

# VERDE FERALPI

SCRIVERE STORIE, CONDIVIDERE VALORI



**Nuove  
prospettive  
per l'acciaio**



# 3 domande

---

a **Cesare Pasini**  
Vicepresidente  
FERALPI GROUP

## **1 La catena di fornitura è uno di quei segmenti che crea le fondamenta della produzione. Come vede il prossimo futuro in termini di responsabilità e cosa è destinato a cambiare?**

Partiamo dal fatto che l'Europa ha fissato degli obiettivi. E, soprattutto in materia ambientale, bisogna trovare le soluzioni per raggiungere i target del 2030 e del 2050. Il tema della sostenibilità, per forza di cose, è centrale innanzitutto per noi produttori. Ma questa sensibilità è crescente sia nei clienti che nella catena di fornitura. Gli sforzi per il contenimento delle emissioni rimangono il primo caposaldo, ma non l'unico in quanto ci sono aspetti che lambiscono anche tutti i criteri ESG. Quello che vediamo allo stato attuale è che ci sono sensibilità molto diverse da parte dei fornitori: le aziende più strutturate stanno già portando avanti politiche precise in materia. Le imprese più piccole spesso chiedono una guida: anche in questo ambito abbiamo voluto creare il programma degli Scrap Suppliers Dialogue, un percorso dedicato ai nostri fornitori di rottame ferroso che, attraverso visite in stabilimento caratterizzate da incontri tematici sull'integrazione della sostenibilità dell'azienda, ci permette non solo di spiegare cosa sta facendo Feralpi per rendere più sostenibile la propria produzione ma anche illustrare i trend relativi al prossimo futuro. In questo contesto, abbiamo trovato grande disponibilità, in primis da parte dei nostri intermediari che a loro volta hanno coinvolto gli stessi fornitori. Il prossimo passo è andare ancora più a monte della filiera, per approfondire il percorso con il fornitore diretto.

## **2 Un focus sul rottame. Complici i cambiamenti che vedranno le acciaierie passare alla tecnologia elettrica, si dice che ci sarà meno disponibilità di questa materia. Quanto è prioritario questo aspetto nelle strategie del futuro?**

Come detto precedentemente in merito agli obiettivi europei, nell'ottica di raggiungere gli obiettivi legati alla riduzione di CO<sub>2</sub>, ci sarà una graduale ma rapida conversione degli impianti da ciclo integrale a forno elettrico. Per cui la richiesta di rottame aumenterà in modo sensibile negli anni futuri. Noi in Europa abbiamo una risorsa importante: il mercato continentale, in termini di approvvigionamento, si può autosostenere. Da tempo, però, si parla della necessità di proteggere le esportazioni verso Paesi extra UE. Politiche oltremodo necessarie per andare proprio verso quegli obiettivi che la stessa Europa si è fissata. Il piano B è comunque già stato abbozzato: per fronteggiare l'eventuale mancanza di rottame ferroso, sono in programma installazioni di impianti per la produzione di quello che chiamiamo "peridotto" e che è identificabile sotto gli acronimi HBI o DRI. Questa strada però comporta investimenti importanti - miliardi di euro - che una sola acciaieria non può sostenere: da qui è stato costituito un consorzio, del quale siamo parte anche noi, che ha per obiettivo lo studio e la progettazione di un impianto da installare, in Italia o fuori dai suoi confini, per la produzione di HBI, che è un semilavorato siderurgico contenente prevalentemente ferro metallico.

## **3 Nel breve periodo sono previste alcune novità in casa Feralpi. Investimenti che vanno nella direzione di una miglior selezione di rottame. Fra essi c'è, ad esempio, il nuovo parco rottame a Riesa.**

Sappiamo bene come la qualità del prodotto finito sia fondamentale. In questo obiettivo, c'è sempre da inseguire un miglioramento. Nell'ambito dei nostri processi, molto passa anche dalla qualità del rottame: da anni abbiamo avviato un percorso di trattamento di questa materia prima, dapprima in Feralpi Stahl, poi a Lonato del Garda e Calvisano. Ora, stiamo implementando un nuovo impianto in Germania. I nuovi macchinari permetteranno di rendere la materia sempre più in linea con le nostre esigenze. La Germania, in questo ambito, resta strategica. L'obiettivo è quello di lavorare sulla selezione del rottame affinché possa garantire una migliore produttività e contestualmente abbassare le emissioni.



IN COPERTINA: ALCUNI OSPITI AFFASCINATI DAL MONDO DELL'ACCIAIO.  
ANCHE QUESTO È BELLA GRÖBA (SCOPRI DI PIÙ NEL NOSTRO MAGAZINE).

FUTURO, GIOVANI E TALENTO  
ENERGIA E AMBIENTE  
RESPONSABILITÀ  
ARTE, CULTURA E SPORT  
LIFE IN FERALPI  
PRODUZIONE E INNOVAZIONE  
INCLUSIONE E TERRITORIO

## ANNO XVIII

### NUMERO 1 - LUGLIO 2023

#### Direzione, redazione e amministrazione

Feralpi Siderurgica S.p.A  
Via C.N. Pasini, 11 - 25017 Lonato (BS) - Tel. 0309996.1 - Fax 0309996348

#### Autorizzazione del Tribunale di Brescia Nr. 35/2006

#### Direttore responsabile:

Marco Taesi

#### Comitato di redazione:

Riccardo Bottoni, Valentina Fedrigo, Piero Frittella, Melanie Görne, Isabella Manfredi, Matteo Oxilia, Hervé Sacchi, Marco Sbaraini, Marco Taesi, Ercole Tolettini, Laura Tolettini, Cristina Wargin, Edoardo Zanardelli.

#### Hanno collaborato:

Chiara Armani, Giovanni Bolcato, Federica Cremaschini, Fanny Kilian, Rita Paesan, Cesare Pasini, Marco Pesce, Francesca Rubes.

#### Si ringraziano:

Niccolò Bossi, Giovanni Bozzo, Simone Bozzoli, Eleonora Di Maria, Andrea Ferretti, Antonio Gozzi, Giovanna Montiglio, Federico Stefanelli, Paolo Streparava.

#### Fotografie:

Feralpi Group, Shutterstock, Envato

#### Progetto grafico, impaginazione:

Cawipa S.r.l. - Bergamo - [www.cawipa.com](http://www.cawipa.com)

#### Stampa:

Litos S.r.l. - Gianico (BS)

# Indice



## 7 Don't stop...learnin'

Il ruolo della formazione continua

- 10 Leader: talento o formazione? - Tra skill e approccio, la leadership è uno dei "fondamentali".  
Ma si può allenare?

## 13 Mission Greenpossible

L'acciaio UE alla prova del futuro

- 16 Il mix del futuro per l'autonomia energetica - Solare, eolico, idrogeno e non solo: un confronto sulle principali fonti rinnovabili
- 17 Feralpi al German Italian Energy Forum

## 19 Sostenibilità fa rima con etica

Il climate quitting tra i fenomeni di riflessione

- 22 Cavalcando l'onda del Green Deal Europeo: aziende sulla rotta della sostenibilità

## 25 Manifattura, una "nuova" cultura

Target esterni e interni, l'uso della tecnologia e non solo alla base dei cambiamenti

- 28 L'età non conta - La promozione della Feralpisalò passa anche dal ruolo dei giovani

## 31 La sicurezza non si studia. Si forma

Per approcciarsi a un tema così importante, vengono studiate nuove modalità: la cultura è alla base del cambiamento

- 34 Non sono davvero bravo/a come sembra!

- 35 Bella Gröba - Una festa tedesca, con tinte italiane

## 37 Come ti rendo sostenibile un'infrastruttura

Non solo fondi europei e programmi nazionali: parliamo di ruoli e responsabilità nell'arco della filiera delle costruzioni

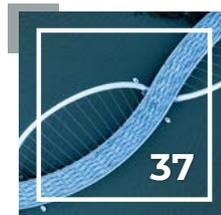
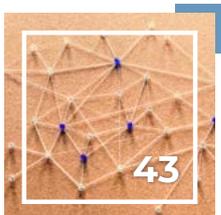
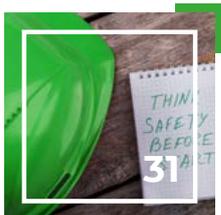
- 40 Collaborazione, digitalizzazione, trasparenza: le tre leve correnti di sviluppo della filiera industriale

## 43 Aziende aperte per... creare valore sociale

Le comunità di pratica come strumento per condividere e imparare

- 46 Indovina chi viene a cena? - Il cibo come esperienza per includere e conoscere culture diverse

- 47 Sempre più vicini - Lonato-Riesa: 10 anni di gemellaggio







Di Riccardo Bottoni

## Don't stop...learnin'

Il ruolo della formazione continua.  
Un aspetto non trascurabile  
nella crescita di un'azienda

**N**on ditemi che non sapete chi sono i Journey. Nel titolo abbiamo giocato su uno dei loro più grandi successi. Learnin' (learning, per i british purosangue) anziché la loro believin' ma non cambia il senso. Imparare dovrebbe essere un po' come credere in qualcosa. Non dovrete mai smettere di creare quell'occasione di migliorarti, anche quando l'obbligo di frequentare una scuola cessa. Il motivo? Le cose cambiano, il mondo si evolve. Le tecnologie, gli approcci, tutto può essere ridimensionato o amplificato dalle novità. È un tema, quello del cambiamento e della velocità a cambiare che ritroverete anche in questo numero e del quale abbiamo parlato anche recentemente su queste colonne. Sembra che sia un monito costante. Forse lo è. Ma lo è per tutti, a prescindere. Persone e aziende. Imprese e professionisti. Ecco perché il tema della formazione non può essere lasciato in disparte. Fa parte di un percorso. Di un viaggio ("journey," ça va sans dire) verso il futuro.



## Niccolò Bossi

Direttore Generale di 24ORE Business School. Laureato in Economia Aziendale all'Università Bocconi di Milano è un professionista senior con oltre 20 anni di esperienza internazionale ampia e diversificata. Nel suo passato è stato Responsabile M&A in Engineering Ingegneria Informatica, Responsabile Corporate Development e Pianificazione strategica per lastminute.com ed è stato Investor Relator di società quotate internazionali.

**F E R A L P I**

FUTURO, GIOVANI E TALENTO

Che i contesti aziendali abbiano accresciuto la propria dimensione formativa non è una novità. Le iniziative, interne ed esterne all'organizzazione, con la finalità di inserire nuove competenze "da zero" è una delle opportunità (o meglio necessità) che si sono venute a creare con il passare del tempo e che denota l'investimento da parte delle imprese nel rendere più "pronte" possibili le persone che via via troveranno spazio. Ma, come detto nell'introduzione, le cose cambiano anche per chi è già dentro l'organizzazione e si deve aggiornare. Di questo tema, parliamo con il Direttore Generale di 24ORE Business School **Niccolò Bossi**.

### **Dott. Bossi, è cambiato il modo delle aziende di approcciarsi alla formazione?**

Se devo guardare in base alla nostra esperienza si può dire che le aziende sono sempre state attente alla formazione. Forse, ci sono stati dei cambiamenti con una crescita indotta da agevolazioni fiscali, ma il tessuto, come in tutti gli ambiti, è caratterizzato da realtà più o meno sensibili. C'è quindi chi ha una visione coerente e di lungo termine, che si avvicina alla formazione creando all'interno delle academy autonome e chi chiede una collaborazione esterna: una formula, quest'ultima, nella quale l'ente formativo, esterno, porta la propria solidità alla corporate academy in modo non autoreferenziale.

### **Si parla spesso di competenze che mancano. Senza dare colpe, qual è la dinamica per cui si è creato questo "gap"?**

Il punto è la velocità. Il mondo cambia, i modelli si evolvono, le innovazioni viaggiano alla velocità della luce. Questa velocità, che comunque è frutto della creatività umana, non è tipica del modello adattativo dell'essere umano. Facciamo fatica a proceduralizzare l'innovazione e dunque si crea un disallineamento tra l'innovazione - con tempi scanditi dalla velocità delle idee - e l'evoluzione. Di fatto tutti sono liberi di farsi venire l'idea, ma poi serve un tempo per metterla a terra e sviluppare le competenze. Se la formazione intercetta il trend prima che diventi elemento concreto in organizzazione, si riesce a creare quella connessione tra il trend e la manifestazione pratica al fine di cercare di anticipare il gap di competenze prima che esso si formi.

### **Lavorate con tanti giovani, ma non solo... Un altro aspetto - forse banale - è che non esiste limite d'età alla formazione...**

In un mondo che cambia e richiede competenze, la formazione è un percorso circolare, che ricorre a qualunque età. Quando abbiamo lanciato l'iniziativa di academy sui coding e sul digital marketing, che sono competenze molto richieste dal mercato, abbiamo intuito che potessero essere di interesse per i

giovani. Ma, con sorpresa, quello che abbiamo notato è che tra gli iscritti erano presenti più quarantenni che neodiplomati o universitari. Questo perché le persone volevano dare una svolta alla loro carriera. Lo skilling non è opzione ma è una scelta obbligata.

