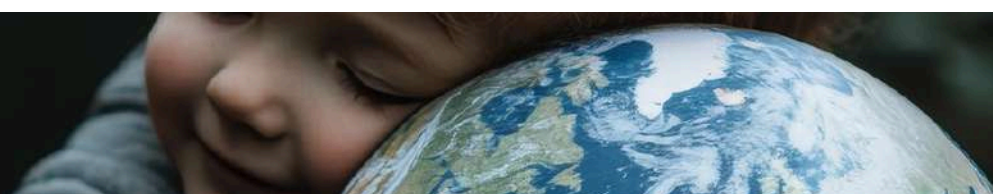
E nessuno strumento — per quanto sofisticato — può lavorare bene su ciò che non riesce a vedere o a connettere. Non è un'opinione: McKinsey stima che il 70% dei progetti AI fallisca proprio per problemi di qualità e integrazione dei dati, e Gartner prevede che entro il 2026 il 60% verrà abbandonato per la stessa ragione. Il problema non è la tecnologia. È la fondazione su cui si prova a costruirla.



Human on the Loop: il nuovo modo di lavorare con l'IA

La risposta a questo problema non è un software più potente. È un **cambio di approccio**: bisogna passare dalla logica dell'informatica tradizionale — che acquisisce e archivia il dato — a una logica di capitalizzazione delle informazioni, in cui il dato viene contestualizzato, arricchito, reso leggibile per un sistema intelligente. È esattamente per superare questo problema che abbiamo sviluppato S.Me.Co. — Sviluppo Memoria Collettiva — un orchestratore che riorganizza i dati frammentati dell'azienda, supera i limiti dell'informatica tradizionale e abilita il paradigma che chiamiamo Human on the Loop. Gli agenti lavorano durante la notte: elaborano dati, analizzano anomalie, classificano documenti, producono risultati. La mattina l'operatore non trova una lista infinita di cose da fare: trova una tabella di validazione — un cruscotto di semafori — che mostra tutto ciò che gli agenti hanno elaborato. Il suo compito non è eseguire: è valutare. Conferma ciò che è corretto, corregge ciò che non lo è, spiega il perché e il per come.

In quel gesto — apparentemente semplice — sta accadendo qualcosa di straordinario: la sua esperienza tacita, quella competenza intuitiva maturata in anni sul campo che non saprebbe nemmeno spiegare a parole, si trasforma in conoscenza strutturata che il sistema acquisisce, organizza e può condividere con altri. Il tecnico esperto che va in pensione non porta più via tutto con sé. E ogni correzione che l'operatore fornisce diventa un'istruzione: l'orchestratore la interpreta, riscrive il proprio comportamento, si rimodula. Non è più l'operatore che deve imparare il software: è il **software che impara dall'operatore.**



Un esempio concreto: la gestione documentale in ambito HSE

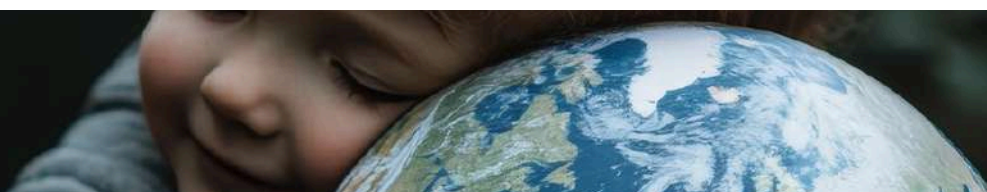
Per capire cosa significa nella pratica, prendiamo un caso che incontriamo spesso: la gestione dei documenti di sicurezza delle ditte appaltatrici all'interno di uno stabilimento produttivo. Un'azienda che gestisce 30 ditte appaltatrici deve verificare continuamente che ognuna abbia documentazione valida — DURC, DVR, certificazioni, idoneità sanitarie, piani formativi. Un lavoro enorme, ripetitivo, ad alto rischio di errore umano.

Con l'informatica tradizionale questo problema non si riesce a risolvere automaticamente: i sistemi informatici lavorano su campi esatti, nomi precisi, strutture rigide. L'Intelligenza Artificiale invece è capace di leggere un documento, capirne il contenuto indipendentemente dal formato, classificarlo, estrarne le informazioni rilevanti e confrontarle con i requisiti richiesti. Senza che nessuno glielo abbia detto parola per parola.

