

un'iniziativa



In collaborazione con



# REPORT FINALE

 FEDERMANAGER

## CERCHIO DI GRAVITÀ PERMANENTE

Circolarità e scalabilità:  
le nuove sfide del management  
sostenibile



## INDICE

<a href="#"><u>Introduzione</u></a>	Pag. 03
<a href="#"><u>1. Il progetto</u></a>	Pag. 04
1.1 Lo scenario di riferimento	Pag. 04
1.2 Target	Pag. 05
1.3 Obiettivi	Pag. 05
1.4 Attività core	Pag. 06
<a href="#"><u>2. Gli Enti promotori e attuatori</u></a>	Pag. 07
2.1 Fondirigenti	Pag. 07
2.2 Manager Solutions e Federmanager	Pag. 08
2.3 CDi Manager	Pag. 08
2.4 Federmanager Academy	Pag. 08
<a href="#"><u>3. La Survey</u></a>	Pag. 09
3.2 I risultati della Survey	Pag. 09
3.3 Conclusioni della Survey	Pag. 10
<a href="#"><u>4. I Laboratori e l'evento finale</u></a>	Pag. 10
4.1 I risultati dei Laboratori	Pag. 11
4.2 Storytelling: il racconto dai laboratori	Pag. 12
4.3 L'evento finale	Pag. 14
<a href="#"><u>5. Il Modello</u></a>	Pag. 15
5.1 Le competenze emerse	Pag. 15
5.2 Le fasi del Modello	Pag. 16
5.3 Conclusioni del Modello	Pag. 18
5.4 L'Ebook	Pag. 19
<a href="#"><u>6. Le attività di comunicazione</u></a>	Pag. 19
6.1 Landing page sul sito Federmanager	Pag. 19
6.2 Newsletter	Pag. 20
6.3 Social Network	Pag. 22
<a href="#"><u>7. Conclusioni</u></a>	Pag. 23

## Introduzione

Nell'attuale contesto globale, segnato da profonde transizioni ecologiche, crisi energetiche, accelerazione della digitalizzazione e mutamenti nei valori generazionali, le imprese sono chiamate a ripensare radicalmente i propri modelli di sviluppo. La Scalabilità sostenibile, fondata sui principi dell'Economia Circolare, non rappresenta più una semplice opzione, ma una necessità strategica imprescindibile.

In questo scenario di cambiamento sostenibile, che può coinvolgere un'azienda a 360 gradi, vi è il rischio di disperdere energie e investimenti in attività non sempre strategiche o pienamente perseguibili. Un concetto chiave come la Circolarità rischia così di ricevere un'attenzione limitata, spesso ridotta alla sola prospettiva di una riduzione dei costi.

È invece fondamentale superare questa visione riduttiva, riconoscendo nella Circolarità un approccio progettuale profondo: non si tratta solo di riutilizzare materiali, ma di ideare e riprogettare prodotti che durino nel tempo e siano pensati, fin dalla loro concezione, per poter essere trasformati e rigenerati al termine del loro ciclo vitale. Senza un'adeguata integrazione dell'Ecodesign, che consideri sin dall'inizio l'intero ciclo di vita del prodotto, la Circolarità rischia di rimanere un concetto marginale e illusorio.

Implementare una Circolarità efficace e sostenibile richiede competenze manageriali specifiche, capaci di identificare nuovi utilizzi dei prodotti, pianificare risorse e costi, e individuare le competenze necessarie per sviluppare percorsi alternativi. In questo processo emerge chiaramente la necessità di affiancare alla Circolarità, integrandola, la Scalabilità del business, al fine di permettere una crescita aziendale e manageriale organica e coerente, supportata da strategie innovative e approcci anche non convenzionali.

L'impresa sostenibile del futuro dovrà fondarsi su una duplice direttrice:

- da un lato, l'etica della responsabilità come base delle decisioni;
- dall'altro, la Circolarità come paradigma produttivo, gestionale e culturale.

Questo passaggio richiede però una forte intenzionalità di apprendimento e trasformazione. I manager sono chiamati non solo ad acquisire nuove competenze tecniche, ma anche a rielaborare la propria identità professionale attraverso un percorso di crescita personale, relazionale e valoriale.

È partendo da questo principio che è stato realizzato il progetto "Cerchio di gravità permanente", Iniziativa Strategica promossa da Fondirigenti, realizzata da Manager Solutions con la collaborazione di CDi Manager e Federmanager Academy.

La relazione che segue si propone di illustrare le tappe e i risultati del percorso intrapreso, attraverso il report delle attività svolte e gli output prodotti, per supportare le imprese nel loro processo di evoluzione verso un modello di sviluppo sostenibile, circolare e scalabile.

# 1. Il progetto

Il progetto "Cerchio di gravità permanente" si è sviluppato dalla consapevolezza che l'Economia Circolare rappresenti oggi uno dei principali fattori abilitanti per la crescita delle imprese, ma che, nonostante l'interesse crescente, essa sia ancora spesso percepita come un insieme di vincoli normativi più che come un'opportunità strategica. A ciò si aggiunge una visione diffusa secondo cui solo le grandi aziende sarebbero in grado di adottare modelli circolari, grazie alla possibilità di intervenire su processi produttivi complessi e su grandi volumi di materiali.

Questo progetto si è proposto di superare questi luoghi comuni, dimostrando come la Circolarità possa e debba diventare una leva di crescita anche per le PMI, che spesso, proprio grazie alla loro agilità e al loro spirito innovativo, sono più adatte a sperimentare nuovi modelli produttivi e organizzativi.

## 1.1 Lo scenario di riferimento

Il punto di partenza dell'Iniziativa Strategica è stato un dato di fatto importante: l'Italia è tra i Paesi leader in Europa per performance legate all'Economia Circolare. Con un tasso di utilizzo circolare dei materiali del 18,4% (contro l'11,7% della media UE), una produttività delle risorse elevata (3,2 euro per kg di materiale consumato) e una percentuale di riciclo dei rifiuti pari al 72%, il nostro Paese ha dimostrato di avere solide basi su cui costruire un'evoluzione ancora più strutturata.

Proprio da questi dati si è sviluppato il progetto, che ha avuto una doppia finalità:

- da un lato, fornire alle imprese strumenti conoscitivi per comprendere come sia possibile passare da un'economia lineare a una Economia Circolare consapevole, strategica e sistemica;
- dall'altro, costruire un Modello concreto e replicabile che permetta di integrare la Circolarità con la Scalabilità, concetto spesso trascurato nel contesto delle PMI, ma fondamentale per garantire crescita, solidità e anche proiezione internazionale del business.