**La domanda di nuove competenze è più alta da parte delle aziende o da parte degli stessi studenti?**

Oggi c'è una grande attenzione da parte delle aziende, non perché venga a mancare l'interesse dell'individuo nella formazione ma perché ci sono dinamiche macro economiche che influenzano la formazione: il neo laureato trova lavoro in 5 minuti, perché c'è carenza di lavoro. Dopo il Covid, tra licenziamenti e great resignation, c'è stato un rilancio dell'economia e le aziende hanno ripreso ad assumere con grande rapidità. Il neo laureato aveva la vocazione di formarsi, di dare una specializzazione al suo percorso: nel momento in cui trova lavoro, rischia di mettere in pausa questo percorso. Le aziende, che hanno problemi anche di retention, devono necessariamente investire in formazione, per favorire la crescita e anche per fornire alle proprie persone un valore aggiuntivo oltre allo stipendio o ai programmi di welfare.

**Quanto è importante un percorso di formazione continua e perché le aziende lo devono prevedere tra i propri investimenti?**

La risposta è la sintesi di quelle precedenti. Le aziende vogliono persone che siano aggiornate sulle nuove tecnologie, che possano creare valore. Per farlo servono competenze e skill aggiornate rispetto a quelle che sono le nuove idee, tecnologie, innovazioni.

Non dimentichiamoci che il mondo si evolve, verso una qualità della vita che non è più un elemento accessorio. La persona sceglie un'azienda, per il suo percorso completo di valori e si sente a suo agio se capisce che c'è una sensibilità nei confronti della crescita dell'individuo. Come dicevo prima, la formazione non è un'opzione ma diventa sempre di più una necessità per rimanere al passo con i tempi e con la competitività.



**La formazione in Feralpi: forti investimenti sulle competenze**

Alla voce formazione, Feralpi fa segnare un **+77,2%** rispetto all'anno precedente, con quasi **44 mila ore totali (24 ore pro capite)**.

Tra gli highlights, estratti dalla recente Dichiarazione non Finanziaria relativa ai dati del 2022, emerge una decisa accelerazione su questo fronte, che si snoda attraverso percorsi di alta formazione e master, di formazione continua in ambito tecnico, le attività dell'academy siderurgica e percorsi legati al mondo della sicurezza oltre ai temi legati all'ambito Diversity, Equity & Inclusion (più di 250 ore appartengono a quest'ultima categoria). Questi sono alcuni dei principali temi trattati nella formazione d'aula. Parallelamente avviene un costante processo di formazione on the job, fondamentale per lo sviluppo delle competenze in azienda. A supporto dello stesso è recentemente nato Feralpi PRO, un sistema utile alla mappatura e diffusione delle competenze, sia quelle tecniche (hard skill) che quelle organizzative (soft skill). Oggi in uso in alcune delle società del gruppo e in diffusione in altre, il cuore di questo sistema è un'applicazione digitale appositamente costruita, che permette un efficace monitoraggio e gestione delle suddette competenze da parte dei Responsabili dell'organizzazione.

**+72,2%**  
**QUASI**  
**44.000**  
**ORE**



Di Francesca Rubes

## Leader: talento o formazione?

Tra skill e approccio, la leadership è uno dei “fondamentali”.

Ma si può allenare?

**S**e cercate “come diventare un leader di successo”, troverete libri e blog che decantano gli attributi indispensabili a essere tale. Certo, tra il dire e il fare c'è di mezzo ben più di un mare. Un oceano, quasi. Però, in un'organizzazione, qualunque essa sia, c'è bisogno anche di queste figure.

### *La prossima potresti essere tu.*

Sì, forse suona un po' da campagna dello Zio Sam o peggio ancora da nuovi ingressi per il Grande Fratello, ma davvero potresti essere tu quella persona. Nel senso di leader. Magari lo sei già e te ne viene riconosciuta l'aura, oppure non sai di esserlo ma hai un talento tale da guidare anche chi ti sta vicino senza fare grossi sforzi. Una terza strada ancora potrebbe essere quella di dover essere un leader per ruolo, ma non ti riesce benissimo. La notizia è che, per tutti i casi qui sopra, c'è la possibilità di formarsi. Anche in questo... Ne parliamo con **Federico Stefanelli**.

### **Cosa pensi dei leader? Sono una figura mistica o hanno dei tratti ben delineati?**

Per me il tratto è molto ben delineato. Non è una figura irraggiungibile. C'è chi probabilmente associa ancora il leader con la figura apicale, massima espressione dell'organizzazione. È certamente una possibilità, non l'unica. Il leader, per essere tale, deve innanzitutto essere riconosciuto da parte degli altri. La leadership poi passa da alcune caratteristiche, fra cui l'ascolto. Che non vuol dire entrare in empatia. Saper ascoltare è importante, comprendere la persona lo è altrettanto, ma bisogna limitare il coinvolgimento. Essere leader vuol dire essere in grado di utilizzare le informazioni per migliorare la qualità della vita lavorativa delle persone.

### **Come si fa a essere leader nel proprio campo?**

Formazione, formazione, formazione. Qualunque sia il campo è necessario lavorare sulle caratteristiche e sulle peculiarità. Non mi riferisco solo agli aspetti tecnici (hard skill) ma anche alle soft skill. Dell'ascolto abbiamo già detto l'importanza, ma anche la comunicazione, il problem solving - imprescindibile - e la capacità di delega, assieme alla gestione del tempo tuo e dei tuoi collaboratori sono fattori determinanti. Come sviluppi queste caratteristiche? Formandoti, mettendoti in discussione, aggiornandoti. Certo, forse a qualcuno viene più naturale che ad altri, ma attenzione che quello che apprendi oggi non sarà magari giusto tra 1 o 10 anni. Il covid, la guerra in Ucraina e altre situazioni sociali hanno fatto traballare alcune certezze: il solo modo di parlare con gli altri è cambiato, così anche la capacità di attenzione non è più la stessa.

**Un articolo di Forbes piuttosto recente parlava del ruolo dei leader “gentili”. È una qualità che condivideri?**

Prima, parlando dell’empatia ho detto che è un fattore che tende a “travolgere”, che però in questo ambito bisogna mettere da parte. Chiaramente non vogliamo nemmeno una figura fredda, priva di emozioni. Non deve essere tutto bianco o nero nella vita. La sfumatura, quindi la via di mezzo, è di trovare una figura magari non proprio gentile ma che sia protesa verso gli altri. La gentilezza va bene, ma altre volte ci vuole la fermezza. Abbiamo bisogno di figure come (alcuni) genitori o allenatori, persone che ti spronano al risultato. Si potrebbe citare anche il caso del buon medico, che non è mai troppo empatico per non lasciarsi coinvolgere emotivamente: se ti trema la mano mentre operi un bambino, corri un rischio per lui stesso.

**La figura del leader è destinata a cambiare? Quali caratteristiche non possono mancare al leader del futuro?**

La figura cambierà costantemente e determinante sarà la capacità di cambiare velocemente. Quindi, il tempo di reazione sarà determinante. Il leader del futuro deve avere la giusta capacità e velocità di cambiare atteggiamento in relazioni alle azioni che si vanno

creando. I tempi si stanno accorciando in tanti contesti, lo è chiaramente anche nelle aziende: prima di veder copiata una nuova idea prima passavano mesi, oggi è tempo di qualche giorno. Vince chi si adatta più velocemente.

**A proposito di leader, hai condotto il percorso di Leadership4Steel. Qual è stato il feedback delle persone?**

Il feedback è stato molto buono e proattivo. La mia metodologia è molto pratica: si fanno esercizi e simulazioni di vita in azienda. Leadership4steel è stato importante perché coinvolge varie aziende: anni fa un progetto del genere, che vede delle imprese anche competitor condividere lo stesso percorso, non sarebbe stato nemmeno pensato. Anche questo denota un cambiamento. Le persone coinvolte in questo percorso sono figure chiave: sono il collettore tra i manager, che hanno un lavoro prettamente intellettuale e di strategie, e la parte di produzione dove si lavora con la testa e con le mani. Queste persone costituiscono un anello di congiunzione pazzesco. Decidere di dedicare una formazione di tante ore sulla formazione della leadership e delle soft skills è un segnale. Le aziende stesse dovrebbero essere fiere, perché sono pochi i settori che si mettono assieme e che cercano di risolvere i problemi. E questo ne garantisce un vantaggio.



**Federico Stefanelli**

Lavora da 15 anni con alcune delle maggiori aziende italiane per lo sviluppo delle soft skills. Scrittore, autore e docente, collabora con l’Accademia di Belle Arti di Santa Giulia di Brescia dove ha una cattedra di Metodologia e tecniche della comunicazione. Nel 2023 ha inoltre partecipato alla serie tv The Ferragnez 2, in quanto coach di Chiara Ferragni per la preparazione alla conduzione del Festival di Sanremo.



*L’ultima sessione di formazione di Leadership4Steel si è tenuta presso il Teatro “Centro Lucia” di Botticino*

**Che cos’è l’Academy Siderurgica?**

Il sodalizio è iniziato nel 2019 con il primo progetto Management4Steel ed è poi proseguito con lo sviluppo di nuovi percorsi Leadership4steel, Attitude4steel, Mechanical4steel ed Electrical4steel, dedicati allo sviluppo tecnico e professionale. L’Academy si è arricchita dall’avvio nel 2022 dell’IFTS per la manutenzione Future4steel, percorso in alta formazione per giovani diplomati tecnici.



**184**

PERSONE COINVOLTE



**4**

ANNI



**5**

PERCORSI



**12**

MODULI





**150**

**MILIONI**

LE TONNELLATE DI ACCIAIO  
PRODOTTE IN U.E.

**90**

**MILIONI**

DA CICLO INTEGRALE

**60**

**MILIONI**

DA FORNO ELETTRICO



Di Marco Taesi

## Mission Greenpossible

l'acciaio Ue alla prova del futuro

L'agente speciale Ethan Hunt è diventato famoso per le sue missioni impossibili. Tutte azioni ad alto contenuto di adrenalina, quasi sempre (vedremo se anche nella parte 2 di *Dead Reckoning* ce la farà...) brillantemente rese possibili. Ecco, forse in tanti vorrebbero avere uno come lui nelle proprie organizzazioni. Forse la stessa Europa avrebbe bisogno di questo supereroe senza poteri sovranaturali ma dalla grande audacia per centrare gli obiettivi che essa stessa si è posta.

Sebbene la possibilità di portare Tom Cruise (o quanto meno il personaggio da esso interpretato) al Parlamento UE appaia – questa sì – davvero impossibile, sarebbe forse meglio scongiurare il rischio che il più alto organo continentale non diventi il soggetto di uno dei meme più utilizzati sulla faccia dei social. Il riferimento? Quello dell'uomo che in sella a una bicicletta si mette da solo il bastone tra le ruote...



## Antonio Gozzi

Presidente di Federacciai per il biennio 2022 – 2024 (dopo l'esperienza dal 2012 al 2018). Dal 1995 è Presidente e Amministratore Delegato di Duferco Italia Holding, la società che organizza la presenza italiana del gruppo multinazionale attivo in diversi settori, quali la produzione siderurgica, l'energia, l'engineering, la logistica e lo shipping. Esponente di riferimento del mondo dell'acciaio e delle attività ad esso collegate, è stato protagonista della trasformazione del Gruppo Duferco, oltre che fondatore dell'incubatore di imprese Wylab. Ha collaborato a lungo con l'Università di Genova come Professore associato, su temi riguardanti l'industria, l'energia e lo shipping. Grande appassionato di calcio, Antonio Gozzi è inoltre dal 2007 il Presidente della Virtus Entella, società calcistica di Chiavari (Genova) che milita nel campionato italiano di serie C.

# F E R A L P I

ENERGIA E AMBIENTE

Tra riferimenti, più o meno cult, che abbiamo introdotto è chiaro che il futuro anche nel mondo dell'acciaio passa dalle scelte che si stanno prefigurando sulla scena continentale e non solo. Alcune particolarmente critiche: da una parte il passaggio degli altiforni verso la tecnologia a forno elettrico; per altri, la moltiplicazione di realtà che punteranno al rottame ferroso come nuova materia prima in sostituzione del minerale. E queste sono solo alcune delle sfide da mettere nel mirino e che toccheranno, più o meno da vicino, alcuni tra i principali attori della manifattura europea. Ci facciamo dire qualcosa di più dal Presidente di Federacciai, **Antonio Gozzi**.

### Acciaio nel futuro. Quali sono le principali dinamiche che influenzano la siderurgia del continente?

È in atto una importante riconversione da altoforno a forno elettrico. E questo, per molte imprese, non sarà un passaggio indolore. Secondo le stime di Eurofer, il costo stimato è di circa un miliardo di euro per milione di tonnellate di acciaio prodotto. Convertirne la totalità sarà di fatto impossibile. Per essere ottimisti potremmo immaginare di convertire la metà (45 milioni di tonnellate l'anno), ma lo sforzo finanziario sarebbe comunque gigantesco. E al momento non possiamo sapere chi sarebbe a sostenere questi costi. A queste difficoltà si aggiunge il fatto che dal 1 gennaio 2026 scompariranno le free allowance. E, aggiungo, bisognerà tenere conto del costo delle CO<sub>2</sub>; anche questo è un tema,

visto che ogni tonnellata di acciaio da ciclo integrale viene gravata di un extra costo di circa 200 euro. Aggravio che nessun cliente è disposto a riconoscere, a maggior ragione perché il mercato si sta spostando verso una domanda di "green steel".

