INTERVISTA ALL'INGEGNER ROBERTA BITTANTI, VICE PRESIDENTE DEI GIOVANI INDUSTRIALI DI CREMONA

Formarsi per guidare il cambiamento

«Toccare con mano l'azienda è una forma di apprendimento estremamente potente»

La qualità del lavoro passa da una formazione puntuale. Oggi più che mai, anche con l'avvento dell'Intelligenza Artificiale e delle innumerevoli sfide insite in un contesto globale sempre più complesso, studiare e approntare un approccio strutturato a queste tematiche rappresenta una priorità assoluta. Partendo, naturalmente, dalle generazioni più giovani. Una sfida che investe e mette alla prova gli stessi imprenditori. Di tutto questo abbiamo parlato con Roberta Bittanti, Vice Presidente del Gruppo Giovani Industriali di Cremona con delega alla Crescita Professionale.

Ing. Bittanti, lei è vicepresidente del Gruppo Giovani Industriali di Cremona con delega alla Formazione e alla Crescita professionale. Perché avete scelto di mettere la formazione al centro dell'attività del Gruppo?
«La formazione, oggi, non può essere considerata un capitolo accessorio dell'attività di un imprenditore. È una condizione necessaria per poter affrontare con consapevolezza un contesto economico e organizzativo che cambia molto rapidamente. Per un giovane imprenditore questo è ancora più vero: ci troviamo spesso a dover prendere decisioni importanti in tempi molto brevi, confrontandoci con mercati più complessi, nuove tecnologie, cambiamenti generazionali, difficoltà nel reperire e trattenere le persone e una crescente necessità di internazionalizzazione.
Quando parliamo di formazione per i giovani imprenditori, quindi, non penso soltanto all'acquisizione di nuove conoscenze. Penso soprattutto alla capacità di sviluppare strumenti e metodi per leggere la realtà, mettere in discussione le proprie convinzioni, confrontarsi con altri imprenditori e trasformare ciò che si apprende in decisioni concrete.
Essere imprenditori significa imparare continuamente. E credo che uno dei valori più importanti di un Gruppo come il nostro sia proprio quello di creare occasioni in cui questo apprendimento possa avvenire insieme agli altri, attraverso il confronto e la condivisione di esperienze».

Roberta Bittanti, ingegnere gestionale, presidente di Termics srl e amministratore di I.N.T. srl, Vice Presidente del Gruppo Giovani Industriali di Cremona con delega alla Crescita Professionale

Formazione significa quindi anche confronto. Quanto conta, per un giovane imprenditore, uscire dalla propria azienda?
«Conta moltissimo. Chi vive quotidianamente la propria azienda rischia inevitabilmente di sviluppare una prospettiva molto concentrata sulla propria realtà. Uscire, incontrare altri imprenditori, vedere come vengono affrontati problemi simili, osservare organizzazioni diverse dalla propria permette di ampliare lo sguardo.
Per questo nel programma del Gruppo abbiamo sempre cercato di affiancare alla formazione in aula momenti di visita e conoscenza diretta delle imprese. Toccare con mano un'azienda, vedere come sono organizzati i processi, come lavorano le persone, quali investimenti sono stati fatti e quali scelte imprenditoriali hanno portato a determinati risultati è una forma di apprendimento estremamente potente.

CONDOTTA
Servono professionalità e punti di vista differenti. Abbiamo scelto un approccio multidisciplinare

OBIETTIVO
Ogni incontro deve lasciare qualcosa da utilizzare subito nella propria impresa

È proprio con questo spirito che abbiamo programmato due visite aziendali che considero particolarmente significative: il 23 settembre saremo da Morato Pane, mentre il 14 ottobre visiteremo Bauli. Sono due realtà di grande interesse, esempi di aziende che hanno saputo costruire nel tempo percorsi di crescita, identità e competitività.
Non vogliamo che siano semplicemente visite "da vedere". L'obiettivo è creare momenti di confronto, fare domande, capire le scelte che ci sono dietro un'azienda, ascoltare chi la guida e riportare poi all'interno delle nostre imprese spunti, idee e magari anche qualche domanda nuova».