Il percorso si è articolato intorno a quattro parole chiave, di cui tre esplicitamente presenti nel titolo evocativo del progetto:

1. Cerchio – simboleggia la volontà di passare da una Circolarità sperimentale a una Circolarità "adulta", sistemica, non più limitata a progetti isolati o a startup, ma estendibile a tutte le imprese, anche quelle più consolidate. L'obiettivo era sviluppare un nuovo approccio, fatto di modelli scalabili, replicabili, pienamente integrati nella strategia d'impresa.
2. Gravità – rappresenta la solidità e la concretezza. Le idee circolari, per diventare credibili e operative, devono poggiare su soluzioni robuste e misurabili, capaci di generare risultati economici e trasformare la visione in pratica. Questo è stato il momento in cui il progetto ha proposto strumenti, metodi e strategie (come la servitizzazione o la produttizzazione) per rendere tangibile il cambiamento.
3. Permanente – indica l'ambizione di rendere il modello circolare e scalabile una

componente strutturale del business. Non un'iniziativa a tempo, ma un nuovo modo di intendere il fare impresa. Da qui l'attenzione alla costruzione di competenze manageriali specifiche, fondamentali per trasformare la visione in un nuovo assetto operativo.

4. Piano B – non presente nel titolo, ma emerso come elemento fondamentale nel corso dei lavori: la combinazione Circolarità/Scalabilità può offrire anche un'alternativa strategica in scenari di crisi, rappresentando una via di riconversione intelligente e una possibilità di diversificazione per le imprese che vogliano ripensarsi, rilanciarsi o esplorare nuovi mercati.

## **1.2 Target**

Il target raggiunto dall'Iniziativa Strategica ha rispettato i criteri attesi in fase di progettazione dell'Iniziativa, ed è stato vasto e articolato, un risultato che ha permesso di raccogliere feedback numerosi e idonei alla realizzazione di un Modello replicabile su scala Nazionale.

Nello specifico, la Survey ha raccolto oltre 150 rispondenti di cui il 20% circa è stato costituito da manager in transizione, imprenditori e consulenti, mentre il restante 80% ha visto la partecipazione di manager in servizio attivo presso realtà aziendali italiane, con una prevalenza di imprese aderenti a Fondirigenti.

In linea con gli obiettivi iniziali, anche per i Laboratori si è raggiunto quanto previsto, e sono stati selezionati 35 manager, di cui almeno 28 in servizio presso aziende attive – per l'80% aderenti a Fondirigenti – e fino a un massimo di 7 manager temporaneamente e involontariamente inoccupati, i quali hanno preso parte a titolo gratuito, come tutti i partecipanti.

La partecipazione è stata volontaria, ma fortemente motivata, e ha rappresentato il vero cuore operativo del progetto: queste persone hanno contribuito in modo attivo ai Laboratori, portando esperienze, esigenze e visioni, e collaborando alla definizione del Modello integrato Circolarità/Scalabilità che rappresenta l'esito finale del percorso.

## **1.3 Obiettivi**

Il progetto "Cerchio di gravità permanente" è stato costruito e portato avanti seguendo un'impostazione coerente e ben integrata, in cui la definizione degli obiettivi ha seguito una logica strutturata e progressiva. L'intero percorso si è basato su una visione simmetrica, capace di tenere insieme strategia, operatività e visione prospettica, attraversando tutte le fasi chiave del cambiamento: dalla comprensione alla messa a terra, dalla sperimentazione al consolidamento, fino alla possibile diversificazione del business.

Il primo obiettivo è stato quello di stimolare una consapevolezza matura tra i partecipanti, andando oltre una comprensione superficiale o intuitiva delle tematiche in oggetto. È emerso chiaramente come la Scalabilità possa rappresentare una leva concreta per accelerare la transizione verso modelli realmente circolari, e allo stesso tempo come proprio la Circolarità, nelle sue applicazioni più innovative, possa diventare

il terreno ideale per immaginare una crescita strutturata e sostenibile dell'impresa. In questo senso, l'obiettivo iniziale ha mirato anche a superare una tendenza molto diffusa tra le imprese italiane: quella di sperimentare in modo frammentato, senza però intraprendere percorsi di trasformazione più profondi e ambiziosi. Il progetto ha voluto contrastare questo limite, proponendo un cambio di scala e di mentalità.

Il secondo obiettivo, legato al concetto di "gravità", è stato forse il più cruciale: dare solidità e concretezza alle idee di Circolarità e Scalabilità, traducendole in processi strutturati e in strategie capaci di generare valore, anche economico. In questo senso, i Laboratori hanno affrontato temi chiave come la servitizzazione del prodotto (trasformare un bene in servizio), ma anche il processo inverso, ovvero la produttizzazione di un servizio, aprendo nuove strade di Sostenibilità economica e ambientale. Questo passaggio ha permesso di spostare il baricentro da un piano teorico a uno fortemente operativo.

Il terzo obiettivo ha riguardato la costruzione di un carattere permanente della doppia transizione – verso la Circolarità e verso la Scalabilità – lavorando sull'acquisizione di competenze strategiche e manageriali. È qui che il progetto ha posto le basi per un cambio di modello di business, indicando la possibilità di espandersi in nuovi ambiti, come l'internazionalizzazione, e di trasferire il modello elaborato a una platea più ampia di imprese, con particolare attenzione alle PMI. La definizione di leve replicabili, adattabili a contesti diversi, è stata centrale per garantire la diffusione concreta dei risultati.

Infine, l'ultimo obiettivo ha guardato alla diversificazione come possibile evoluzione naturale del percorso: non solo crescere, ma farlo in più direzioni. Il progetto ha inteso promuovere una visione del business non rigida, ma flessibile e aperta, in grado di cogliere opportunità nuove anche a partire da elementi solitamente trascurati, come scarti, sottoprodotti e rifiuti di produzione. Questo approccio ha aperto la strada a una "seconda Scalabilità", intesa non solo come espansione quantitativa, ma anche come trasformazione qualitativa dell'attività aziendale.

Tutti questi obiettivi si sono intrecciati con un elemento cardine del progetto: il rafforzamento delle competenze manageriali, che devono essere nuove, aggiornate, integrate, e capaci di accompagnare le imprese in percorsi strategici di innovazione, crescita e Sostenibilità. Il progetto ha lavorato su queste competenze in modo sistemico, rendendole (come si vedrà nello specifico nel capitolo dedicato al Modello) la vera chiave di volta per il successo futuro delle imprese coinvolte.

## **1.4 Attività core**

Le attività core di "Cerchio di gravità permanente" hanno costituito l'elemento strategico attraverso cui si sono tradotti in pratica gli obiettivi generali del percorso, con un'attenzione costante alla coerenza tra contenuti, metodi e impatti attesi.

L'avvio del progetto è stato affidato a una Survey online, rivolta ad almeno 150 rispondenti (target raggiunto) e finalizzata a raccogliere dati sulla consapevolezza delle imprese italiane riguardo alle soluzioni attivabili in tema di Scalabilità e Circolarità, nonché sull'effettiva presenza di competenze manageriali in queste aree.

Pur trattandosi di una fase iniziale, la Survey si è rivelata fondamentale per fondare il

progetto su basi concrete, partendo dai bisogni reali espressi da aziende e manager. In questo modo si è evitato il rischio di costruire un impianto teorico avulso dalla realtà operativa.