### Questo cosa comporta?

Se non si allungano i tempi per la scomparsa delle free allowance, rischiamo che nei prossimi anni l'Europa possa veder diminuire la propria produzione di acciaio di 50 milioni di tonnellate l'anno. Di fatto, un terzo dell'attuale produzione.

### Ma questo possibile scenario che contraccolpi darebbe all'economia del continente?

Intanto sarebbe un trend in senso opposto rispetto alle altre economie nel mondo. Avere 50 milioni di tonnellate in meno in Europa accrescerebbe la dipendenza dalle importazioni, creando una controtendenza che porterebbe ad avere supply chain meno sicure. Ci tengo a ricordare che l'acciaio è alla base di tantissime filiere industriali. I settori "innovativi" esistono perché a monte ci sono le industrie di base, come quelle che producono acciaio.

### L'Europa, però, sembra non accorgersi di queste criticità...

Vero. Italia, Francia e Germania sono i più importanti Paesi manifatturieri, ma a molti stati europei interessa poco dell'industria, soprattutto quelli che acquistano tutto senza produrre. I modelli però stanno cambiando. La Germania basava parte della sua forza sul fatto di disporre di gas a basso costo, per via delle



## Feralpi, il recupero come anima della produzione

Il processo produttivo di Feralpi è, per sua natura, circolare: la circolarità consiste nel produrre acciaio da rottame, evitando così la dispersione nell'ambiente di rifiuti e riducendo il consumo di materie prime naturali che altrimenti servirebbero. Il rottame ferroso - materia prima più importante per Feralpi - di diversa provenienza e composizione, può essere approvvigionato come rifiuto oppure come non rifiuto, secondo quanto definito dal Regolamento UE 333/2011 "End of Waste", e quindi essere riutilizzato. L'acciaio prodotto da Feralpi - come emerge dall'ultima DNF - è costituito per il 96% da materiale riciclato: il dato è stato sottoposto a convalida, da parte di un ente terzo, con esito positivo alle verifiche del contenuto percentuale di materiale riciclato di origine secondo le indicazioni delle norme UNI EN ISO 14021 e UNI/PdR 88:2020.

forniture dalla Russia, e un'esportazione *monstre* verso la Cina. Oggi entrambe queste condizioni sono saltate, e non è facile trovare un'altra via. La Germania sconta anche il fatto di avere una concentrazione industriale maggiore su soggetti di grande dimensione, con minor diversificazione merceologica, un'inferiore flessibilità e, per via delle grandi dimensioni, una difficoltà superiore ad adattarsi al contesto mutevole di questi tempi. Può tuttavia contare su un livello di modernizzazione più avanzato, così come la Francia.

### E l'Italia?

La manifattura italiana è più flessibile, riesce meglio ad adattarsi ai cambiamenti. Con 1.100 miliardi di fatturato e 600 miliardi di export è tra i primi tre paesi al mondo per varietà di classi merceologiche. Il Paese però subisce il peso di una burocrazia lenta e una logistica inefficiente.

### Sul futuro dell'Europa ci sono delle nubi.

Ci sono tante incognite è vero. Pensiamo per esempio agli estremismi sul Green Deal o alle politiche del climate change con grandi slogan e obiettivi quasi irraggiungibili. Aggiungiamoci pure il non avere grande considerazione per l'industria di base con le ricadute sulle catene di valore. L'Europa in questi anni è stata cieca, credendo di essere ancora la prima della classe, pretendendo di imporre il suo modello al resto del mondo. In realtà si è trovata ad essere il continente che ha meno del 9% delle emissioni mondiali di CO<sub>2</sub>, che sta facendo politiche estremiste che

colpiscono la sua industria e rischiano la desertificazione industriale. E lo sta facendo senza avere un impatto sul contrasto al cambiamento climatico. Del 9% delle emissioni UE, solo la metà dipende dall'industria. Si è pensato di poter trascinare Paesi come Usa e Cina in queste politiche, ma così non è stato. Per farlo abbiamo sacrificato economia e benessere. E non da ultimo l'inclusione sociale, a cui si lega la decrescita.

### Dove possiamo guardare il bicchiere mezzo pieno?

Sulla siderurgia italiana diciamo che c'è meno pessimismo. L'Italia è campionessa europea di circolarità con oltre l'80% dell'acciaio già in buona parte decarbonizzato perché proviene da forno elettrico. Siamo molto ambiziosi perché abbiamo nel mirino non solo la riduzione delle emissioni Scope 1, ma anche le emissioni Scope 2. Tra i tanti progetti, il consorzio sul biometano per poter alimentare i nostri impianti. Oggi abbiamo davanti a noi il tema centrale della neutralità tecnologica e la centralità delle rinnovabili. Ma in Italia abbiamo anche il costo dell'energia più alto rispetto a Germania o Francia. E ancora, il consorzio sul DRI. Sono sfide, necessarie per la sopravvivenza e mantenimento delle eccellenze del comparto siderurgico. Abbiamo grandi imprese familiari solide con progetti importanti. Siamo fiduciosi, giochiamo d'attacco.

### La decarbonizzazione è una questione di sopravvivenza o di opportunità?

I latini dicevano "Primum vivere, deinde philosophari" (Prima vivere, poi filosofare).



Di Giovanni Bolcato e Fanny Kilian

## Il mix del futuro per l'autonomia energetica

Solare, eolico, idrogeno e non solo: un confronto sulle principali fonti rinnovabili



### Diversificazione.

Da oltre un anno ricorre questa parola, che il business world associava quasi esclusivamente alle proprie produzioni, e che oggi è strettamente connessa al tema energetico.

Che poi chi l'ha detto che l'energia non è un prodotto? Già, molti di noi l'hanno sempre vista come una fornitura, quasi scontata (una volta anche nella mera accezione economica), da avere in casa come al lavoro. Paghi, ricevi, fine. Vai avanti per la tua strada. Ecco, però, che il primo step di questo iter ha iniziato a impattare un po' di più praticamente dallo stesso periodo in cui è iniziata a comparire la parola "diversificazione" associata al mondo energetico. Energia elettrica, gas e mettiamoci anche il petrolio hanno subito alterazioni notevoli che hanno un po' invitato tutti a prendere in considerazione altre strade. Fra cui quella dell'autonomia energetica.

### Il fai da te dell'energia: pro e contro delle fonti rinnovabili

Nel sole trovi un grande alleato. Non certo da oggi e nemmeno da ieri. Il fotovoltaico e i pannelli possono essere nel breve un buon caposaldo su cui costruire la propria strategia di diversificazione del mix energetico. Un investimento che non rientra subito, ma risulta sostenibile economicamente e ambientalmente. Tra i tanti "pro" c'è però anche un "contro": la disponibilità di spazio (terreni, e non solo) e gli iter burocratici sono i principali ostacoli per installare i parchi.

**Il vento.** C'è chi ne ha di più e chi ne ha di meno. Un po' come lo stesso sole, sebbene le due fonti siano leggermente differenti. Ma è altrettanto vero che la costruzione di parchi eolici (sempre più in voga quelli offshore, quindi direttamente sul mare, in aggiunta a quelli su terra) rientrano tra le principali fonti su cui è vivo l'interesse trasversale delle organizzazioni. Anche in questo caso, l'impatto - anche visivo - di queste pale giganti necessita di spazi.

**Idrogeno.** C'è chi è più avanti, chi più indietro. Come fare per usufruirne? Le sperimentazioni sono in corso. Il principale vantaggio risiede nella possibilità di sostituire direttamente il metano con le dovute precauzioni (problemi sulla sicurezza). C'è però da dire che la produzione da idrolisi, oltre ad avere un consumo elevato di acqua, non è competitiva.

Attenzione anche al **biometano**, in particolare per le aziende. Anche questa fonte, green anche perché deriva da produzioni di scarti agricoli sia vegetali che animali portano verso nuove possibilità. Il problema principale rimane la disponibilità estremamente limitata oltre alla sostenibilità economica.

Ci sarebbe anche **l'acqua**, che non abbiamo dimenticato e che da tempo è una fonte positivamente impattante nel più ampio quadro di diversificazione del mix energetico del sistema Paese. Ma in questo caso l'accesso alle fonti risulta impraticabile, in quanto tutti i punti di accesso sono già stati utilizzati.

Al di là delle scelte sulle fonti rinnovabili, ci sono due aspetti su cui è bene riflettere: il primo è legato alla (attuale) scarsa flessibilità della rete che collega nuovi impianti rinnovabili ai clienti finali; il secondo riguarda le tempistiche legate alla transizione, con il ruolo del gas che necessariamente costituisce ancora una valida e salda ancora alla quale affidarsi lungo i tortuosi mari della burocrazia.

## Feralpi al German Italian Energy Forum



Proprio di energie rinnovabili, di transizione energetica e decarbonizzazione si è parlato al German-Italian Energy Forum 2023, promosso da ITKAM (Camera di commercio italiana per la Germania), che si è svolto a Francoforte nel mese di luglio e che ha visto la partecipazione di Feralpi Group attraverso la testimonianza di Mathias Schreiber, Responsabile del Sistema di Gestione Integrata di Feralpi Stahl. Il GIEF è stata l'occasione per dialogare e accentuare le riflessioni sul tema delle energie rinnovabili e delle possibilità di cooperazione tra Italia e Germania. Su questo asse, il nostro Gruppo sta costruendo importanti investimenti che vanno nella direzione di una diversificazione del mix energetico in entrambi i Paesi.

## Feralpi e la strategia energetica

Con 200 milioni di euro già stanziati per il periodo 2023-2027, Feralpi ha come obiettivo la produzione di energia verde da impianti fotovoltaici finalizzata all'autoconsumo. Questo percorso è orientato a diversificare il mix energetico, che include anche altre fonti di energia rinnovabile, fra cui il biometano (in Italia), eolico e attraverso idrogeno (in Germania). In aggiunta è in fase di valutazione l'acquisto di Green PPA, contratto di acquisto energia elettrica da fonte rinnovabile tra 2 controparti con volumi e prezzi stabiliti.



Fotovoltaico



Biometano



Eolico



Idrogeno



Green PPA







Di Isabella Manfredi

## Sostenibilità fa rima con etica

Il climate quitting  
tra i fenomeni di riflessione

### Un'altra responsabilità nel più ampio rapporto tra azienda e persone

---

*“Studia, trova un lavoro e tienitelo stretto”*

Un ritornello che molti dei nonni o dei papà di tanti di noi hanno espresso quando vivevamo la nostra gioventù. Il mito del “posto fisso” è andato a perdere di aura e questa percezione è frutto di un più ampio cambiamento delle modalità del nostro vivere. Le responsabilità non sono da ascrivere alle aziende piuttosto che alle persone: è l'insieme delle cose, del mondo, a cambiare. Comprendere le basi e le possibili conseguenze di queste variazioni rientrano - queste sì - tra le responsabilità delle organizzazioni.

Quello che i nonni, all'epoca, non si sarebbero aspettati è sicuramente che nel futuro ci potesse essere qualcuno che avrebbe abbandonato il lavoro per motivi diversi dal "non trovarsi bene" nell'azienda. Se nella precedente edizione di VerdeFeralpi avevamo parlato del fenomeno della Great Resignation e della YOLO Economy, un altro alert dal nome curioso è quello del "Climate quitting".

"Ogni giorno ce n'è una" verrebbe da dire. Ma è altrettanto vero che tutti i campanelli d'allarme meritano un'attenzione. E questo, per tutte le aziende, è uno di quelli più rumorosi. Ma che cos'è il "Climate quitting"?

**Dimissioni da scarso impegno climatico.** Così, in parole povere, potremmo definire il "Climate quitting" che sostanzialmente vede nella popolazione aziendale l'opzione di lasciare l'impresa perché non si condivide il percorso che sta effettuando per, ad esempio, ridurre la propria impronta ecologica. Tra di voi c'è sicuramente lo scettico che ora si sta domandando: "Ma davvero c'è qualcuno che molla il lavoro solo perché l'azienda inquina o non riduce la CO<sub>2</sub>?". Lo sarebbe stato anche il nonno di cui sopra. La risposta però è scontata ed emerge da quello che è già diventato un fenomeno. E che quindi obbliga a una riflessione più ampia.

La sostenibilità è un fattore, che ha acquisito un potere che non può essere banalizzato o lasciato da parte.

La sostenibilità è entrata nelle strategie di business, nei consigli di amministrazione, è diventata un driver per garantire competitività e un elemento differenziale nelle scelte di acquisto. Certo, c'è ancora chi acquista le bottiglie di plastica ma c'è chi è più attento ad acquistare quelle prodotte in materiali riciclati o chi ha semplicemente smesso di acquistare il fardello scontato da sei bottiglie all'ipermercato a beneficio di scelte più sostenibili.

