



Fondirigenti

Iniziative strategiche

Workshop Fondirigenti
“Dall’analogico al digitale”

Connex, Milano 7 febbraio 2019
Sala Amber 3



Iniziative strategiche

Schede progetti presentati al Workshop Fondirigenti
"Dall'analogico al digitale"
Connex, Milano 7 febbraio 2019
Sala Amber 3

SOMMARIO

Introduzione	pag.	5
Bologna, Modena e Ferrara Smart Factory Assessment	»	6
Piemonte Sistema Innovazione Territoriale	»	7
Veneto Factory Knowledge	»	8
Milano, Monza Brianza, Lodi DREAMY (Digital REadiness Assessment Maturity model)	»	10
Milano, Monza Brianza, Lodi ITS e Alto apprendistato	»	12
Parma, Piacenza, Reggio Emilia Trasformazione digitale	»	13
Piemonte Digital check	»	14
Vicenza, Treviso, Rovigo e Venezia Cluster manufacturing e creative industries	»	16
Padova, Verona e Belluno Cluster “Agrifood e Sustainable Living”	»	18
Bergamo Digital Readiness Level	»	20
Varese, Como I-Fab	»	21
Abruzzo e Lazio CO.M.TECH	»	22
Nazionale Ecosistema Together	»	23
Emilia-Romagna Expertise Road	»	24
Ravenna e Rimini, Forlì - Cesena Smart materials e smart products	»	25
Liguria Digital Innovation Hub	»	26
Liguria Community 4.0	»	28
Marche Laboratorio Digitale	»	30

INTRODUZIONE

Il presente documento raccoglie le schede dei progetti strategici realizzati da Fondirigenti nel biennio 2017/2018, presentate in occasione del workshop “Dall’analogico al digitale”, in programma a Connex, Milano, il 7 febbraio alle ore 14.30.

Il workshop ha l’obiettivo di diffondere i risultati e le buone pratiche dei progetti promossi da Fondirigenti a supporto della trasformazione digitale delle imprese e dei territori, attraverso la leva dello sviluppo delle competenze manageriali.

Le iniziative, realizzate grazie al dialogo con le associazioni di Confindustria e Federmanager, hanno permesso di coinvolgere, con più di 20 progetti, tra il 2017 e il 2018, oltre 500 dirigenti e altrettante aziende in 10 regioni italiane.

Gli obiettivi delle iniziative, volti alla creazione delle condizioni di contesto utili allo sviluppo della transizione al digitale, si sono focalizzati sulla modellizzazione dei Digital Innovation Hub e sulle loro funzioni di supporto al knowledge transfer, sulla valutazione della digital readiness per identificare i livelli di maturità di territori e imprese, fino alla individuazione delle competenze necessarie a formare figure professionali idonee a presidiare le evoluzioni di Industria 4.0.

I risultati saranno esposti dagli enti che hanno elaborato le ricerche in un contest dedicato. I partecipanti al workshop saranno coinvolti attivamente per la raccolta di proposte per le future iniziative di approfondimento e i prossimi Avvisi di Fondirigenti.

Agenda

14.30 **Introduzione**

Carlo Poledrini
Presidente Fondirigenti

14.45 **CONTEST**

“Il percorso per Industry 4.0”- I territori attori del cambiamento

Presentazioni dei progetti promossi da Fondirigenti nei diversi territori da parte degli enti che hanno elaborato le ricerche.

Speaker: *Enrica Bonzani, Paolo Neirotti, Stefano Miotto, Sergio Terzi, Simona Sacco, Claudio Biasetti, Riccardo Rosi, Franco Deregibus, Enrica Bianchin, Roberto Baldo, Ilaria Cairo, Raffaele Secchi, Gianfranco Trerotola, Federico Mioni, Eliana Grossi, Enrica Solari, Guido Conforti, Paolo Centofanti.*

16.30 **Chiusura lavori**

BOLOGNA, MODENA E FERRARA | SMART FACTORY ASSESSMENT

Il progetto “Industria 4.0 & Smart Factory Assessment ” ha proposto un percorso guidato per aiutare le imprese a comprendere meglio il proprio posizionamento in ambito digitale, consentendo di misurare la maturità digitale attuale e di definire le traiettorie d'intervento in vista di una evoluzione a 360° verso industria 4.0: questo è infatti, oramai, il nuovo paradigma della competizione che sta spostando i sistemi industriali verso modelli basati su totale automazione ed interconnessione della catena del valore, grazie alla pervasività delle tecnologie.