Al centro del progetto si sono collocati otto incontri, strutturati e svolti in ottica di renderli dei Laboratori quanto più interattivi: tali webinar infatti sono stati concepiti non come semplici momenti formativi, ma come vere e proprie occasioni di confronto operativo, costruite per generare conoscenza condivisa, scambio tra pari e sperimentazione concreta di strumenti e approcci innovativi.

L'obiettivo principale di questi incontri è stato quello di rafforzare le competenze manageriali sui due assi strategici della Scalabilità e della Circolarità, attraverso un percorso che ha permesso ai partecipanti di:

- acquisire strumenti applicabili nei propri contesti aziendali;
- confrontarsi su casi reali e criticità comuni;
- esplorare nuove modalità di progettazione e riprogettazione dei modelli di business;
- riflettere su scenari alternativi e strategie di diversificazione sostenibile.

La struttura Laboratoriale ha favorito una forte partecipazione attiva dei manager coinvolti, valorizzando le esperienze pregresse, ma anche stimolando una visione evolutiva, orientata al cambiamento e all'innovazione. In tal modo, i Laboratori hanno rappresentato un momento cruciale del progetto, contribuendo in modo determinante alla definizione del Modello di competenze che costituisce l'output finale dell'intero percorso.

## **2. Gli Enti promotori e attuatori**

### **2.1 Fondirigenti**

Fondirigenti è il Fondo Interprofessionale per la formazione continua dei dirigenti a cui si affidano 14 mila imprese e più di 80 mila manager. Nata nel 1998 come Fondazione Giuseppe Taliercio, su iniziativa di Confindustria e Federmanager, per favorire la diffusione della cultura manageriale nel Paese, dal 2003 è anche Fondo interprofessionale e affianca alle attività di ricerca un sistema integrato di servizi per la competitività delle aziende e l'occupabilità dei dirigenti.

Fondirigenti aiuta le imprese ad accrescere le competenze manageriali necessarie a rispondere alle sfide della concorrenza globale.

Gli obiettivi di Fondirigenti sono sviluppare un sistema di formazione continua per i manager, finanziando lo sviluppo della competitività delle imprese ma anche favorire la managerializzazione delle aziende e l'occupabilità dei dirigenti attraverso percorsi formativi su misura. Questo sperimentando soluzioni innovative capaci di rispondere alle esigenze delle imprese che vogliono crescere.



## **2.2 Manager Solutions e Federmanager**

Manager Solutions è la società di Federmanager che offre soluzioni e servizi per il sistema e per le società operative controllate da Federmanager, tra cui Praesidium, Federmanager Academy e CDi Manager.

Oltre ad erogare servizi, svolge un ruolo di coordinamento tecnico-finanziario ed amministrativo per tutte le realtà partecipate e per il fondo Assidai, per il quale eroga anche le attività di comunicazione che di anno in anno le vengono affidate. Tra i suoi scopi, anche quello di gestire la comunicazione e l'organizzazione di eventi, nonché di ideare e realizzare progetti di interesse nazionale o territoriale anche promossi da iniziative di enti bilaterali.

Federmanager, con circa 180 mila dirigenti, quadri apicali, alte professionalità, in servizio e in pensione, è l'Associazione che cura gli aspetti contrattuali, istituzionali, sociali, professionali e culturali dei manager italiani, avendo una presenza ben radicata sul territorio nazionale con una rete di 55 sedi che si occupano di:

- Rappresentanza istituzionale a livello locale
- Servizi agli associati
- Consulenza di carattere contrattuale, legale, fiscale e previdenziale
- Iniziative di natura formativa, culturale e di networking.

La mission di Federmanager è Offrire un modello di relazioni industriali innovativo e coerente con la figura strategica del manager, assicurare un modello di welfare che ponga al centro il benessere individuale e collettivo e mettere a disposizione del bene comune il patrimonio di competenze e esperienze degli associati

## **2.3 CDi Manager**

CDi Manager è una società leader nel Temporary Management e nell'Executive Search e affianca le aziende che desiderano crescere e/o incrementare la competitività e l'efficienza della propria organizzazione. Si avvale del database di alte professionalità più grande d'Italia: migliaia di Manager Industriali con comprovate esperienze e competenze, spesso certificati e con disponibilità immediata, veri esperti nel trovare soluzioni efficaci alle problematiche delle imprese.

## **2.4 Federmanager Academy**

Federmanager Academy è la Management school di Federmanager. Sin dalla sua costituzione Federmanager Academy è un punto di riferimento per i manager e offre una formazione ai manager finalizzata allo sviluppo di competenze innovative e, allo stesso tempo, personalizzate e adatte alle diverse esigenze delle aziende. Federmanager Academy si impegna a preparare i manager di oggi e di domani a governare il presente e a guidare il cambiamento nel futuro del business globale, infondendo e diffondendo i valori, che promuovono la trasformazione, il multiculturalismo e la diversità.



### 3. La Survey

Come anticipato, nel contesto del progetto "Cerchio di gravità permanente", è stata condotta una Survey iniziale con l'obiettivo di comprendere meglio il livello di conoscenza e preparazione delle imprese italiane rispetto ai temi dell'Economia Circolare e della Scalabilità.

La Survey è stata infatti pensata come una prima fase esplorativa, utile a fotografare la realtà aziendale italiana in merito all'adozione di pratiche circolari. Attraverso un mix di domande chiuse e aperte, si è cercato di raccogliere sia dati oggettivi che riflessioni personali da parte dei partecipanti, provenienti in larga parte da aziende di grandi dimensioni e con ruoli manageriali attivi.

Le domande si sono concentrate su aspetti cruciali quali la consapevolezza dell'Economia Circolare, la readiness aziendale, le competenze richieste, le difficoltà normative e la visione strategica di questi modelli in relazione alla crescita e alla Sostenibilità.

#### 3.1 I risultati della Survey

I dati raccolti raccontano una situazione in evoluzione. La maggior parte dei rispondenti si colloca su un livello intermedio di conoscenza dei temi dell'Economia Circolare. Questo dimostra che l'argomento è noto, ma non ancora padroneggiato in modo profondo. Solo una piccola parte si considera realmente preparata. Una situazione analoga si riscontra anche sul piano della Scalabilità, tema ancora poco conosciuto e che necessita di ulteriori azioni formative.

Molte aziende appaiono ancora all'inizio del percorso: il riutilizzo degli scarti e l'adozione di modelli di produzione circolare sono riconosciuti come potenzialmente vantaggiosi, ma restano poco diffusi. Le resistenze sono spesso legate alla complessità normativa e alla percezione di un cambiamento difficile da gestire. Circa il 94% dei partecipanti considera la burocrazia come un freno importante.

Allo stesso tempo, però, emerge una visione positiva: la quasi totalità degli intervistati riconosce che l'Economia Circolare non è solo una necessità ambientale, ma una concreta opportunità strategica. Per molti, può rappresentare una leva di crescita, anche economica, in grado di influenzare positivamente il fatturato aziendale.