Quello che dobbiamo comprendere è che la sostenibilità non è solo un "claim" o un concetto astratto che un'azienda può vantare nei confronti dei propri stakeholder, ma è sempre più un differenziale anche in termini di attrazione dei talenti. La sostenibilità ambientale in questo senso diventa un argomento che rientra sotto il più ampio cappello dell'etica, dei principi di una persona. Se è vero che il nonno di ognuno di noi non avrebbe mai voluto che lasciassimo un lavoro, senza indugio ci avrebbe consigliato di farlo se il lavoro che svolgiamo va contro la propria morale.

**Comunicazione e valori, la trasmissione e la veicolazione nei confronti delle proprie persone è dunque la strada da intraprendere per contrastare il "climate quitting".**

Se pensiamo che i dati ambientali, le politiche strategiche di decarbonizzazione, la variazione di percentuali in riferimento alla CO<sub>2</sub> possano essere un argomento di attenzione solo per portatori di interesse esterni, ci sbagliamo. Ecco perché Feralpi, nell'ambito della propria indagine di clima aziendale, inserisce all'interno del questionario una domanda sulla percezione che le persone della propria organizzazione hanno dell'impegno ambientale del Gruppo. Oggi, ancora più utile, per misurare l'impatto - anche a livello di comunicazione - che i piani e le iniziative di miglioramento siano davvero condivise da - e con - tutta la platea interna.



## CLIMATE QUITTING

È il fenomeno in cui i dipendenti abbandonano un'azienda a causa delle sue politiche o azioni insoddisfacenti riguardo al cambiamento climatico e alla sostenibilità ambientale. L'espressione è relativamente giovane: ha iniziato a essere utilizzata nei primi mesi del 2023.



## Feralpi rafforza la Governance ESG

Ma 'ndo' vai se la **sostenibilità** non ce l'hai? Che questa parola sia sempre più al centro delle strategie di crescita di un'organizzazione è risaputo. Ma la sostenibilità evolve, tra strategie e azioni: l'equilibrio tra sviluppo economico, equità sociale e rispetto dell'ambiente è diventato un pilastro fondamentale per le aziende moderne. Da qui la necessità (e responsabilità) di trasformazione (per alcune realtà, davvero radicale) anche della governance aziendale.

### **La sostenibilità orienta.**

È come una bussola che guida le decisioni dei consigli di amministrazione, a partire dalla valutazione di rischi e opportunità risultanti dai temi ESG. L'obiettivo è perseguire il successo a lungo termine, tenendo conto non solo degli interessi degli azionisti, ma anche di quelli di tutti gli stakeholder rilevanti per l'organizzazione. Le decisioni strategiche e di investimento non si basano più quindi solo su valutazioni finanziarie, ma includono anche considerazioni di tipo non finanziario. Nel 2020, il Codice di Corporate Governance aveva aggiunto il concetto di "successo sostenibile": per le aziende quotate, voleva dire una spinta ad adottare strategie che avessero nella sostenibilità un fattore a lungo termine con l'obiettivo di creare un valore condiviso tra tutti i portatori di interesse.

Feralpi, pur non essendo quotata, ha risposto alla sfida rafforzando la propria governance e rinnovando il Comitato Manageriale di Sostenibilità. Questo organismo strategico nasce da un processo collegiale che ha visto coinvolti azionisti, team executive e manager del Gruppo. Il Comitato, composto sia da figure apicali e manager interni che da membri esperti esterni, ha il compito di supportare il Consiglio di Amministrazione nelle decisioni relative ai temi ESG, valutare in modo imparziale i progressi del Gruppo, oltre che ad assicurare la conformità alle normative e l'approccio proattivo alla gestione di impatti, rischi e opportunità legate alle questioni ESG.

A livello operativo, di recente è stata istituita anche un'Unità di Transizione Ecologica ed Energetica (UTE), il cui compito è quello di tradurre le direttive strategiche del Consiglio di Amministrazione e del Comitato di Sostenibilità in progetti concreti: il focus è tarato sulle sfide ambientali ed energetiche, poste dagli accordi internazionali come l'accordo di Parigi, il Green Deal Europeo e l'Accordo sulla biodiversità di Montreal-Kunming. Feralpi insomma vuole proseguire il proprio percorso di transizione verso un futuro più sostenibile del settore siderurgico. I due organi rappresentano un passo significativo verso una gestione sempre più responsabile e testimoniano un impegno autentico verso le grandi sfide di questo secolo.



Di Marco Pesce

## Cavalcando l'onda del Green Deal Europeo: aziende sulla rotta della sostenibilità

Come una strada di montagna, in salita, tortuosa, ma che alla fine potrebbe riservare una vista mozzafiato.

**P**otrebbe essere sfuggito a qualcuno, ma l'Unione Europea sta attualmente danzando al ritmo di una rivoluzione senza precedenti - una metamorfosi verde, equa e sociale che mira a realizzare un obiettivo ambizioso: la neutralità climatica entro il 2050, creando al contempo una società equa e prospera sostenuta da un'economia moderna e competitiva. E cosa sta guidando tutto ciò? Lo strumento cardine è il Green Deal europeo - un insieme strategico di iniziative approvato dalla Commissione Europea nel 2019.

Le iniziative sono numerose e in questo spazio ci concentreremo sulle più rilevanti per le aziende. I due pilastri sono il **Piano d'Azione per l'Economia Circolare** ed il pacchetto di riforme e regolamenti "**Fit for 55**", incentrati rispettivamente sulla transizione verso modelli di business e di consumo circolari e a basse emissioni di gas serra.

Ma per una transizione verso un'economia circolare e a zero emissioni nette saranno necessari ingenti investimenti, gran parte dei quali derivanti da finanziamenti privati. Per questo motivo l'Europa ha definito un'agenda per la finanza sostenibile che mira ad aumentare gli investimenti verso progetti e attività allineate agli obiettivi del Green Deal, oltre che a fornire un linguaggio comune e trasparente per aziende, investitori e altri stakeholder. In questo contesto, la Direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità aziendale (CSRD),

in vigore dal primo gennaio 2024, richiederà alle grandi aziende di riportare in modo trasparente e dettagliato le loro pratiche e performance ESG. In parallelo, il Regolamento sulla Tassonomia definisce criteri specifici per definire un'attività economica come "ecosostenibile" e richiede alle aziende di comunicare l'allineamento a tali criteri.

### E cosa dire riguardo le Direttive in fase di approvazione?

A partire da quella sul Greenwashing, il nostro "esercito anti-imbroglio" ci aiuterà a distinguere i veri protagonisti della sostenibilità da quelli che usano grandi slogan, ma agiscono poco. E non dimentichiamoci, infine, della Direttiva sulla Due Diligence, anch'essa in fase di approvazione. Essa richiederà alle grandi aziende di eseguire un check-up completo sui propri processi di fornitura per garantire il rispetto dei diritti umani e la protezione dell'ambiente. Siamo entrati in una nuova era in cui la sostenibilità entra con forza nel cuore delle decisioni strategiche aziendali, posizionando l'importanza degli aspetti ESG al pari di quelli finanziari. Non c'è più dubbio, le aziende dovranno approcciare la sostenibilità con un impegno nettamente maggiore rispetto a quanto fatto fino ad ora. Esse non potranno più considerare la sostenibilità come un optional, ma come uno strumento essenziale per creare valore, gestire i propri rischi e rimanere competitive in un contesto economico sempre più complesso e incerto.

## L'impegno di Feralpi

Come sempre, Feralpi non si è fatta trovare impreparata dinanzi a queste sfide e ha già avviato tutte le attività necessarie per rimanere in una posizione di leadership nel campo della sostenibilità. Il percorso pianificato comporterà un investimento significativo e di lungo termine, basato sul riconoscimento del valore della sostenibilità non solo in termini etici, aspetto fondamentale, ma anche strategici e finanziari, mirato a contribuire in maniera tangibile alla risoluzione delle sfide ambientali e sociali necessarie per raggiungere un livello di sviluppo sostenibile. Il Gruppo investe da tempo in processi e soluzioni a basse emissioni, nel rispetto dell'economia circolare, e mantiene attivo un dialogo aperto, costante e trasparente con i propri stakeholder, interni ed esterni. Feralpi è inoltre impegnata da anni a garantire la trasparenza e la completezza della propria rendicontazione ESG, preparandosi a conformarsi pienamente alle direttive europee.



Il risultato di questo impegno non è passato inosservato: nel 2022 Feralpi ha ricevuto l'**Oscar di Bilancio di Sostenibilità** e ha conquistato un posto nelle prestigiose classifiche "Le aziende più attente al Clima 2023" del Corriere della Sera e "Climate Leaders Europe" del Financial Times. Questi riconoscimenti, pur essendo motivo di orgoglio, sono per Feralpi un incentivo a continuare a lavorare con passione e dedizione, nella speranza di un futuro in cui il successo di un'azienda sia sempre più legato a quello di sostenibilità.

## GLOSSARIO

- » **ESG** Acronimo finanziario che indica Environment, Social, Governance. Esso rappresenta gli aspetti ambientali, sociali e di governance (principi, regole, procedure, relazioni, ecc.) che influiscono sul valore di un'impresa e sulla sua capacità di generare valore verso l'esterno.
- » **NEUTRALITÀ CLIMATICA** Quando le quantità di gas serra emesse in atmosfera sono perfettamente bilanciate dalle quantità rimosse. In altre parole, non stiamo aggiungendo ulteriori emissioni di gas serra in atmosfera.
- » **GREENWASHING** Detto anche ecologismo di facciata. Indica la strategia di comunicazione di certe imprese, organizzazioni o istituzioni basata su un'immagine ingannevolmente positiva circa gli aspetti ambientali ad esse connesse.
- » **DIRETTIVA SULLA DUE DILIGENCE** Insieme di regole volte ad aumentare la trasparenza delle aziende riguardo le proprie pratiche commerciali, proteggendo gli stakeholder e garantendo equità tra le aziende in termini di trasparenza e responsabilità.





Di Hervé Sacchi

## Manifattura, una “nuova” cultura

Target esterni e interni,  
l’uso della tecnologia e non solo  
alla base dei cambiamenti

**S**ai che c’è? Non si parla mai abbastanza di cultura. Ancor meno di cultura d’impresa. Di che cos’è e delle sue molteplici sfaccettature ne abbiamo già trattato anche in passato. È assodato che, nell’ambito di quella che è la relazione tra cultura e i rispettivi destinatari (le persone), la prima componente può essere strutturata in modi diversi: un variegato mondo di strade, da poter affrontare in mille modi tutti diversi a partire dal libro, dalla musica, dall’arte, dal teatro, per finire ai nuovi media e a quelli in rampa di lancio di cui conosciamo forse ancora poco le potenzialità. Ma tutto porta a un obiettivo: contribuire alla crescita delle persone.

In questo ambito si appropria con sempre più trasporto il mondo della manifattura. Non sempre in prima linea, va detto, ma l'industria sta trovando il coraggio di aprirsi, di trasmettere, di coltivare relazioni che vanno anche oltre la propria attività. Lo fa certamente partendo da quelli che sono i propri contenuti, ma ad essi associa un valore più ampio.



## Paolo Streparava

Paolo Streparava è Amministratore Delegato del Gruppo Streparava, società leader del settore automotive e player di riferimento delle più importanti case produttrici per la fornitura di componenti e di sistemi per il powertrain e lo chassis. Ricopre inoltre il ruolo di Vicepresidente di Confindustria Brescia delegato per l'Associazione alle attività di Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023.

Da condividere, come detto, con le persone. Sono loro il target principale, siano interne all'azienda o parte di una comunità più ampia. Nell'anno di Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023, anche le aziende hanno sfruttato l'occasione di questa cornice: un'occasione non indifferente per portare quel valore troppo spesso racchiuso all'interno delle proprie mura, e che invece può costituire un valore da cui ripartire per approcciarsi al prossimo futuro.

E allora come sarà l'impresa del futuro? Se si prova a chiederlo a mille tra imprenditori e imprenditrici, si vedrà che le risposte tenderanno a inquadrare l'impresa come "digitale", "sostenibile", con la presenza di "intelligenza artificiale" e guidata dai dati. Attenzione. Non stiamo banalizzando, anzi. Che ci sia una strada e una visione da perseguire è già importante. Il miglioramento dell'organizzazione che deriverà da questo percorso lo sarà ancora di più. Ma se è vero che molte aziende hanno già fatto grandi passi avanti, c'è anche un sistema che ha bisogno di esempi e di spunti per poter contribuire ai cambiamenti. Ed è spesso da questo traino, virtuoso, che si possono fare grandi cose. Ne parliamo con **Paolo Streparava**, CEO di Streparava e Vicepresidente di Confindustria Brescia.

### Da anni si parla di industria 4.0 in riferimento all'evoluzione tecnologica. Ma si può dire che c'è una nuova generazione di industria, in versione 2.0, che ha cambiato marcia anche nei confronti della cultura?

Assolutamente sì, c'è questo trend. Direi proprio che c'è stato un cambio di mentalità, che è frutto anche di una sensibilità tangibile da parte delle persone che vivono l'azienda. L'impresa è chiamata a tenere conto sia dei propri collaboratori che della comunità di appartenenza. Da questo punto di vista le aziende comunicano quello che fanno e sappiamo come alcuni aspetti, sotto il fronte della sostenibilità, dell'etica e della cultura, vengano apprezzati, tanto - e lo dimostrano recenti studi - da influire anche sulla scelta di un posto di lavoro o sulla conferma dello stesso.