Ma come orientarsi per entrare da protagonisti nell'era digitale? Come individuare i passi da compiere verso industria 4.0?

Queste le domande a cui il progetto ha voluto rispondere mediante una metodologia di indagine composta da:

- Sessioni di Assessment presso le imprese Elaborazione dei dati e messa a punto dei risultati
- Restituzione di una roadmap per la transizione digitale.

OUTPUT

Il progetto ha consentito di:

- Sviluppare conoscenze sulle opportunità di trasformazione digitale e sul loro impatto nel business.
- Immaginare scenari di crescita grazie alle facilitazioni offerte dalle nuove tecnologie.
- Identificare gli ambiti prioritari d'intervento (azioni prioritarie, impatto, tempi di adozione, investimenti, ricadute organizzative, etc.).
- Sviluppare una consapevolezza ampia e diffusa sui temi della transizione digitale.
- Favorire un deciso orientamento agli investimenti in tecnologia, soprattutto nelle imprese più piccole.
- Creare sinergie, reti e network tra imprese, territori, sistemi associativi e formativi.

*Associazioni coinvolte
e proponenti il progetto*

Confindustria Emilia Area
Centro, Federmanager
Bologna e Ravenna,
Federmanager Modena,
Federmanager Ferrara

Territori coinvolti
Province di Bologna,
Modena e Ferrara

Soggetto proponente
Fondazione Aldini Valeriani

Soggetti formativi partner
Nuova Didactica,
Centoform e CFI

*Settori prioritari
coinvolti*
Comparto manifatturiero

Focus delle attività del piano
Assessment rivolto alle
imprese in ambito
Industria 4.0

Imprese coinvolte
49 totali, di cui 42 che
occupano meno di 250
lavoratori

Anno di realizzazione
2017

PIEMONTE | SISTEMA INNOVAZIONE TERRITORIALE

Il progetto, realizzato dal Politecnico di Torino, ha proposto una architettura integrata di strumenti di supporto alla trasformazione digitale per le imprese manifatturiere di piccola e media dimensione che include servizi di comunicazione, valutazione del gap tecnologico/manageriale, e supporto (tutoring). Tale architettura di strumenti è stata progettata facendo riferimento a due tipologie di esigenze: 1) la necessità di interventi progettati in base alle specificità e criticità del sistema produttivo e socio-economico regionale del Piemonte; 2) l'obiettivo di definire un possibile standard di strumento per la valutazione della maturità digitale delle PMI manifatturiere replicabile e adattabile in altri territori al di fuori del Piemonte e la cui applicazione sia in grado di fornire raccomandazioni utili alla progettazione di azioni di formazione per il management delle PMI. I risultati più salienti del progetto sono stati:

- 1.** La valutazione dei bisogni di competenze manageriali e di azioni di supporto espressi dalle PMI. L'analisi di questi bisogni è stata affidata a tre workshop in cui sono state coinvolti le principali associazioni territoriali e settoriali di Confindustria Piemonte.
- 2.** Lo sviluppo di uno strumento di digital readiness assessment. Lo strumento è stato sviluppato partendo da un'analisi dello stato dell'arte sulle soluzioni tecnologiche di Industria 4.0 e degli strumenti di assessment sviluppati per indirizzare gli investimenti e le azioni di trasformazione delle PMI.
- 3.** Il testing dello strumento su due PMI piemontesi e il coordinamento con Skillab e con il Digital Innovation Hub per:
 - a.** adattare lo strumento ad azioni di audit da svolgere su ampia scala
 - b.** costruire piani di formazione sulla trasformazione digitale rivolti ai manager delle PMI e costruiti in modo coerente con l'architettura concettuale del digital readiness assessment.