Il risultato: ogni mattina il responsabile HSE trova già pronte 30 schede — una per ogni ditta — con l'esito della valutazione documentale. Dove c'è qualcosa che non va, il sistema ha già predisposto una bozza di email da inviare alla ditta per richiedere i documenti mancanti, o ha strutturato un piano formativo di completamento. Ciò che prima richiedeva giornate di lavoro manuale diventa una validazione di pochi minuti. E ogni correzione del responsabile — ogni "qui hai sbagliato, questo documento va interpretato diversamente" — arricchisce le regole del sistema, che la volta successiva lavorerà ancora meglio.

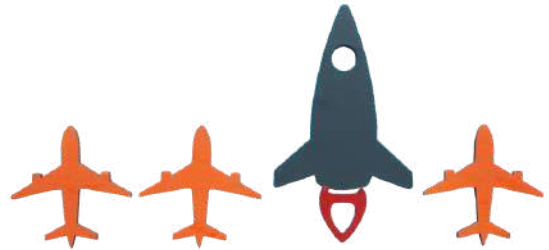
Il vero ostacolo è culturale. E si può superare.

Noi di Diskover, con oltre 50 installazioni attive in contesti industriali reali, lo diciamo con la chiarezza che viene dall'esperienza: le aziende hanno già tutto ciò che serve. Hanno i dati, hanno i processi, hanno le persone con la competenza giusta. Ciò che manca non è la tecnologia: è la consapevolezza di come usarla. È **il coraggio di cambiare prospettiva** — smettere di pensare all'IA come a un software da installare e iniziare a vederla come un nuovo modo di lavorare.



Per questo abbiamo aderito con convinzione alla partnership con CeR. Condividiamo la stessa convinzione di fondo: prima di qualsiasi investimento tecnologico bisogna investire in cultura. Le imprese — soprattutto le piccole e medie — hanno bisogno di esempi concreti, testimonianze reali, casi d'uso che si possano toccare con mano. Non presentazioni, non promesse: storie vere di agenti che stanno già trasformando il modo di lavorare in aziende come la loro.

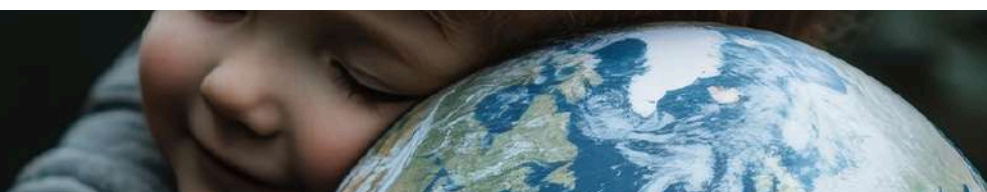
Un primo progetto concreto oggi richiede un investimento tra i 10.000 e i 20.000 euro. Alla portata di qualsiasi PMI. **Le aziende che inizieranno prima avranno un vantaggio competitivo che si misurerà in anni.** Nel prossimo numero racconteremo proprio questo: storie reali, numeri reali, persone reali che hanno cambiato prospettiva. Perché di IA è facile parlare in astratto. Il bello inizia quando si scende sul campo.



Riccardo Di Nisio - CEO e fondatore di Diskover S.r.l. - Partner CeR

È proprio quando credete di sapere qualcosa che dovete guardarla da un'altra prospettiva. Anche se può sembrarvi sciocco o assurdo, ci dovete provare.

(Dal film L'attimo fuggente)



La prospettiva ESG: da obbligo normativo a leva strategica per le PMI

Negli ultimi anni il dibattito economico e finanziario internazionale è stato attraversato da una sigla che, da semplice indicatore tecnico, è diventata paradigma culturale e strategico: ESG.

Environmental, Social, Governance.

Ambiente, Dimensione sociale, Assetto di governo e gestione.

Tre dimensioni che stanno ridefinendo il modo in cui le imprese vengono valutate dai mercati, dagli investitori, dai clienti e sempre più anche dai collaboratori.

