

**Report della Ricerca**

**Progetto n.74 /2020**

**CIG. 833608207D**

**Analisi delle competenze per la  
Governance Finanziaria**

## Sommario

INTRODUZIONE DEL DOCUMENTO .....	3
INDAGINE QUANTITATIVA.....	3
Definizione del modello di assessment .....	3
Individuazione del Target .....	4
Definizione della struttura e delle caratteristiche del questionario .....	5
Canali di comunicazione e di engagement delle imprese .....	5
Livello di adesione delle imprese .....	6
Individuazione delle competenze.....	8
Dinamiche di Board .....	8
Digital & Innovation.....	10
Sustainability .....	11
Competenze Trasversali .....	12
Analisi delle covariate e delle interdipendenze .....	15
Dinamiche di Board .....	15
Gestione della programmazione economica finanziaria .....	15
Gestione degli Economics.....	18
Risk Management finanziario in situazione di incertezza .....	20
Digital & Innovation.....	22
IT Security e Privacy.....	22
Data Governance .....	24
Sustainability .....	26
Valutazione / Monitoraggio dei possibili impatti del Climate Change .....	26
Orientamento al valore condiviso .....	29
Benefici finanziari derivanti da modelli di economia circolare .....	31
Considerazioni .....	33

## INTRODUZIONE DEL DOCUMENTO

Il presente documento si pone l'obiettivo di descrivere le attività realizzate nel corso delle attività progettuali, con lo scopo di illustrare le principali risultanze emerse dalla survey "Analisi delle competenze sulla Governance Finanziaria" promossa da Fondirigenti e rivolta a tutti i manager e imprenditori delle imprese del territorio nazionale.

L'iniziativa volta a mettere a disposizione delle imprese un modello di intervento per ridisegnare i processi di governance finanziaria, ha l'obiettivo di comprendere nella situazione attuale le capacità dei manager di gestire proattivamente le tematiche chiave quali, Digital Transformation, Governance Strategica e Sostenibilità d'impresa di fornire loro una serie di strumenti di sostegno allo sviluppo delle skills richieste ai manager per rispondere alle sfide del futuro.

## INDAGINE QUANTITATIVA

### Definizione del modello di assessment

Il modello di competenze per la Governance Finanziaria proposto considera una serie di competenze necessarie al management, definite sulla base di ambiti di competenze ben definiti:

- **Dinamiche di Board.** Rappresentano il driver principale del modello. Tale ambito considera le competenze finanziarie necessarie che devono essere possedute dai vari membri del board. Le skill individuate dovrebbero permettere di amministrare le imprese in modo resiliente e consapevole. La volatilità e l'incertezza del contesto spingono le aziende ad ampliare il perimetro di competenze, tradizionalmente posseduto dal CFO. Quest'ultimo pur rappresentando il presidio specialistico sui temi finanziari ed economici avrà la necessità di essere affiancato da un board e da manager sempre più capaci di gestire questi temi.

Digital & Innovation, e Sustainability rappresentano le leve strategiche da associare e contestualizzare in stretta correlazione alle competenze finanziarie.

Gli aspetti legati alla digitalizzazione e alla sostenibilità si configurano come dei requisiti richiesti ai manager resilienti per poter gestire la sfida della ripresa economica in un'ottica di crescita sostenibile, innovativa e condivisa.

- **Digital & Innovation.** Il PNRR identifica una sezione specifica per l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese. Gli incentivi fiscali del PNRR sono riservati alle imprese che investono in beni strumentali, materiali ed immateriali, necessari ad un'effettiva trasformazione digitale dei processi produttivi, nonché alle attività di ricerca e sviluppo connesse a questi investimenti. Tuttociò è finalizzato ad un'ottimizzazione finanziaria tra investimenti e finanziamenti.
- **Sustainability.** Il dibattito su modelli di sviluppo sostenibile acquisisce sempre più rilevanza in questo momento storico alla luce di una profonda evoluzione della natura dei rischi globali, in particolare quelli ambientali legati al climate change nonché quelli legati alla dimensione sociale, come evidenziato nel Global Risk Report 2021 del World Economic Forum. Le competenze in tale ambito si correlano sempre con maggiore rilevanza alle competenze di governance finanziaria.
- **Competenze Trasversali.** Rappresentano delle competenze che devono essere possedute al fine di valorizzare le competenze definite in precedenza.

Al fine di individuare le competenze proposte nel modello di Governance Finanziaria, si è proceduto in più step:

**Definizione del Modello di Competenze per la Governance Finanziaria**

Sulla base delle più recenti evoluzioni politiche e normative in materia (ad esempio PNRR e Green Deal), oltre a contenuti editoriali specialistici (ad esempio Harvard Business Review) e position paper di «opinion leader» (ad esempio World Economic Forum), si è proceduto a definire e delineare una serie di competenze utili per la governance finanziaria in linea con gli scenari attuali e con le prospettive future. Nella definizione del modello si è tenuto conto anche delle best practices adottate da aziende leader del mercato nazionale ed internazionale.

**Validazione del Modello di Competenze per la Governance Finanziaria**

Il comitato tecnico (chiamato all'interno del presente documento anche come Steering Group) ha analizzato le competenze proposte identificando le quindici competenze più strategiche per garantire una crescita sostenibile delle imprese. Lo Steering Group è composto da sei professori universitari, con verticalità nei temi Amministrativo Finanziario, Digitalizzazione e Sostenibilità.

Il modello identificato dai membri dello Steering Group è così declinato:



**Individuazione del Target**

La survey è stata realizzata in base ad alcuni elementi definiti dalla committenza già in sede di gara:

- 400 interviste da realizzarsi a imprenditori, manager e dirigenti provenienti da almeno 75 imprese con sede nel territorio nazionale;
- L'individuazione di manager, imprenditori, dirigenti, relativi ad almeno 75 aziende aderenti al Fondo nella misura dell'80%.

## Definizione della struttura e delle caratteristiche del questionario

Le indagini sono state svolte in modalità, CATI (Computer Assisted Telephone Interview) e CAWI (Computer Assisted Web Interview).

La scelta della duplice modalità di somministrazione del questionario, proposta dal gruppo di lavoro in sede di offerta tecnica, ha permesso di ottenere i vantaggi intrinseci di ciascuna modalità.

- Le interviste CAWI hanno garantito capillarità, flessibilità e non invasività dello svolgimento dell'intervista;
- La modalità CATI ha permesso di ridurre i tempi della ricerca, mantenendo un'alta qualità dei risultati, garantita dal supporto e guida di intervistatori professionisti nella compilazione del questionario.

Il questionario semi - strutturato ha indagato quattro ambiti di interesse:

- 1. Digital & Innovation;**
- 2. Sustainability;**
- 3. Dinamiche di Board;**
- 4. Competenze Trasversali.**

Per ogni ambito sono state identificate diverse competenze chiave; è stato chiesto agli intervistati di indicarne per ciascuna competenza l'importanza e la presenza in azienda attraverso un punteggio con scala Likert da 1 a 4 (dove 1=poco/basso e 4=alto/molto).

Il questionario, realizzato con la partecipazione dello Steering Group, è stato uploadato in un software di rilevazione dati (Survey Monkey), predisposto per tablet, pc, smartphone e reso accessibile a tutti i potenziali rispondenti.

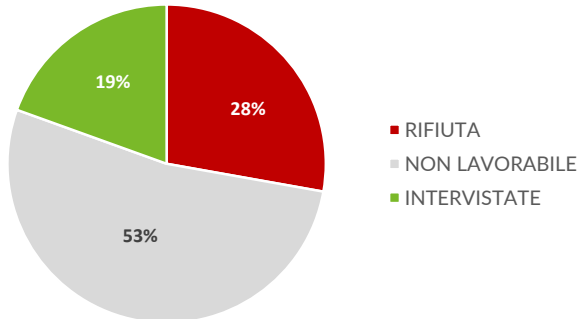
## Canali di comunicazione e di engagement delle imprese

Si è proceduto alla diffusione del questionario utilizzando i seguenti canali:

- Siti Web (<https://www.fondirigenti.governancefinanziaria.it> ; <https://www.fondirigenti.it>);
- Canali social di Fondirigenti e RTI ([LINKEDIN](#) / [FACEBOOK](#) / [YOUTUBE](#));
- Invio email alle aziende che hanno espresso volontariamente il loro interesse all'indirizzo [survey@fondirigenti.governancefinanziaria.it](mailto:survey@fondirigenti.governancefinanziaria.it);
- Metodologia : Ricerca quantitativa;
- Campione : Imprese localizzate sul territorio nazionale;
- Strumento di rilevazione : Questionario semi-strutturato;
- Modalità di rilevazione: Interviste CAWI (Computer Assisted Web Interview) e CATI (Computer Assisted Telephone Interview);
- Periodo di rilevazione: 7 giugno 2021 – 26 Ottobre 2021;
- **Numero di interviste realizzate: 401;**
- **Aziende contattate: 342 di cui iscritte a Fondirigenti (pari al 87,7%) e non iscritte (pari al 12,3%).**

## Livello di adesione delle imprese

Il livello di adesione delle imprese in valori percentuali è risultato il seguente:

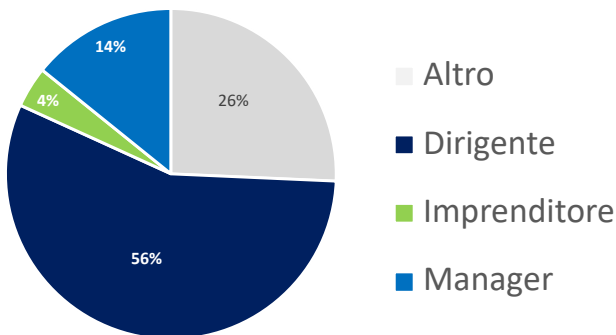


Le interviste **rifiutate** includono tutti i casi nei quali è stato letto lo script dell'intervista, è stato chiesto se si è/non è iscritti a Fondirigenti e se si è disponibili a proseguire con l'intervista, ma l'intervistato ha rifiutato di proseguire.

**Mentre per interviste non lavorabili si intendono** i casi nei quali si verifica una delle seguenti situazioni: Viene letto lo script dell'intervista, viene chiesto se si è/non è iscritti a Fondirigenti e se si è disponibili a proseguire con l'intervista ma l'intervistato chiede di richiamare:

oltre i 3 tentativi di richiami/appuntamenti il contatto diventa non più lavorabile; A seguito del caso a) viene richiesta l'invio e-mail, senza ottenere alcuna risposta da parte dell'intervistato; Impossibilità di risposta.

## Ruolo all'interno dell'Organizzazione



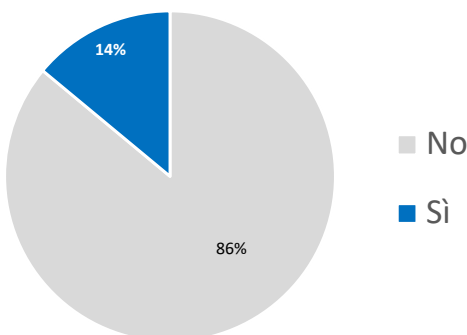
Più della metà degli intervistati ha dichiarato di essere un dirigente aziendale, nello specifico il 56,0 % del totale (225 intervistati).

Mentre il 14,0 % degli intervistati, ha dichiarato di essere un manager all'interno dell'Organizzazione (57 intervistati).

Solo il 4,0 % degli intervistati ha dichiarato di essere un imprenditore (16 intervistati).

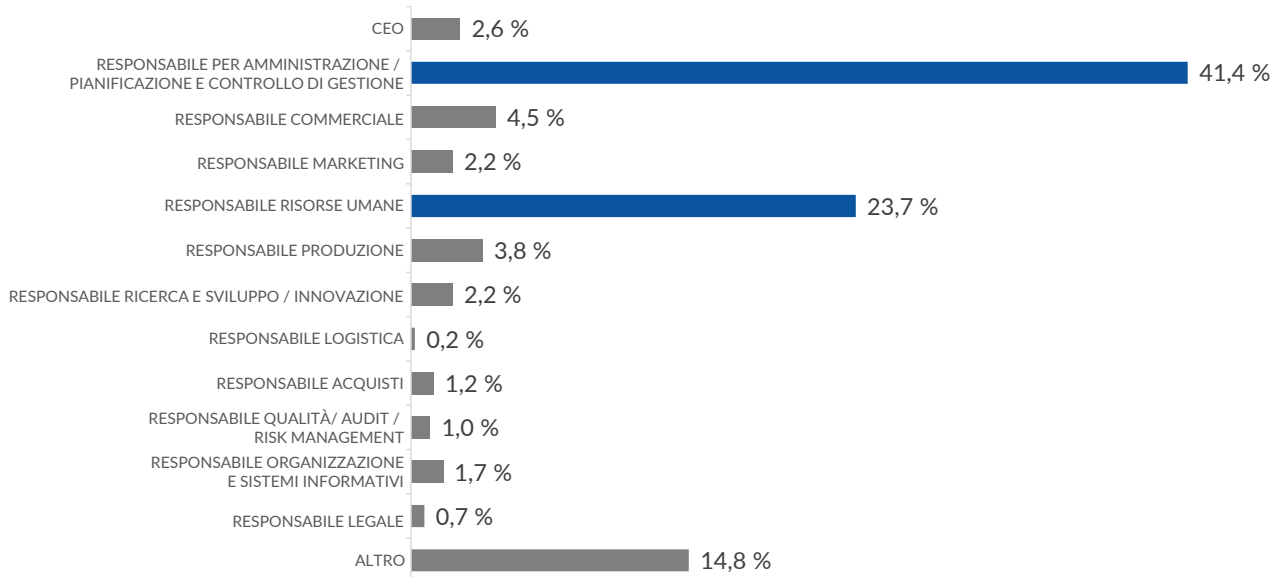
La restante parte (circa il 25,0 %) di ricoprire ruoli diversi da quelli precedentemente descritti all'interno dell'Organizzazione (103 intervistati).

## Membro del CdA



Rispetto alla presenza di membri facenti parte del Consiglio di Amministrazione, solo il 14,0% ha dichiarato di intervenire attivamente all'interno del board aziendale (56 intervistati).

Dall'istogramma a barre orizzontali riportato di seguito è possibile avere una rappresentazione della suddivisione degli intervistati tra le diverse strutture aziendali. Nello specifico, circa il 65 % degli intervistati ricopre un ruolo di **Responsabile Amministrazione / Controllo di Gestione (41,4 %)** oppure di **Responsabile delle Risorse Umane (23,7 %)**.



## Individuazione delle competenze

Il gruppo di lavoro, a seguito dell'indagine sulle competenze in ambito Dinamiche di Board, Digital & Innovation, e Sostenibilità dell'impresa nella triplice ottica ESG, ha individuato le competenze necessarie da presidiare in modo organico all'interno delle imprese sulla base di criteri oggettivi e standardizzati.

Considerato che quasi la totalità degli intervistati ha indicato un livello di importanza strategica che risulta medio alto o alto, il gruppo di lavoro ha effettuato l'analisi valutando esclusivamente il numero di intervistati che ha indicato il valore massimo, relativamente all'importanza strategica di ciascuna competenza.

Nello specifico le competenze individuate sono state selezionate in funzione delle risultanze della survey, in particolare i razionali utilizzati fanno riferimento al:

- **Livello di importanza della competenza:** sono state identificate le competenze con livello di importanza massimo assegnato almeno dal 30 per cento circa degli intervistati;
- **Livello di presidio della competenza:** sono state individuate le competenze con livello di presidio inferiore al 20-40 per cento.