Le competenze vengono individuate come elemento chiave: sia quelle tecniche specifiche – ad esempio legate al design sostenibile o ai materiali innovativi – sia quelle manageriali, fondamentali per guidare il cambiamento e motivare i team. In particolare, viene evidenziata l'importanza di un approccio "Data-driven" come fattore abilitante per costruire strategie scalabili ed efficaci.

In merito alle esperienze e buone pratiche segnalate, dalla Survey è emerso che alcune aziende hanno già sperimentato iniziative interessanti: dal riuso di materiali di scarto, alla progettazione eco-compatibile, fino al recupero energetico interno. Settori come l'automotive, il packaging e l'edilizia risultano più avanzati, mostrando come il passaggio alla Circolarità sia possibile quando supportato da know-how e volontà.

Tuttavia, molte imprese non hanno ancora preso in considerazione un "piano B" fondato

sull'Economia Circolare, segnale che la resilienza circolare è un ambito ancora da sviluppare.

### **3.2 Conclusioni della Survey**

La Survey ha messo in evidenza un grande potenziale ancora inespresso in tema di Circolarità e Scalabilità. Le aziende infatti riconoscono l'importanza strategica dell'Economia Circolare, ma necessitano di supporto, formazione e strumenti concreti per tradurre questa consapevolezza in azione.

Le principali barriere segnalate riguardano la complessità normativa, la mancanza di competenze specifiche e la difficoltà nell'implementazione. Tuttavia, è diffusa la convinzione che queste difficoltà possano essere superate attraverso percorsi guidati e un accompagnamento strutturato, soprattutto per le PMI.

Progetti come "Cerchio di gravità permanente" si pongono quindi come strumenti chiave per aiutare le imprese ad affrontare questa transizione. Il futuro della Circolarità dipenderà dalla capacità del sistema imprenditoriale italiano di integrare innovazione, competenze e supporto istituzionale, trasformando l'esigenza di Sostenibilità in una concreta opportunità di sviluppo.

## **4. I Laboratori e l'evento finale**

Il ciclo di otto Laboratori tematici ha rappresentato il cuore pulsante dell'Iniziativa, ponendosi come un percorso non solo di approfondimento tematico ma, soprattutto, di confronto e crescita collettiva sul tema dell'Economia Circolare e della Scalabilità. L'approccio Laboratoriale ha puntato sulla partecipazione attiva, stimolando il dialogo tra esperti, manager e aziende per affrontare le principali sfide della transizione sostenibile.

Come anticipato, infatti, sin dalla fase progettuale questi incontri sono stati pensati non come semplici lezioni frontali, ma come "palestre" dinamiche dove analizzare casi concreti, scambiare esperienze e generare soluzioni comuni, grazie all'interazione dei partecipanti con i Keynote speaker e i Testimonial.

Questa interazione è stata stimolata anche tramite il lancio di alcuni Instant poll, in genere all'inizio del webinar, che hanno permesso di focalizzare le tematiche in essere e raccogliere feedback immediati su eventuali criticità e situazioni imprenditoriali su cui discutere insieme.

I temi trattati hanno spaziato dalle barriere normative alle competenze tecniche, dalla servitizzazione al Data-driven business, fino all'eco-design e alla gestione del cambiamento culturale.

Grazie a una metodologia interattiva, sondaggi in tempo reale e testimonianze aziendali, i Laboratori hanno permesso di costruire un patrimonio di conoscenze e visioni condivise, culminando in un evento conclusivo che ha valorizzato l'intero percorso.

## 4.1 I risultati dei Laboratori

I Laboratori si sono sviluppati attorno a tematiche chiave, ciascuna affrontata con un taglio operativo:

- **PRIMO LABORATORIO** - Economia Circolare come driver di crescita per le PMI: ha evidenziato come i modelli circolari siano visti con interesse crescente ma restino ancora poco implementati, soprattutto a causa di barriere normative, culturali e organizzative. È emerso chiaramente il bisogno di formazione e strumenti concreti per integrare Circolarità e Scalabilità nel business delle piccole e medie imprese.
- **SECONDO LABORATORIO** - Barriere normative e complessità burocratiche: ha messo in luce la difficoltà delle aziende nel comprendere e applicare una normativa europea ancora frammentata. La richiesta più diffusa è stata quella di maggiore semplificazione, chiarezza e coerenza tra gli Stati membri.
- **TERZO LABORATORIO** - Il ruolo del manager nella transizione: ha affrontato il tema del cambiamento culturale. La resistenza interna e la scarsa consapevolezza rappresentano le principali barriere al cambiamento. I partecipanti hanno riconosciuto il ruolo cruciale dei manager come promotori di una leadership trasformativa, capace di guidare processi complessi e inclusivi.
- **QUARTO LABORATORIO** - Competenze tecniche e tecnologie abilitanti: si è discusso dell'urgenza di sviluppare know-how avanzato in ambiti come l'Industria 4.0, l'IoT e la tracciabilità. È stata sottolineata l'importanza della formazione continua per colmare il gap tra competenze disponibili e necessarie per una transizione efficace.
- **QUINTO LABORATORIO** - Modelli di business Data-driven: ha mostrato come l'utilizzo intelligente dei dati possa migliorare la produttività, ridurre sprechi e supportare strategie di Circolarità. Tuttavia, la gestione responsabile dei dati e la formazione su questi strumenti risultano ancora carenti in molte PMI.
- **SESTO LABORATORIO** - Servitizzazione e modelli Service-driven: si è parlato di come spostare il valore dal prodotto al servizio, ridisegnando i modelli di business in chiave sostenibile. È emerso che anche le PMI, con approcci collaborativi e lean, possono adottare strategie vincenti di servitizzazione.
- **SETTIMO LABORATORIO** - Eco-design e innovazione di prodotto: ha posto il focus sulla progettazione sostenibile e sui materiali riutilizzabili. Le esperienze di aziende virtuose hanno mostrato che innovare il prodotto significa ripensare l'intera filiera, con benefici tangibili anche in termini di brand, reputazione e accesso a nuovi mercati.

In tutti gli incontri, l'approccio partecipativo ha reso possibile l'emersione di bisogni reali, barriere vissute sul campo e opportunità concrete.

Le principali evidenze emerse possono essere così sintetizzate:

- Forte richiesta di formazione e upskilling
- Necessità di semplificazione normativa e chiarezza regolatoria

- Importanza di leadership circolare e cultura del cambiamento
- Centralità dei dati e delle tecnologie digitali
- Valorizzazione delle strategie collaborative e dell'open innovation.

OTTAVO LABORATORIO - È bene evidenziare che l'ottavo Laboratorio, cioè l'incontro che ha chiuso il ciclo di webinar, non è stato semplicemente un momento celebrativo, ma un'occasione concreta per fare il punto sul percorso compiuto e rilanciare verso il futuro. Attraverso instant poll, testimonianze aziendali e contributi accademici, è stata infatti tracciata una mappa chiara di priorità e direzioni strategiche.

Tra i momenti più significativi di questo ultimo incontro, il racconto di due aziende – Cogne Acciai Speciali e LEM Industries – ha mostrato come anche imprese attive in settori energivori o tradizionali possano trasformarsi in riferimento per la Sostenibilità, adottando soluzioni innovative e integrando welfare, Circolarità e competitività.

