FEDERMANAGER

DIREZIONE GENERALE

NOTA TECNICA

CAMERA DEI DEPUTATI

III COMMISSIONE AFFARI ESTERI

MEMORIA NELL'AMBITO DELL'ESAME DELLA RELAZIONE SULLO STATO DI ATTUAZIONE DEL PIANO MATTEI, AGGIORNATA AL 30 GIUGNO 2026, TRASMESSA AI SENSI DELL'ART. 5 DEL DECRETO-LEGGE 15 NOVEMBRE 2023, N. 161, CONVERTITO, CON MODIFICAZIONI, DALLA LEGGE 11 GENNAIO 2024, N. 2

(Doc. CCXXXIII, n. 3)

14 ottobre 2026

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma +39 06 440701 federmanager@federmanager.it

Il Piano Mattei per l'Africa è entrato in una fase nella quale alla definizione dell'indirizzo strategico si affianca, con crescente rilievo, la **necessità di consolidarne la capacità di attuazione**.

Infatti, la Terza Relazione sullo stato di attuazione del Piano Mattei per l'Africa, presentata al Parlamento il 1° luglio 2026, documenta l'evoluzione del Piano e il progressivo ampliamento del suo perimetro di intervento: Il numero dei Paesi partner è salito a 18 e i progetti attivi sono cresciuti, arrivando a 76.

La Relazione evidenzia, inoltre, il crescente coinvolgimento degli strumenti finanziari e delle garanzie pubbliche, nonché il rafforzamento del raccordo tra amministrazioni pubbliche, sistema produttivo, istituzioni finanziarie, università, enti territoriali, Terzo settore e soggetti della diaspora africana.

Questi elementi restituiscono la dimensione ormai raggiunta dal Piano e ne confermano la **progressiva trasformazione da quadro strategico di indirizzo a sistema articolato di iniziative e interventi**.

1. La managerialità come componente essenziale per l'attuazione delle iniziative strategiche del Piano Mattei

La realizzazione di un progetto complesso richiede anche **la capacità di coordinare persone e organizzazioni, assumere decisioni, gestire tempi e risorse, affrontare i rischi, mantenere il controllo sull'avanzamento e adattare l'azione al mutare delle condizioni**. Caratteristiche tipiche della categoria che rappresentiamo, ovvero quella dei **manager**.

La necessità di possedere tali capacità appare ancor più dirompente quando ci si trova ad operare in un mercato estero con un diverso sistema economico, politico e giuridico-amministrativo caratterizzato da modalità decisionali e culture organizzative differenti che se non correttamente governate possono determinare il fallimento di un progetto.

La capacità del manager di operare in contesti interculturali diversificati, come quelli che caratterizzano i paesi africani, risulta fondamentale sia nella costruzione di rapporti di fiducia che, col tempo, rafforzano la collaborazione tra soggetti che appartengono a sistemi differenti, sia ~~nel~~la capacità di individuare più tempestivamente le criticità e di adattare le modalità di gestione del progetto.

In sostanza, accanto alla valutazione della sostenibilità tecnica, economica e finanziaria di un progetto, **occorre considerare anche la disponibilità delle competenze necessarie a governarne l'attuazione, la solidità della governance, la capacità di coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti e le modalità previste per la gestione dei rischi e per il trasferimento delle competenze**.

Nel quadro del Piano Mattei, **la figura manageriale assume quindi una funzione di collegamento tra la dimensione istituzionale e quella produttiva**. Grazie alle sue competenze e al bagaglio di esperienze maturate nel corso della vita lavorativa **può fornire un fondamentale contributo nel tradurre gli accordi e gli indirizzi strategici in programmi operativi, nel coordinare gli attori coinvolti e nel creare le condizioni per una presenza italiana stabile nei Paesi partner**.