Pertanto, per i diversi ambiti oggetto d'indagine è risultato quanto descritto nei seguenti profili.

### Dinamiche di Board

Relativamente alle **dinamiche di board**, le competenze su cui si è richiesto agli intervistati di esprimere il livello di importanza e il livello di presidio, sono le seguenti:

**Programmazione economico finanziaria [BP/Analisi di scenario].** Conoscere le strategie pluriennali di gestione economica/finanziaria dell'azienda e in particolare avere conoscenza del business plan aziendale (obiettivi, strategie...) nonché avere una visione dei diversi scenari di business che dipenderanno da tutti i possibili fattori o driver, i loro relativi impatti, le interazioni tra loro e gli obiettivi da prevedere.

**Gestione degli Economics [Budget/Costi/Ricavi/Margine].** Conoscere il funzionamento del sistema di programmazione e controllo della propria azienda, per calarlo nel proprio ambito di competenza, al fine di gestire elementi chiave quale l'analisi dei costi, dei ricavi, il margine operativo e in linea generale il budgeting al fine di raggiungere gli obiettivi in linea con le procedure aziendali.

**Capacità di analisi di un bilancio.** Conoscere quali sono le voci di bilancio più importanti relativamente al core business aziendale per analizzare e quindi definire eventuali azioni correttive finalizzate a migliorare le performance aziendali dal punto di vista reddituale, patrimoniale e finanziario.

**Valutazione degli investimenti e delle relative modalità di finanziamento.** Formalizzare una metodologia finanziaria solida per prendere le decisioni di investimento che portino non solo a una creazione di valore per gli azionisti ma a una misurazione del valore creato anche per la società e l'ambiente, al fine di favorire la redazione di una dichiarazione non finanziaria come parte integrante del bilancio. Conoscere quali sono i diversi canali di finanziamento proposti a livello aziendale, locale, regionale, governativo, europeo e mondiale.

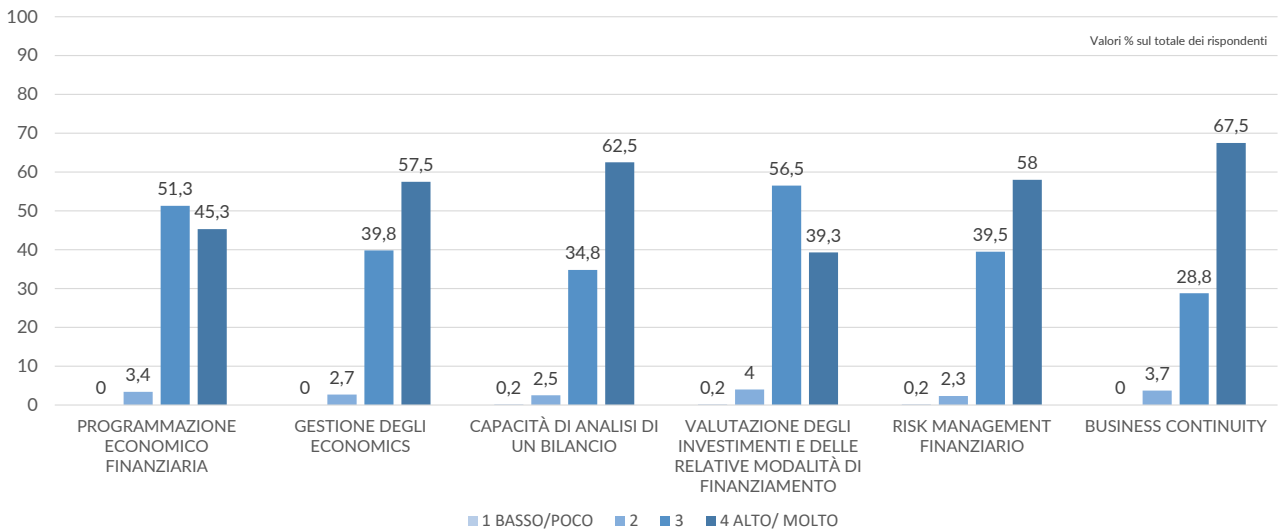


**Risk Management Finanziario.** Conoscere le misure di identificazione e di mitigazione dei rischi finanziari (anche attraverso strumenti assicurativi), affinché i manager possano gestire opportunamente gli scenari critici ed eventualmente ridurne l'incidenza attivando politiche di coperture interna od esterna tramite appositi strumenti finanziari.

**Business Continuity.** Conoscere le modalità di gestione del rischio volte a garantire la continuità operativa. È richiesto a ciascuna impresa di gestire un processo complesso che impatta l'organizzazione stessa dell'azienda in chiave tecnico-operativa, dando a ciascuna risorsa aziendale un certo grado di autonomia e di responsabilità nel prendere decisioni. Quanto detto, ha lo scopo di garantire continuità e sostenibilità al proprio business tanto nella fase di transizione quanto nel "New Normal".

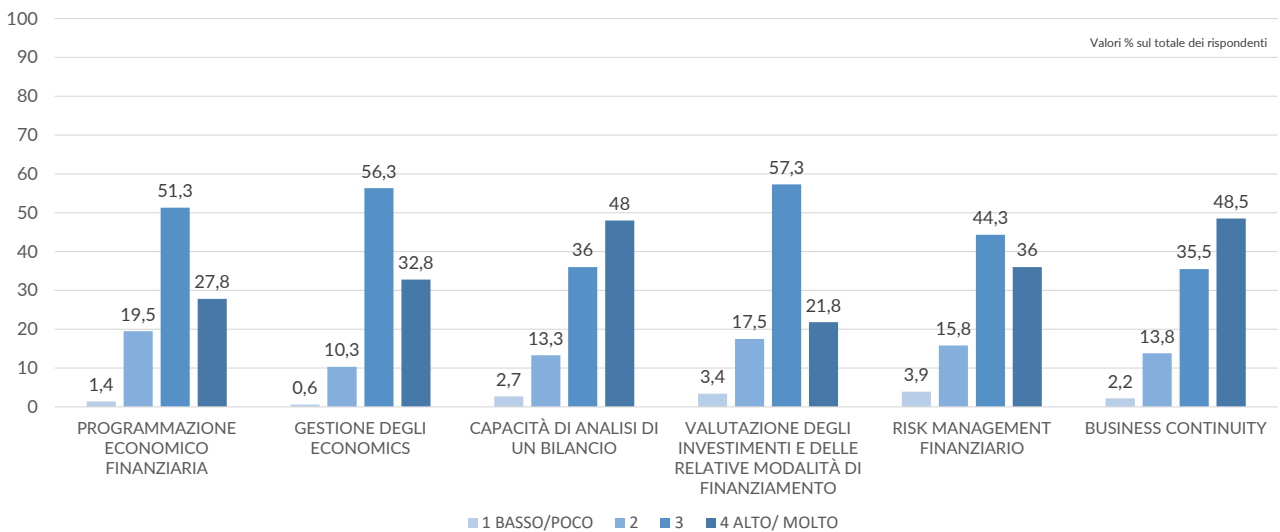
**DINAMICHE DI BOARD**

**Analisi sull'importanza delle competenze**



**DINAMICHE DI BOARD**

**Analisi sul presidio delle competenze**



Le competenze selezionate relative alle **dinamiche di board** sono risultate i seguenti:

- **Programmazione Economico Finanziaria;**
- **Gestione degli Economics;**
- **Gestione del Risk Management Finanziario.**

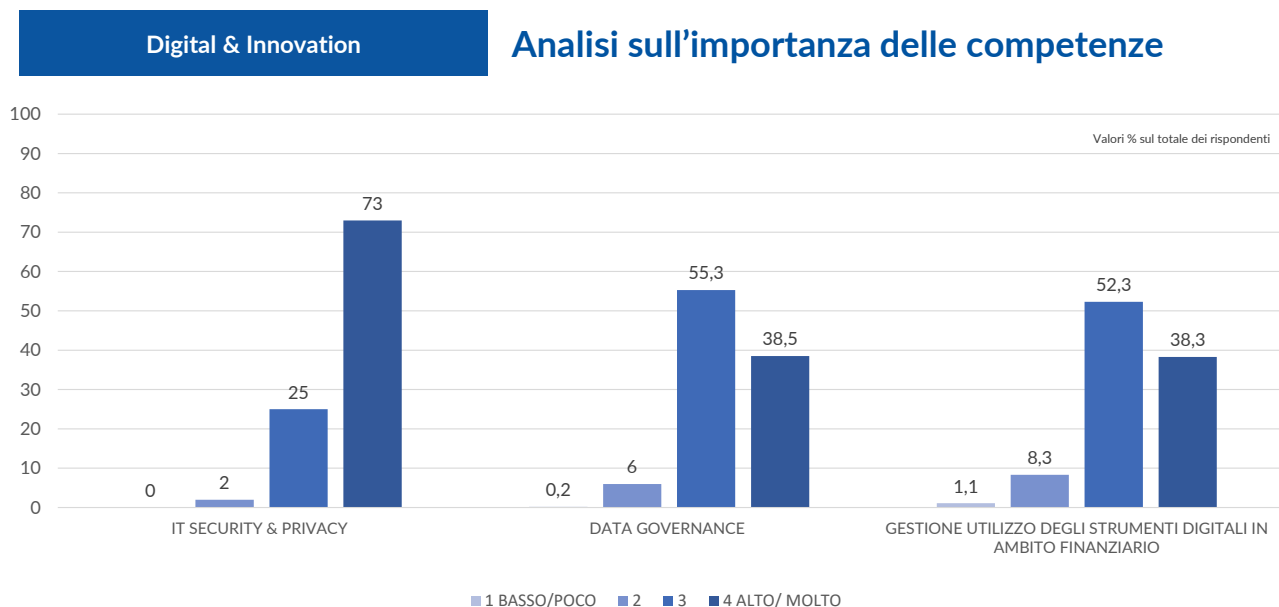
## Digital & Innovation

Relativamente al tema **Digital & Innovation**, le competenze su cui si è richiesto agli intervistati di esprimere il livello di importanza e il livello di presidio, è la seguente:

**IT Security & Privacy.** Conoscere come gestire la sicurezza delle informazioni e in particolare i principi di riservatezza, integrità e disponibilità delle informazioni, i quali devono essere declinati in modo adeguato alle esigenze di ciascun'area aziendale; Gestire in modo adeguato i temi di cybersecurity è fondamentale anche in ottica di gestione del rischio.

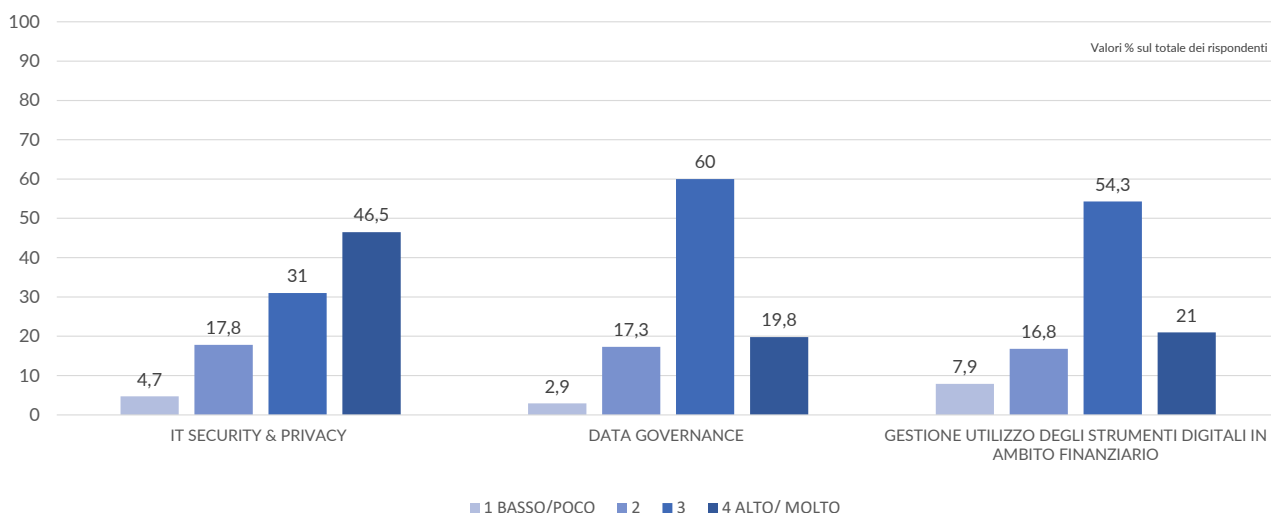
**Data Governance.** Conoscere e gestire i dati, le informazioni e i contenuti digitali. I manager resilienti devono essere in grado di identificare le opportunità di cambiamento e innovazione nei servizi e nei processi, sulla base delle potenzialità offerte dalle diverse soluzioni applicative, per la gestione della conoscenza e dei dati (es. big data, open data).

**Gestione utilizzo degli strumenti digitali in ambito finanziario.** Conoscere le caratteristiche di interoperabilità e accessibilità e le opportunità offerte dalla blockchain e della finanza decentralizzata, sia in relazione con i mercati finanziari che con la P.A.2



Digital & Innovation

Analisi sul presidio delle competenze



Le competenze selezionate relative ad aspetti **Digital & Innovation** sono risultate i seguenti:

- **IT Security e Privacy;**
- **Data Governace.**

## Sustainability

Relativamente ai temi della **Sostenibilità**, le competenze su cui si è richiesto agli intervistati di esprimere il livello di importanza e il livello di presidio, sono le seguenti:

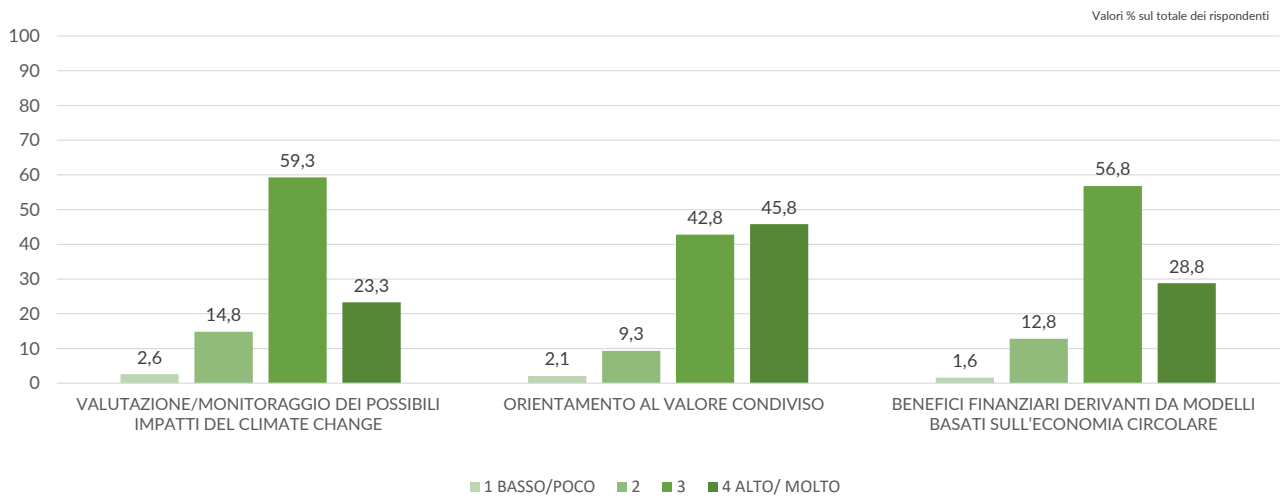
**Valutazione/monitoraggio dei possibili impatti del climate change.** Conoscere e valutare i possibili impatti (sia fisici che di transizione) legati al climate change, cercando di mitigare i primi e indirizzare le politiche di impresa, per prevenire i secondi trasformandoli in opportunità di crescita.