VENETO | FACTORY KNOWLEDGE

Il progetto di ricerca applicata si è focalizzato su 3 azioni:

1. Una Review tecnologica con riferimento alle 6 diverse tecnologie di Industria 4.0.
2. Una mappatura di 15 luoghi innovativi: Acceleratori di Innovazione, Laboratori di Centri di Ricerca e/o Università e Imprese significative del Veneto.
3. Definizione di 5 Metodologie Innovative di intervento che includono la conoscenza tecnologica, le visite e gli apprendimenti in Acceleratori di Innovazione e in Laboratori.

È stata data evidenza alle “sei principali famiglie” tecnologiche di Industria 4.0:



È stata prodotta la Mappatura dei network esistenti nel territorio significativi per azioni di trasferimento tecnologico, trasferimento di conoscenza e innovazione applicata: mappa dell'ecosistema Veneto dell'innovazione ed evidenza di 15 luoghi dell'innovazione.

Sono state descritte ed esplicitate 5 metodologie significative ed in corso di sperimentazione da parte di Confindustria Veneto SIAV nei programmi di formazione per favorire l'innovazione nelle piccole e medie imprese venete, nello specifico:

- Action learning per l'innovazione
- E-learning per l'innovazione
- Go&Learn per l'innovazione
- Drammaturgia Virtuale
- Creatività e meeting design

La ricerca è stata condivisa nelle fasi intermedie e finali con 15 manager ed esperti con i quali sono stati organizzati 3 Workshop in modalità Webinar: “Competenze manageriali per l’industria 4.0”, “Industria 4.0: trasferimento di conoscenza e nuove metodologie formative” ed “Ecosistema dell’innovazione in veneto e luoghi dell’innovazione”. Inoltre i servizi offerti e i risultati della ricerca sono stati diffusi a più di 30 beneficiari appartenenti ad organizzazioni del sistema di innovazione regionale.

Materiali disponibili nei siti www.factoryofknowledge.net e www.industria40veneto.it



MILANO, MONZA BRIANZA, LODI | DREAMY (DIGITAL READINESS ASSESSMENT MATURITY MODEL)

Alla luce delle ingenti modifiche strutturali alle quali le imprese devono far fronte per mantenere e/o rafforzare la propria competitività e consapevole del fatto che la realtà industriale italiana è composta principalmente da imprese di piccole e medie dimensioni, lo scorso giugno 2018 Fondirigenti ha finanziato un progetto, promosso da Assolombarda e Aldai, volto ad analizzare i fabbisogni delle imprese dei territori di Milano, Monza e Brianza e Lodi in termini di trasformazione digitale al fine di supportarle in una prima definizione di roadmap di implementazione.

Il primo obiettivo del progetto è stato dunque quello di analizzare lo stato attuale della maturità digitale del campione di aziende partecipanti attraverso l'uso di un opportuno strumento di assessment. Questo passo, di essenziale importanza per le aziende che vogliono intraprendere un percorso di trasformazione digitale consapevole, ha permesso di identificare i principali gap che attualmente non consentono loro di raggiungere i propri obiettivi strategici e di business. Il secondo passo ha previsto l'identificazione delle azioni necessarie a colmare tali gap e ha consentito alle aziende di definire operativamente la propria roadmap di trasformazione digitale. Al fine di effettuare l'analisi dei fabbisogni di innovazione digitale e di poter successivamente proporre interventi di sviluppo e supporto manageriale, è stata utilizzata una metodologia messa a punto dal Politecnico di Milano e basata sull'utilizzo del DREAMY (Digital REadiness Assessment Maturity model) come guida per le aziende manifatturiere verso la trasformazione digitale dei propri processi. L'analisi ha richiesto di indirizzare diverse attività che possono essere schematizzate nei 3 step riportati di seguito:

- Valutazione della maturità digitale e dello stato attuale delle pratiche attraverso interviste ai responsabili dei principali processi che concorrono alla creazione del valore.
- Individuazione delle caratteristiche competitive proprie dell'azienda. Grazie alle informazioni raccolte durante le interviste è stato possibile identificare i punti di forza e di debolezza dell'azienda considerata, andando così di fatto ad individuare le capacità proprie dell'azienda su cui far leva e i gap che è necessario colmare prima di poter strutturare un'opportuna roadmap di trasformazione.
- Individuazione delle opportunità da cogliere per rafforzare i processi. Frazie al quadro delineato attraverso le analisi svolte, è stato possibile guidare le aziende nella stesura del proprio piano di azione. Il campione di analisi

A questo progetto hanno preso parte 25 aziende avente sede in una delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi (1 piccola, 13 medie e 11 grandi aziende) e appartenenti a diversi settori industriali: i) Alimentari, bevande e tabacco, ii) Elettronica, iii) Meccanica strumentale e apparecchiature elettriche, iv) Mezzi di trasporto, v) Mobili ed altre industrie.

L'attività di assessment ha evidenziato punti di debolezza propri di ciascun caso. I più comuni possono essere generalizzati e letti come lacune di sistema che, in quanto tali, necessiterebbero di un approccio strutturato e sistematico per poter essere colmate.

Di seguito una sintesi di quanto rilevato:

- Il singolo (direttore, responsabile, operatore) funge spesso da “archivio della conoscenza” delle attività e dei processi che gestisce e/o esegue; il risultato vede il sistema “azienda” subordinato al singolo individuo. L’azienda e il know-how in essa presente si trova così esposta ai rischi insiti nel rapporto con un lavoratore/dipendente, con potenziali rischi di perdita (di conoscenza, esperienza, expertise) e conseguenti costi.
- Le fasi e le singole attività di cui si compone un processo risultano spesso poco definite/standardizzate, monitorate e analizzate, con conseguenti perdite in termini di efficienza.
- Lo scambio di informazioni tra le diverse funzioni aziendali non risulta sempre efficiente ed è spesso svolto tramite strumenti che operano con logiche a silos e che mal si prestano ad un’efficace condivisione sia in fase di analisi che di soluzione (un esempio è l’utilizzo di file di calcolo archiviati in cartelle locali poco o difficilmente visibili dal Sistema). Questa problematica, ovvero l’assenza di una digital backbone, associata a modalità di lavoro limitatamente automatizzate espone l’azienda da un lato ad un significativo livello di errore umani e dall’altro all’allungamento dei tempi di reazione.
- Si riscontra una limitata predisposizione alla raccolta ed alla conseguente analisi dei dati di prestazione relativi ai vari processi aziendali.
- La gestione della manutenzione è svolta principalmente a guasto o in modo preventivo poco strutturato (spesso con semplice calendarizzazione), risultando praticamente assente ogni forma di approccio previsionale. Risulta un’attività gestita in assenza di supporto informativo e, qualora presente, risulta poco o male integrato con il sistema gestionale aziendale.
- La comunicazione e lo scambio di informazioni e documenti con fornitori e clienti avviene principalmente utilizzando strumenti tradizionali (mail o telefono) e raramente tramite un sistema di collaborazione integrato.
- Raramente sono disponibili sistemi di tracking e tracing dei prodotti sia all’interno della produzione che al di fuori dei confini dello stabilimento.
- Raramente sono stati previsti e organizzati momenti di formazione per i dipendenti ai diversi livelli dell’organizzazione aziendale sulle tematiche della trasformazione digitale.

In conclusione, lo studio realizzato all’interno di questo progetto ha portato in evidenza come il tema della digitalizzazione stia investendo l’intero comparto manifatturiero nazionale, indipendentemente dal settore e della posizione all’interno della catena del valore occupata dalla singola azienda analizzata.

MILANO, MONZA BRIANZA, LODI | ITS E ALTO APPRENDISTATO

Il progetto, promosso da Fondirigenti e attuato da Umana S.p.A. - Agenzia accreditata per i servizi al lavoro presente in Italia con 133 Filiali che ogni mese dà lavoro a oltre 25.000 persone nelle proprie aziende clienti, recentemente insignita per il secondo anno consecutivo da Confindustria del “Bollino ITS Academy 2019” - è stato realizzato con lo scopo di rinforzare le connessioni tra il Sistema ITS e il mondo delle imprese.