I Keynote speaker Andrea Bonaccorsi e Amerigo Marcelli hanno rispettivamente sintetizzato i risultati dell'intero percorso e tracciato un invito a rafforzare le comunità professionali, superando la frammentazione e puntando su reti di fiducia e collaborazione continua.

Il Laboratorio finale ha anche confermato quanto segue:

- La Sostenibilità non è più una scelta opzionale ma una condizione per rimanere competitivi.
- La comunità manageriale coinvolta nel progetto è pronta a farsi promotrice del cambiamento.
- La seconda fase del progetto è già attesa: ogni fine, nella logica della Circolarità, rappresenta un nuovo inizio.

Il ciclo si è chiuso quindi con una promessa: costruire un Modello finale capace di orientare le imprese nel concreto, non come semplice guida teorica, ma come strumento pratico e adattabile, basato su evidenze raccolte, esperienze condivise e soluzioni già testate.

## 4.2 Storytelling: il racconto dai laboratori

Le frasi che seguono – raccolte e riscritte per preservarne autenticità e impatto – rappresentano uno spaccato diretto di ciò che questo percorso ha significato per chi vi ha partecipato. Se ne dà conto a seguire raccogliendole per macro temi.

### 1. Consapevolezza

*"Non è stato un corso sulla sostenibilità: è stato un viaggio dentro le contraddizioni delle nostre aziende, tra ciò che diciamo di volere e ciò che davvero siamo pronti a fare."*

*"Lavoro in un'azienda da 400 milioni di fatturato e mi sono sentito piccolo davanti alla*

*domanda: la tua organizzazione è pronta a essere riformulata, non solo ottimizzata?"*

*"Mi porto a casa un cambio di paradigma: la circolarità non è ottimizzare lo scarto, ma progettare l'abbondanza da ciò che oggi consideriamo inutile."*

*"Ogni webinar ci ha tolto un alibi. Nessuno può più dire 'non lo sapevamo'. Ora la domanda è: quanto siamo disposti a cambiare, davvero?"*

## **2. Resistenze**

*"Le resistenze al cambiamento non stanno nei reparti produttivi, ma nei CdA. Lì si annida l'idea che la sostenibilità sia una moda da amministrare, non una strategia da guidare."*

*"Il vero ostacolo non è la normativa europea. È la nostra tendenza a leggere ogni cambiamento come minaccia anziché come occasione per ridisegnare la filiera."*

*"Ho capito che non abbiamo un problema di strumenti, ma di alfabetizzazione culturale. E questo riguarda anche i nostri vertici."*

*"Abbiamo sempre associato la sostenibilità a un costo. Qui ho visto che può diventare un criterio selettivo per clienti, talenti e investitori. A patto di avere il coraggio di dirlo."*

## **3. Strumenti, modelli, dati e nuove metriche**

*"Finalmente qualcuno che osa dire che l'economia circolare, senza una governance data-driven, rischia di restare retorica."*

*"Non so se diventeremo sostenibili, ma ho capito che non possiamo più essere opachi. I dati non sono un adempimento: sono una forma di responsabilità pubblica."*

*"Mi ha colpito la parola 'permanente' nel titolo: è la prima volta che un progetto non ci chiede di innovare 'a progetto', ma di trasformare il nostro modo di pensare il business."*

*"Quello che abbiamo fatto è stato toccare con mano che l'innovazione non si ottiene per adozione normativa, ma per tensione organizzativa."*

## **4. Competenze: il vero capitale**

*"Il momento più potente del percorso? Quando ho realizzato che non possiamo più permetterci manager che sanno tutto. Servono manager che sanno disimparare."*

*"Una buona strategia ESG non può essere delegata a un ufficio. È un processo politico interno che va mediato, ascoltato, rinegoziato ogni giorno."*

*"La servitizzazione per noi non è vendere servizi. È reimparare a osservare il cliente come centro del valore, non come terminale della catena."*

## **5. Visione futura: da reazione a progettualità**

*"La scalabilità mi sembrava un concetto astratto. Ora lo vedo come una traiettoria concreta che chiede una sola cosa: uscire dal nostro artigianato manageriale."*

*"C'è stata una frase che mi è rimasta impressa: la scalabilità è la forma matura della circolarità. È lì che dobbiamo arrivare, non alla semplice compensazione."*

*"A un certo punto ho pensato: se un fornitore mi parlasse come abbiamo parlato qui oggi, lo sceglierei a occhi chiusi. Questo dice molto."*

*"Il futuro non chiede più aziende che sanno rispondere. Chiede aziende che sanno ripensarsi."*

Da queste voci emerge con forza una consapevolezza nuova: la transizione è profondamente culturale e manageriale. I partecipanti ai webinar hanno messo in discussione abitudini, logiche di gestione, gerarchie di priorità.

In molti casi, è emersa l'urgenza di un nuovo patto tra visione e operatività, tra strategia e coerenza quotidiana. Questo racconto corale è, a suo modo, un output del progetto: un repertorio di cambiamento che parla di ciò che siamo, ma soprattutto di ciò che possiamo ancora diventare.

## **4.2 L'evento finale**

Il 9 luglio si è svolto un evento finale, calendarizzato con l'obiettivo di presentare ufficialmente il Modello realizzato grazie alle evidenze, dati e risultati ottenuti dai Laboratori svolti.

L'appuntamento ha rappresentato un momento di sintesi e di rilancio, volto a consolidare i risultati raggiunti e ad aprire nuove prospettive sul tema della Circolarità e della Scalabilità nella gestione aziendale.

L'incontro si è aperto con l'intervento di Alessandra Ceccarelli, Responsabile Organizzazione e Sviluppo Federmanager, che ha dato il benvenuto ai partecipanti, ricordando le tappe salienti del percorso progettuale. Ha evidenziato come il progetto abbia rappresentato un patrimonio prezioso, generando maggiore consapevolezza nei manager sui temi della Sostenibilità. Ha quindi sottolineato la necessità di rendere operativi e concreti gli strumenti emersi, affinché la riflessione strategica si traduca in azione.

Massimo Sabatini, Direttore Generale di Fondirigenti, ha ringraziato le Parti Sociali per il loro impegno diretto, elemento essenziale per il successo dell'iniziativa. Ha ribadito l'importanza di agire sul piano culturale per superare le resistenze ancora presenti nel mondo manageriale, ponendo al centro l'obiettivo comune della crescita della cultura manageriale, come leva per lo sviluppo sostenibile.

A seguire, Mario Cardoni, Direttore Generale di Federmanager, ha presentato il Modello di competenze sviluppato nell'ambito del progetto. Nel suo intervento ha sottolineato che la formazione manageriale del futuro dovrà concentrarsi su soluzioni e progettualità concrete, di reale interesse per le imprese. Le iniziative strategiche promosse da Fondirigenti si muovono proprio in questa direzione, offrendo strumenti efficaci per supportare l'evoluzione del ruolo manageriale.