**Orientamento al valore condiviso.** Conoscere metriche di valutazione delle attività e dei progetti alternative rispetto a quelle "tradizionali", legate unicamente al profitto ed al valore economico generato, che includano anche la misurazione del valore creato per la società e l'ambiente.

**Benefici Finanziari derivanti da modelli basati sull'economia circolare.** Conoscere e favorire l'implementazione di modelli aziendali ed organizzativi circolari, ad esempio riconsiderando il ciclo dei materiali utilizzati, valorizzando i rifiuti, incentivando l'utilizzo di materie prime naturali o riciclabili e le fonti di energia rinnovabile, anche nella logica di innovazione responsabile.

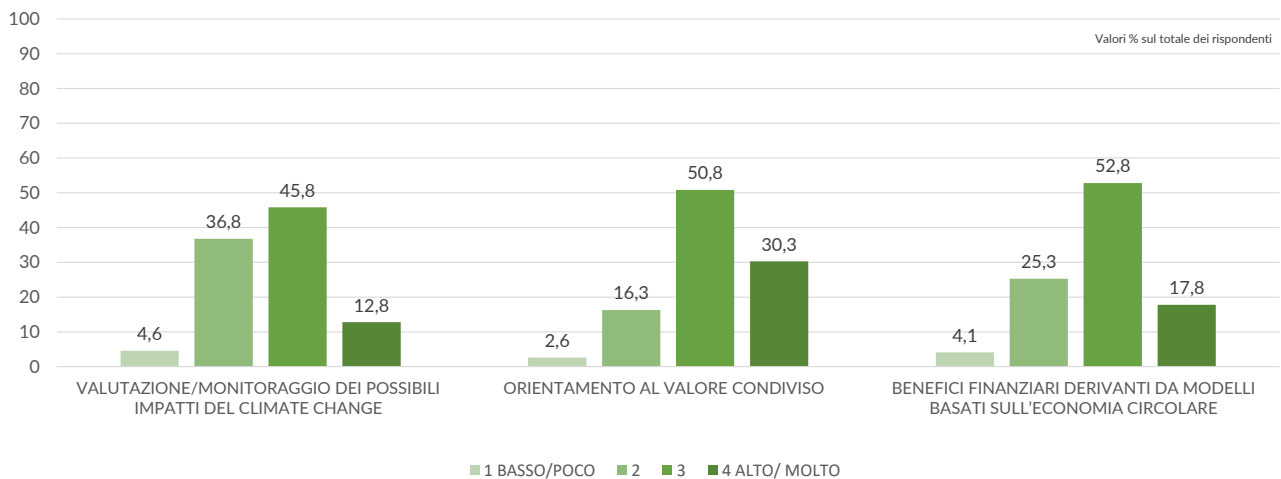
**SUSTAINABILITY**

**Analisi sull'importanza delle competenze**



**SUSTAINABILITY**

**Analisi sul presidio delle competenze**



Le competenze selezionate relative ai temi della **Sostenibilità** sono risultate i seguenti:

- **Valutazione / Monitoraggio dei possibili impatti del climate change;**
- **Orientamento al valore condiviso**
- **Benefici Finanziari derivanti da modelli basati sull'Economia Circolare.**

**Competenze Trasversali**

Relativamente ai temi della **Competenze Trasversali**, le competenze su cui si è richiesto agli intervistati di esprimere il livello di importanza e il livello di presidio, sono le seguenti:

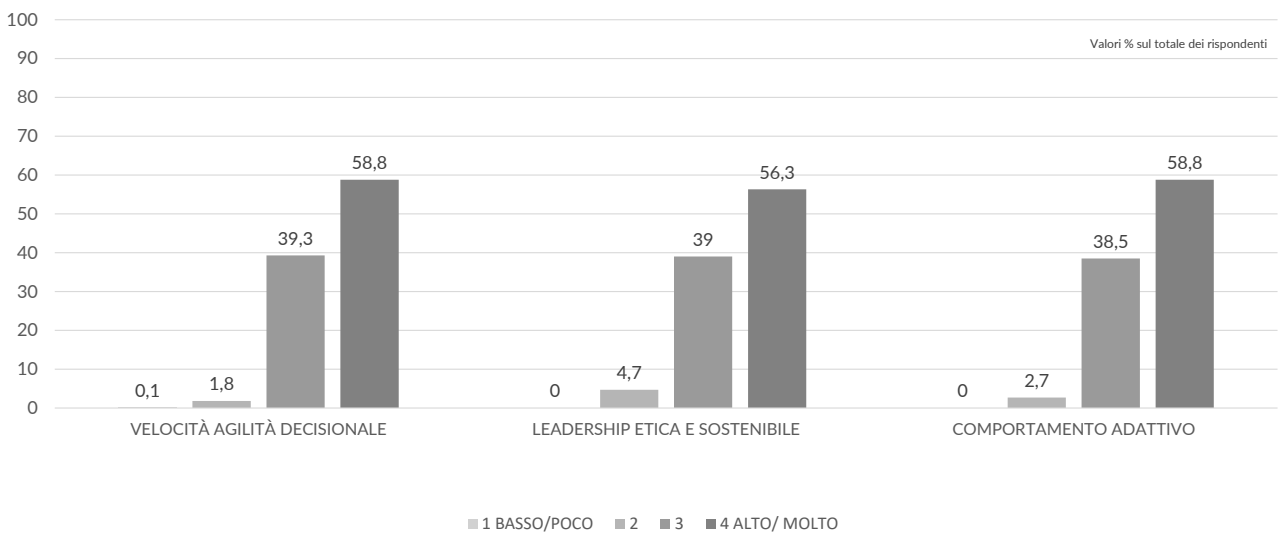
**Velocità Agilità decisionale.** Scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, complessità e con un panorama informativo incompleto, stabilendo alternative possibili e valutando i rischi e le conseguenze.

**Leadership etica e sostenibile.** Conoscere e agire, internamente ed esternamente, in conformità ai valori dell'impresa (es. etica, integrità) e promuovere obiettivi comuni di crescita sostenibile, condivisi all'interno dell'organizzazione e con tutti gli stakeholder, affinché gli stessi guidino le decisioni e l'operato dell'azienda.

**Comportamento Adattivo.** Resilienza - Comprendere le motivazioni e gli obiettivi del cambiamento facilitandone la realizzazione. Promuovere e facilitare il processo di cambiamento nel proprio gruppo di lavoro.

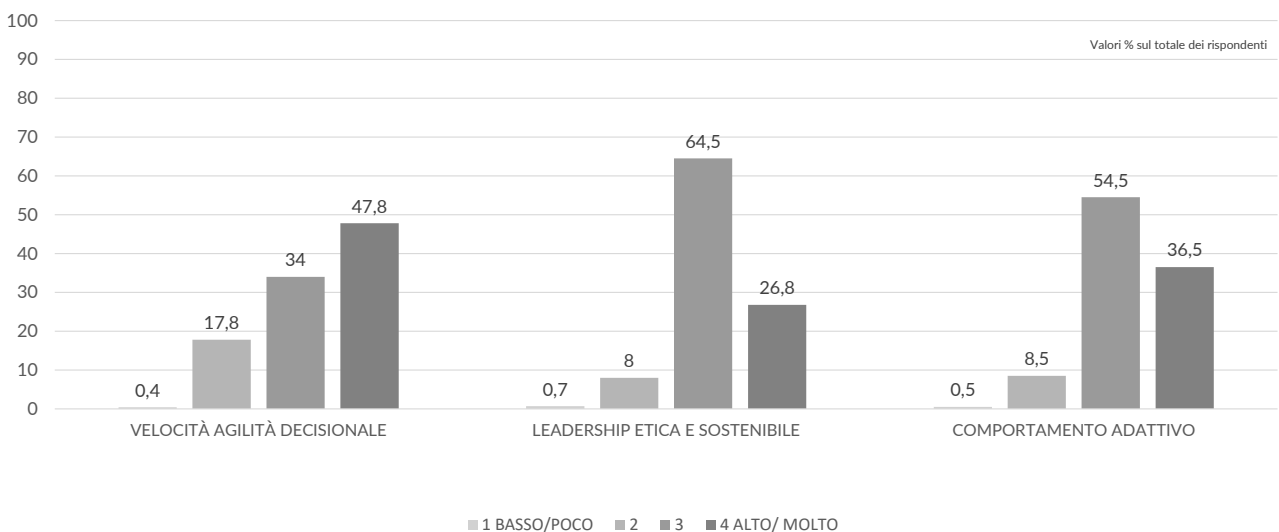
**COMPETENZE TRASVERSALI**

**Analisi sull'importanza delle competenze**



**COMPETENZE TRASVERSALI**

**Analisi sul presidio delle competenze**



Le competenze selezionate relative ai temi delle **Competenze Trasversali** sono risultate i seguenti:

- **Change Management;**
- **Leadership Etica e Sostenibile.**

Considerata l'elevata importanza strategica assegnata a tutte le competenze individuate, il gruppo di lavoro ha deciso di sintetizzare all'interno della competenza relativa al Change Management gli aspetti legati alla **velocità decisionale** ed al **comportamento adattivo**.

## Analisi delle covariate e delle interdipendenze

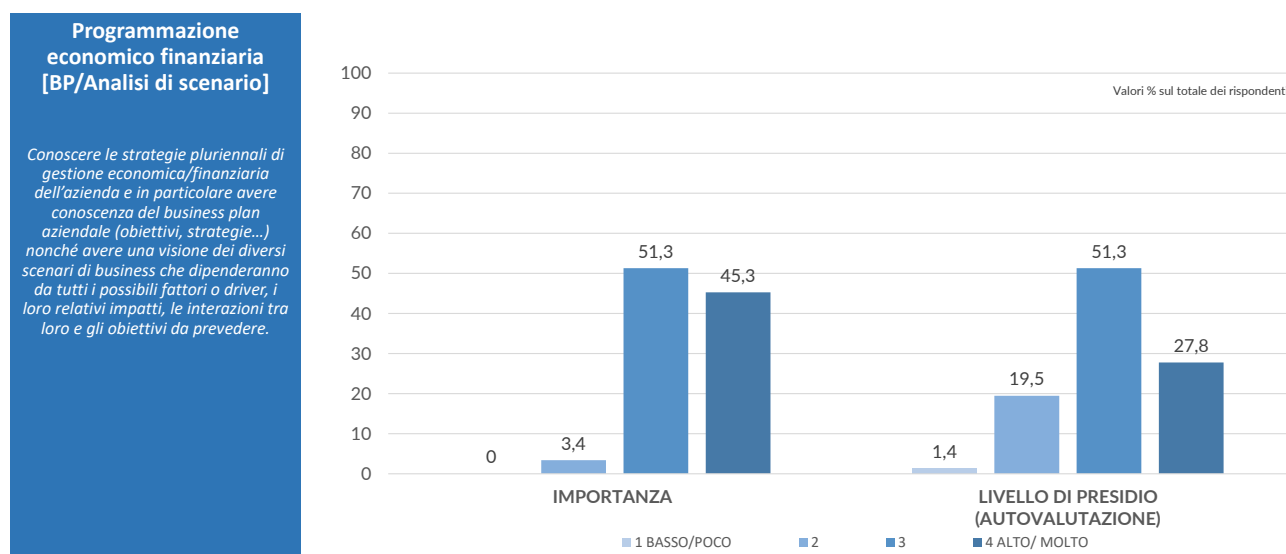
Rispetto alle competenze strategiche individuate dal gruppo di lavoro, sono state individuate una serie di relazioni tra le risposte ricevute dai partecipanti rispetto a caratteristiche specifiche dell'impresa intervistata o dell'intervistato stesso.

Nello specifico le dinamiche che sono state analizzate sono le seguenti:

- **Adesione a Fondirigenti.** La scelta di valutare tale interdipendenza trova fondamento dal momento che le imprese aderenti a Fondirigenti potrebbero avere maggior presidio delle competenze strategiche, derivanti da attività formative già promosse sui temi in oggetto dal fondo.
- **Dimensione delle imprese.** Le dimensioni delle imprese potrebbe influenzare il livello di importazione e di presidio percepito per le competenze oggetto di indagine.
- **Area di competenza dell'intervistato.** Premesso che circa il 65 % degli intervistati ricopre un ruolo di Responsabile Amministrazione / Controllo di Gestione (41,4 %) oppure di Responsabile delle Risorse Umane (23,7 %), il gruppo di lavoro ha ritenuto opportuno valutare se le risposte fornite dagli intervistati relativamente all'importanza e il presidio delle competenze fosse dipendente dal ruolo dell'intervistato.

## Dinamiche di Board

### Gestione della programmazione economica finanziaria



Al tema della **programmazione economico finanziaria**, relativamente all'**importanza** è stato assegnato il massimo valore dal **45,3 %** degli intervistati. Inoltre, il livello di **presidio** è indicato al valore massimo dal **27,8%** degli intervistati.

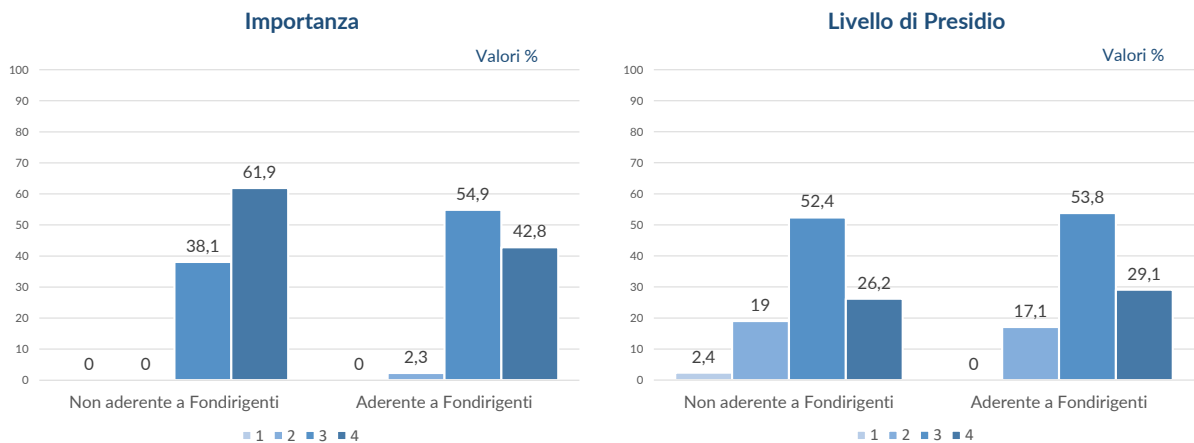
Gli intervistati provenienti da imprese **aderenti a Fondirigenti** indicano come **più importante** la competenza **programmazione economico finanziaria** con il **61,9 %** degli intervistati aderenti a Fondirigenti che assegna il massimo valore in termini di importanza. Gli intervistati provenienti da

imprese **non aderenti a Fondirigenti** hanno assegnato un valore massimo al livello di importanza nel **42,8 %** delle interviste.

Il livello di **presidio** della competenza relativa alla **programmazione economico finanziaria** risulta **maggiore** per le imprese **aderenti a Fondirigenti**, con un valore massimo di presidio indicato dal **29,1 %** degli intervistati. Circa il **3,0 % in meno** degli intervistati provenienti da imprese **non aderenti a Fondirigenti**, ha indicato il massimo livello di presidio su tale competenza.