### Qual è il modo di innovare attraverso la cultura?

Spesso pensiamo all'innovazione come qualcosa di tecnologico e digitale. A mio avviso l'innovazione avviene anche nel modo in cui trattiamo le nostre persone, definendo con quali modalità, con quale sistematicità e coerenza le mettiamo al centro dei nostri percorsi.

### Fabbrica del Futuro è uno dei modi che avete trovato per rendere le industrie promotrici di cultura, in un anno così speciale...

Il progetto di Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura si basa su quattro

## Anche Feralpi nella Fabbrica del Futuro

Feralpi Group è una delle aziende che potrete trovare all'interno di Fabbrica del Futuro. Le 30 imprese sono state suddivise per cluster tematici, a seguito del concorso attivato nello scorso settembre da parte di Confindustria Brescia: Feralpi, grazie al progetto della Digital Factory Experience, rientra nella categoria "Ricerca e Innovazione".



pilastrini. Confindustria Brescia si è identificata in uno di questi, ovvero la "Città che inventa". Abbiamo avuto così l'idea di rappresentare il mondo della manifattura attraverso cinque aree, che abbracciano sia la cultura umanistica che la capacità tecnologica. Da qui ne è nato un concorso di idee: all'inizio dovevano essere cinque aziende per ogni area, alla fine c'erano davvero tante valide buone pratiche che abbiamo dovuto - ma ne siamo felici - aggiungere un'azienda per ogni categoria. La Fabbrica è qualcosa che, da bresciani, abbiamo voluto costruire e posizionare nel cuore della città: in questa struttura, le aziende si raccontano. Ci sono degli oggetti che legano in modo tangibile le proprie identità e dei totem digitali che raccontano quelle che sono le rispettive

best practice in linea con i cluster tematici. Ma qui non si parla tanto del futuro che verrà, bensì di quello che è stato fatto da imprenditrici e imprenditori illuminati: il loro contributo farà sì che la fabbrica del futuro possa essere diversa, empatica, sostenibile, innovativa, basandosi su quello che è già stato fatto. Il principio è di ispirare, ma anche rendere questa vetrina un'occasione per convincere i più scettici sugli aspetti virtuosi dell'industria.

**Manifattura fa sempre più rima con cultura. E in questo Brescia, forte anche del ruolo che ha, sta progredendo in questo ambito.**

Secondo me c'è un movimento di aziende che spinge, da tempo, in questa direzione. Altre lo stanno imparando a fare.

**La cultura, insieme all'arte, guarda da tempo anche all'innovazione tecnologica. Un cambiamento necessario anche per rendere sempre più vicini questi mondi ai giovani.**

Per tornare alla Fabbrica del Futuro, abbiamo inserito in questo contesto anche il metaverso. È una delle cartucce che abbiamo sparato per avvicinare chi è già abituato a linguaggi virtuali. Oltre a ciò, abbiamo utilizzato in conferenza stampa una "digital human", integrata a ChatGPT, dal nome Sophia, alla quale abbiamo chiesto cosa vuol dire "Fabbrica del Futuro" e cosa rappresenta. È stato un momento interessante, non solo per attivare i giornalisti. Anche queste nuove tecnologie saranno opportunità per dare continuità ai nostri racconti e fare cultura.



Di Federica Cremaschini

## L'età non conta

La promozione della Feralpisalò passa anche dal ruolo dei giovani

La giovane età e la poca esperienza a volte sono considerate un ostacolo difficile da superare nel mondo del lavoro. Ma non sempre è così. Ne è un esempio Andrea Ferretti, direttore sportivo di Feralpisalò, che, pur essendo il DS più giovane d'Europa, grazie al suo lavoro e a quello del suo staff, è riuscito a formare un grande gruppo di lavoro che ha raggiunto la vittoria del campionato con la promozione in Serie B.

**La stagione calcistica appena conclusa è speciale, sotto tutti i punti di vista. È stato sicuramente un capolavoro, realizzato grazie ad un grande gruppo e a una grande organizzazione.**

È stata una bellissima cavalcata, inaspettata direi per certi versi ed è forse per questo che è stata ancora più bella e gratificante. Abbiamo raggiunto un traguardo storico e sicuramente per noi questa vittoria deve essere un punto di partenza: deve essere una tappa del percorso di crescita che la Feralpisalò ha intrapreso ormai da diversi anni. La vittoria di quest'anno è frutto di un'attenta programmazione, partita dal presidente Pasini, che ci ha permesso di toglierci molte soddisfazioni e di portare a termine un grande lavoro.

**Il ruolo che ricopre, anche per la sua giovane età, può sembrare davvero difficile. Essere il più giovane DS a volte le ha creato dei problemi o delle difficoltà? Come è riuscito a superarle?**

Le difficoltà ci sono sempre, al di là della giovane età. Il ruolo che ricopro è molto complicato e mi mette di fronte ogni giorno a piccole o grandi scelte da prendere che influiscono sul lavoro di altre persone, per questo cerco sempre di essere il più equilibrato e determinato

possibile. Il mio compito è quello di sbagliare meno scelte possibili. La mia giovane età agli occhi degli addetti ai lavori può sembrare una difficoltà, ma io cerco di colmare questa mia inesperienza, se così possiamo chiamarla, con il duro lavoro e la dedizione. La credibilità è la qualità più importante: se è davvero un direttore sportivo si rende credibile, l'età è ininfluente.

**Quali sono i valori fondamentali che, secondo la sua esperienza, servono per poter lavorare e creare un gruppo solido e coeso?**

Sono fermamente convinto che per creare un gruppo forte bisogna partire dai valori umani. Lo dico sempre: prima che lavoratori, o calciatori nel mio caso, siamo tutti persone. L'aspetto umano nella scelta dei giocatori e dello staff per me è fondamentale. Quando lavori con persone che condividono i tuoi stessi valori e quelli della società il rapporto solido si crea naturalmente, senza nessun tipo di fatica e anche le difficoltà si superano in modo più semplice. Un altro segreto per me fondamentale è creare nelle persone con cui lavoro un grande spirito di appartenenza: una mentalità da costruire giorno per giorno, che parte dalla società. Con questi valori si può costruire sempre un grande gruppo.



## Andrea Ferretti

Direttore Sportivo Feralpisalò, nato ad Ascoli il 30 aprile 1996. Arriva a Salò nell'estate del 2017 come team manager dopo una prima esperienza professionale da giornalista. Dopo 5 anni di crescita all'interno del club, dall'estate 2022 è stato investito del ruolo di DS.



## Obiettivo raggiunto: Feralpisalò in Serie B

Il giorno 8 aprile 2023 è una data storica. Di quelle che non si dimenticano facilmente. La Feralpisalò è in Serie B. Il Club ha vinto il campionato di Serie C (girone A) ed è stato promosso con 2 giornate di anticipo, festeggiando un importante traguardo per la propria storia sportiva, iniziata solamente nel 2009. La promozione è arrivata al termine di un campionato equilibrato che ha visto i Leoni del Garda, allenati da mister Stefano Vecchi, sempre in testa alla classifica dal mese di febbraio: una leadership ribadita dalla miglior difesa del campionato e da un ruolino di marcia nell'ultimo periodo caratterizzato da 12 partite senza sconfitte. La vittoria con la Triestina (1-0, rete di Butic) ha sancito il pass per la promozione diretta. Dalla stagione 2023-24, la Feralpisalò giocherà in Serie B.

### La ricetta vincente di questa stagione sembra essere stato il giusto connubio tra giocatori esperti e giocatori giovani. Quanto è importante questa combinazione?

Credo che avere un gruppo di lavoro equilibrato sia fondamentale. Questa stagione noi siamo stati l'esempio, ma vale per qualsiasi tipo di lavoro. Serve l'esperienza ma servono anche persone giovani. Gli esperti servono per tracciare una linea guida e indirizzare i giovani al lavoro, mentre i giovani con la poca esperienza servono per dare energia e spirito al gruppo. Questa combinazione per me è fondamentale nella costruzione del nostro team. Dobbiamo permettere ai giovani di esprimersi al meglio, sempre insegnando i valori giusti.

## La storia del Club

La storia della Feralpisalò ha inizio nel 2009, con la fusione tra Feralpi Lonato e AC Salò Valsabbia. Il Club, caratterizzato dai colori verdeblu, si inserisce così nel panorama professionistico italiano.

Al termine del suo secondo campionato (2010-11) nella ex Serie C2, arriva il passaggio in Serie C1 ottenuta al termine del percorso nei playoff con l'altrettanto storica vittoria con la Pro Patria.

Passo dopo passo, la Feralpisalò ha saputo ritagliarsi uno spazio sempre più da protagonista nella terza divisione professionistica italiana, fino all'accesso in Serie B. Nel mezzo un percorso sportivo caratterizzato da una crescita continua, sia a livello sportivo – tra cui le vittorie giovanili del campionato Berretti (2018) e la promozione della formazione giovanile in Primavera 2 (2022) – che di progetti legati alla creazione di valore per i giovani e il territorio di appartenenza. Tra gli esempi rientra “Senza di me che gioco è?” (che nel 2016 ha visto la Feralpisalò diventare il primo club professionistico a inserire al proprio interno una sezione calcistica dedicata a bambini e ragazzi con disabilità).





Di Eric Filippini

## La sicurezza non si studia. Si forma

Per approcciarsi a un tema così importante, vengono studiate nuove modalità: la cultura è alla base del cambiamento

In queste pagine parliamo spesso di tecnologia, di ambiente, di innovazioni, di competenze. Insomma di cluster tematici e argomenti che in comune hanno un aspetto: la possibilità di un miglioramento continuo. Anche la sicurezza può essere annoverata in questo elenco di attività che non possono essere sospese. E nemmeno rallentate. Anzi, una volta ingranata la marcia bisogna subito pensare a mettere quella successiva. La destinazione di questo percorso, manco a dirlo, è lo "zero infortuni". Non una chimera, ma un traguardo per il cui raggiungimento serve un impegno trasversale.



## Simone Bozzoli

HSE Mission Technical Advisor di Go to the Moon da quasi due anni, ha all'attivo diverse consulenze nel campo HSE. Nel suo percorso formativo, consegue prima la laurea triennale in Ingegneria per la sicurezza del lavoro e dell'ambiente a cui segue la Magistrale in Ingegneria per l'ambiente e il territorio, indirizzo energie rinnovabili.

Ci sono diversi modi per approcciarsi alla sicurezza. Nessuno è mai sbagliato se la sicurezza viene veicolata e trasmessa con competenza, generando valore per l'organizzazione stessa e le persone. Ecco, le persone. Questo è l'asset principale sul quale lavorare (l'altro sono le tecnologie). E per farlo serve necessariamente la formazione. Ma per formarsi, l'unica strada è davvero solo quella dello studio?

Tante volte abbiamo associato il mondo della formazione allo studio. Ma per apprendere non è che siano necessari solo tomi ed enciclopedie. Tanto più che un aspetto come la sicurezza, troppo spesso sottovalutato

F E R A L P I

LIFE IN FERALPI

dall'eccesso di confidenza, se affrontato a suon di documenti e normative, fatica a richiamare tutta l'attenzione che meriterebbe. In questo contesto, sul quale nessuna organizzazione vuol lasciare nulla di intentato, vanno quindi considerate nuove esperienze. Ne parliamo con **Simone Bozzoli**, HSE Mission Technical advisor di Go To The Moon.

**Voi vi occupate di formazione nell'ambito della sicurezza e avete portato avanti un percorso che in Feralpi si chiama We Are Safety. Qual è la chiave per accrescere la consapevolezza della sicurezza?**

Partiamo dal presupposto che non si può rendere un ambiente più sicuro solo grazie al progresso tecnologico. Ecco perché le persone, oggi come in futuro, continueranno ad avere un ruolo fondamentale. E con questi progetti il coinvolgimento è totale. Bisogna essere consapevoli non solo di come si opera, ma di come è possibile dare il proprio contributo per migliorare la propria organizzazione. Uno dei più grandi ostacoli nel campo della sicurezza è passare dal "rispettare una regola perché me lo dice qualcuno" al "voglio rispettare una regola perché è per il bene mio, per la mia salute, per le mie passioni, per la mia famiglia". Da questo

punto di vista dovremmo sempre immaginarci un figlio o una figlia davanti alla situazione e domandarci: "Se fosse qui, gli farei correre questo rischio?". Noi vogliamo spiegare le responsabilità e le conseguenze di alcune scelte. Usiamo un canale particolare, toccando corde diverse dai percorsi di formazione più abituali.

**È questa dunque la chiave innovativa del percorso We Are Safety?**

Sì, l'aspetto emozionale e la consapevolezza delle persone del ruolo che hanno e delle funzioni che hanno sono strumenti e obiettivi che fanno parte di questo programma. La sicurezza non si compone solo di aspetti legislativi, ma anche di comportamenti. Ad esempio, perché devo stare a un metro da un carico sospeso quando posso stare a cinque metri da esso? Questo è un caso da "stabilimento" ma sappiamo bene che in qualunque altro contesto ci troviamo spesso a non aver la sensibilità di essere così premurosi.