La sfida che sta emergendo con l'attuazione delle iniziative contenute all'interno del Piano è **trasformare un patrimonio oggi prevalentemente distribuito tra esperienze individuali e organizzazioni in una conoscenza condivisa, trasferibile e progressivamente utilizzabile da tutto il Sistema Italia.**

Il Paese dispone già di università, ITS Academy, fondi interprofessionali, centri di ricerca, imprese e professionalità manageriali in grado di contribuire a questo obiettivo. **La priorità** non **consiste** quindi nella creazione di nuovi strumenti, **ma nella capacità di mettere maggiormente in relazione quelli esistenti e di orientarne le attività verso le esigenze concrete dei processi di internazionalizzazione.**

È proprio sulla base delle considerazioni finora esposte che Federmanager ha realizzato con **il sostegno di Fondirigenti l'iniziativa strategica ERMES – Competenze in viaggio. Manager interculturali in azione,** finalizzata a **comprendere quali competenze manageriali siano necessarie per sostenere in modo efficace i processi di internazionalizzazione, e in particolare, la costruzione di relazioni economiche e industriali tra Italia e Africa.**

La valorizzazione delle competenze assume inoltre particolare rilievo per le **PMI e per le filiere produttive italiane**, che possono trovare nei mercati africani importanti opportunità di crescita, ma necessitano di adeguati strumenti di accompagnamento.

Rafforzare la dimensione manageriale significa quindi sostenere non soltanto le singole imprese, ma la capacità complessiva del sistema produttivo italiano di partecipare a progetti di maggiore dimensione e di costruire relazioni economiche durature.

2.ERMES: modellizzare le nuove competenze manageriali per sviluppare il business Italia-Africa

L'Iniziativa Strategica ERMES nasce, per l'appunto, per individuare le **competenze manageriali necessarie** per sviluppare e consolidare le relazioni economiche e industriali tra Italia e Africa attraverso un percorso di ricerca che ha integrato analisi delle esperienze e delle buone pratiche internazionali.

L'obiettivo è quello di tradurre le esigenze emerse in un **modello strutturato di competenze manageriali,** costruito attraverso la somministrazione di una *survey* rivolta a un'ampia platea di destinatari e una serie di attività di ricerca-azione realizzate attraverso il confronto con rappresentanti delle istituzioni, del sistema produttivo, della cooperazione multilaterale e dell'alta formazione.

Per rispondere a tali finalità, si è innanzitutto proceduto con una **mappatura del contesto geopolitico, economico e normativo delle relazioni Italia-Africa** tramite un modello di ricerca scientifica, delineando le direttrici prioritarie del Piano Mattei (c.d fase di *Analisi Desk*).

Sulla base di tali risultanze, è stata elaborata una ***survey*** volta a identificare i reali fabbisogni delle imprese, che ha visto il coinvolgimento di oltre 60.000 contatti. Dai dati emersi dalla Survey sono stati discussi e validati attraverso **cinque laboratori strategici** basati sulle direttrici di intervento del Piano Mattei:

1. **Istruzione e Formazione:** focalizzato sul *capacity building* locale e sulle filiere di lavoro qualificato, grazie al contributo di università, fondazioni educative e operatori industriali.
2. **Agricoltura, Acqua e Sicurezza Alimentare:** incentrato sulla stabilità delle filiere agroalimentari e la cooperazione internazionale, con il supporto di reti diplomatiche, ONG e imprese del settore *agro-tech*.
3. **Salute e Sviluppo Sociale:** dedicato alla diplomazia sanitaria e alla resilienza dei sistemi locali, animato da accademici, organizzazioni umanitarie ed esperti di politiche globali.
4. **Migrazioni, Lavoro e Sviluppo Economico:** orientato alla gestione dei flussi e all'occupazione regolare, arricchito dall'esperienza di agenzie per la cooperazione, associazioni di categoria e reti delle diaspore.

5. **Energia e Transizione Verde:** focalizzato sui corridoi energetici e la sostenibilità, con il contributo di camere di commercio bilaterali, studi legali internazionali e grandi player energetici.

Terminata questa fase, nella prima parte del 2026 sarà elaborato un **framework di competenze manageriali avanzate necessarie per sviluppare e governare i processi di *business* e di internazionalizzazione tra Italia e Africa** che supera la visione puramente commerciale. Il modello unirà la competitività industriale alla capacità di gestire contesti relazionali complessi, promuovendo il *capacity building* locale e garantendo la reciprocità e la sostenibilità di lungo periodo degli investimenti nel continente africano.

In questa prospettiva, l'Iniziativa non si limita a fotografare le competenze esistenti. Intende **contribuire a definire quelle necessarie per la nuova fase delle relazioni economiche tra Italia e Africa**, nella quale la capacità di internazionalizzazione non dipenderà soltanto dalla qualità dei prodotti e delle tecnologie italiane, ma anche dalla **capacità delle imprese e dei loro manager di costruire e governare relazioni economiche e industriali complesse**.