**Strategy**

**CROSSTABS - Adesione a Fondirigenti**



Rispetto alla dimensione delle imprese è risultato che gli intervistati provenienti da **PMI hanno ritenuto mediamente più importante** la competenza **programmazione economico finanziaria** rispetto ad intervistati provenienti da grandi imprese. Nello specifico, il **47,0 %** degli intervistati provenienti da **PMI** ha assegnato un **valore massimo** all'importanza di tale competenza. Per le **grandi imprese** questo valore **diminuisce al 42,4 %** degli intervistati.

Il numero di intervistati provenienti da PMI indica il livello massimo di presidio nel **32,7 %** di casi. Questo valore è **più elevato** rispetto a quanto non avvenga nelle grandi imprese, dove il valore di massimo presidio è stato segnalato dal **23,0 %** degli intervistati.

**Strategy**

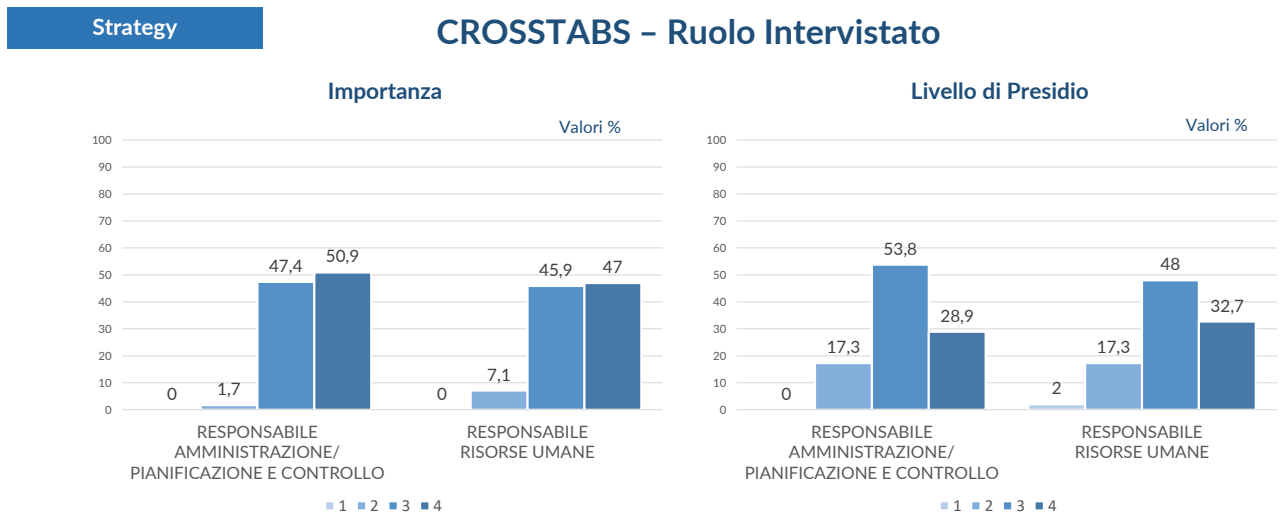
**CROSSTABS - Dimensione Imprese**





Infine, analizzando il ruolo dell'intervistato all'interno dell'organizzazione rispetto all'importanza ed al presidio della competenza, è risultato che il **50,9 %** degli intervistati che ricoprono il ruolo di **responsabile amministrativo** ha assegnato il massimo valore all'importanza della **programmazione economico finanziaria**. Per i **Responsabili delle Risorse umane**, questo valore si **riduce al 47,0 %**.

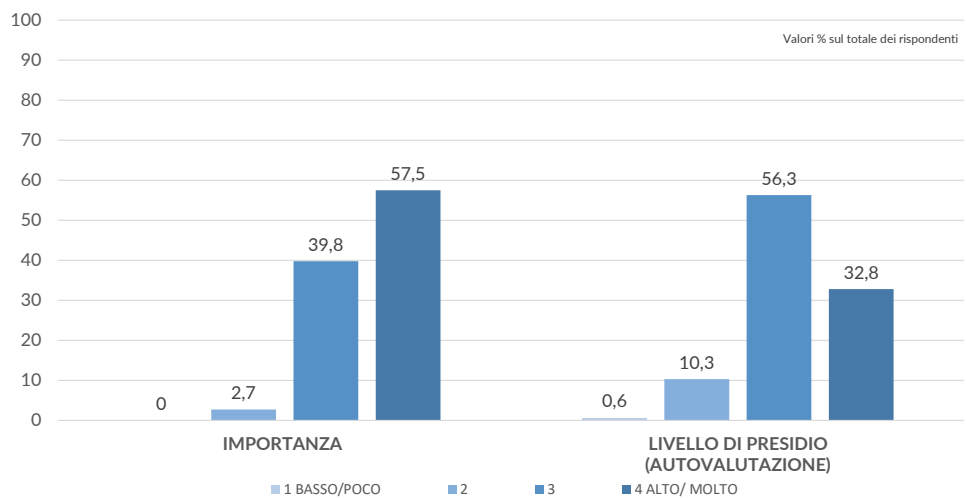
Il livello massimo di presidio è stato indicato da una percentuale pari al **28,9 %** di responsabili amministrativi, valore **più basso** rispetto a quello registrato per i responsabili delle risorse umane che hanno individuato un valore pari al **32,7 %**.



## Gestione degli Economics

### Gestione degli Economics [Budget / Costi / Ricavi / Margine]

*Conoscere il funzionamento del sistema di programmazione e controllo della propria azienda, per calarlo nel proprio ambito di competenza, al fine di gestire elementi chiave quale l'analisi dei costi, dei ricavi, il margine operativo e in linea generale il budgeting al fine di raggiungere gli obiettivi in linea con le procedure aziendali.*



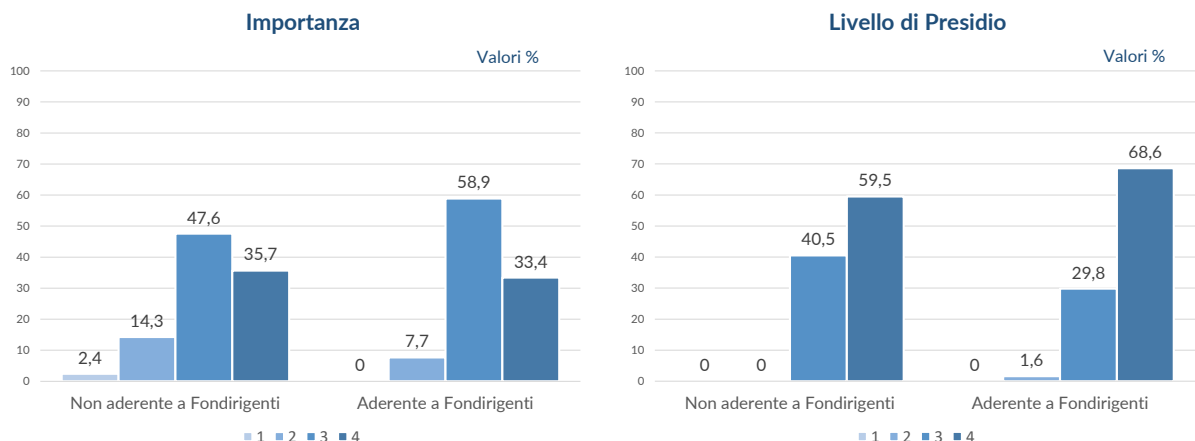
Al tema della **Gestione degli Economics**, relativamente all'**importanza** è stato assegnato il massimo valore dal **57,5 %** degli intervistati. Inoltre, il livello di **presidio** è indicato al valore massimo dal **32,8%** degli intervistati.

Gli intervistati provenienti da imprese **aderenti a Fondirigenti** indicano come **importante** la competenza **gestione degli Economics** con il **33,4 %** degli intervistati aderenti a Fondirigenti che assegna il massimo valore in termini di importanza. Gli intervistati provenienti da imprese **non aderenti a Fondirigenti** hanno assegnato un valore massimo al livello di importanza nel **35,7 %** delle interviste.

Il livello di **presidio** della competenza relativa alla **gestione degli Economics** risulta **maggiore** per le imprese **aderenti** a Fondirigenti, con un valore massimo di presidio indicato dal **68,6 %** degli intervistati. Circa il **9,0 % in meno** degli intervistati provenienti da imprese **non aderenti** a Fondirigenti, ha indicato il massimo livello di presidio su tale competenza.

### Economics

### CROSSTABS – Adesione a Fondirigenti



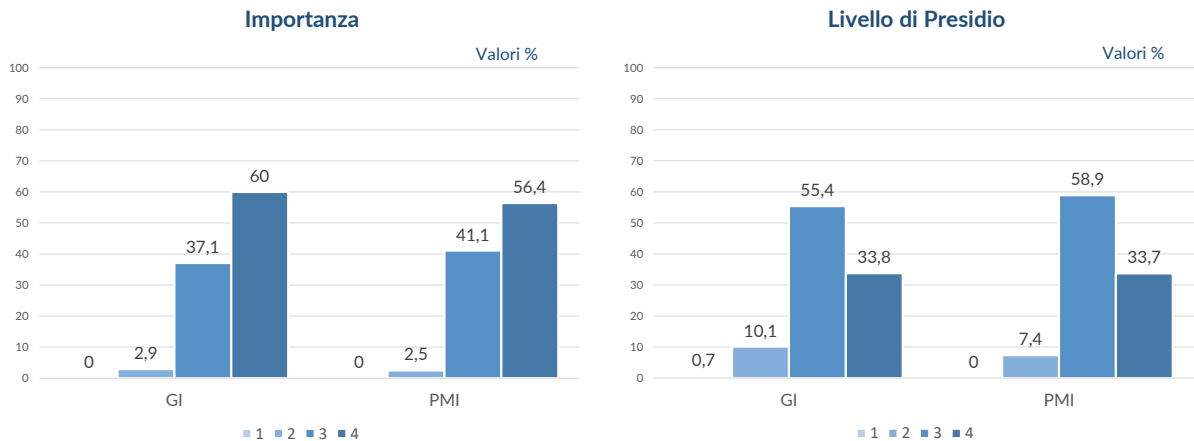
Rispetto alla dimensione delle imprese è risultato che gli intervistati provenienti da **PMI hanno ritenuto mediamente meno importante** la competenza **gestione degli Economics** rispetto ad intervistati

provenienti da grandi imprese. Nello specifico, il **56,4 %** degli intervistati provenienti da PMI ha assegnato un valore massimo all'importanza di tale competenza. Per le grandi imprese questo valore **aumenta al 60 %** degli intervistati.

Il numero di intervistati provenienti da PMI indica il livello massimo di presidio nel **33,7 %** di casi. Questo valore è **in linea** rispetto a quanto avviene nelle grandi imprese, dove il valore di massimo presidio è stato segnalato dal **33,8 %** degli intervistati.

**Economics**

**CROSSTABS - Dimensione Imprese**

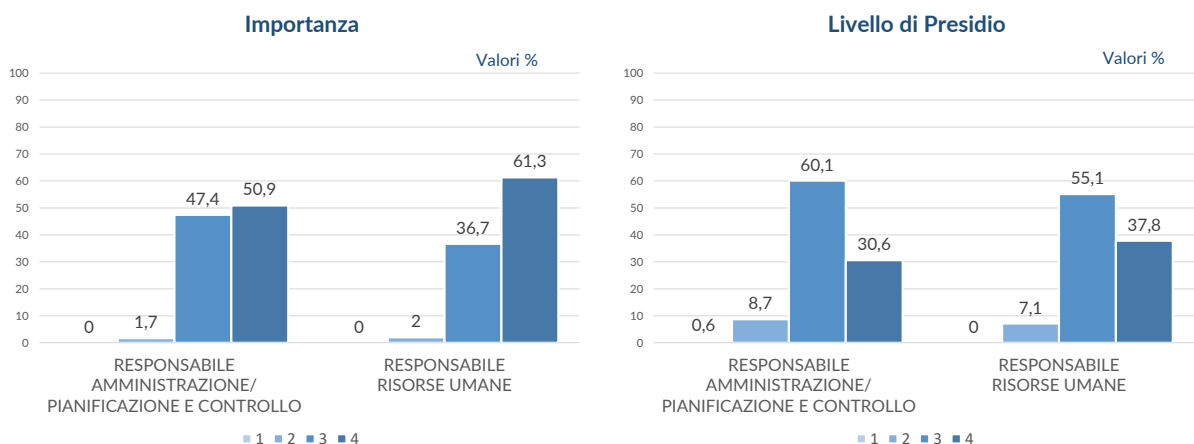


Infine, analizzando il ruolo dell'intervistato all'interno dell'organizzazione rispetto all'importanza ed al presidio della competenza, è risultato che il **50,9 %** degli intervistati che ricoprono il ruolo di **responsabile amministrativo** ha assegnato il massimo valore all'importanza della **gestione degli Economics**. Per i **responsabili delle risorse umane**, questo valore si **sale al 61,3 %**.

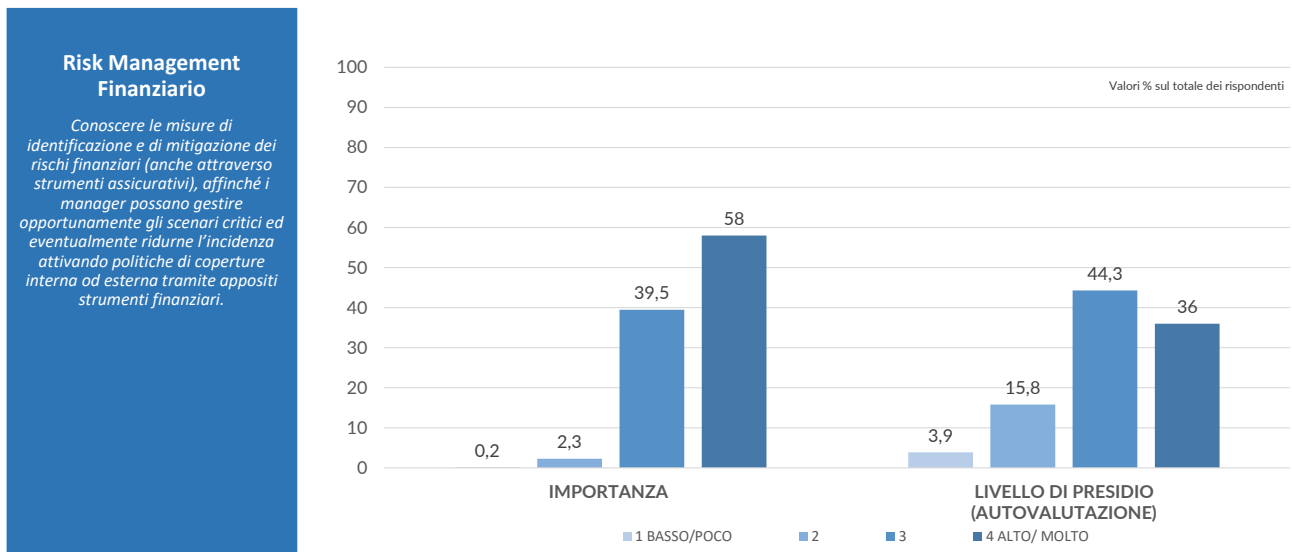
Il livello massimo di presidio è stato indicato da una percentuale pari al **30,6 %** di responsabili amministrativi, valore **più basso** rispetto a quello registrato per i responsabili delle risorse umane che hanno individuato un valore pari al **37,8 %**.