Sono stati coinvolti direttamente l'ITS Lombardia Meccatronica, l'ITS Nuove Tecnologie della Vita e l'ITS Cuccovillo (Nuove Tecnologie per il Made in Italy), unitamente all'ITS Rizzoli (Tecnologie dell'informazione e della comunicazione), e in particolare ad imprese delle province di Milano, Monza e Brianza, Lodi, Bari e Brindisi, nonché Assolombarda e ALDAI Federmanager.

Per favorire il raggiungimento degli obiettivi, il progetto si è articolato in un insieme di attività tra loro integrate:

- workshop tematici con le imprese, nel corso dei quali sono stati approfonditi gli argomenti legati al rapporto tra gli ITS, il sistema economico e il mondo del lavoro;
- workshop con gli studenti, per sensibilizzare e proiettare i giovani verso il loro ingresso nel mondo del lavoro;
- focus con i manager delle aziende per l'individuazione delle competenze strategiche da traguardare e sviluppare nelle imprese attraverso il percorso duale e delle skill necessarie alle figure apicali per favorire l'efficace inserimento in azienda di nuove risorse tecniche specializzate;
- focus con le aziende per la co-progettazione dei percorsi formativi in ambito ITS;
- sviluppo di tools per supportare i manager nell'attivazione e nella gestione di percorsi di apprendistato;
- azioni di supporto da parte degli operatori di Umana nell'attivazione e nella gestione di contratti di apprendistato anche in somministrazione;
- tutoraggio nei percorsi di inserimento in azienda;
- attività di monitoraggio delle attività, dei costi sostenuti, del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Nel corso della durata del progetto sono stati realizzati 22 focus group con altrettanti manager di aziende aderenti a Fondirigenti e organizzati 9 eventi, in collaborazione con Assolombarda e Aldai - Federmanager, che hanno visto la partecipazione di oltre 360 stake holders del territorio.

Per favorire la diffusione delle conoscenze e accrescere gli impatti del progetto, le attività e i risultati sono stati diffusi tramite i canali social e web e a mezzo stampa. È stata inoltre sviluppata una Guida tematica “ITS e Alto Apprendistato - Opportunità e benefici per le aziende” scaricabile dal sito di Umana www.umana.it

PARMA, PIACENZA, REGGIO EMILIA | TRASFORMAZIONE DIGITALE

Nell'ambito delle iniziative strategiche di Fondirigenti, sui territori di Parma, Piacenza e Reggio Emilia, da una compagine di soggetti attuatori composta da Cisis Parma, in qualità di capofila, CIS (Reggio Emilia) e Forpin (Piacenza) è stata condotta, un'iniziativa promossa da Federmanager e da Confindustria, consistente in servizi di analisi, modellizzazione e sperimentazione di programmi per lo sviluppo delle competenze del management a supporto della trasformazione digitale delle imprese.

Nel complesso delle attività, una prima azione d'indagine, avviata a dicembre 2017, realizzata mediante survey e interviste a testimoni privilegiati, è valsa per ricostruire, presso un campione selezionato di imprese manifatturiere attive nei settori dell'impiantistica alimentare, della meccanica generale, delle macchine utensili e di impianti di automazione e robotica, della mecatronica, delle macchine agricole e movimento terra, le decisioni di investimento in beni materiali e immateriali per la digitalizzazione, con l'obiettivo di evidenziarne il livello di attivazione in risposta alle sfide della trasformazione digitale, con particolare riferimento al livello di coinvolgimento del management nel processo decisionale, ai cambiamenti attesi dall'investimento sui macroprocessi organizzativi e agli impatti prefigurabili sul modello di business.