L'evento ha visto la partecipazione di Stefano Fasani, Program Manager di Open-es, in qualità di ospite speciale. Fasani ha portato la prospettiva delle aziende coinvolte nell'alleanza Open-es, condividendo esperienze concrete su come promuovere la Sostenibilità lungo tutta la filiera. Il suo intervento ha evidenziato l'importanza delle reti collaborative, dell'innovazione condivisa e del ruolo attivo delle imprese nel processo di transizione sostenibile.

Le conclusioni sono state affidate a Marco Bodini, Presidente di Fondirigenti, che ha ribadito la rilevanza del percorso svolto, ponendo l'accento sulla necessità di valorizzare il patrimonio culturale e operativo costruito nel corso dell'iniziativa. Ha invitato a dare continuità al lavoro svolto, traducendo i risultati in prassi consolidate e replicabili.

L'evento finale ha rappresentato un momento di confronto significativo, confermando la centralità di Cerchio di Gravità Permanente come laboratorio di sperimentazione e riflessione per la managerialità del futuro.

## 5. Il Modello

Il Modello di Trasferimento delle Competenze è stato realizzato con la finalità di rispondere a un'urgenza: guidare le imprese, in particolare le PMI, in un processo profondo di trasformazione organizzativa e culturale in tema di Economia Circolare. In un contesto globale segnato da transizione ecologica, digitalizzazione, nuove aspettative sociali e crisi energetiche, non è più sufficiente adattarsi: serve un nuovo paradigma aziendale, fondato su Sostenibilità sistemica e Scalabilità organizzativa.

Il modello è costruito su due direttrici strategiche, fortemente interconnesse:

1. La Circolarità, intesa non solo come riuso di materiali o gestione dei rifiuti, ma come ripensamento profondo del ciclo di vita del prodotto e dei processi produttivi, ispirato a logiche di ecodesign e di rigenerazione delle risorse;
2. La Scalabilità, che va oltre la semplice crescita dimensionale per abbracciare la replicabilità dei modelli, la capacità di consolidare l'innovazione e strutturare un'organizzazione capace di evolvere in modo continuo e organico.

Questa visione sistemica non si limita all'elaborazione di un piano formativo teorico, ma introduce un vero e proprio ecosistema di apprendimento e trasformazione, in cui la leadership diventa "leadership come servizio", distribuita e orientata al valore collettivo. Il manager non può più essere solo un decisore tecnico, ma operare come un attivatore di futuro, capace di generare senso, visione, connessione tra ruoli e processi.

Il Modello è stato quindi concepito in un'ottica operativa e trasformativa, e si struttura in un percorso in dieci fasi – articolate in tre macrofasi – che guidano l'azienda dalla consapevolezza alla piena implementazione di un Sistema della Sostenibilità.

### 5.1 Le competenze emerse

Uno dei presupposti centrali del Modello è stato il pensiero che, senza le competenze



adequate, la trasformazione resta una mera intenzione. La transizione verso un'azienda circolare e scalabile richiede infatti una mappa precisa delle abilità, conoscenze e attitudini necessarie per ogni fase del processo.

Non si tratta di competenze astratte, ma di driver pratici emersi in modo chiaro sia direttamente dalla Survey condotta con imprese reali, che hanno indicato in modo chiaro cosa manca oggi per affrontare il cambiamento, che grazie ai Laboratori.

Tra le principali competenze richieste per raggiungere gli obiettivi sono emerse:

- Competenze tecniche sulla Sostenibilità e l'Economia Circolare, come gestione degli scarti, LCA, ecodesign, servitizzazione, simbiosi industriale;
- Competenze gestionali e strategiche, per affrontare la complessità normativa, organizzativa e di mercato, e per trasformare la Circolarità in un reale vantaggio competitivo;
- Competenze relazionali e soft skill, come leadership trasformativa, gestione del cambiamento, visione sistemica, comunicazione efficace, co-progettazione con stakeholder interni ed esterni;
- Competenze analitiche e Data-driven, per interpretare i dati ambientali ed economici e orientare le scelte su base informata;
- Competenze esperienziali e valoriali, ovvero la capacità di apprendere dall'esperienza, di sperimentare, di agire secondo una visione condivisa.

Affinché tali competenze possano essere correttamente acquisite e sviluppate nelle imprese italiane, il Modello ha individuato la necessità di realizzare attività di formazione che non siano solo tecniche, ma trasformative. Nello specifico il Modello suggerisce che la formazione debba svilupparsi su quattro dimensioni:

1. Cognitiva: apprendimento strutturato, normative, toolkit, e-learning;
2. Relazionale: dialogo interfunzionale, fiducia, empatia;
3. Esperienziale: Laboratori, sperimentazione sul campo, errori come apprendimento;
4. Valoriale: visione, senso di responsabilità, ruolo sociale dell'impresa.

Solo l'integrazione di queste quattro dimensioni potrà infatti garantire una reale pervasività del trasferimento delle competenze manageriali nelle imprese e permettere lo sviluppo di una nuova Economia circolare e scalabile.

## **5.2 Le fasi del Modello**

Il Modello si sviluppa attraverso 10 fasi sequenziali, suddivise in tre macrofasi: Preparazione, Organizzazione e Azione. Ogni fase ha un ruolo chiave nella costruzione del sistema aziendale sostenibile, come di seguito riportato nel dettaglio.



Fig. 3. – Macrofasi di elaborazioni del Modello

### Fase 1: Preparazione

- Consapevolezza ad alto livello: il management aziendale viene guidato a comprendere perché Sostenibilità e Circolarità non siano solo un'opportunità, ma una condizione necessaria per restare competitivi. Attraverso l'intervento di esperti esterni, si stimola una riflessione strategica che pone le basi del cambiamento.
- Assessment: analisi strutturata della situazione attuale dell'azienda. Si usano strumenti diagnostici per misurare il livello di maturità dell'organizzazione e si costruisce una prima roadmap.

### Fase 2: Organizzazione

- Team: si definisce la governance del progetto. Viene istituito un comitato, un referente interno e si identificano le risorse trasversali da coinvolgere.
- Call2Action: la direzione lancia un vero e proprio "manifesto" aziendale, dichiarando impegni, obiettivi e valori della trasformazione in modo chiaro, coinvolgente e autentico.
- Progettazione dell'organizzazione: si disegna la nuova struttura aziendale, eventualmente introducendo ruoli come il Sustainability Manager, esperti di certificazioni, di gestione fornitori sostenibili e di Circolarità.
- Allocazione: i ruoli vengono ufficializzati, le responsabilità formalizzate, il team strutturato e il budget allocato. Si inizia a costruire un sistema stabile e misurabile.

### Fase 3: Azione

- **Formazione:** la fase centrale del trasferimento delle competenze. Si attivano percorsi multilivello per direzione, management, personale, usando una varietà di metodi e contenuti.
- **Lancio delle Azioni:** vengono avviati progetti concreti, ciascuno gestito con criteri di project management, KPI chiari e responsabilità definite.
- **Gestione dei dati:** viene creato un sistema di raccolta e analisi dei dati ambientali e organizzativi, con il supporto dell'IT, per misurare l'impatto, valutare il ROI e comunicare in modo trasparente.
- **Certificazione e Comunicazione:** l'ultima fase consolida i risultati attraverso certificazioni riconosciute, e attiva una comunicazione interna ed esterna orientata al valore e alla reputazione.