Se in passato la performance aziendale era misurata quasi esclusivamente in termini economico-finanziari, oggi il valore di un'impresa si costruisce anche sulla sua capacità di generare impatto positivo, di gestire responsabilmente le risorse ambientali, di garantire trasparenza e solidità nei processi decisionali, e soprattutto di valorizzare le persone.

È qui che il tema del capitale umano (*di cui abbiamo parlato nel precedente articolo intitolato: Lo sviluppo del capitale umano nella piccola e media impresa italiana - [Magazine 20](#)*) incontra naturalmente la prospettiva ESG.

Molti imprenditori percepiscono l'ESG come un ulteriore adempimento burocratico o come un tema distante dalla realtà della piccola e media impresa. In realtà, **per le PMI italiane, l'ESG rappresenta un'evoluzione coerente e strategica.**

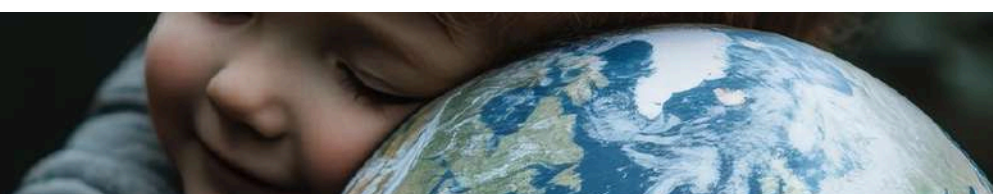
La dimensione "S" – **Social** – coincide in larga parte con ciò che abbiamo definito, nel nostro precedente articolo, capitale umano e capitale organizzativo.

Un'azienda che investe nella formazione, che sviluppa leadership emozionale, che costruisce senso di appartenenza e che ascolta i propri collaboratori, sta già operando secondo criteri ESG, anche se non li definisce formalmente tali.

La differenza, oggi, sta nella **consapevolezza** e nella **misurabilità**.

Il capitale umano non è più solo un valore etico o culturale, ma diventa un fattore di competitività riconosciuto e valutato anche all'esterno. La qualità delle relazioni interne, il clima aziendale, la capacità di attrarre e trattenere talenti, la gestione dei conflitti, la parità di genere, l'inclusione, la sicurezza e il benessere organizzativo diventano indicatori concreti di solidità aziendale.

In questo senso, l'ESG rende visibile e misurabile ciò che fino a ieri era considerato intangibile.



Governance e cultura organizzativa: la maturità manageriale delle PMI

Anche la dimensione "G" – **Governance** – si collega direttamente al percorso di riorganizzazione manageriale richiamato nell'articolo precedente.

Una governance efficace non riguarda esclusivamente i consigli di amministrazione delle grandi multinazionali. Riguarda la chiarezza dei ruoli, la trasparenza dei processi decisionali, la delega funzionale, la responsabilizzazione dei collaboratori. Quando un imprenditore sviluppa una leadership capace di condividere visione, di creare fiducia e di strutturare processi organizzativi chiari, sta rafforzando la propria governance.

La PMI italiana, storicamente caratterizzata da una forte impronta familiare e da una leadership accentrata, si trova oggi davanti a una sfida decisiva: trasformare l'intuizione imprenditoriale in sistema organizzativo.

L'ESG, in questo senso, non impone solo rendicontazioni, ma **sollecita un salto di maturità**.

Significa passare da un modello basato sulla centralità della figura dell'imprenditore a un modello in cui la cultura aziendale, i processi e le competenze diffuse garantiscano continuità e sostenibilità nel tempo.



È proprio la qualità del capitale organizzativo a determinare la capacità di un'impresa di affrontare il ricambio generazionale, l'innovazione tecnologica e le trasformazioni del mercato globale.

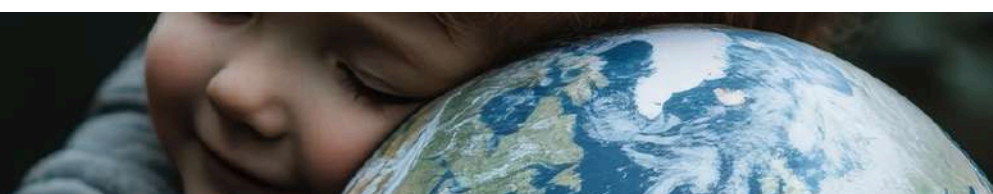
Ambiente e responsabilità: una questione culturale prima ancora che tecnica

La dimensione "E" – **Environmental** – viene spesso interpretata come un tema puramente tecnico: riduzione delle emissioni, efficientamento energetico, gestione dei rifiuti.