La partecipazione delle PMI alle iniziative collegate al Piano Mattei, come attesta l'iniziativa strategica ERMES~~,~~ può infatti produrre effetti più ampi quando le competenze e le tecnologie delle singole imprese **vengono integrate all'interno di progetti capaci di collegare più soggetti e più livelli della filiera.**

Parimenti, un progetto produce valore nel tempo quando esistono le condizioni per gestirlo, mantenerlo e svilupparlo. Per questa ragione **il trasferimento delle competenze ai partner locali rappresenta una componente importante della sostenibilità degli interventi**, soprattutto nei settori nei quali la gestione e la manutenzione richiedono professionalità specializzate.

Pertanto, tra le competenze individuate da ERMES assume particolare rilievo **la capacità di trasferire conoscenze e costruire competenze nei contesti locali**.

Il *capacity building* dovrebbe quindi essere considerato, quando pertinente, non come un'attività separata dal progetto, ma come parte integrante del suo sviluppo. La formazione di quadri e professionalità locali può contribuire a rafforzare l'autonomia gestionale dei partner, favorire il trasferimento tecnologico e creare condizioni più solide per la continuità degli investimenti.

Questa impostazione **è coerente con la logica di partenariato** su cui le iniziative del Piano Mattei si basano. **La cooperazione paritaria** non può infatti limitarsi al trasferimento di risorse o alla

realizzazione di opere. **Deve contribuire alla costruzione di capacità durature nei Paesi partner**. In tale prospettiva può assumere un ruolo anche la popolazione africana presente in Italia, che costituisce un patrimonio di conoscenze, professionalità e relazioni potenzialmente utile a rafforzare i collegamenti tra i due sistemi, così come ogni rappresentante del *business* italo-africano.

3. Conclusioni

La Terza Relazione sullo stato di attuazione del Piano Mattei, presentata al Parlamento il 1° luglio 2026, evidenzia il progressivo passaggio da una fase prevalentemente orientata alla definizione della strategia a una fase nella quale assume crescente rilievo la capacità di **attuare gli interventi, accompagnarne lo sviluppo e garantirne la sostenibilità nel tempo**. In tale prospettiva, la disponibilità di competenze adeguate rappresenta una componente sempre più rilevante della capacità realizzativa del Piano.

Lo sviluppo di relazioni economiche e industriali tra Italia e Africa richiede infatti non solo risorse, tecnologie e progetti solidi, ma anche professionalità in grado di operare in contesti istituzionali, economici e culturali differenti, costruire relazioni, governare processi complessi e gestire rischi e partnership nel medio-lungo periodo.

Le **competenze manageriali e interculturali** assumono pertanto un ruolo strategico, in particolare per quanto riguarda **governance e negoziazione, leadership interculturale, costruzione della fiducia, gestione dei rischi e della *compliance*, *project management*, coordinamento e trasferimento delle competenze.**

E' in questo quadro che si colloca l'**Iniziativa Strategica ERMES**, promossa per analizzare e modellizzare le competenze necessarie a sviluppare il business tra Italia e Africa e tradurre esperienze e conoscenze provenienti dal mondo manageriale, produttivo, istituzionale e formativo in un ***framework* organico, trasferibile ed *evidence based***. **L'obiettivo è rendere patrimonio condiviso competenze oggi in larga parte distribuite tra singole imprese e professionalità**.

Federmanager ritiene che tale ***framework* possa essere messo a disposizione delle istituzioni e del sistema produttivo, nell'ambito degli strumenti già previsti**, come riferimento per la preparazione e l'accompagnamento delle professionalità coinvolte nei processi di internazionalizzazione. Nei progetti più complessi, la disponibilità delle competenze necessarie a

governarne l'attuazione può essere considerata, in misura proporzionata alla natura dell'intervento, parte integrante della capacità realizzativa, accanto agli aspetti tecnici, economici e finanziari.

In questa prospettiva, Federmanager considera le **competenze manageriali una priorità di sistema per la prossima fase del Piano Mattei** e propone una loro maggiore integrazione nei processi di progettazione, attuazione e monitoraggio degli interventi. La sfida è trasformare la capacità dell'Italia di progettare e finanziare iniziative in una **capacità altrettanto solida di realizzarle, farle crescere e renderle sostenibili,** così da consolidare una presenza italiana in Africa stabile, competente e fondata sulla **reciprocità, sulla collaborazione e sulla crescita condivisa**.