L'implementazione non è rigida: ogni azienda può adattare il Modello alla propria dimensione e complessità, ma seguendo sempre una logica sistemica e progressiva.

## 5.4 Conclusioni sul Modello

Il Modello di Trasferimento delle Competenze rappresenta una soluzione innovativa e concreta per le PMI italiane che intendono affrontare la transizione ecologica e organizzativa.

La sua forza risiede in diversi elementi:

- È strutturato ma flessibile: fornisce una guida chiara ma adattabile a contesti diversi.
- È fondato su un dialogo reale con le imprese: le competenze individuate rispondono a esigenze espresse dalle aziende stesse.
- Supera la formazione tradizionale: non si limita a trasmettere contenuti, ma stimola un'evoluzione sistemica della cultura organizzativa.
- Integra dimensione tecnica e valoriale: sostiene la crescita dell'impresa sul piano operativo, relazionale e identitario.
- Promuove una leadership diffusa: valorizza i manager come agenti di cambiamento e costruttori di futuro.

In definitiva, il Modello realizzato a conclusione di questo progetto non è un protocollo da seguire, ma una struttura abilitante per costruire organizzazioni più resilienti, consapevoli, interconnesse e capaci di generare impatto nel tempo. La Sostenibilità, integrata alla Scalabilità, diventa così un elemento distintivo e competitivo, capace di guidare l'impresa verso un nuovo modo di creare valore: per sé, per il mercato, per la società.

## 5.5 L'Ebook

A fine progetto è stato realizzato un eBook, disponibile gratuitamente dalla landing page dedicata e presente sul sito di Federmanager. L'eBook è uno strumento di facile e veloce lettura, una impostazione decisa in tal modo per permettere a tutti i manager e imprenditori interessati di avere in un unico prodotto di immediata e facile fruizione, contenente tutte le informazioni sulle attività, competenze e risultati del progetto emerse.

## 6. Le attività di comunicazione

Per garantire la massima diffusione, su tutto il territorio nazionale, degli obiettivi, delle finalità e delle attività del progetto, così come dei risultati ottenuti, sono state messe in atto da Federmanager numerose azioni di comunicazione nel corso dei mesi. L'attività promozionale e informativa è stata costante e ha accompagnato le principali tappe del progetto, con l'intento di offrire visibilità sia preventiva che successiva ai temi trattati e agli esiti dei Laboratori.

Le attività di comunicazione dell'Iniziativa sono avvenute attraverso diversi canali:

- Landing page: raggiungibile direttamente dalla homepage del sito Federmanager, la pagina dedicata è stata aggiornata regolarmente, offrendo accesso alla Survey nel periodo di attività, agli appuntamenti webinar/Laboratoriali tramite form per l'iscrizione e ai materiali finali prodotti.
- Newsletter: tramite questo canale sono stati inviati aggiornamenti e inviti agli oltre 60.000 contatti presenti nel database di Federmanager.
- Social Network (LinkedIn e Facebook): le pagine ufficiali sono state costantemente aggiornate per promuovere i singoli eventi, evidenziare i temi affrontati e presentare i relatori coinvolti nei Laboratori.

Di seguito ulteriori dettagli in merito.

### 6.1 Landing page sul sito Federmanager

Per dare massima visibilità a tutte le attività e output finali di "Cerchio di gravità permanente" è stata creata una landing page dedicata sul sito ufficiale di Federmanager. Raggiungibile direttamente dalla home attraverso un banner ben visibile, la pagina è diventata il punto di riferimento principale per chi voleva informarsi sul progetto e iscriversi ai Laboratori.

## In evidenza su Federmanager



## Con Federmanager sei più di un manager Hai a tua disposizione

Al suo interno, gli utenti hanno potuto trovare tutte le informazioni utili: la descrizione dell'Iniziativa, i dettagli sui singoli webinar e Laboratori, e soprattutto i form di iscrizione agli eventi. Ogni form è stato accompagnato da informazioni sul programma dell'appuntamento, dai nomi dei Keynote speaker e dei Testimonial coinvolti, oltre a un countdown che ha indicato chiaramente il tempo rimanente per potersi iscrivere. Un modo semplice ma efficace per guidare l'utente e stimolarne ulteriormente l'iscrizione al singolo evento e/o la partecipazione a tutto il percorso.

La landing è consultabile a questo link: <https://www.federmanager.it/cerchio-di-gravita-permanente/>

## 6.2 Newsletter

Anche il canale Newsletter è stato utilizzato in modo strategico per accompagnare le diverse fasi del progetto, mantenendo informato e coinvolto tutto il network di contatti di Federmanager.

Sono state inviate comunicazioni mirate in corrispondenza dei momenti chiave:

- Il lancio della Survey, che ha segnato l'avvio del percorso.
- L'inizio dei vari Laboratori tematici, per invitare alla partecipazione.
- L'evento finale, in cui è stato presentato il Modello sviluppato nel corso del progetto.

Ogni invio è stato pensato per essere chiaro, diretto e utile, con collegamenti alla landing page e ai moduli di registrazione. La grafica e il tono sono stati mantenuti coerenti con l'identità visiva dell'Iniziativa.

Di seguito un esempio di Newsletter inviata a tutto il bacino di contatti di Federmanager:

# CERCHIO DI GRAVITÀ PERMANENTE

Circularità e scalabilità:  
le nuove sfide del management  
sostenibile



UN'INIZIATIVA DI



Gentile (nome) (cognome),

Come anticipato nelle precedenti comunicazioni, siamo lieti di invitarvi agli **8 webinar laboratoriali gratuiti** sui temi della **Circularità e Scalabilità**, realizzati nell'ambito del progetto Fondirigenti **"Cerchio di gravità permanente"**.

I webinar, organizzati in collaborazione con **Federmanager Academy**, la nostra Business School, esploreranno le competenze manageriali necessarie per realizzare una virtuosa sinergia tra circolarità e scalabilità, aiutando così le aziende, in particolare le Pmi, a implementare strategie innovative per ripensare il proprio futuro e far crescere il business.