**Strategy**

**CROSSTABS - Ruolo Intervistato**



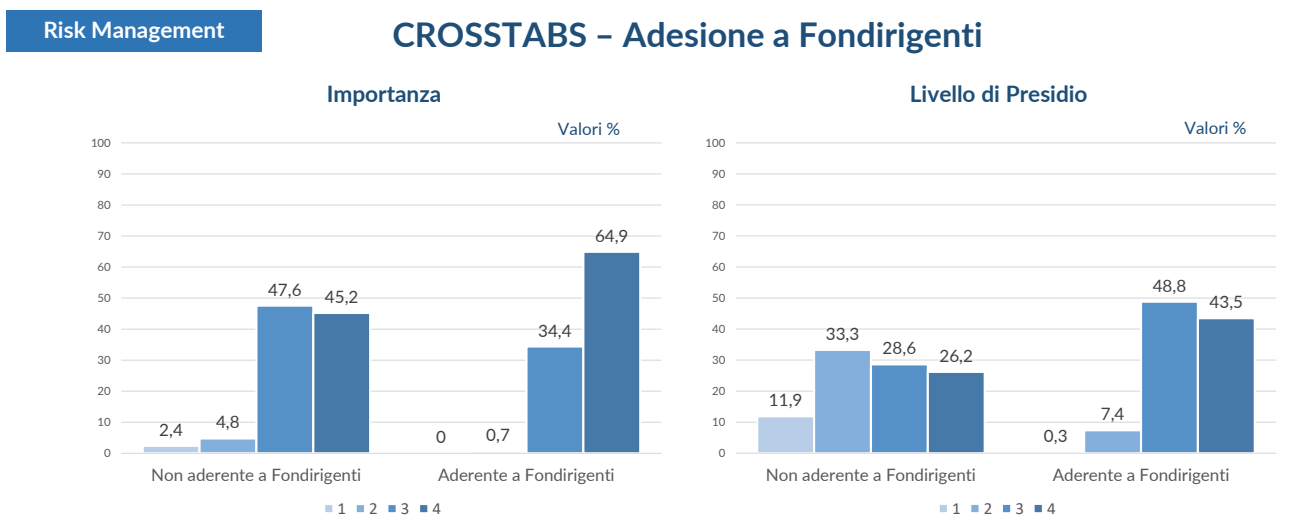
## Risk Management finanziario in situazione di incertezza



Al tema dell'**Risk Management Finanziario**, relativamente all'**importanza** è stato assegnato il massimo valore dal **58 %** degli intervistati. Inoltre, il livello di **presidio** è indicato al valore massimo dal **36 %** degli intervistati.

Gli intervistati provenienti da imprese **aderenti a Fondirigenti** indicano come **più importante** la competenza **Risk Management Finanziario** con il **64,9 %** degli intervistati aderenti a Fondirigenti che assegna il massimo valore in termini di importanza. Gli intervistati provenienti da imprese **non aderenti a Fondirigenti** hanno assegnato un valore massimo al livello di importanza nel **45,2 %** delle interviste.

Il livello di **presidio** della competenza relativa alla **Risk Management Finanziario** risulta **maggiore** per le imprese aderenti a Fondirigenti, con un valore massimo di presidio indicato dal **43,5 %** degli intervistati. Circa il **17,3 % in meno** degli intervistati provenienti da imprese non aderenti a Fondirigenti, ha indicato il massimo livello di presidio su tale competenza.



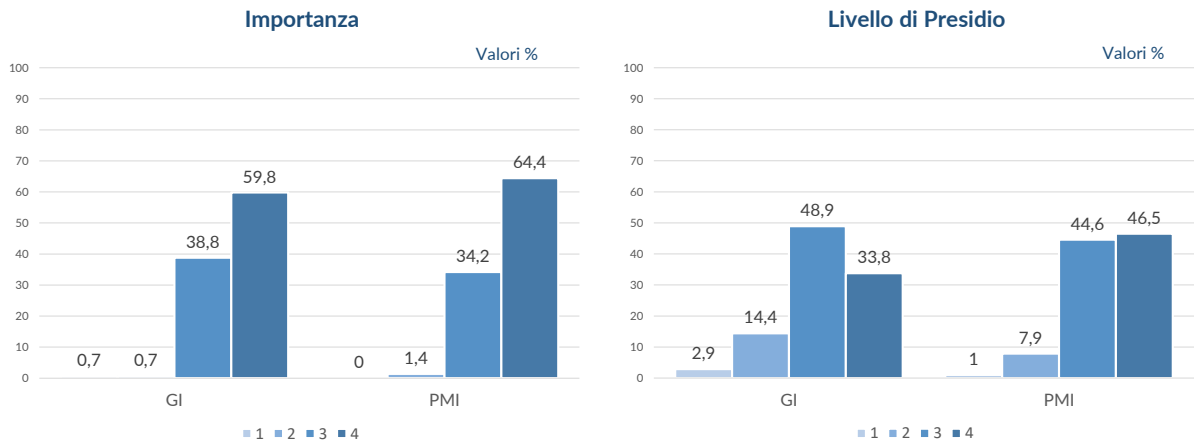
Rispetto alla dimensione delle imprese è risultato che gli intervistati provenienti da **PMI hanno ritenuto mediamente più importante** la competenza **Risk Management Finanziario** rispetto ad intervistati

provenienti da grandi imprese. Nello specifico, il **64,4 %** degli intervistati provenienti da PMI ha assegnato un valore massimo all'importanza di tale competenza. Per le grandi imprese questo valore **diminuisce al 59,8 %** degli intervistati.

Il numero di intervistati provenienti da PMI indica il livello massimo di presidio nel **46,5 %** di casi. Questo valore è **più elevato** rispetto a quanto non avvenga nelle grandi imprese, dove il valore di massimo presidio è stato segnalato dal **33,8 %** degli intervistati.

**Risk Management**

**CROSSTABS - Dimensioni Impresa**

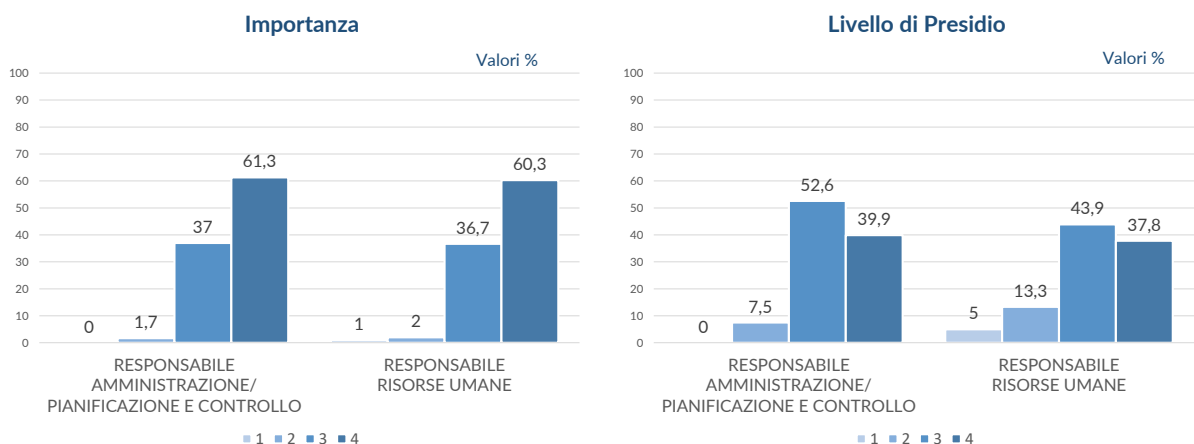


Infine, analizzando il ruolo dell'intervistato all'interno dell'organizzazione rispetto all'importanza ed al presidio della competenza, è risultato che il **61,3 %** degli intervistati che ricoprono il ruolo di **responsabile amministrativo** ha assegnato il massimo valore all'importanza della **Risk Management Finanziario**. Per i **responsabili delle risorse umane**, questo valore si **riduce al 60,3 %**.

Il livello massimo di presidio è stato indicato da una percentuale pari al **39,9 %** di responsabili amministrativi, valore **più alto** rispetto a quello registrato per i responsabili delle risorse umane che hanno individuato un valore pari al **37,8 %**.

**Risk Management**

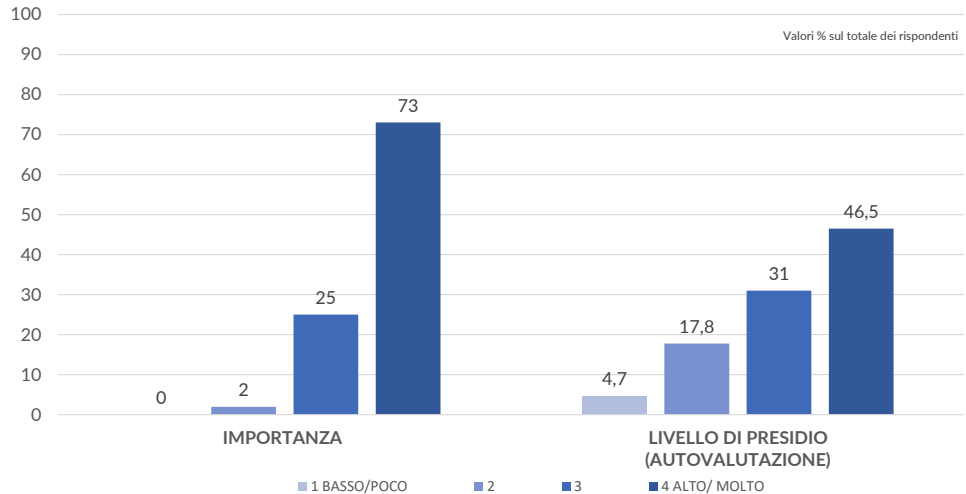
**CROSSTABS - Ruolo Impresa**



# Digital & Innovation

## IT Security e Privacy

**IT Security & Privacy**  
 Conoscere come gestire la sicurezza delle informazioni e in particolare i principi di riservatezza, integrità e disponibilità delle informazioni, i quali devono essere declinati in modo adeguato alle esigenze di ciascun'area aziendale;  
 Gestire in modo adeguato i temi di cybersecurity è fondamentale anche in ottica di gestione dei rischi.



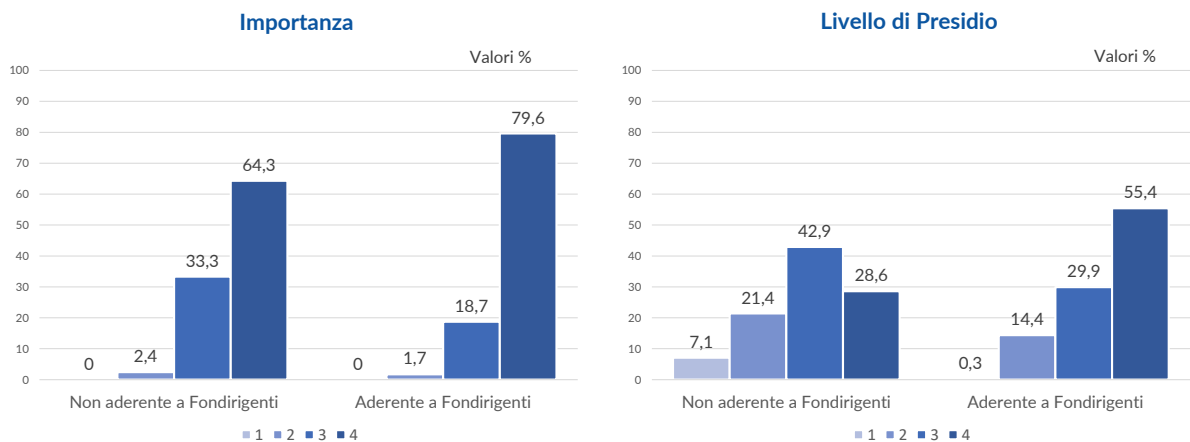
Al tema della **IT Security & Privacy**, relativamente all'**importanza** è stato assegnato il massimo valore dal **73 %** degli intervistati. Inoltre, il livello di **presidio** è indicato al valore massimo dal **46,5 %** degli intervistati.

Gli intervistati provenienti da imprese **aderenti a Fondirigenti** indicano come **più importante** la competenza **IT Security & Privacy** con il **79,6 %** degli intervistati aderenti a Fondirigenti che assegna il massimo valore in termini di importanza. Gli intervistati provenienti da imprese **non aderenti a Fondirigenti** hanno assegnato un valore massimo al livello di importanza nel **64,3 %** delle interviste.

Il livello di **presidio** della competenza relativa alla **IT Security & Privacy** risulta **maggiore** per le imprese aderenti a Fondirigenti, con un valore massimo di presidio indicato dal **55,4 %** degli intervistati. Circa il **26,8 % in meno** degli intervistati provenienti da imprese non aderenti a Fondirigenti, ha indicato il massimo livello di presidio su tale competenza.

**IT Security & Privacy**

### CROSSTABS - Adesione a Fondirigenti

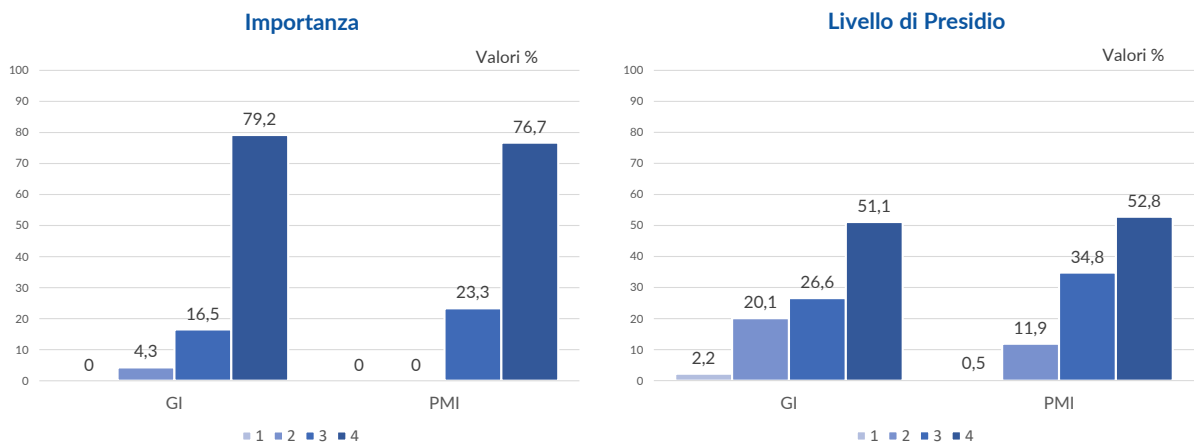


Rispetto alla dimensione delle imprese è risultato che gli intervistati provenienti da **PMI hanno ritenuto mediamente meno importante** la competenza **IT Security & Privacy** rispetto ad intervistati provenienti da grandi imprese. Nello specifico, il **76,7 %** degli intervistati provenienti da PMI ha assegnato un valore massimo all'importanza di tale competenza. Per le grandi imprese questo valore **aumenta al 79,2 %** degli intervistati.

Il numero di intervistati provenienti da **PMI** indica il livello massimo di presidio nel **52,8 %** di casi. Questo valore è **più elevato** rispetto a quanto non avvenga nelle grandi imprese, dove il valore di massimo presidio è stato segnalato dal **51,1 %** degli intervistati.