Anche sulla scorta delle evidenze emerse, è stato successivamente condotto uno studio di campo che ha coinvolto ventuno imprese, individuate in modo ragionato in forza delle indicazioni provenienti da testimoni privilegiati sul loro eccellente livello di attivazione, con l'obiettivo di ricostruirne l'azione manageriale situata in ordine alla pianificazione degli investimenti, all'esecuzione della strategia di trasformazione digitale per l'evoluzione del modello di business e alla pianificazione dell'adattamento ottimale delle nuove tecnologie all'interno di un nuovo sistema socio-tecnico, coerente con le finalità strategiche della trasformazione digitale. L'analisi comparata dei casi d'indagine è valsa a descrivere un modello emergente dell'azione manageriale situata, sfociando nell'attribuzione di un rating alle capacità dinamiche del management come necessaria premessa alla pianificazione di iniziative mirate di interazione e scambio fra manager di differenti imprese.

La terza ed ultima fase di esecuzione dei servizi è valsa a progettare e sperimentare tre programmi formativi di sviluppo delle capacità dinamiche del management di promuovere e attuare la trasformazione digitale in impresa, personalizzati in funzione della specifica focalizzazione assunta da tale cambiamento e distinguendo, in coerenza con il modello emergente dell'azione manageriale situata, fra trasformazione digitale del prodotto, del processo e di tipo end to end. I programmi formativi prototipali sono stati progettati per prevedere il ricorso alle metodologie di matchmaking per promuovere il coinvolgimento di più attori (imprese della stessa filiera di territori diversi, oppure di diverse filiere appartenenti allo stesso sistema territoriale) e benchmarking (logiche di apprendimento by interacting orientate dal rating ottenuto sul livello di possesso delle capacità assunte a riferimento dal programma).

PIEMONTE | DIGITAL CHECK

In un contesto caratterizzato da aspetti contrastanti che vedono, da un lato, maturare la sensibilità delle aziende verso le problematiche poste dall'innovazione digitale e, dall'altro, emergere fattori di resistenza spesso inespresi, si pone la funzione delle azioni di Digital Check, quale strumento di incentivazione e di accelerazione di un processo di innovazione che, altrimenti sarebbe più lento e contrastato. Nella realizzazione delle attività di Digital Check e di assessment, Skillab si è avvalsa della collaborazione del Digital Innovation Hub del Piemonte, al quale fanno riferimento le Associazioni industriali della regione ed altre istituzioni piemontesi. In tal modo, la promozione dei Digital Check contribuisce anche ad affermare e concretizzare gli obiettivi più generali del piano Industria 4.0, promosso dal Governo. Essi, infatti, pongono le premesse per:

- Favorire lo sviluppo di una nuova cultura digitale, a supporto della competitività delle imprese, che passi dalla smaterializzazione dei processi, dalla velocizzazione delle attività, dal rafforzamento dello scambio delle informazioni a livello globale;
- Aumentare il livello di consapevolezza delle sfide imposte dalla Rivoluzione Digitale;
- Sensibilizzare le imprese sulle opportunità implicite in ambito Industria 4.0;
- Supportare le attività di pianificazione di Investimenti Innovativi;
- Indirizzare le imprese verso il network degli Attori Territoriali dell'Innovazione e verso i Centri di Competenza Nazionali ed Internazionali;
- Supportare l'accesso a strumenti di Finanziamento Pubblico e Privato;
- Fornire servizio di Mentoring;
- Favorire l'interazione con i DIH europei e nazionali, Università e Centri di ricerca. L'insieme di questi fattori ha posto le imprese nelle condizioni di individuare quale modello specifico di innovazione digitale applicare nel proprio contesto, facendolo in tempi e modi che ne consentano la massima valorizzazione sul piano tecnologico ed economico.

Capita, inoltre, che le PMI non siano in grado di gestire autonomamente questo processo di innovazione, ed in questo senso il Digital Check pone le basi alla definizione di una roadmap finalizzata a:

- Identificare le competenze specifiche dell'azienda (le idee, gli algoritmi e il capitale digitale che consentirebbero di differenziare il modello di business);
- Ridisegnare il sistema produttivo, attivare sistemi produttivi più efficienti, individuando nuove aree potenziali di valore;
- Comprendere e valorizzare le dinamiche che influenzano la relazione clienti/prodotti come punti di partenza per disegnare i sistemi produttivi;
- Pensare secondo un approccio digitale in occasione di ogni decisione relativa all'azienda e al proprio modello organizzativo;
- Definire le necessità di sviluppo degli investimenti con attenzione alla strategia digitale ed alle condizioni esistenti di partenza;

- Individuare i processi che possano contribuire alla riduzione dei costi ed all'aumento della produttività. In definitiva, le azioni "Digital Check" hanno contribuito a far maturare la consapevolezza che il digitale è davvero pervasivo.