**Nel vostro approccio c'è anche l'aspetto del gaming. Qualcuno potrebbe dire che non si "gioca" quando si parla di sicurezza...**

L'attività di formazione attraverso il gaming è una strategia ormai consolidata dal tempo, e che permette

di stimolare alcuni messaggi - anche seri - attraverso modalità coinvolgenti. L'obiettivo è arrivare al punto, accrescere l'efficacia della trasmissione di questi concetti. Se non sei coinvolgente, è molto facile perdere l'attenzione delle persone. Farle sentire coinvolte, attraverso una partecipazione più interattiva, ci avvicina al nostro scopo.

**Parliamo di prevenzione. Quali sono i motivi che portano le persone ad abbassare il livello di sicurezza nella propria vita personale e professionale?**

Direi la confidenza col rischio. Se lavoro su una macchina, e non la gestisco sempre in modo ottimale, accresco il mio livello di confidenza con il rischio e mi sento in grado di gestirlo. Tutto ciò cresce. Se non c'è un criterio di vigilanza, un controllo che non interviene nella correzione dei comportamenti, la persona continuerà ad avere questa confidenza. È chiaro che almeno nelle aziende ci sono delle persone che, per il loro ruolo o per natura, vigilano con un occhio di riguardo anche sui propri colleghi. Ma non sempre è così fuori dal contesto lavorativo, dove comunque c'è sempre un rischio. Tornando a quanto detto prima, è un discorso di cultura: bisogna passare dal vedere nella sicurezza non già un obbligo, ma una volontà.

**Su quali aspetti si può ancora migliorare?**

La percezione del rischio è una di queste di cose. Ma c'è un ventaglio di questioni. Fra questo c'è il proprio ruolo all'interno dell'azienda a livello di sicurezza. Bisogna aver ben chiaro si cosa richiede la legge, ma anche cosa di più cerca l'azienda e quali strumenti sono disponibili per esercitare la sicurezza. La stimolazione della proattività è altresì importante: dobbiamo avere persone coraggiose, dove il coraggio non è da intendere quello di "osare" davanti a un rischio ma anzi il contrario, cioè non avere paura o timore di intervenire di fronte ad esso.



**Un progetto di Gruppo**

Più di 3700 ore già dedicate al progetto nel sito di Lonato del Garda, dopo 42 sessioni di aula, oltre a decine di giornate spese nel coaching in campo. Sono questi i primi numeri di We Are Safety, che ha avuto inizio in Feralpi Siderurgica nel corso del 2022 e sta proseguendo senza sosta il suo percorso e che vedrà prossimamente un più ampio coinvolgimento di tutte le persone e di tutte le aziende del Gruppo. Quello della sicurezza del resto è un aspetto centrale, che non può essere circoscritto a singole realtà. In una più ampia ottica di responsabilità e di gestione dei rischi, Feralpi prosegue nel suo impegno ad accrescere conoscenze e attenzione su questi temi.



Di Chiara Armani

## Non sono davvero bravo/a come sembra!

### DOPO UN ESAME

*“Ce l’ho fatta, ma è sicuramente stato un colpo di fortuna...”*



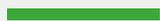
### DOPO UN CONCORSO

*“Non so come, ma mi è andata bene...”*



### DOPO UN PROGETTO REALIZZATO

*“Non c’era molto da fare onestamente...”*



A lzi la mano chi non ha mai avuto un pensiero come questo. Un “atteggiamento mentale”, che ti porta a sentirti in colpa o a pensare di non aver davvero meritato il successo ottenuto. Di aver in qualche modo ingannato e imbrogliato gli altri, apparendo più intelligente, più capace, più competente. Migliore, più di quanto in realtà si ritiene di essere.

Ecco se siete tra quelli, sappiate che questa condizione mentale, generalmente inconscia, è stata chiamata per la prima volta nel 1978 **“Sindrome dell’impostore”**. A coniare tale espressione furono le psicologhe Pauline Clance e Suzanne Imes. La Sindrome dell’impostore descrive quel fenomeno in cui una persona si sente inadeguata e crede che il proprio successo sia dovuto a fortuna e/o a circostanze esterne negando evidenze oggettive delle proprie competenze e abilità.

### Ma perché “impostore”?

Ecco come Neil Gaiman, scrittore e giornalista britannico, descrive la sindrome dell'impostore in un discorso di commiato chiamato “Make Good Art” tenuto nel 2012 presso l'Università delle Arti a Philadelphia:

“Nel mio caso ero convinto che qualcuno avrebbe bussato alla porta e un uomo con una cartelletta per appunti sarebbe stato lì fuori a dirmi che era tutto finito, che mi avevano beccato e che ora avrei dovuto trovarmi un lavoro vero.”

Questo estratto delinea una condizione interiore nella quale un individuo non si sente all'altezza delle aspettative, non riconosce i propri successi e soprattutto non interiorizza le proprie competenze, vivendo nella costante paura di essere scoperto come “impostore”. Questa sindrome è più frequente di quanto si pensi e colpisce moltissimi individui sia nella vita quotidiana che in quella lavorativa. È verosimile che anche le persone che ci stanno vicino ne siano “affette”, sentendosi a loro volta degli “impostori”. Senza che tu lo sappia, probabilmente provano la stessa sensazione.

**Se il fatto di non sentirsi all'altezza ci sta (l'umiltà è un pregio), è bene anche sapere trasformare una sensazione bloccante in qualcosa di buono, in una forza positiva. Come fare?**

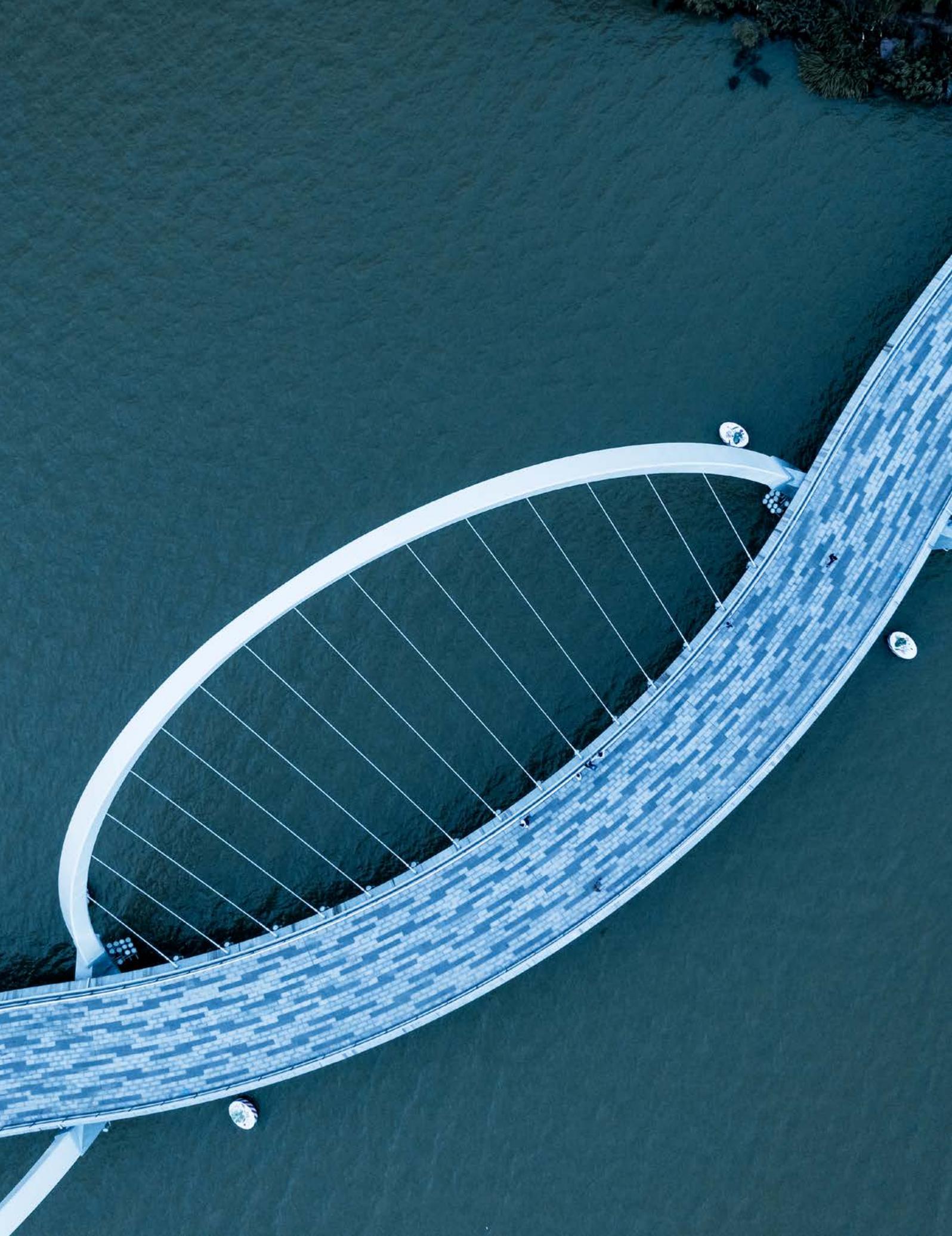
Intanto ponendosi obiettivi sfidanti, riconoscendo e accettando i propri successi, gioendo al loro raggiungimento ed evitando di sminuire quelle azioni che ne hanno permesso il conseguimento. Questi primi passi andranno incontro a una visione maggiormente realistica delle proprie capacità. E una volta consapevoli delle proprie abilità e competenze non resta che metterle a frutto e crederci. E seppure all'inizio potrà sembrare difficile, alla fine, sarà molto più facile di quanto si possa immaginare.

## Bella Gröba

Una festa tedesca, con tinte italiane



Il popolare festival per famiglie “Bella Gröba” si tiene nell'omonimo quartiere di Riesa ogni anno dal 2016, con una breve interruzione a causa della pandemia. Diverse attrazioni per grandi e piccini garantiscono l'intrattenimento e, naturalmente, anche il benessere delle persone che vi trascorrono piacevoli momenti. Ogni anno si alternano ospiti speciali e nuove attrazioni, in modo tale da rendere questo festival sempre diverso e speciale. Bella Gröba è stata creata per ringraziare i residenti del loro supporto e della loro stretta collaborazione. Con un numero di visitatori in costante crescita (oltre 3.000 per l'edizione 2023), il festival è ormai diventato parte integrante del calendario di eventi di Riesa.





Di Rita Paesan

## Come ti rendo sostenibile un'infrastruttura

Non solo fondi europei e programmi nazionali: parliamo di ruoli e responsabilità nell'arco della filiera delle costruzioni

C'era una volta il NextGenerationEu. Alzi la mano chi se lo ricorda. Nessuno? In Italia è più facile sentir parlare del PNRR, in Germania di DARF. Ecco, entrambi sono tecnicamente "figli" del sopra menzionato progetto che, nel 2020, ha messo sul piatto 750 miliardi di euro per rilanciare un po' tutte quelle cose che si erano fermate per la pandemia. Tra queste c'è anche il mondo delle infrastrutture: un'occasione d'oro, della quale avevamo già parlato in queste colonne, presentando quelli che erano i più importanti cantieri destinati all'apertura. Di piani, programmi, fondi e requisiti per poterne ottenere, se ne continua a parlare: alcune opere sono partite, altre sono in attesa. Di certo c'è che questi soldi vogliono contribuire a migliorare quelle che sono le reti di collegamento. Se scorri le voci ti ritrovi parole chiave come "moderne", "digitali" e soprattutto "sostenibili".



## Giovanni Bozzo

Studi scientifici, laurea in Scienze Politiche all'Università di Padova, tra il 2004 e il 2010 svolge attività di ricerca e analisi di politiche pubbliche territoriali ed infrastrutturali presso la Tolomeo Studi e Ricerche di Treviso.

Nel 2010 entra in ANCE – Associazione dei Costruttori Edili Industriali - di Pordenone e nel 2014 ne assume la direzione, promuovendo negli anni progetti innovativi di partecipazione associativa e promozione della cultura di impresa e approccio al cambiamento del mercato delle costruzioni.

Dal 2020 è Direttore di ANCE Alto Adriatico, realtà nata dai processi di fusione tra le province di Gorizia, Pordenone e Trieste. Oggi è Direttore di AIS, Associazione Infrastrutture Sostenibili.

9 IMPRESE INNOVAZIONE INFRASTRUTTURE



11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI



# F E R A L P I

PRODUZIONE E INNOVAZIONE

Si potrebbe quasi dire che l'ultimo attributo è quello su cui c'è da lavorare di più, pur sapendone di meno. Ecco perché vogliamo approfondire questo tema con chi si occupa di Infrastrutture Sostenibili. Abbiamo contattato per l'occasione **Giovanni Bozzo**, Direttore di AIS.

### **Direttore, ci conferma che l'acciaio continua a essere un elemento chiave per le infrastrutture?**

Questo indubbiamente. Acciaio e calcestruzzo sono i grossi elementi costitutivi delle infrastrutture e continueranno ad esserlo anche nelle opere del futuro.