IT Security & Privacy

CROSSTABS – Dimensione Impresa

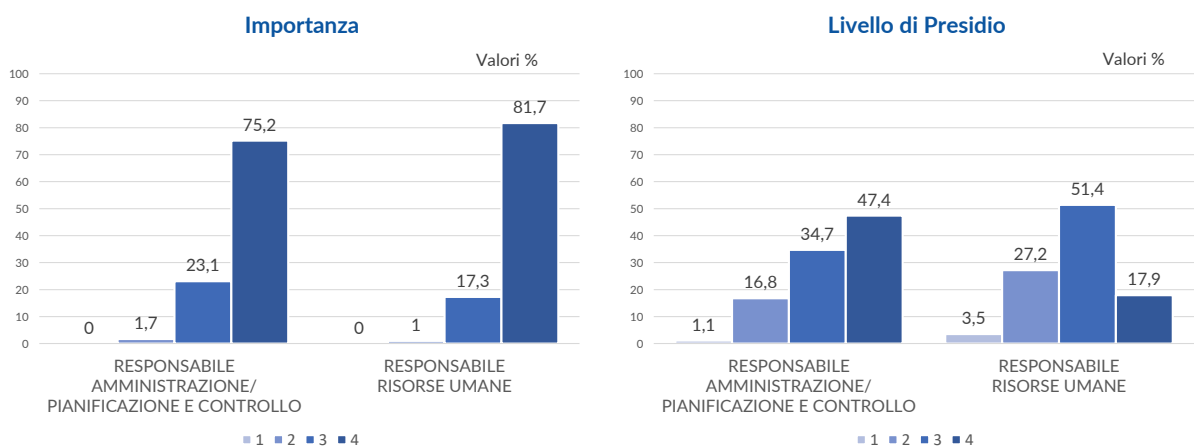


Infine, analizzando il ruolo dell'intervistato all'interno dell'organizzazione rispetto all'importanza ed al presidio della competenza, è risultato che il **75,2 %** degli intervistati che ricoprono il ruolo di **responsabile amministrativo** ha assegnato il massimo valore all'importanza della **IT Security & Privacy**. Per i **responsabili delle risorse umane**, questo valore **aumenta all'81,7 %**.

Il livello massimo di **presidio** è stato indicato da una percentuale pari al **47,4 %** di responsabili amministrativi, valore **più alto** rispetto a quello registrato per i responsabili delle risorse umane che hanno individuato un valore pari al **17,9 %**.

IT Security & Privacy

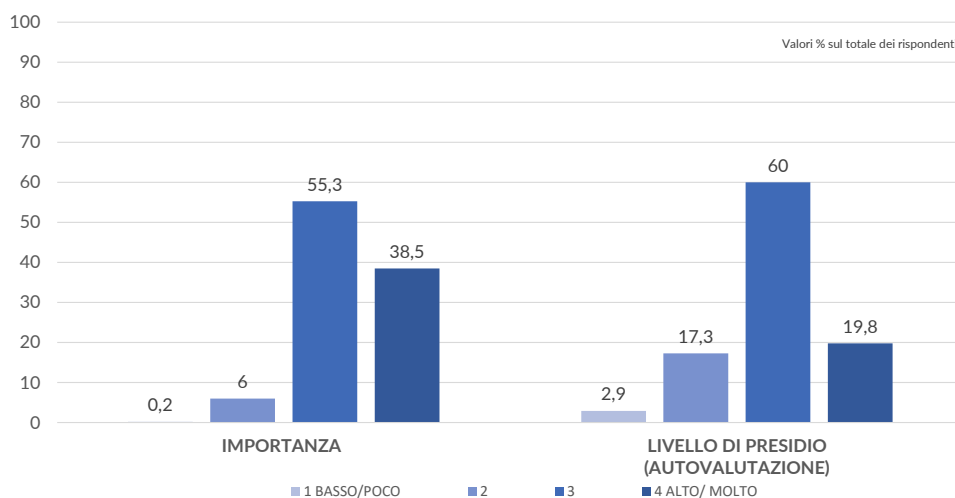
CROSSTABS – Ruolo Intervistato



## Data Governance

**Data Governance**

*Conoscere e gestire i dati, le informazioni e i contenuti digitali. I manager resilienti devono essere in grado di identificare le opportunità di cambiamento e innovazione nei servizi e nei processi, sulla base delle potenzialità offerte dalle diverse soluzioni applicative, per la gestione della conoscenza e dei dati (es. big data, open data).*



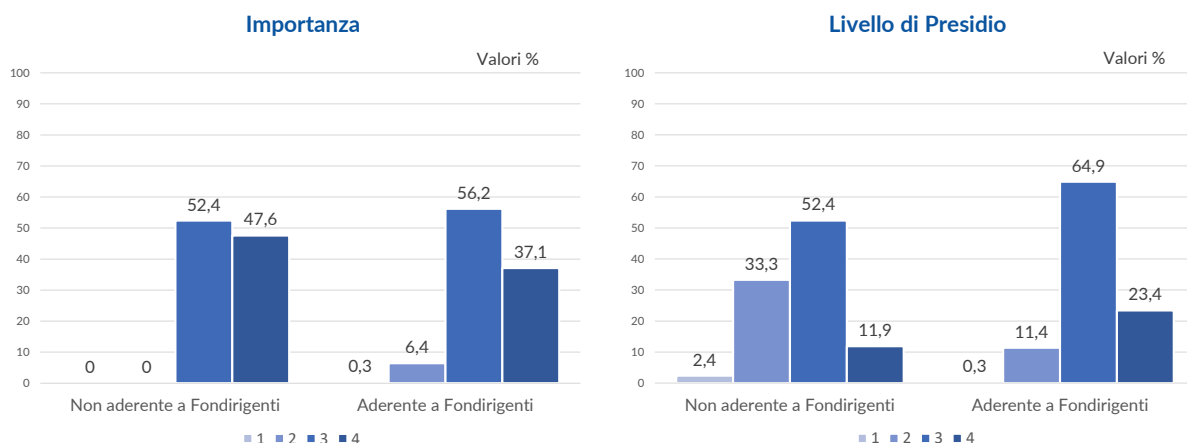
Al tema della **Data Governance**, relativamente all'**importanza** è stato assegnato il massimo valore dal **38,5 %** degli intervistati. Inoltre, il livello di **presidio** è indicato al valore massimo dal **19,8 %** degli intervistati.

Gli intervistati provenienti da imprese **aderenti a Fondirigenti** indicano come **importante** la competenza **Data Governance** con il **37,1 %** degli intervistati aderenti a Fondirigenti che assegna il massimo valore in termini di importanza. Gli intervistati provenienti da imprese **non aderenti a Fondirigenti** hanno assegnato un valore massimo al livello di importanza nel **47,6 %** delle interviste.

Il livello di **presidio** della competenza relativa alla **Data Governance** risulta **maggiore** per le imprese aderenti a Fondirigenti, con un valore massimo di presidio indicato dal **23,4 %** degli intervistati. Circa **l'11,5 % in meno** degli intervistati provenienti da imprese non aderenti a Fondirigenti, ha indicato il massimo livello di presidio su tale competenza.

### Data Governance

### CROSSTABS – Adesione a Fondirigenti



Rispetto alla dimensione delle imprese è risultato che gli intervistati provenienti da **PMI hanno ritenuto mediamente meno importante** la competenza **Data Governance** rispetto ad intervistati provenienti

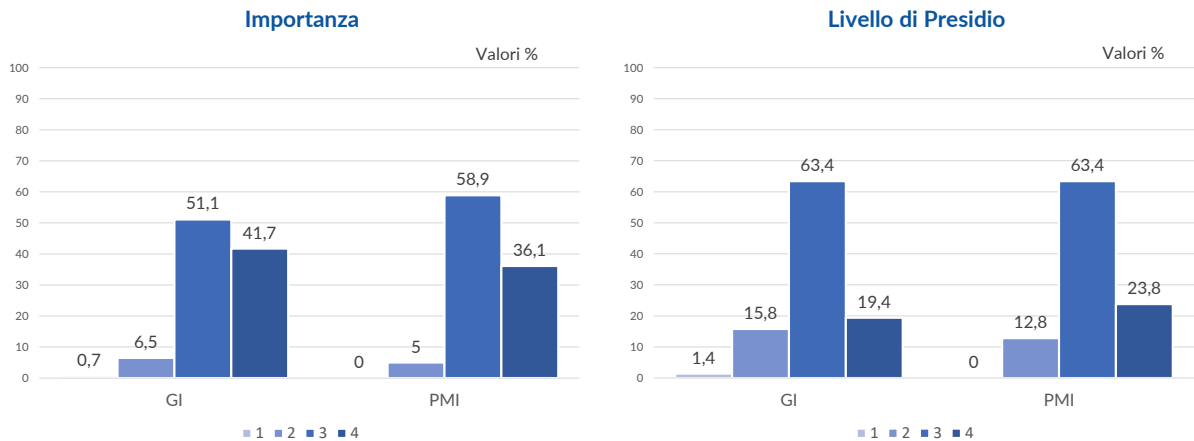


da grandi imprese. Nello specifico, il **36,1 %** degli intervistati provenienti da PMI ha assegnato un valore massimo all'importanza di tale competenza. Per le grandi imprese questo valore **augmenta al 41,7 %** degli intervistati.

Il numero di intervistati provenienti da PMI indica il livello massimo di presidio nel **23,8 %** di casi. Questo valore è **più elevato** rispetto a quanto non avvenga nelle grandi imprese, dove il valore di massimo presidio è stato segnalato dal **19,4 %** degli intervistati.

Data Governance

CROSSTABS - Dimensione Impresa

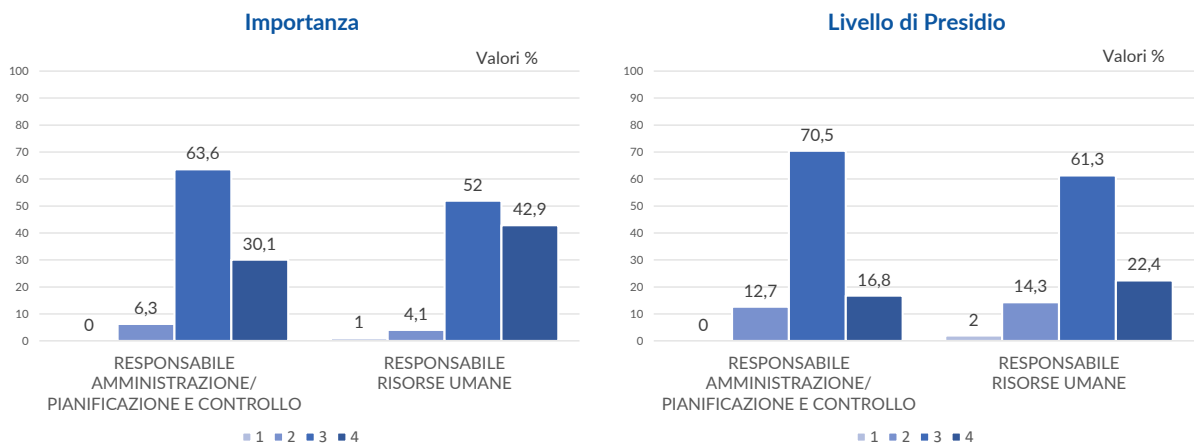


Infine, analizzando il ruolo dell'intervistato all'interno dell'organizzazione rispetto all'importanza ed al presidio della competenza, è risultato che il **30,1 %** degli intervistati che ricoprono il ruolo di **responsabile amministrativo** ha assegnato il massimo valore all'importanza della **Data Governance**. Per i **responsabili delle risorse umane**, questo valore si **augmenta al 42,9 %**.

Il livello massimo di presidio è stato indicato da una percentuale pari al **16,8 %** di responsabili amministrativi, valore **più basso** rispetto a quello registrato per i responsabili delle risorse umane che hanno individuato un valore pari al **22,4 %**.

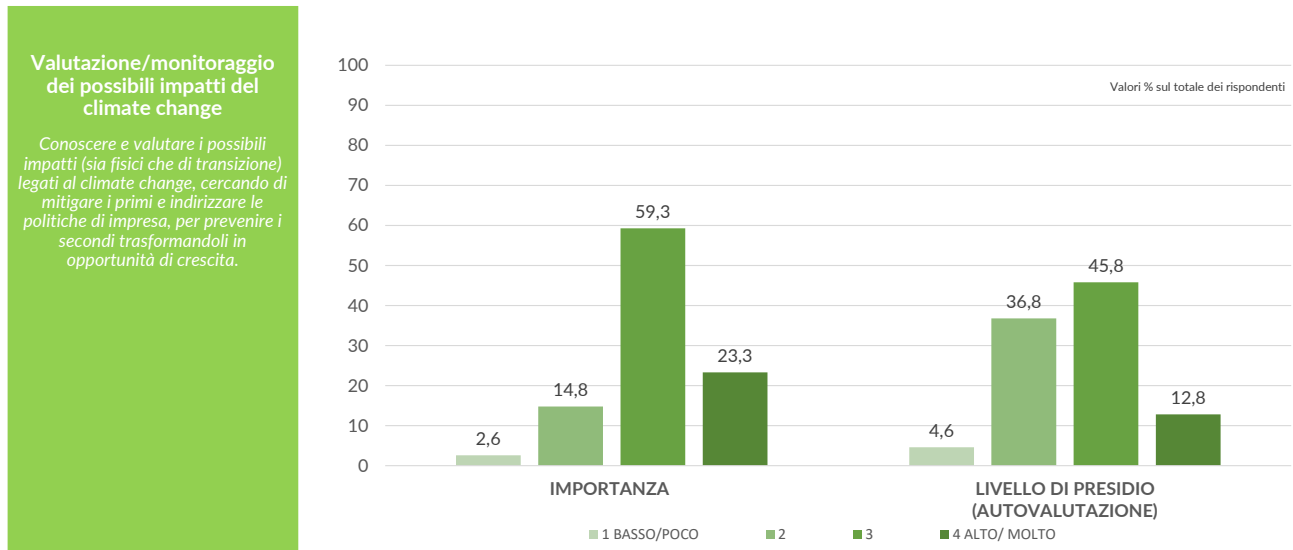
Data Governance

CROSSTABS - Adesione Ruolo Intervistato



# Sustainability

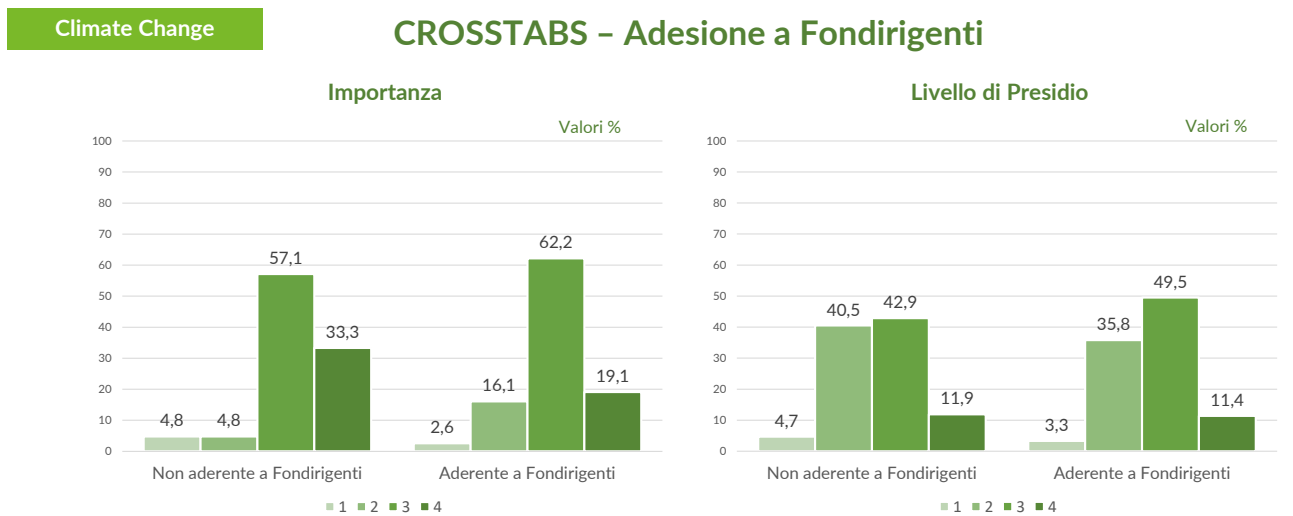
## Valutazione / Monitoraggio dei possibili impatti del Climate Change



Al tema della **Valutazione/Monitoraggio degli impatti del Climate Change**, relativamente all'**importanza** è stato assegnato il massimo valore dal **23,3 %** degli intervistati. Inoltre, il livello di **presidio** è indicato al valore massimo dal **12,8 %** degli intervistati.