Ma anche qui la connessione con il capitale umano è evidente: non esiste sostenibilità ambientale senza cultura organizzativa.

Sono le persone a implementare i processi, a proporre soluzioni innovative, a cambiare abitudini operative. Un'impresa che non investe nella consapevolezza, nella formazione e nella responsabilizzazione dei propri collaboratori, difficilmente potrà attuare una transizione ecologica efficace.

La sostenibilità ambientale diventa così il risultato di una maturità interna, non solo di un adeguamento normativo.



L'ESG come opportunità per la piccola e media impresa italiana

Per le PMI italiane, l'integrazione dei criteri ESG non deve essere vissuta come un peso, ma come un'**opportunità strategica**.

Le filiere produttive richiedono sempre più trasparenza e tracciabilità.

Gli istituti finanziari valutano con crescente attenzione i parametri ESG nell'accesso al credito.

I clienti premiano le aziende coerenti con valori di responsabilità e sostenibilità.

Le nuove generazioni scelgono luoghi di lavoro in cui possano riconoscersi.



In questo scenario, **l'impresa che ha investito nel proprio capitale umano parte avvantaggiata**.

Un'organizzazione con un buon clima aziendale, con collaboratori motivati, con una leadership consapevole e con processi chiari, possiede già le fondamenta per integrare efficacemente le logiche ESG.

La vera sfida non è "fare ESG", ma essere un'impresa che ha interiorizzato quei principi prima ancora che diventassero etichette.

Capitale umano ed ESG: una visione integrata

Lo sviluppo del capitale umano e organizzativo non è quindi un capitolo separato dalla sostenibilità, ma ne costituisce il presupposto.

La prospettiva etica richiamata in apertura, nel nostro articolo precedente, trova oggi nell'ESG una cornice operativa e strategica.

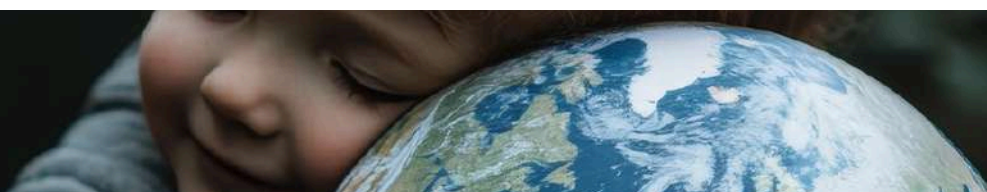
Investire in formazione, in leadership emozionale, in cultura aziendale condivisa, significa costruire un'impresa capace di generare valore economico, sociale e ambientale in modo integrato.

Per la piccola e media impresa italiana, questo passaggio rappresenta una **straordinaria occasione di evoluzione**: trasformare la propria identità imprenditoriale in un modello sostenibile, competitivo e riconoscibile nel contesto globale.

Non si tratta di aderire a una moda manageriale, ma di riconoscere che il futuro dell'impresa passa attraverso la qualità delle persone, delle relazioni e delle scelte strategiche.

In un mercato sempre più complesso, il vero vantaggio competitivo non sarà soltanto tecnologico o finanziario, ma umano.

Ed è proprio nell'incontro tra capitale intangibile ed ESG, che la PMI italiana può trovare la propria nuova traiettoria di crescita.



La trasformazione ESG per le PMI italiane non è un semplice requisito normativo o una moda manageriale, ma un **vero punto di svolta culturale e competitivo**.

In un mercato globale dove clienti, investitori, partner e giovani talenti valutano le imprese non solo per i prodotti o servizi, ma per ciò che rappresentano, la sostenibilità diventa *metrica di fiducia, lingua condivisa e vantaggio strategico*.



L'integrazione dei criteri ESG nelle PMI non significa soltanto misurare impatti ambientali o redigere un report: significa ripensare i modelli di organizzazione, trasformare il capitale umano da costo a driver di valore, e porre al centro della strategia l'equilibrio tra performance economica e responsabilità sociale.