Le visite aziendali rappresentano dunque una sorta di "formazione sul campo". Ma il Gruppo sta lavorando anche a un progetto formativo molto più strutturato.
«Sì, ed è probabilmente il progetto sul quale abbiamo investito maggiormente in termini di progettazione e di ascolto dei nostri associati. A partire da ottobre nascerà un percorso formativo strutturato dedicato esclusivamente ai giovani imprenditori, che accompagnerà i partecipanti fino alla primavera del 2027.
L'idea nasce da un'esigenza molto concreta. La scorsa primavera abbiamo sottoposto ai giovani imprenditori un sondaggio per capire quali fossero realmente le loro necessità formative. Non volevamo costruire un programma "a tavolino", decidendo noi quali fossero gli argomenti interessanti. Abbiamo chiesto direttamente ai nostri associati di indicarci le competenze che ritenevano più importanti per affrontare il proprio ruolo.
Il risultato è stato molto chiaro: la richiesta principale riguarda lo sviluppo delle competenze imprenditoriali e manageriali necessarie per guidare aziende sempre più complesse.
Da questa indicazione è nato il percorso, che abbiamo voluto costruire anche valorizzando le competenze che il nostro territorio e il sistema Confindustriale sono in grado di mettere a disposizione.
Per alcuni temi abbiamo infatti scelto di attivare collaborazioni con realtà del territorio che rappresentano un patrimonio di competenze e conoscenze per il nostro tessuto imprenditoriale. È il caso, ad esempio, della strategia aziendale, per la quale abbiamo coinvolto l'Università Cattolica del Sacro Cuore, presente con la propria sede anche a Cremona. È una collaborazione che per noi ha un significato importante: vogliamo creare una vera sinergia territoriale tra mondo dell'impresa, università e sistema associativo, mettendo in relazione competenze diverse a beneficio dei giovani imprenditori.
Allo stesso modo, altri moduli del percorso sono stati costruiti sfruttando le competenze e le sinergie del sistema Confindustriale, che ci permette di attingere a professionalità, esperienze e strumenti sviluppati anche al di fuori del nostro territorio.
Credo che questa sia una delle caratteristiche qualificanti del progetto: non chiuderci all'interno del Gruppo, ma costruire una rete di competenze e opportunità che possa arricchire concretamente il percorso dei partecipanti».



Un passaggio delicato
Governare lo sviluppo. Con la crescita bisogna passare da "uomo o donna soli al comando" a leader di un'organizzazione

Che tipo di percorso avete quindi immaginato?
«Abbiamo voluto costruire qualcosa di diverso dal tradizionale corso di formazione. Sarà un percorso di livello alto, con circa due appuntamenti al mese da ottobre a maggio e con docenti diversi in funzione delle tematiche affrontate.
Il principio è semplice: non esiste un unico docente che possa accompagnare un imprenditore su tutte le competenze di cui oggi ha bisogno. Servono professionalità e punti di vista differenti. Abbiamo quindi scelto di costruire un percorso multidisciplinare, alternando competenze manageriali, strategiche, organizzative e tecnologiche.
Ma soprattutto abbiamo voluto evitare una formazione esclusivamente teorica. L'aula sarà importante, ma sarà affiancata da casi aziendali reali, esercitazioni, confronto tra partecipanti, testimonianze e visite presso aziende o realtà particolarmente innovative.
L'obiettivo è che ogni incontro lasci qualcosa che possa essere utilizzato concretamente il giorno successivo nella propria impresa.
Il percorso di chiamerà 'NEXT. La nuova generazione d'impresa'».

IL PERSONAGGIO
Roberta Bittanti, ingegnere gestionale, presidente di Termics srl e amministratore di I.N.T. srl, aziende specializzate nella progettazione e produzione di strumenti e impianti di misura. Vice Presidente del Gruppo Giovani Industriali di Cremona con delega alla Crescita Professionale.

CAMBIO DI PARADIGMA
«Non basta più conoscere perfettamente il prodotto o il processo produttivo. Bisogna essere capaci di leggere l'ambiente esterno, costruire una strategia e agire di conseguenza»