### **Ora che siamo più tranquilli, possiamo dire in che modo la sostenibilità entra nelle infrastrutture?**

Se pensiamo alla definizione di sostenibilità, data nel 1987 nel rapporto Brundtland che definisce lo sviluppo sostenibile come "quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri" e pensiamo alla lunghezza del ciclo di vita delle infrastrutture che si articola su decenni, capiamo subito l'assoluta rilevanza che ha la questione della sostenibilità applicata alle infrastrutture. Ricordo inoltre che la stessa Agenda 2030 dell'Onu mette al centro la sostenibilità nell'obiettivo (SDG) 9 e trasversalmente anche in altri (come l'SDG 11). Detto ciò, la

sostenibilità delle infrastrutture è una questione fondamentale che non si pone più come scelta ma imperativo. Il nostro payoff è "o saremo sostenibili o non saremo".

Perché? Perché al di là degli indirizzi in materia ambientale e infrastrutturale, sia nazionale che europea, c'è un fabbisogno infrastrutturale, che è evidente per l'Italia rispetto ad altri Paesi d'Europa. Secondo il Global Infrastructure Outlook del G20, il Belpaese avrebbe bisogno di 373 miliardi da qui al 2040 (18 miliardi all'anno) per le infrastrutture; la Germania "solo" 36,4 milioni di euro l'anno. Dall'altro lato sono sempre più evidenti gli impatti dei cambiamenti climatici anche nel nostro paese (vedi Emilia-Romagna), impatti a tutti i livelli, ambientali, sociali ed economici, ed anche in termini di costi sulle infrastrutture stesse. Pertanto, la sostenibilità delle infrastrutture è strategica. E non è tanto "se" fare infrastrutture sostenibili, ma piuttosto "come" riuscire a fare infrastrutture sostenibili.

### **La domanda è scontata allora. Come si riesce a rendere sostenibili le infrastrutture?**

Serve un approccio nuovo. Noi abbiamo identificato 4 pilastri. Il primo riguarda la misurabilità: sistemi di misurazione, protocolli e sistemi di rating sono necessari affinché la sostenibilità sia misurabile e oggettiva lungo tutte le fasi di processo; in seconda battuta c'è la digitalizzazione,

elemento strettamente collegato alla misurabilità e che può essere di supporto in tutte le fasi del ciclo di vita dell'opera, dalla pianificazione alla progettazione alla manutenzione dell'infrastruttura, con vantaggi anche in termini sociali; poi ci sono i prodotti sostenibili, una questione connessa a quella dell'economia circolare, all'impronta carbonica, alle prestazioni verificate, che vengono attestati da certificati come EPD o Dichiarazioni Ambientali, che sono importanti ma migliorabili viste regole di convalida differenti e mancanza di chiarezza sulla confrontabilità; non meno importante di altri è la filiera di operatori, che deve essere qualificata, non tanto con il "pezzo di carta" ma con una precisa strategia in logica ESG, una cultura che permei tutta la governance aziendale.

**L'aspetto ambientale è sicuramente centrale, ma non è insomma l'unico per definire la sostenibilità anche delle infrastrutture.**

La sostenibilità è un concetto ampio. Non cadiamo nell'errore di considerarla solo ambientale. La dimensione sociale è altrettanto importante, perché coinvolge non solo le organizzazioni ma anche le comunità locali in quanto le infrastrutture hanno un diretto impatto sul territorio. La sostenibilità deve permeare l'intero ciclo: comincia ben prima della parte di pianificazione e prosegue quando l'infrastruttura viene messa in opera. La fase realizzativa diventa poi il banco di prova chiamando in causa la capacità di mettere a terra e praticare nel concreto la sostenibilità, in primis in cantiere dove rilevano tutte e tre le componenti: quella ambientale, quella economica e quella sociale. Da questo punto di vista, il cantiere è un luogo dove le componenti sociali (persone e sicurezza in primis) necessitano di attenzione. Non a caso uno dei primi lavori fatti da AIS, che sta riscuotendo interesse, è un position paper sul cantiere sostenibile che propone una metodologia per misurare il grado di sostenibilità dello stesso. Le responsabilità, insomma, non sono e non saranno solo dei produttori ma coinvolgono tutta la filiera.



## Presider, ancora più vicina alle infrastrutture sostenibili

Un'inaugurazione in grande stile, per celebrare la fine (o l'inizio, verrebbe da dire) dei lavori. E sì, perché Presider, lo scorso 10 giugno, ha ricevuto nel nuovo stabilimento di Nave istituzioni, comunità e tutta la sua famiglia proveniente dai siti di Borgaro Torinese, Pomezia e Saint-Souplets (Francia) per il taglio del nastro della sua quarta sorella.

Il nuovo stabilimento di Presider prosegue nel segno della lavorazione degli acciai destinati ai progetti infrastrutturali. Oltre due anni di lavori e 7 milioni di euro di investimenti sono stati necessari per il completo revamping del sito produttivo e nuovi macchinari installati per la sagomatura ed assemblaggio delle strutture in acciaio. Grazie a questo nuovo assetto impiantistico, che dà continuità alla tradizione siderurgica nel territorio, lo stabilimento di Nave ha una produzione che supera le 35.000 tonnellate l'anno con l'obiettivo di raddoppiarle nell'arco dei prossimi anni anche in funzione dell'accelerazione impressa dal PNRR.



Di Laura Toletini

## Collaborazione, digitalizzazione, trasparenza: le tre leve correnti di sviluppo della filiera industriale



### Eleonora Di Maria

Professoressa Ordinaria di Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" (DSEA) dell'Università di Padova. Insegna Relational Marketing, Global Firms and Global Value Chains e Governo e Gestione delle Aziende. I suoi interessi di ricerca riguardano i processi di innovazione delle imprese e dei sistemi produttivi locali, con particolare attenzione ai processi strategici e di innovazione digitale; l'internazionalizzazione delle imprese e delle catene globali del valore; le strategie di sostenibilità ambientale e l'economia circolare. Coordina il Laboratorio Manifattura Digitale entro il DSEA.

#### Non c'è molto da girarci attorno.

Il futuro prevede un più ampio coinvolgimento delle filiere. In questo senso emerge sempre di più una necessità da parte di produttori e fornitori di andare incontro a quelle che sono le leggi del mercato e le linee guida che stanno arrivando dai più alti livelli istituzionali. Facciamo un punto su questi temi con **Eleonora Di Maria**, Prof.ssa di Economia e Gestione delle Imprese, attiva nella ricerca sulle catene globali di valore, strategie di sostenibilità ambientale ed economia circolare.

#### Prof.ssa Di Maria, cosa significa per la filiera industriale (produttori, clienti e fornitori) la sostenibilità ambientale oggi?

La sostenibilità ambientale richiede un approccio sistemico e collaborativo in cui è necessario che tutti gli attori della filiera siano coinvolti. I processi di innovazione e sviluppo di prodotto, la logistica fino ai processi commerciali e distributivi se visti dal punto di vista ambientale richiedono coordinamento e valutazione delle cause o fonti alla base dei diversi impatti ambientali che travalicano i confini di una singola impresa. Allo stesso tempo un approccio di filiera alla sostenibilità ambientale permette di raggiungere in modo più efficace risultati positivi in chiave ambientale, portando benefici economici ed impatto per l'ambiente per tutti gli attori coinvolti.

#### Che importanza ha per la filiera la misurabilità della performance ambientale? Quali sono le sfide e le opportunità?

La misurazione della performance ambientale è importante per riuscire a dimostrare, a rendere conto a tutti gli stakeholder, degli impatti realizzati e del processo di miglioramento che può essere attivato. La misurazione all'interno della filiera inoltre è necessaria perché i risultati ambientali non si possono ottenere solo all'interno della propria impresa, ma coinvolgono più attori esterni (pensiamo agli impatti in termini di riduzione della CO<sub>2</sub>). I vantaggi riguardano quindi la possibilità di evidenziare le strategie e i percorsi virtuosi intrapresi dall'impresa e dal proprio sistema del valore verso gli stakeholder. Le sfide sono connesse invece alla possibilità di



avere a disposizione dati utili e necessari per effettuare l'analisi e il monitoraggio di processi ambientali, la disponibilità di metriche di misura affidabili e condivise a livello di filiera nazionale ed internazionale, il coordinamento tra gli attori e lo scambio informativo.

**Un'ultima domanda, che vuole lasciarci presagire il trend già delineato: quale sarà il futuro della cooperazione in filiera su questi temi?**

La cooperazione è necessaria e deve essere cercata, in particolare da parte di attori chiave della filiera che hanno un ruolo di guida, perché come detto sopra la sostenibilità ambientale e il raggiungimento di processi di innovazione ambientale richiedono collaborazione. È importante che ciascuna delle parti coinvolte possa trarre beneficio dalla cooperazione (in un'ottica win-win) in modo da favorire il coinvolgimento da parte di tutti e tutte.



## **Impatti sulla strategia: la ricerca Made in Feralpi**

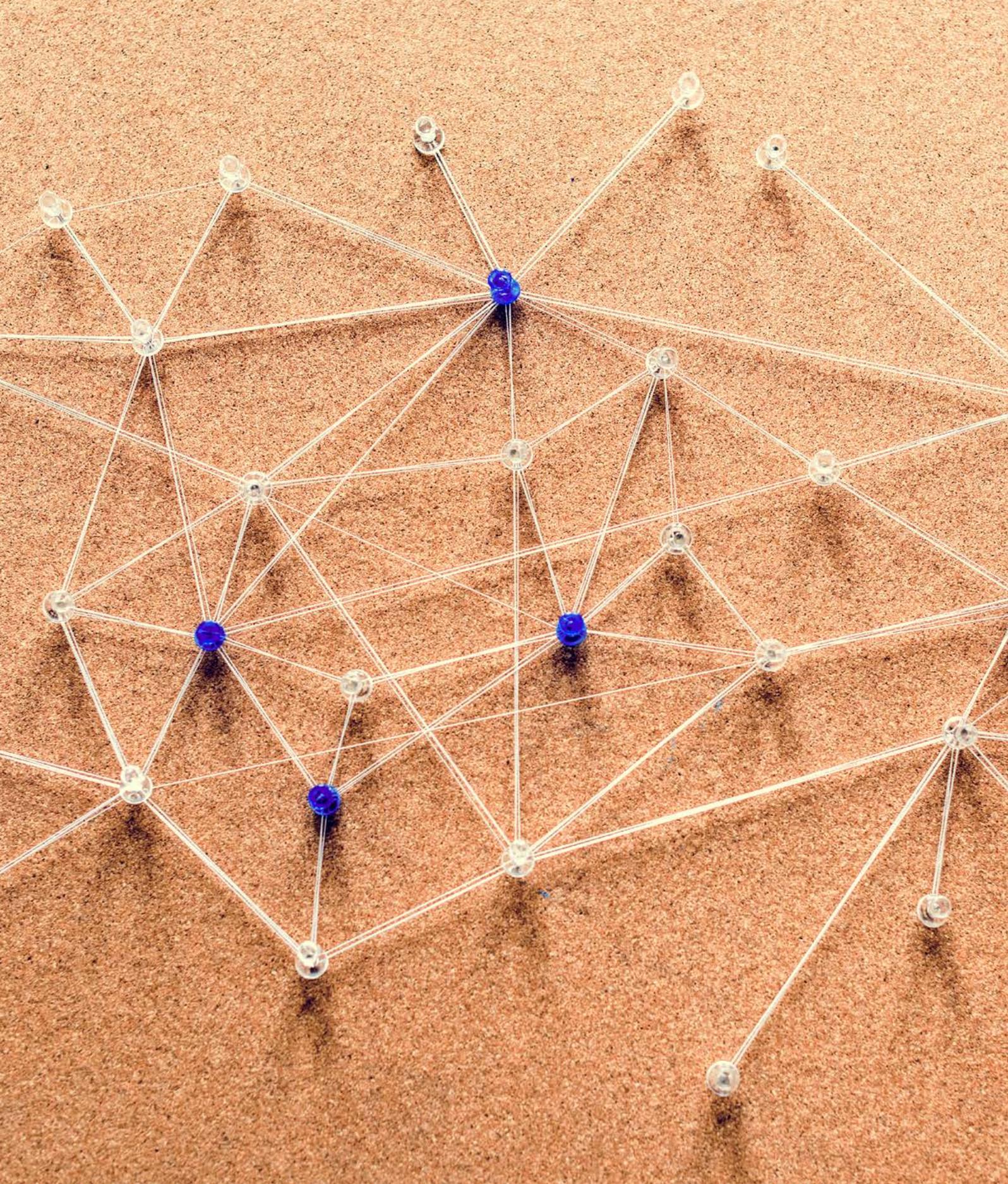
---

Attraverso un percorso di Dottorato Industriale in Management con il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università degli Studi di Padova, negli ultimi due anni Feralpi Group ha condotto oltre 40 interviste qualitative che avevano come principali target il management del Gruppo e i clienti.