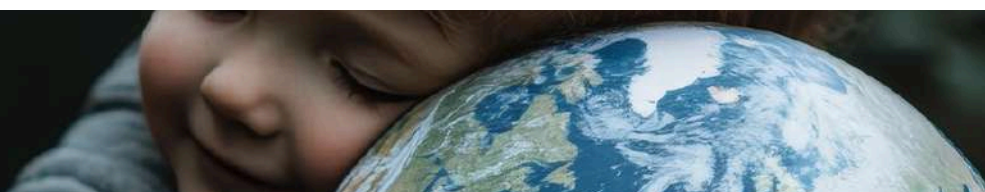
Nel prossimo decennio, l'impresa che saprà intrecciare in modo autentico sostenibilità, qualità delle relazioni interne, governance trasparente e visione lungimirante, costruirà non solo **profitti sostenibili**, ma **identità durature** nel contesto competitivo globale.

L'ESG, dunque, non è un arricchimento opzionale: è la nuova grammatica dell'impresa moderna.

Web SSA - Strategic Services Agency - partner CeR

Un buon leader spinge le persone ad avere fiducia in lui, un grande leader spinge le persone ad avere fiducia in sé stesse.

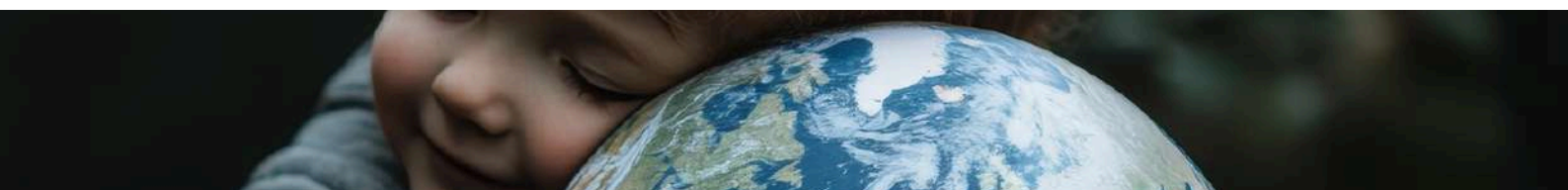
(Eleanor Roosevelt)





Un mix diversificato di voci porta a discussioni, decisioni e risultati migliori per tutti

(Sundar Pichai, CEO di Google)



L'Evoluzione della Strategia d'Impresa nei momenti di Crisi L'Ingegneria Finanziaria e Tecnologica come Motore di Competitività

In un'epoca definita dalla "permacrisi" e da una velocità di innovazione tecnologica senza precedenti, il modello di investimento tradizionale — basato sulla semplice sostituzione dei macchinari o sulla risposta reattiva alle esigenze di mercato — è ufficialmente obsoleto.

Ma cosa significa *Permacrisi* (parola dell'anno eletta nel 2022 dal Dizionario Collins): "Un periodo prolungato di instabilità e insicurezza, risultante da una serie di eventi catastrofici."

Come riuscire, allora nel navigare nella tempesta perfetta?

Se prima un'azienda doveva gestire *una* crisi ogni dieci anni, oggi si trova a fronteggiare simultaneamente:

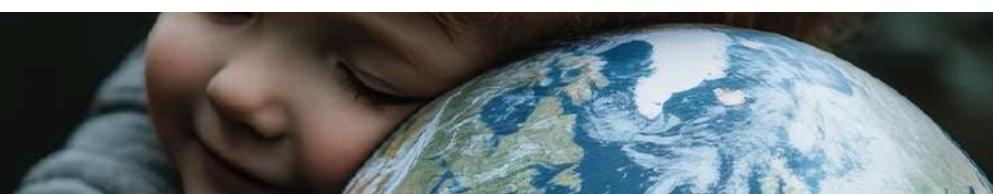
- **Crisi geopolitiche** (instabilità dei mercati e delle forniture).
- **Crisi a seguito di guerre** (USA che attaccano l'Iran, l'Iran che attacca Dubai, Israele, la Russia che attacca l'Ucraina..)
- **Crisi energetiche** (volatilità dei costi).
- **Crisi tecnologiche** (l'obsolescenza rapida dettata dall'AI).
- **Crisi climatiche** (nuove normative stringenti e necessità di transizione).