Gli intervistati provenienti da imprese **aderenti a Fondirigenti** indicano come **meno importante** la competenza relativa al **Climate Change** con il **19,1 %** degli intervistati aderenti a Fondirigenti che assegna il massimo valore in termini di importanza. Gli intervistati provenienti da imprese **non aderenti a Fondirigenti** hanno assegnato un valore massimo al livello di importanza nel **33,3 %** delle interviste.

Il livello di **presidio** della competenza relativa al **Climate Change** risulta **minore** per le imprese aderenti a Fondirigenti, con un valore massimo di presidio indicato dal **11,4 %** degli intervistati. Circa lo **0,5 % in più** degli intervistati provenienti da imprese non aderenti a Fondirigenti, ha indicato il massimo livello di presidio su tale competenza.



Rispetto alla dimensione delle imprese è risultato che gli intervistati provenienti da **PMI hanno ritenuto mediamente meno importante** la competenza relativa al **Climate Change** rispetto ad intervistati provenienti da grandi imprese. Nello specifico, il **19,3 %** degli intervistati provenienti da PMI ha assegnato un valore massimo all'importanza di tale competenza. Per le grandi imprese questo valore **aumenta al 23 %** degli intervistati.

Il numero di intervistati provenienti da PMI indica il livello massimo di presidio nel **12,9 %** di casi. Questo valore è **più elevato** rispetto a quanto non avvenga nelle grandi imprese, dove il valore di massimo presidio è stato segnalato dal **9,4 %** degli intervistati.

**Climate Change**

**CROSSTABS - Dimensione Imprese**

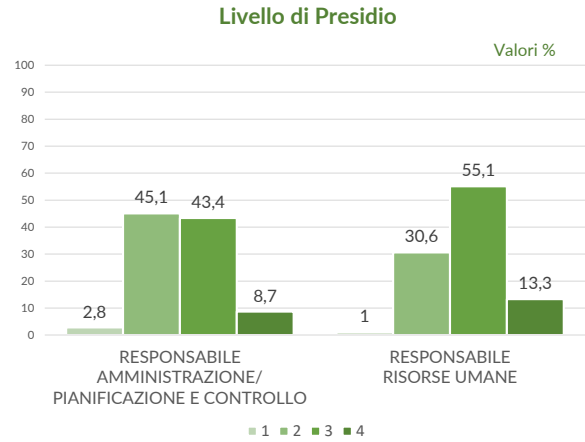
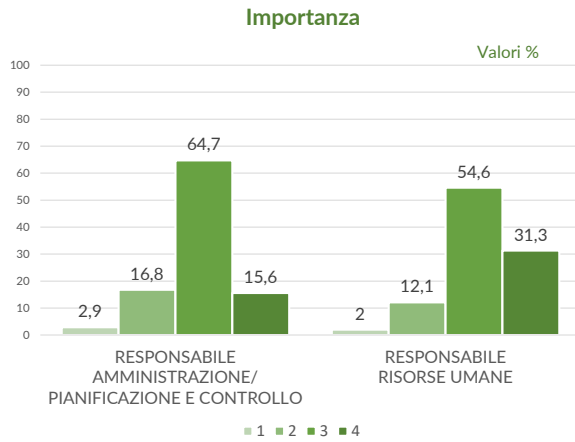


Infine, analizzando il ruolo dell'intervistato all'interno dell'organizzazione rispetto all'importanza ed al presidio della competenza, è risultato che il **15,6 %** degli intervistati che ricoprono il ruolo di **responsabile amministrativo** ha assegnato il massimo valore all'importanza alle azioni contro il **Climate Change**. Per i **responsabili delle risorse umane**, questo valore si **aumenta al 31,3 %**.

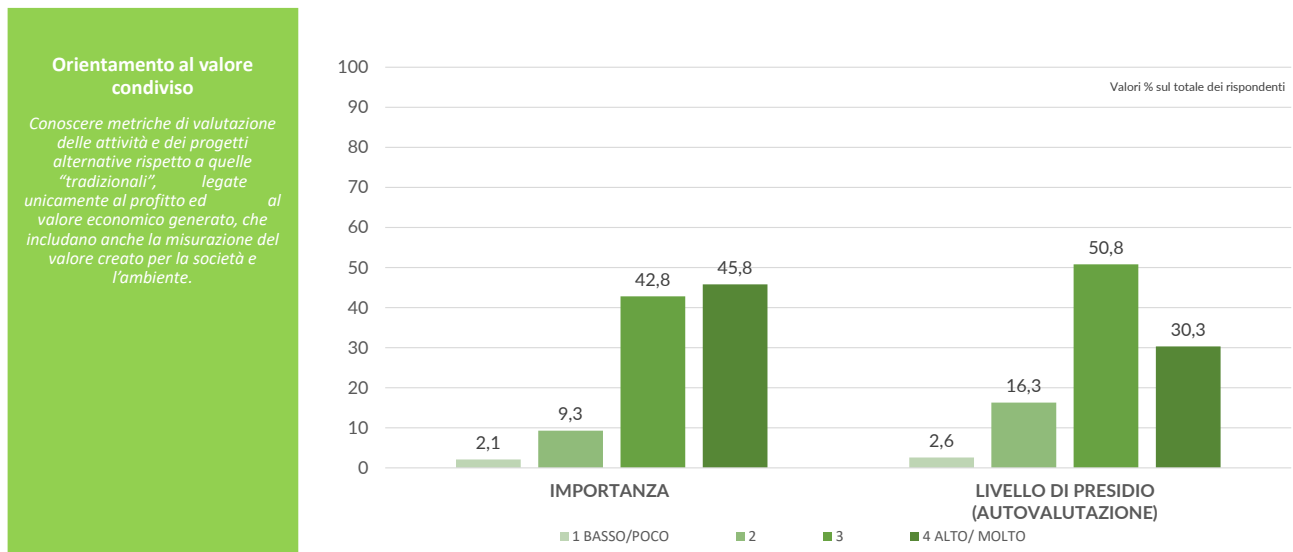
Il livello massimo di presidio è stato indicato da una percentuale pari al **8,7 %** di responsabili amministrativi, valore **più basso** rispetto a quello registrato per i responsabili delle risorse umane che hanno individuato un valore pari al **13,3 %**.

**Climate Change**

**CROSSTABS – Ruolo Intervistato**



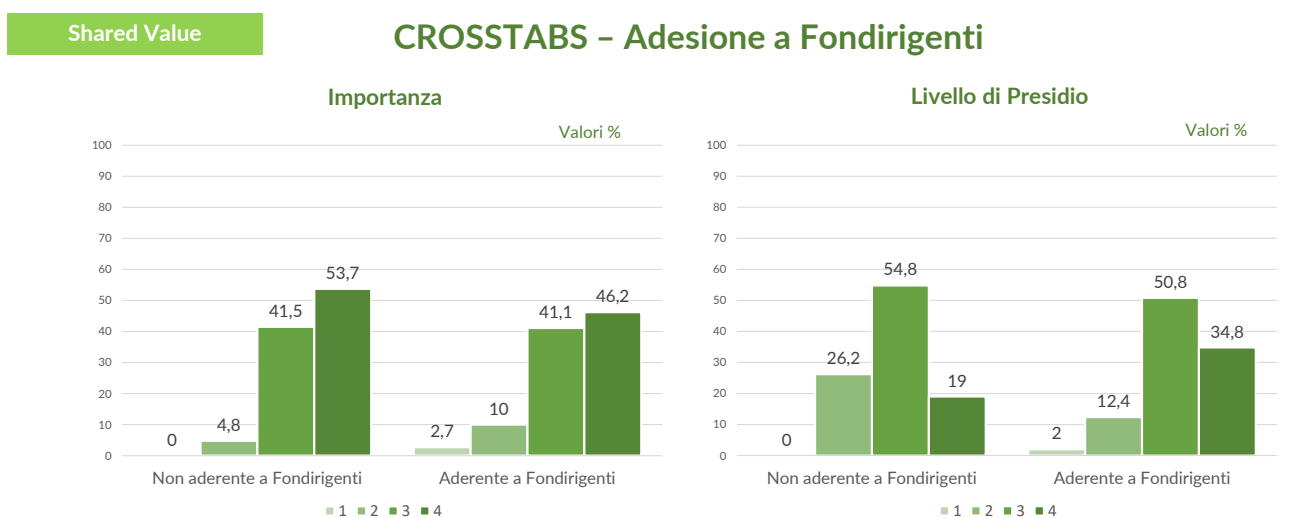
## Orientamento al valore condiviso



Al tema dell'**Orientamento al valore condiviso**, relativamente all'**importanza** è stato assegnato il massimo valore dal **45,8 %** degli intervistati. Inoltre, il livello di **presidio** è indicato al valore massimo dal **30,3 %** degli intervistati.

Gli intervistati provenienti da imprese **aderenti a Fondirigenti** indicano come **meno importante** la competenza relativa **all'Orientamento al valore condiviso** con il **46,2 %** degli intervistati aderenti a Fondirigenti che assegna il massimo valore in termini di importanza. Gli intervistati provenienti da imprese **non aderenti a Fondirigenti** hanno assegnato un valore massimo al livello di importanza nel **53,7 %** delle interviste.

Il livello di **presidio** della competenza relativa **all'Orientamento al valore condiviso** risulta **maggiore** per le imprese aderenti a Fondirigenti, con un valore massimo di presidio indicato dal **34,8 %** degli intervistati. Circa lo **15,8 % in meno** degli intervistati provenienti da imprese non aderenti a Fondirigenti, ha indicato il massimo livello di presidio su tale competenza.

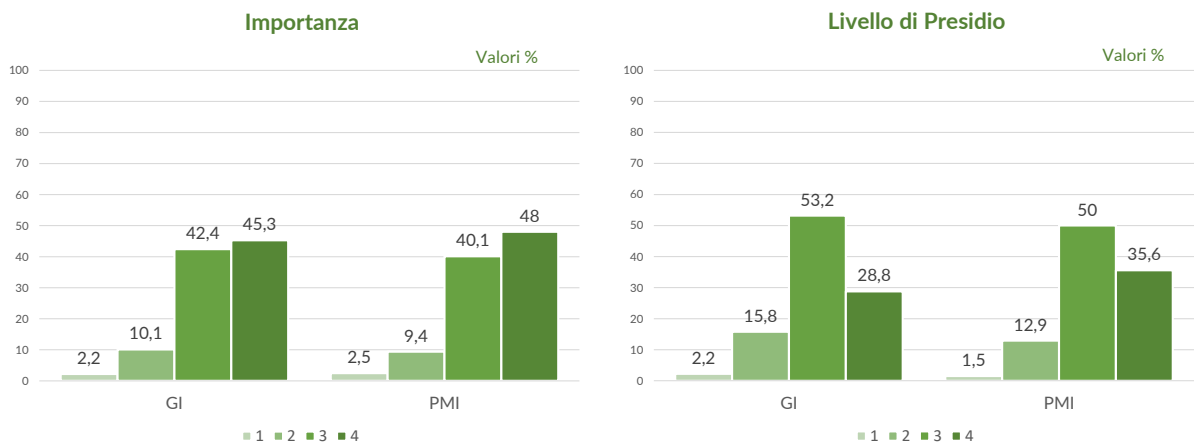


Rispetto alla dimensione delle imprese è risultato che gli intervistati provenienti da **PMI hanno ritenuto mediamente più importante** la competenza relativa **all'Orientamento al valore condiviso** rispetto ad intervistati provenienti da grandi imprese. Nello specifico, il **48 %** degli intervistati provenienti da PMI ha assegnato un valore massimo all'importanza di tale competenza. Per le grandi imprese questo valore **si riduce al 45,3 %** degli intervistati.

Il numero di intervistati provenienti da PMI indica il livello massimo di presidio nel **36,6 %** di casi. Questo valore è **più elevato** rispetto a quanto non avvenga nelle grandi imprese, dove il valore di massimo presidio è stato segnalato dal **28,8 %** degli intervistati.

**Shared Value**

**CROSSTABS - Dimensione Imprese**

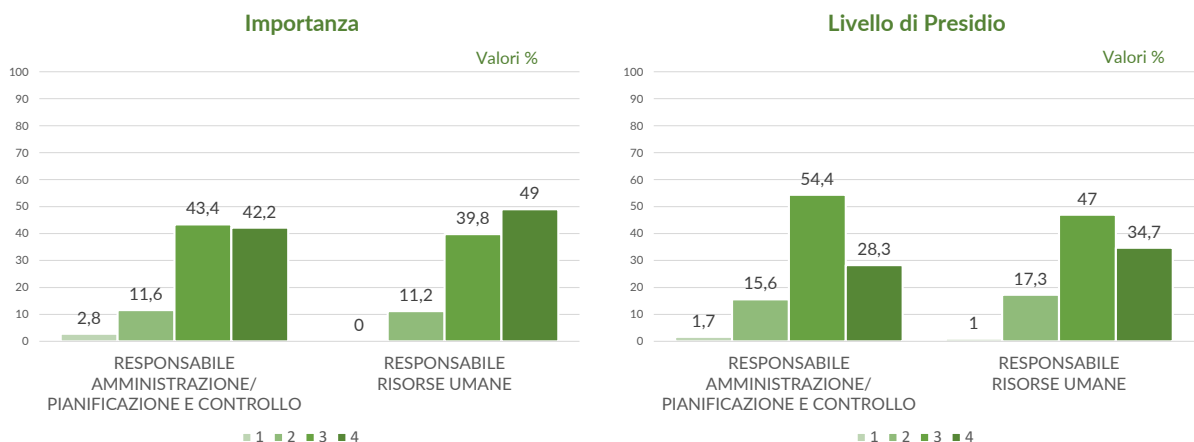


Infine, analizzando il ruolo dell'intervistato all'interno dell'organizzazione rispetto all'importanza ed al presidio della competenza, è risultato che il **42,2 %** degli intervistati che ricoprono il ruolo di **responsabile amministrativo** ha assegnato il massimo valore all'importanza dell'**Orientamento al valore condiviso**. Per i **responsabili delle risorse umane**, questo valore **aumenta al 49 %**.