**Registratevi, la partecipazione è gratuita!**

**CLICCA QUI PER LEGGERE IL PROGRAMMA E REGISTRARTI AI WEBINAR CHE PREFERISCI!**

**IL LINK PER IL COLLEGAMENTO TI ARRIVERA' NON APPENA CONCLUSA LA REGISTRAZIONE!**

## CALENDARIO

- **mercoledì 12 febbraio** dalle 17:00 alle 18:30 - Economia circolare e Scalabilità come driver di crescita per le Pmi
- **mercoledì 26 febbraio** dalle 17:00 alle 18:30 - Barriere e complessità: aspetti normativi e burocratici nell'Economia circolare
- **mercoledì 12 marzo** dalle 17:00 alle 18:30 - Manager Circolare e Sostenibile: verso un nuovo modello (resistenza culturale e change management)
- **mercoledì 26 marzo** dalle 17:00 alle 18:30 - Competenze tecniche e tecnologie per la Transizione circolare
- **mercoledì 9 aprile** dalle 17:00 alle 18:30 - Data-driven business model per l'Economia circolare e la Scalabilità

- **mercoledì 7 maggio** dalle 17:00 alle 18:30 - Service-driven business model: nuove frontiere della crescita sostenibile
- **mercoledì 21 maggio** dalle 17:00 alle 18:30 - Eco-design: prodotti sostenibili e riutilizzabili
- **mercoledì 11 giugno** dalle 17:00 alle 18:30 - «“Cerchio di gravità permanente”»: Laboratorio finale

L’iniziativa, resa possibile da **Fondirigenti**, il più grande fondo per la formazione continua dei dirigenti in Italia, è stata progettata e realizzata per connettere il concetto di Circolarità con la solidità e la rilevanza di un nuovo modello di business, mirando a conferire stabilità e continuità ai processi di riconversione dei materiali o delle componenti di un prodotto.

Grazie fin da ora per la tua partecipazione.

Cordialmente

*IS\_09\_2024 “ECONOMIA CIRCOLARE” - CIG B2B94BE761*

#### Federmanager

A partire dal 25 maggio 2018 è efficace il nuovo Regolamento Europeo n. 679/2016 (“GDPR”) sulla protezione dei dati personali. Federmanager è da sempre attenta alla corretta gestione dei dati personali. In linea con il GDPR e nel rispetto del principio di trasparenza, abbiamo aggiornato la nostra informativa privacy di cui ti invitiamo a prendere visione [cliccando qui](#).

Contattaci  
Via Ravenna, 14 - 00161 Roma  
[centrodiscolto@federmanager.it](mailto:centrodiscolto@federmanager.it)

## 6.3 Social Network

Infine, una parte importante della comunicazione è passata dai canali Social, in particolare LinkedIn e Facebook, che hanno permesso di raggiungere rapidamente un pubblico ampio e diversificato avendo rispettivamente un bacino di utenti con più di 30.000 follower e di quasi 6.000 utenti.

Ogni tappa del progetto è stata annunciata e raccontata con post dedicati, a partire dalla promozione della Survey fino agli appuntamenti finali.

Non sono mancati promemoria nei giorni precedenti agli eventi, per rafforzare il messaggio e favorire l’adesione, né anticipazioni sui prossimi step, per tenere alta l’attenzione.

La comunicazione Social ha seguito una linea visiva e stilistica coerente, con grafiche create ad hoc per ogni tema trattato. Gli hashtag specifici hanno aiutato a rafforzare la riconoscibilità dell’iniziativa, mentre il tag dei relatori, testimonial e partner coinvolti ha ampliato la portata dei post, coinvolgendo anche i loro network personali e professionali.

I post sono stati sempre apprezzati e spesso ricondivisi anche da altre realtà manageriali e, ovviamente, dai relatori interessati, ricevendo feedback sempre positivi e di interesse.

Di seguito un esempio di Post pubblicato su LinkedIn in occasione dell’ottavo e ultimo Laboratorio:



**Federmanager**  
30.168 follower  
3s •

Mercoledì 11 giugno, a partire dalle ore 17, ti aspettiamo per il laboratorio finale di "Cerchio di gravità permanente", l'iniziativa strategica promossa da **Fondirigenti** e da noi condotta con il supporto di **Federmanager Academy** e **CDI Manager Srl**.

Per partecipare, registrati qui <https://lnkd.in/dMcDEHzN>

Keynote speakers:

Andrea **#Bonaccorsi**, Professore ordinario di Ingegneria Gestionale, **Università di Pisa**

**Amerigo Marcelli**, Docente presso il "Master Scalability: Digital Technologies and Company Growth", Università di **#Pisa**

Testimonianze di:

**Corso Biagioni**, Direttore Generale **LEM INDUSTRIES**

**Matteo Marten-Perolino**, Head of Forging Products, **Cogne Acciai Speciali S.p.A.**



Alessandra Ceccarelli e 17 altre persone 2 commenti • 1 diffusione post

## 7. Conclusioni

Il progetto "Cerchio di gravità permanente" è stato un vero e proprio Laboratorio di trasformazione culturale, strategica e operativa per le imprese italiane. In un contesto globale segnato da crisi ambientali, transizioni digitali e nuove aspettative sociali, il progetto ha saputo intercettare un bisogno profondo: quello di un nuovo paradigma imprenditoriale, capace di coniugare sostenibilità, innovazione e competitività.

Attraverso un percorso articolato e partecipativo, il progetto ha dimostrato che la Circolarità non è solo una questione ambientale, ma una leva strategica per ripensare i modelli di business, ridisegnare i processi produttivi e generare valore condiviso. Allo stesso modo, la Scalabilità è stata reinterpretata non come semplice crescita dimensionale, ma come capacità di replicare soluzioni efficaci, consolidare l'innovazione e costruire organizzazioni resilienti e adattive.

I risultati emersi dalla Survey, dai Laboratori e dal Modello di Trasferimento delle Competenze parlano chiaro: le imprese sono pronte al cambiamento, ma hanno bisogno di visione, strumenti e accompagnamento. Il progetto ha risposto a questa esigenza con un approccio sistemico, che ha integrato dimensione tecnica e valoriale, formazione e sperimentazione, leadership e collaborazione.

Uno degli elementi più significativi è stato il protagonismo dei manager coinvolti: non semplici destinatari, ma veri co-protagonisti del cambiamento. Attraverso il confronto, la condivisione di esperienze e la co-progettazione, è emersa una nuova figura di manager consapevole, trasformativo e orientato al futuro. Un manager capace di leggere la complessità, attivare reti, generare senso e guidare processi di innovazione sostenibile.

Il progetto ha inoltre evidenziato l'importanza di costruire comunità professionali solide, basate sulla fiducia, sulla condivisione e sull'apprendimento continuo. In un'epoca in cui la frammentazione e l'incertezza rischiano di paralizzare l'azione, la creazione di reti collaborative rappresenta una risorsa strategica per affrontare le sfide della transizione.

"Cerchio di gravità permanente" ha lasciato in eredità non solo un modello operativo, ma una visione: quella di un'impresa che non si limita a reagire ai cambiamenti, ma li anticipa e li guida. Un'impresa che integra la Sostenibilità nella propria identità, che investe nelle competenze come leva di sviluppo e che considera la Circolarità non come un vincolo, ma come un'opportunità di rigenerazione continua.

In questo senso, il progetto non si conclude con questo Report. Al contrario, rappresenta un punto di partenza per nuove esplorazioni, nuove alleanze, nuovi percorsi di crescita. Ogni fine, nella logica della Circolarità, è un nuovo inizio. E il futuro delle imprese italiane dipenderà dalla loro capacità di apprendere, trasformarsi e generare valore per sé, per il mercato e per la società.