Bisogna passare dal "speriamo che passi" a una **strategia attiva**

In un regime di permacrisi, l'errore fatale è l'attesa e la NON programmazione, la NON pianificazione. Molte imprese restano "congelate" aspettando che le acque si calmino per poi investire. Ma in una crisi permanente, **chi aspetta non sopravvive: diventa irrilevante.**

È qui che l'approccio di Consulenza e Risorse fa la differenza. Non si tratta di prevedere il futuro (impossibile), ma di costruire un'azienda **antifragile** (Cit. di Nassim Nicholas Taleb - quello che potremmo definire il "*filosofo dell'incertezza*". Ex trader di borsa, saggista e matematico libanese-americano, diventato una sorta di guru moderno per chiunque si occupi di gestione del rischio, finanza e strategia.) intervenendo in diversi ambiti:

- **Flessibilità Finanziaria:** Usare gli incentivi (Tax Credit, iperammortamento, Conto Termico 3.0, Sabatini, Simest) non come un "regalo", ma come capitale to de-risking l'innovazione (In parole semplici, "de-rischiare" significa **ridurre sistematicamente le incertezze e i pericoli** legati a un'operazione economica prima che questa possa danneggiare l'azienda.)



- **Efficienza** come Scudo: Ridurre i consumi energetici e ottimizzare i processi non serve solo al pianeta, serve a rendere l'impresa meno vulnerabile agli shock dei prezzi esterni.
- **Digitalizzazione** come Radar: Avere dati certi in tempo reale permette di cambiare rotta in 24 ore, anziché in sei mesi.

In breve, se la crisi è costante, la tua risposta deve essere strutturale. **La pianificazione strategica trasforma il "caos" in una serie di variabili gestibili.**

Oggi, la sopravvivenza e la crescita di un'impresa dipendono dalla capacità di orchestrare una pianificazione strategica integrata.

Non si tratta più solo di "comprare un software" o "installare un pannello fotovoltaico". Si tratta di far convergere tecnologia, digitalizzazione, efficientamento energetico e finanza in un unico ecosistema armonizzato. È qui che emerge il ruolo cruciale di un partner come Consulenza e Risorse, capace di trasformare la complessità normativa e tecnologica in una performance competitiva misurabile.

La Transizione Gemella (Digital & Green): oltre la Compliance

Il mercato globale e le direttive europee spingono verso la cosiddetta *Twin Transition*. Tuttavia, molte aziende commettono l'errore di trattare la digitalizzazione e la sostenibilità come compartimenti stagni.

Un approccio di **consulenza strategica tecnologica** ribalta questa visione:



La **Digitalizzazione** non è il fine, ma il mezzo per l'efficientamento dei processi

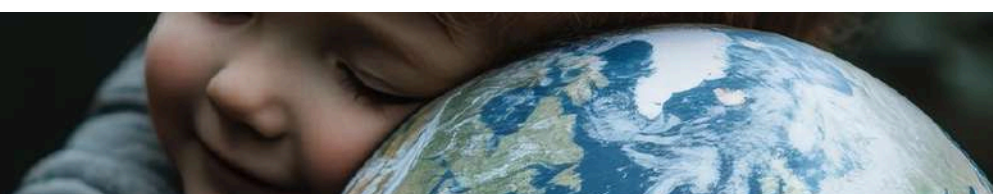


L'**Efficientamento Energetico** non è solo un costo ridotto in bolletta, ma un asset per la sostenibilità del brand e l'accesso a mercati internazionali



L'**Innovazione di Prodotto** deve nascere da dati certi (Big Data e AI) per rispondere a una domanda sempre più liquida

Pianificare strategicamente significa capire che un investimento in un nuovo impianto produttivo 4.0 ha un impatto diretto sulla riduzione dei consumi energetici e sulla qualità del dato, che a sua volta abilita nuovi modelli di business.



L'Ingegneria Finanziaria: il Catalizzatore dell'Innovazione

Il vero differenziatore competitivo oggi è l'**Ingegneria Finanziaria**. Troppo spesso, le agevolazioni fiscali e i contributi a fondo perduto vengono visti come "bonus" da recuperare a posteriori. In un approccio evoluto, la finanza agevolata è il motore che rende sostenibile l'investimento prima che questo avvenga.