**L'analisi interna** ha permesso di approfondire l'approccio e la strategia di sostenibilità di Feralpi Group, verificandone l'impatto sia a livello economico, sociale e ambientale.

**L'analisi esterna** ha raccolto soprattutto il punto di vista della filiera, esaminando in particolar modo il tema degli indicatori ambientali e di come la collaborazione tra i vari attori del mercato e lo scambio di informazioni trasparenti sia diventato un elemento di vantaggio competitivo per l'organizzazione.

I risultati di questa ricerca scientifica sono in pubblicazione e poi consultabili nelle note riviste scientifiche *Recycling* e *Sustainability* di MDPI.





Di Hervé Sacchi

## Aziende aperte per... creare valore sociale

Le comunità di pratica come strumento  
per condividere e imparare

**N**ella vita le cose puoi farle da solo o con l'aiuto di altre persone. Scegliere l'autonomia piuttosto che la collaborazione è un qualcosa che si lega intrinsecamente alle competenze, alle esperienze. Insomma, alle conoscenze che si hanno per approcciarsi alle azioni che si intendono intraprendere. Nell'ultimo numero di VerdeFeralpi avevamo riportato le riflessioni del prof. Telmo Pievani sul tema della collaborazione (un modello vincente nel medio lungo periodo), in contrapposizione all'egoismo. Se in quel caso ci si soffermava sul fare squadra all'interno della propria azienda, il modello è applicabile anche a un livello più alto: la sinergia tra aziende.

## Le comunità di pratica

Le comunità di pratica sono gruppi sociali che hanno l'obiettivo di produrre conoscenza organizzata e di qualità. I membri hanno libero accesso e hanno l'obiettivo di apprendere continuamente attraverso la consapevolezza delle proprie conoscenze e di quelle degli altri. Secondo Étienne Wenger, tra i massimi esponenti delle teorie dell'apprendimento applicate nel settore delle comunità di pratica, esistono tre dimensioni su cui si basa questo sistema: i campi tematici (che devono accomunare i membri ai quali partecipano), una comunità (elemento che stimola la condivisione di idee e interazioni) e la pratica, intesa come conoscenza specifica condivisa e mantenuta. Gli elementi che non possono mancare alla comunità di pratica sono il "cooperative learning", mutue relazioni e le diversità/parzialità dei componenti.



Il tema dell'inclusione ricorre anche in questo ambito. Quando si intravede un obiettivo comune, e si vuole raggiungerlo, i personalismi e la competizione si diradano. Essere aperti, e quindi inclusivi, deve essere vista come un'opportunità più che una necessità. Col passare dei tempi sono sempre di più gli esempi in questo senso, in primis sul fronte formativo (ricordiamo che Feralpi è tra i promotori dell'Academy Siderurgica con altre aziende del settore). Ma il tema delle competenze non è l'unico fattore comune su cui si concentrano le aziende: se le sinergie più votate al miglioramento della competitività (vi dice niente il termine networking) sono oramai comuni a tutte le latitudini, le attività di miglioramento sull'ambito "sociale" sono più difficili da trovare. Ma la buona notizia è che... esistono.

## L'impegno di Feralpi

Feralpi ha aderito a questa Comunità di Pratica innanzitutto per condividere quelle che sono le attività e gli spunti che emergono dalle iniziative praticate internamente all'azienda. Il dialogo e il confronto che avviene attraverso la Comunità di Pratica è coerente all'approccio che Feralpi mette in atto con i propri stakeholder interni (ad esempio con l'indagine di clima aziendale che prevede non solo la raccolta delle proposte di miglioramento ma anche il confronto in focus group per definire le azioni da implementare

per migliorare il benessere interno) ed esterni (come i Sustainability Dialogues, un network di sostenibilità composto da organizzazioni, enti, istituzioni e non solo, a cui l'azienda si rivolge per definire la propria matrice di materialità). La Comunità di Pratica è però anche arricchimento, personale e di organizzazione. Partecipare alla Comunità di Pratica costituisce un'attività che è in linea con i pilastri di sostenibilità di Feralpi ("Inclusione e sviluppo territoriale") e con l'Obiettivo di sviluppo sostenibile 11 (SDG 11, Città e comunità più inclusive).



## Giovanna Montiglio

ESG Manager in OMB Saleri Società Benefit, si occupa di strategie di sostenibilità e comunicazione. Ha partecipato alla trasformazione dell'azienda in Società Benefit e progettato strategia su Diversity & Inclusion, per il raggiungimento della certificazione della parità di genere. Precedentemente impegnata nel mondo del turismo, ha collaborato dal 2015 al 2021 con l'Università degli Studi Bicocca per i Master in Marketing e Communication e Master in Tourism Sales Management.

più solo guadagnare, ma vogliono stare bene. Si passano otto ore in ufficio o in reparti produttivi: tutti noi abbiamo l'obiettivo di far star bene le persone, ma sappiamo altrettanto bene che garantire il necessario benessere non è facile. E in questo dobbiamo sforzarci a migliorare. L'ascolto è alla base di tutto e spesso ce n'è troppo poco. Come detto precedentemente l'azienda deve accrescere il suo ruolo, cercando di sopperire anche ad alcuni limiti delle istituzioni, attraverso iniziative, agevolazioni e quant'altro serva ad andare incontro alle persone che vivono l'azienda. Tutto ciò è alla base della nostra comunità di pratica.

Tutto parte dal rafforzamento della propria organizzazione, dei rapporti che essa ha nei confronti delle proprie persone o della comunità di appartenenza. Iniziative, eventi, nuove modalità di ingaggio: si valuta un po' tutto oggi per arrivare all'obiettivo. Per massimizzare il successo e limitare i fallimenti, una delle modalità è quella di imparare dagli altri. Per questo fine nascono le cosiddette "comunità di pratica". Scopriamo un po' di più cosa sono.

**Dottoressa Montiglio, la vostra azienda, OMB Saleri, è stata tra le promotrici della creazione di questa "Comunità di Pratica". Può spiegare di cosa si tratta?**

Tutto nasce da una sensibilità e dal fatto che, spesso, guardando in giro possiamo apprezzare delle belle iniziative di aziende a noi vicine. Insieme alla collega Katia Abondio di Fedabo, abbiamo voluto creare un gruppo affinché si potessero condividere delle buone pratiche, relativamente a progetti di coinvolgimento tra aziende e comunità locali che generano positivi impatti sociali.

**Qual è stato il primo feedback tra le aziende?**

Il primo feedback è stato davvero molto positivo, perché l'iniziativa ha raccolto un grande entusiasmo. È chiaro che ogni realtà ha un'identità differente rispetto ad un'altra, ma abbiamo dei valori in comune. E tutti hanno voglia di condividere i propri valori.

**Alle aziende piace "efficientare" i processi. In questo caso, la possibilità di confrontarsi aiuta a prendere una strada già battuta e a limitare possibili fallimenti.**

Credo che la possibilità di fare esperimenti sia sempre una buona cosa. Mettere a fattor comune le iniziative, limitando o evitando questi inciampi, è un modo che abbiamo per arricchirci.

**Tante volte le aziende cercano di avviare delle collaborazioni solo se vedono un guadagno. In questo caso non c'è un aspetto meramente economico alla base, ma un valore sociale.**

Alla base di questo progetto c'è una volontà, che è quella di essere dei promotori di una cultura d'impresa su un territorio, come quello di Brescia, in cui c'era la tendenza al "non comunicare" e al "non condividere" quanto di buono fatto. Da parte nostra c'è questa intenzione di apertura, che deve essere vista come occasione di arricchimento per le stesse aziende.

**L'aspetto sociale è preminente. Da questo punto di vista emerge una nuova forte spinta da parte delle aziende di lavorare sul fattore "S"...**

Io ho la fortuna di lavorare in un'azienda in cui l'aspetto sociale è sempre stato fondamentale. Dopo il Covid, il fattore S è diventato prioritario. Dal punto di vista lavorativo è cambiato l'approccio: le persone non vogliono



Di Laura Tolettini

## Indovina chi viene a cena?

Il cibo come esperienza per includere e conoscere culture diverse

C'è qualcuno o qualcuna tra noi "persone con più esperienza di altre" (non fatemi dire vecchi, dai...) che si ricorderà del famoso film del 1967, rifatto anche più recentemente, di Stanley Kramer, "Indovina chi viene a cena?". Il cast, per l'epoca, fu caratterizzato da stelle internazionali quali Spencer Tracy, Sidney Poitier, e Katharine Hepburn. Facciamo opera di bene per i più giovani, nel riassumere (senza spoilerare) alcuni tratti della trama. Tutto parte dalla storia di Joanna "Joey" Drayton, una ragazza bianca statunitense, cresciuta in un'agiata famiglia liberal di San Francisco, che si innamora di John Prentice, uno stimato medico afroamericano conosciuto dieci giorni prima alle Hawaii. I due hanno deciso di sposarsi e si recano a San Francisco, dove Joey intende presentare il fidanzato ai genitori, il padre Matt e la madre Christina. In un primo momento, i genitori dei rispettivi figli si ritrovano impacciati, ma poi le madri accettano l'amore così

sincero, mentre i padri sono assolutamente contrari. Il film, come potete immaginare, avrà per fortuna un lieto fine.

Questa breve immersione cinematografica ci fa capire come il momento della convivialità e della condivisione del cibo sia di fatto un'occasione di interscambio e di conoscenza sociale e possa diventare un'opportunità per capire meglio chi ci sta di fronte, anche la sua cultura. Da sempre, in diversi tempi e culture, la tavola costituisce un luogo di incontro. Per gli esseri umani, l'atto di nutrirsi è alla base primordiale della sopravvivenza, quando l'uomo doveva trovare cibo raccogliendo o cacciando ed evitando di divenire egli stesso uno snack per altri. Preparare il cibo e mettersi a tavola è un'azione che porta in sé una serie di abitudini e simboli culturali che raccontano molto di ciò che siamo.



## La multiculturalità attraverso il cibo

### L'inclusione, insomma, è un fattore. Anche a tavola.

Non c'è nulla di meglio che conoscere le persone attraverso quello che sono abituate a mangiare. Ecco che di recente, in alcuni dei ristoranti aziendali di Feralpi Group, abbiamo introdotto un'iniziativa proposta dagli Ambassador DEI del Gruppo: quella del "piatto multiculturale". Abbiamo iniziato a presentare alcune specialità tipiche di alcuni dei nostri siti nel mondo, inserendole nel menu: partendo dalla Germania, e proseguendo per Spagna, Francia e così via, è stata l'occasione non solo per far assaporare nuovi sapori ma anche condividere curiosità storiche interessanti. Dietro questa attività possiamo però riscontrare anche altri spunti. Tante volte abbiamo giudicato (o stereotipato) alcuni cibi, portandoli a essere preconcenti spesso infondati: questo cammino ci porta quindi a scoprire, prima di giudicare.

Viaggiamo con la nostra fantasia e percorriamo in pochi minuti il mappamondo. Se pensiamo solo all'utilizzo di posate per mangiare, in Cina e in Giappone si usano solo le bacchette, mentre in altre zone del mondo, come in India, si utilizzano solo le mani servendosi tutti e tutte da un unico vassoio posto al centro della tavola. Se andiamo in Spagna chiedere il bis del pranzo è segno di grande maleducazione, mentre nei paesi arabi, chiedere il bis è quasi d'obbligo, perché è un complimento per chi ha cucinato. Se un giorno ci capitasse mai di essere ospiti in Corea del Sud, bisogna aspettare che la persona più anziana seduta al tavolo inizi a mangiare, prima di cominciare noi stessi, altrimenti è una mancanza profonda di rispetto. Se infine un giorno finissimo in Zambia, ricordiamoci di non chiedere gli ingredienti della pietanza che mangiamo: i nostri commensali potrebbero pensare che abbiamo paura di essere avvelenati.

Quanta cultura è dentro nell'atto di mangiare ed è così che il cibo può diventare un grande alleato per includere o escludere gli altri. Un piatto ci racconta molto del Paese in cui siamo.

## Sempre più vicini

Lonato-Riesa: 10 anni di gemellaggio



Lonato del Garda - Riesa. Un gemellaggio, nel segno dell'acciaio di Feralpi, che dura da (oltre) 10 anni. Tutto iniziò infatti nel 2012. Con un anno di ritardo, a causa di alcuni impegni che non ne hanno permesso l'organizzazione, nel mese di luglio è stato possibile organizzare la celebrazione del decennale di questo sodalizio.

Dal progetto di teleriscaldamento - condiviso da entrambi i comuni - fino ai rapporti di interscambio che legano gli istituti tecnici delle due località, il percorso sull'asse Italia-Germania va avanti in modo sinergico e consolidato. E per il futuro è destinato a rafforzarsi ulteriormente. Nel corso dell'ampio programma promosso dall'Amministrazione del comune gardesano per il decennale del gemellaggio, c'è stato anche spazio per coinvolgere i due sindaci (Roberto Tardani e Marco Müller) nel tour dello stabilimento lonatese: un'occasione per dare evidenza degli ultimi aggiornamenti sugli impianti e sugli impegni condivisi da parte del Gruppo nelle sue sedi produttive.



# SERIE B CONGRATULATIONS LEONI DEL GARDA