Quali saranno i primi temi affrontati?
«Partiremo da una questione fondamentale: come governare lo sviluppo organizzativo dell'impresa. È un tema particolarmente importante per aziende che crescono, perché la crescita porta inevitabilmente a cambiare il modo di lavorare e anche il ruolo dell'imprenditore. Quando un'azienda nasce o è ancora piccola, spesso l'imprenditore è al centro di quasi tutte le decisioni. Con la crescita, però, questo modello non è più sostenibile. Diventa necessario delegare, costruire strutture manageriali, sviluppare un gruppo dirigente e imparare a governare l'organizzazione anziché controllarne direttamente ogni aspetto.
È un passaggio delicato: da "uomo o donna solo al comando" a leader di un'organizzazione. E non riguarda soltanto le competenze delle persone che lavorano in azienda, ma anche l'identità stessa dell'imprenditore e il modo in cui interpreta il proprio ruolo.
Subito dopo affronteremo un altro tema decisivo: la strategia aziendale. Anche in questo caso partiremo da una domanda apparentemente semplice: stiamo amministrando l'impresa o la stiamo realmente governando? Parleremo di vantaggio competitivo, di posizionamento, di dove competere e di come competere, fino ad arrivare alla costruzione di una strategia di sviluppo. Anche qui non ci limiteremo alla teoria: i partecipanti saranno chiamati a lavorare sulle proprie imprese».

Organizzazione e strategia sono il punto di partenza. Poi entrerà in gioco una delle competenze più difficili per un imprenditore: la leadership.
«Assolutamente. E credo sia uno degli aspetti sui quali abbiamo ricevuto maggiore interesse da parte dei giovani imprenditori.
Essere un buon imprenditore non significa automaticamente essere un buon leader. La leadership si costruisce e richiede consapevolezza del proprio stile, dei propri punti di forza e anche dei propri limiti.
Dedicheremo quindi spazio alla gestione dei collaboratori, alle conversazioni difficili, al feedback, alla gestione delle situazioni di sottoperformance e soprattutto alla delega. Delegare è una delle parole più semplici da pronunciare e una delle cose più difficili da fare bene. Spesso l'imprenditore delega troppo poco perché pensa di poter fare meglio o più velocemente, oppure perché teme di perdere il controllo. Ma se vogliamo costruire aziende capaci di crescere, dobbiamo costruire persone capaci di assumersi responsabilità.
A questo tema sarà collegato quello della motivazione, del coinvolgimento e della costruzione di team ad alte prestazioni. Perché non basta avere persone competenti: bisogna creare le condizioni affinché possano lavorare bene insieme, condividere obiettivi, gestire i conflitti e sentirsi parte di un progetto».

Uno dei temi che attraversa il percorso sembra quindi essere proprio il cambiamento del ruolo dell'imprenditore.
«Sì, e forse è il filo conduttore dell'intero progetto.
Il giovane imprenditore oggi non può essere soltanto colui che conosce perfettamente il prodotto o il processo produttivo. Deve essere capace di leggere l'ambiente esterno, costruire una strategia, scegliere le persone, delegare, motivare, innovare, utilizzare i dati e le nuove tecnologie e, sempre più spesso, ragionare in una prospettiva internazionale.
Questo non significa che l'imprenditore debba diventare un esperto di tutto. Al contrario, significa comprendere ciò che accade intorno a lui e sapere quali competenze servono, dentro e fuori dall'organizzazione, per affrontarlo».

In questo scenario non poteva mancare il tema dell'intelligenza artificiale.
«Infatti. L'intelligenza artificiale è un tema che sta generando moltissimo interesse, ma abbiamo scelto di affrontarlo senza inseguire la moda del momento.
Ci interessa soprattutto capire quali opportunità concrete possa offrire alle nostre aziende in termini di produttività, efficienza e competitività. Vogliamo parlare di applicazioni, casi concreti e possibilità reali, cercando di distinguere le opportunità dagli slogan.
In questo caso, la parte teorica sarà accompagnata dall'esperienza diretta presso una realtà fortemente innovativa, anche al di fuori del nostro territorio, che ci permetterà di osservare concretamente alcune delle applicazioni e degli aspetti di cui parleremo.
L'innovazione, del resto, ha valore soltanto quando riesce a tradursi in un miglioramento concreto dell'impresa.
Lo stesso approccio sarà adottato quando parleremo di internazionalizzazione e sviluppo commerciale attraverso l'utilizzo consapevole dell'intelligenza artificiale. Per un'impresa, infatti, la tecnologia non deve essere un fine, ma uno strumento per raggiungere meglio i propri obiettivi».