Affidarsi a Consulenza e Risorse significa passare da una logica di "agevolazione a sportello" a una logica di **ottimizzazione del mix finanziario**. Questo include:

- **Tax Incentives** (Credito d'Imposta R&S, Innovazione, Design): Trasformare l'attività di ricerca quotidiana in liquidità immediata.
- **Efficientamento energetico**: Integrare il risparmio energetico documentato con la digitalizzazione dei sistemi produttivi.
- **Finanziamenti Agevolati e Bandi**: Sincronizzare il cash flow aziendale con le scadenze dei bandi regionali, nazionali ed europei.

L'ingegneria finanziaria permette di calcolare il **ROI (Return on Investment)** non solo sulla base dei margini industriali, ma considerando l'abbattimento del costo dell'investimento tramite il recupero fiscale, portando spesso il tempo di rientro del capitale (Payback Period) a dimezzarsi.

La Sinergia tra Processi e Tecnologia

L'innovazione non può essere calata dall'alto in un'organizzazione scarsamente efficiente. Il miglioramento dei processi (Lean Thinking, Smart Manufacturing) deve precedere l'automazione.

Un partner strategico analizza il flusso del valore all'interno dell'impresa per individuare dove la tecnologia può generare il massimo impatto. Se automatizziamo uno spreco, otteniamo solo uno spreco più veloce. Al contrario, l'integrazione tra consulenza tecnica e visione strategica permette di:



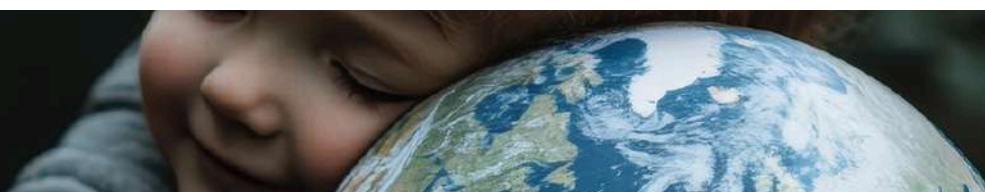
Mappare i flussi e identificare i colli di bottiglia



Digitalizzare i punti critici per raccogliere dati in tempo reale



Applicare l'AI e l'IoT per la manutenzione predittiva e l'ottimizzazione dei carichi energetici



Questa "performance circolare" crea un'azienda resiliente, capace di adattarsi alle fluttuazioni dei costi delle materie prime e dell'energia grazie a una struttura snella e tecnologicamente avanzata.

Sostenibilità come Valore Economico

Oggi la sostenibilità non è più un vezzo comunicativo, ma un requisito di accesso al credito (criteri ESG). Le banche e gli investitori premiano le aziende che dimostrano una traiettoria chiara verso la decarbonizzazione e l'efficienza.

Attraverso la guida di Consulenza e Risorse, l'impresa può trasformare gli obblighi di rendicontazione in opportunità. L'efficientamento energetico diventa così la chiave per:



Ridurre la dipendenza dai mercati energetici volatili



Migliorare il rating bancario



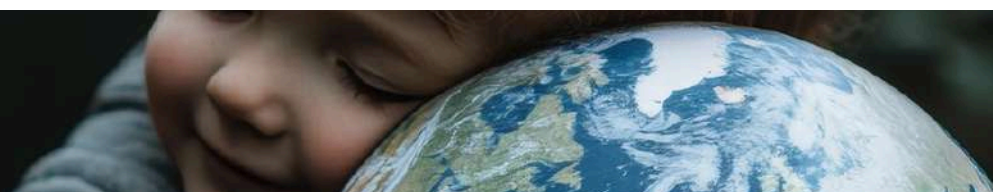
Accedere a linee di finanziamento "Green" con tassi agevolati.

Perché sceglierci? La nostra visione

La frammentazione dei consulenti (il commercialista da un lato, l'ingegnere dall'altro, il fornitore di software nel mezzo) è il principale ostacolo alla crescita. Consulenza e Risorse si pone come l'anello di congiunzione, il "regista" di questa trasformazione.