Il livello massimo di presidio è stato indicato da una percentuale pari al **28,3 %** di responsabili amministrativi, valore **più basso** rispetto a quello registrato per i responsabili delle risorse umane che hanno individuato un valore pari al **34,7 %**.

**Shared Value**

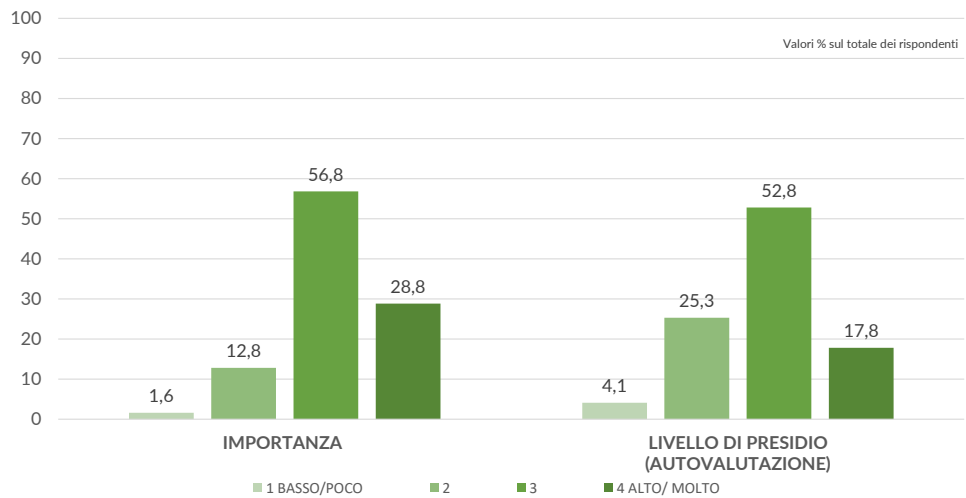
**CROSSTABS - Ruolo Intervistato**



## Benefici finanziari derivanti da modelli di economia circolare

**Benefici Finanziari derivanti da modelli basati sull'economia circolare**

*Conoscere e favorire l'implementazione di modelli aziendali ed organizzativi circolari, ad esempio riconsiderando il ciclo dei materiali utilizzati, valorizzando i rifiuti, incentivando l'utilizzo di materie prime naturali o riciclabili e le fonti di energia rinnovabile, anche nella logica di innovazione responsabile.*



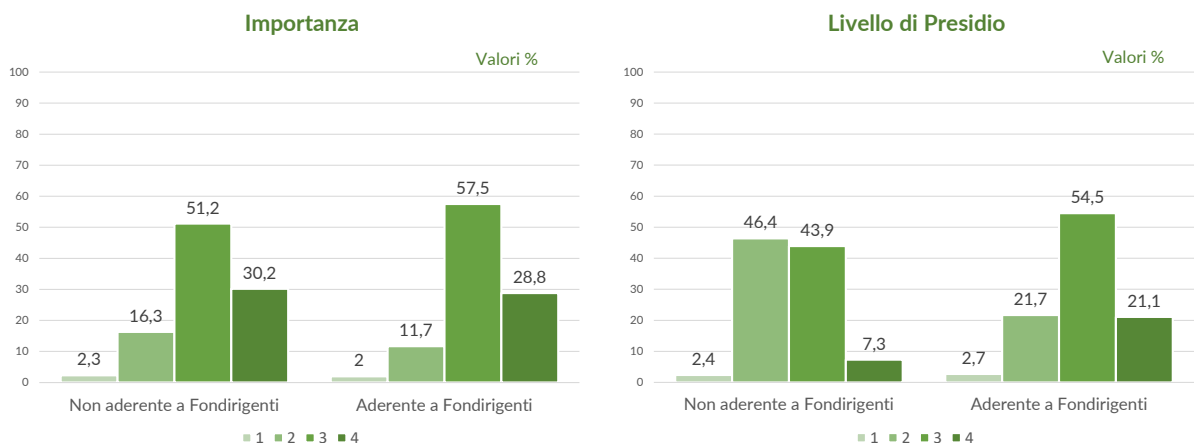
Al tema dei **Benefici finanziari derivanti da modelli di economia circolare**, relativamente all'**importanza** è stato assegnato il massimo valore dal **28,8 %** degli intervistati. Inoltre, il livello di **presidio** è indicato al valore massimo dal **17,8 %** degli intervistati.

Gli intervistati provenienti da imprese **aderenti a Fondirigenti** indicano come **importante** la competenza relativa all'**Economia Circolare** con il **28,8 %** degli intervistati aderenti a Fondirigenti che assegna il massimo valore in termini di importanza. Gli intervistati provenienti da imprese **non aderenti a Fondirigenti** hanno assegnato un valore massimo al livello di importanza nel **30,2 %** delle interviste.

Il livello di **presidio** della competenza relativa all'**Economia Circolare** risulta **maggiore** per le imprese aderenti a Fondirigenti, con un valore massimo di presidio indicato dal **21,1 %** degli intervistati. Circa il **13,8 % in meno** degli intervistati provenienti da imprese non aderenti a Fondirigenti, ha indicato il massimo livello di presidio su tale competenza.

### Economia Circolare

### CROSSTABS – Adesione a Fondirigenti



Rispetto alla dimensione delle imprese è risultato che gli intervistati provenienti da **PMI hanno ritenuto mediamente più importante** la competenza relativa all'**Economia Circolare** rispetto ad intervistati

provenienti da grandi imprese. Nello specifico, il **31,5 %** degli intervistati provenienti da PMI ha assegnato un valore massimo all'importanza di tale competenza. Per le grandi imprese questo valore **scende al 25,2 %** degli intervistati.

Il numero di intervistati provenienti da PMI indica il livello massimo di presidio nel **22,8 %** di casi. Questo valore è **più elevato** rispetto a quanto non avvenga nelle grandi imprese, dove il valore di massimo presidio è stato segnalato dal **14,4 %** degli intervistati.

**Economia Circolare**

**CROSSTABS - Dimensione Imprese**

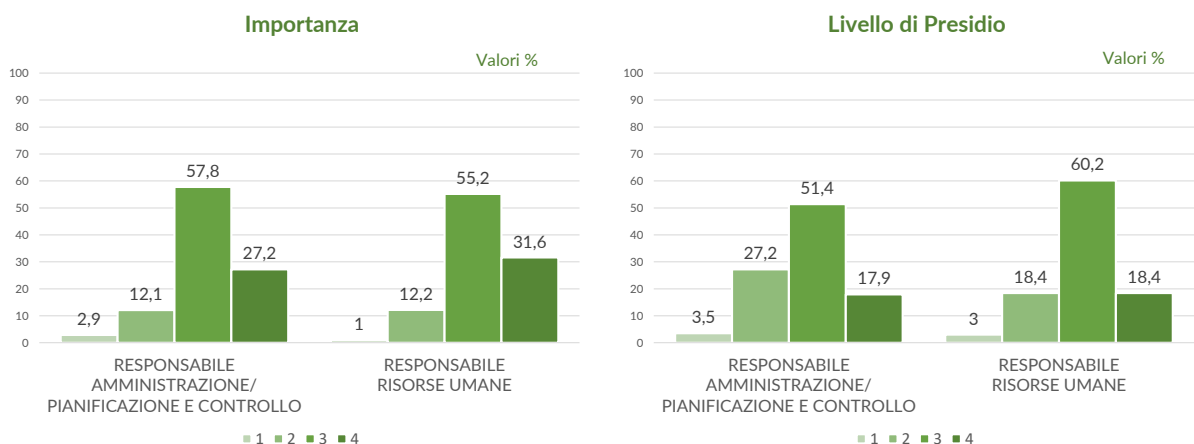


Infine, analizzando il ruolo dell'intervistato all'interno dell'organizzazione rispetto all'importanza ed al presidio della competenza, è risultato che il **27,2 %** degli intervistati che ricoprono il ruolo di **responsabile amministrativo** ha assegnato il massimo valore all'importanza dell'**Economia Circolare**. Per i **Responsabili delle Risorse umane**, questo valore **aumenta al 31,6 %**.

Il livello massimo di presidio è stato indicato da una percentuale pari al **17,9 %** di responsabili amministrativi, valore **più basso** rispetto a quello registrato per i responsabili delle risorse umane che hanno individuato un valore pari al **18,4 %**.

**Economia Circolare**

**CROSSTABS - Ruolo Intervistato**





## Considerazioni

Alla luce dei risultati mersi dalle varie indagini, sono state effettuate delle riflessioni riguardo ad ogni singola competenza presa in analisi.

### Gestione della programmazione economica finanziaria

Gli intervistati da **PMI** percepiscono come **più importante** tale competenza e **ben presidiata** rispetto alle Grandi Imprese, dal momento che molto probabilmente ai manager delle **PMI** è richiesto uno **skill mix più ampio** rispetto a quanto non accada per i manager delle **grandi imprese**, molto spesso supportati da **strutture aziendali specifiche**.

Inoltre, la programmazione economico finanziaria risulta un tema ritenuto mediamente più importante dagli **esperti dell'ambito finance** anche se questi ultimi esprimono un **presidio inferiore** rispetto ai colleghi di HR. Questo potrebbe essere dovuto da un errata valutazione della complessità e delle competenze necessarie per implementare un programma strategico aziendale.

### Gestione degli Economics

La gestione degli Economics è un tema che risulta **importante e strategico** non solo per le **grandi imprese** ma anche per le **PMI**. Gestire in modo opportuno i costi è un tema fondamentale per ogni manager.

Anche in tal caso, come precedentemente discusso per la programmazione economico finanziaria, gli Economics risultano un tema di primaria importanza sia per gli **esperti dell'ambito finance** che per i manager di HR; tuttavia, i primi esprimono un **presidio inferiore** rispetto ai responsabili di HR. Anche in tal caso, questo potrebbe essere dovuto a un errata valutazione della complessità e delle competenze necessarie per gestire in modo ottimale le dinamiche economiche.

### Risk Management finanziario in situazione di incertezza

Il Risk Management Finanziario è ritenuto **più importante e più presidiato** dai manager provenienti da **PMI** rispetto ai manager delle grandi imprese. Sicuramente, le cause che inducono le PMI a presidiare in modo più proattivo tali aspetti sono legate agli impatti che la volatilità del mercato potrebbe avere sul business delle imprese. Infatti, le **grandi organizzazioni** possono garantire **maggiore stabilità** al proprio business anche in momenti di forte cambiamento, riuscendo a presidiare con maggiore resilienza anche situazioni complesse.

Inoltre, la gestione del rischio finanziario è ritenuta **molto importante** sia da **responsabili in ambito finance** che da **responsabili HR**. Sicuramente la situazione socioeconomica ha contribuito ad aumentare il livello di presidio dei manager su tale aspetto, contribuendo a sviluppare in modo olistico tale competenza all'interno dell'azienda.

### IT Security e Privacy

La competenza relativa a IT Security e Privacy è la competenza **ritenuta maggiormente strategica** in termini di importanza all'interno del modello di competenze per la governance finanziaria. Sia i manager provenienti da **PMI** che da **Grandi Imprese** identificano **molto importante** questa competenza con valori pari a circa 80,0 %. Tuttavia solo il 50,0 % crede di avere un buon presidio rispetto a tale competenza. Quanto detto è stato riscontrato anche per il livello di importanza e per il livello di presidio registrato per i diversi ruoli ricoperti dall'intervistato all'interno dell'impresa.

Questo sicuramente è dovuto ad una elevata complessità dei temi relativi alla privacy e al livello di specializzazione necessario per gestire in modo proattivo tali aspetti. Il processo di digitalizzazione del business negli ultimi anni è aumentato in modo esponenziale, molte imprese per riuscire a competere sul mercato hanno dovuto ampliare il loro business guardando il mondo ICT come un'opportunità. Tuttavia, non sempre i manager sono in grado di valutare in modo consapevole gli strumenti utilizzati, identificare le competenze da sviluppare su tali ambiti e gestire i rischi derivanti dal mondo ICT.

## Data Governance

I temi collegati alla data governance risultano **mediamente più importanti** per i manager provenienti da **grandi imprese** rispetto ai manager delle PMI, nonostante il livello di presidio nelle grandi imprese risulti minore.

Considerando il dato un asset strategico per le imprese, più dati queste ultime saranno in grado di produrre e di gestire, più forte sarà il vantaggio competitivo. Per tale motivo, **le imprese di grandi dimensioni avendo una mole di dati più elevata, reputano altamente strategico creare valore a partire dai dati prodotti.**

Tuttavia, ricercare valore in grandi volumi di dati risulta **più complesso sia in termini di strumenti che di competenze possedute dai manager.** Per tale motivo le grandi imprese riconoscono dei minori livelli di presidio rispetto alle PMI.

La data governance risulta mediamente più importante e più presidiata dai manager di HR rispetto a quanto non avvenga per i responsabili dell'area finance. Questa dinamica potrebbe trovare fondamento in una visione più organica che i manager di HR hanno su tutti i manager all'interno dell'azienda.

## Valutazione / Monitoraggio dei possibili impatti del Climate Change

Sia le grandi imprese che le PMI identificano la competenza di valutazione e monitoraggio dei possibili impatti del climate change molto importante per il 20,0 % degli intervistati e presidiata da circa il 10,0 % degli intervistati. Questi risultati mostrano come la **sensibilità dei manager su tali temi sia ancora molto bassa indipendentemente dalla dimensione aziendale.** Tuttavia, le agende strategiche per lo sviluppo economico sia nazionale che internazionale, inseriscono i temi collegati al climate change al centro della programmazione.

Anche in tal caso i manager provenienti dall'area HR hanno una visione più ampia e approfondita dello skill mix di competenze posseduto all'interno dell'impresa, indicando mediamente un livello di importanza e di presidio più elevato.

## Orientamento al valore condiviso

**Per i manager delle PMI è mediamente più importante e più presidiata** la competenza relativa all'orientamento al valore condiviso rispetto ai manager provenienti da grandi imprese. Questa dinamica mostra come le PMI sono mediamente più attente ai modelli legati al valore condiviso, Creating Shared Value (CSV), funzionali alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'azienda, sfruttando risorse specifiche ed expertise dell'azienda per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale. Inoltre, le PMI hanno aumentato la responsabilità nei confronti degli stakeholders.

Questo trova evidenza nella **volontà di soddisfare pienamente gli obblighi economici e giuridici applicabili, facendosi carico nello stesso tempo di iniziative volte a individuare e a rispondere alle aspettative economiche, sociali e ambientali dei numerosi interlocutori** che influenzano e sono influenzati dalle attività delle imprese.

Anche i tal caso i manager provenienti dall'area HR hanno una visione più ampia e approfondita dello skill mix di competenze posseduto all'interno dell'impresa, indicando mediamente un livello di importanza e di presidio più elevato.

### **Benefici finanziari derivanti da modelli di economia circolare**

I manager provenienti da **PMI identificano come più strategica e più presidiata** la competenza dei benefici finanziari derivanti da **modelli di economia circolare rispetto alle grandi imprese**. Questa dinamica potrebbe essere motivata dalla complessità per le grandi imprese di modificare la catena produttiva e di approvvigionamento rispetto alle PMI.

Inoltre, da un punto di vista economico, nonostante l'aumento del costo delle materie prime, i costi marginali contribuiscono a rendere più sostenibile il business delle grandi imprese anche senza ricorrere a modelli di economia circolare.

Anche i tal caso i manager provenienti dall'area HR hanno una visione più ampia e approfondita dello skill mix di competenze posseduto all'interno dell'impresa, indicando mediamente un livello di importanza e di presidio più elevato.



fondirigenti