Nel programma c'è anche un tema particolarmente attuale: trasparenza retributiva, Millennials e Generazione Z. Perché inserirlo in un percorso rivolto a giovani imprenditori?
«Perché parlare di competitività significa oggi parlare inevitabilmente anche di persone.
Il mercato del lavoro è cambiato profondamente. Le nuove generazioni hanno aspettative diverse nei confronti dell'azienda e del proprio lavoro. Chiedono trasparenza, equità, possibilità di crescita, equilibrio e coerenza tra ciò che un'organizzazione dichiara e ciò che realmente fa.
La questione della retribuzione è quindi solo una parte di un tema molto più ampio: quale relazione vogliamo costruire con le persone che lavorano nelle nostre aziende? Parleremo di politiche retributive, welfare, work-life balance, percorsi di carriera, cultura organizzativa e motivazione. L'obiettivo sarà capire come costruire un mix coerente con la strategia dell'impresa e con le aspettative delle diverse generazioni che oggi convivono nelle nostre organizzazioni.
Anche in questo caso avremo un approccio molto concreto, attraverso l'analisi di casi aziendali».

C'è un messaggio che vorrebbe lasciare ai giovani imprenditori che parteciperanno al percorso?
«Vorrei dire loro di non vivere la formazione come qualcosa che si fa quando si ha tempo. Per un imprenditore, soprattutto per un giovane imprenditore, il tempo per fermarsi sembra non esserci mai. Ci sono sempre un problema da risolvere, una decisione da prendere, un cliente da incontrare, un investimento da valutare.
Ma proprio per questo è necessario ritagliarsi uno spazio per fermarsi e guardare l'azienda con una prospettiva diversa.
Formarsi significa anche questo: concedersi il tempo di uscire dalla quotidianità per capire dove stiamo andando.
E credo che il valore aggiunto di questo percorso sarà proprio la possibilità di farlo insieme ad altri giovani imprenditori. Non sarà una lezione frontale calata dall'alto, ma un luogo di confronto tra persone che vivono quotidianamente responsabilità, problemi e opportunità simili.
Significa diventare progressivamente più consapevoli del proprio ruolo.
Credo che il nostro Gruppo Giovani abbia anche questa responsabilità: creare un ambiente nel quale sia normale chiedersi "come posso fare meglio?", confrontarsi senza timore e imparare anche dagli errori degli altri.
Perché la competitività futura delle nostre imprese passa anche dalla capacità dei giovani imprenditori di prepararsi oggi alle sfide di domani».

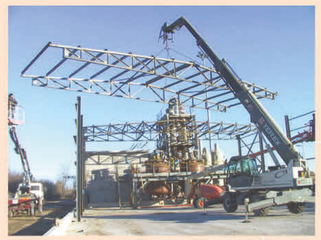
AMBIENTE DI LAVORO
«Parlare di competitività significa parlare anche di persone. Le nuove generazioni chiedono trasparenza, equità, possibilità di crescita, equilibrio e coerenza tra ciò che si dichiara e ciò che si fa»

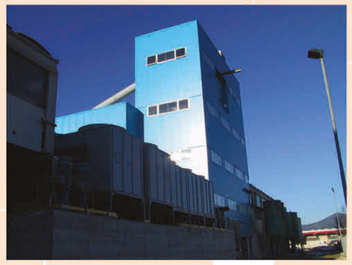
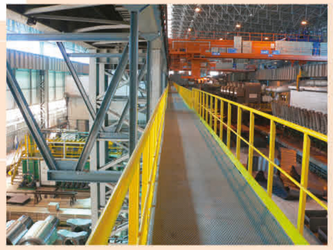
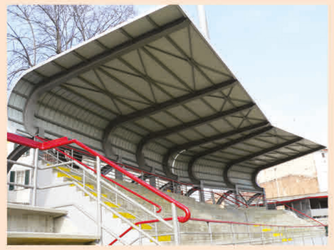
ASSOCIAZIONE INDUSTRIALI DELLA PROVINCIA DI CREMONA

SEDE
● 26100 Cremona - piazza Cadorna,6
● telefono 03724171
● fax 0372417340
● aic@assind.cr.it

UFFICI
● 26013 Crema - via G. Di Vittorio, 36
● telefono 0373203343
● aic.crema@assind.cr.it
● www.assind.cr.it

Associazione Industriali Cremona



SITEM
COSTRUZIONI E MONTAGGI IMPIANTI INDUSTRIALI

Via Dell'Europa Unita 21
24069 Trescore Balneario (Bergamo)
Tel. (+39) 035 4258217-220
Fax. (+39) 035 4257742
info@sitemsrl.eu
www.sitemsrl.eu