L'approccio proposto non è una semplice fornitura di servizi, ma una **partnership strategica** che poggia su tre pilastri:

- **Competenza Tecnica Verticale:** Conoscenza profonda delle tecnologie abilitanti.
- **Padronanza Normativa e Fiscale:** Capacità di navigare tra le pieghe della legislazione per massimizzare i benefici.
- **Visione Imprenditoriale:** Una consulenza che parla la lingua del business e dei risultati, non solo della burocrazia.



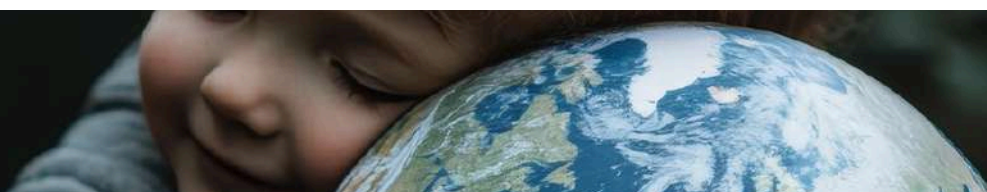
Il Momento di Agire è Ora

La finestra di opportunità offerta dai piani nazionali e comunitari è limitata nel tempo. Le imprese che oggi scelgono di non pianificare o di farlo in modo frammentario, si ritroveranno domani con costi operativi più alti e una tecnologia obsoleta rispetto ai competitor globali.

Investire con metodo, guidati da un'ingegneria finanziaria solida e da una visione tecnologica chiara, non è più un'opzione, ma l'unico percorso per un'impresa che voglia definirsi competitiva e sostenibile nel 2026 e oltre.



Luigi Jovacchini - (CIO - Consulenza e Risorse)



Ogni proposta è la ben accetta

Condividere per crescere

In un network che si rispetti è importante ricevere proposte e consigli da parte di tutti, per crescere, per migliorarsi ed intraprendere anche strade nuove.

Ogni idea, ogni bozza di progetto, ogni lampadina che si accende sono preziose per noi di CeR e prenderemo in attenta considerazione tutto ciò che verrà condiviso.

Le modalità sono sempre le stesse:

chiamaci : 02 4070 2009

scrivici: info@consulenzaerisorse.it

compila il nostro [form](#)

Consulenza è...

...per noi, affiancare il potenziale cliente per la realizzazione della sua idea. Dalla nascita, alla creazione del percorso, fino al reperimento, qualora possibile, di finanza che possa aiutare dal punto di vista economico. La crescita del potenziale cliente si trasforma nella nostra crescita e il suo far bene nel nostro far bene.

Nel fare questo teniamo sempre ben presente questo principio, per noi fondamentale: non può esserci vera crescita senza attenzione nei confronti del sociale e dell'ambiente, a maggior ragione in quest' epoca nella quale innovazione tecnologica e digitale possono, e devono, essere messi al servizio dell'uomo.

Lavoriamo fin dalla nostra nascita con un team di professionisti, specialisti ciascuno nel proprio campo di riferimento. Questo ci consente di essere rapidi ad individuare le necessità del cliente e veloci a dare risposta alle domande.

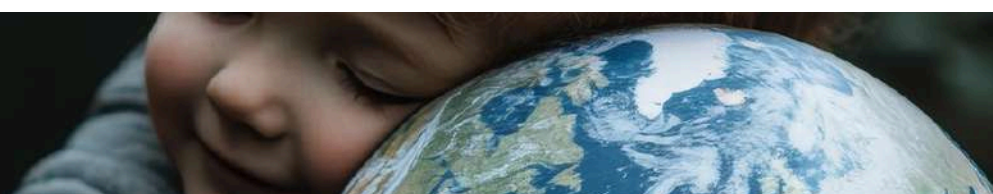
Dacci la possibilità di offrirti una consulenza ed illustrarti il nostro metodo sposandolo con i tuoi obiettivi aziendali.

Le modalità sono sempre le stesse:

chiamaci : 02 4070 2009

scrivici: info@consulenzaerisorse.it

compila il nostro [form](#)



Chi ha partecipato a questo numero

Lucia Tincani
Luigi Jovacchini
Vittoria D'Incecco
Lorena Ignazzi
Elena Casilino
Silvia Toffolon
Riccardo Di Nisio
Web SSA

CeR Per saperne di più



Il nostro Sito



Il nostro Company Profile



Il nostro Video



CONSULENZA
E RISORSE®