La realizzazione del Digital Check e dell'assessment Il Digital Check è stato concepito con l'obiettivo di aiutare le imprese piemontesi ad intraprendere, nel più breve tempo possibile, il processo di trasformazione digitale, mettendole in condizione d'identificare i propri margini di miglioramento, definire piani di azione e lanciare i progetti innovativi. Strumenti e metodologie di intervento Il progetto di Digital Check dell'azienda si è strutturato in 5 fasi: a) Visita presso l'azienda; b) Mappatura dei processi ed individuazione degli interlocutori: middle management ed esperti funzionali (es. direttore tecnico, direttore della produzione, responsabile sicurezza, qualità, ecc.); c) Assessment tramite rapporto diretto presso le imprese piemontesi interessate; Nello specifico, è stata condotta un'intervista strutturata ai vertici aziendali (responsabili della produzione, della qualità, della progettazione, della manutenzione, ecc.) sia di PMI che di grandi aziende, al fine di valutare il livello digitale attuale ed individuare opportunità di adozione delle soluzioni Industria 4.0. È stato somministrato un questionario capace di misurare quanto l'azienda intervistata sia "digital readiness" e, a tal proposito, sono state raccolte le informazioni utili alla valutazione degli indicatori di risultato previsti; d) Realizzazione della reportistica; e) Visita finale in azienda e comunicazione del report. Le attività si sono svolte nell'arco di quattro giorni: due giorni (visita, mappatura, assessment), un giorno (realizzazione della reportistica), un giorno (presentazione della reportistica presso l'azienda intervistata). Il Modello di assessment Il modello di assessment è stato progettato in collaborazione con il Digital Innovation Hub Piemonte con l'obiettivo di comprendere il livello di digitalizzazione che le aziende piemontesi hanno raggiunto ad oggi, indagando la presenza di strumenti, metodologie e iniziative innovative all'interno dei vari dipartimenti aziendali.

Il Campione Numero di aziende partecipanti: 25 Numero persone coinvolte 159 (143 in azienda +16 auditors) Numero di report prodotti 78

VICENZA, TREVISO, ROVIGO E VENEZIA | CLUSTER MANUFACTURING E CREATIVE INDUSTRIES

Il progetto, realizzato da Unindustria Servizi & Formazione Treviso Pordenone, aveva l'obiettivo di trasferire conoscenza sulle diverse tecnologie abilitanti ai manager di aziende campione poggiando su tre principali sessioni di apprendimento: incontri di knowledge, attività laboratoriali finalizzate allo sharing, Coaching per la mappatura digitale finalizzati ad avviare azioni di transformation.

Sono stati coinvolti professionisti provenienti dal laboratorio di ricerca dell'Università di Padova e dal Digital Innovation Hub del Friuli Venezia Giulia, esperti di progettazione 3D e Docenti Universitari che operano nell'ambito dell'Innovazione.

15 workshop

Tema conduttore: Allenare le persone ad un pensiero critico in grado di mappare le opportunità e riconoscere il proprio posizionamento rispetto alla capacità di agire sul business model.

Output:

- Ricerca di soluzioni predittive in grado di anticipare tendenze ed errori in fase di progettazione e prototipazione 3D.
- Integrazione delle informazioni lungo la catena del valore e interconnessione dei dati con soluzioni software.
- Valorizzazione dei big data per prevenire e predire il bisogno di manutenzione delle macchine presenti in produzione.
- Utilizzo strategico dei dati per la trasformazione digitale e la definizione di nuove politiche in ambito HR.

Digitalizzazione & Business Strategy : il ruolo del Manager

Le attività d'aula hanno dimostrato che le tecnologie dell'Impresa 4.0 accorciano le distanze tra le anime aziendali, offrendo ai Manager l'occasione di riflettere e di intervenire su un cambiamento che all'interno delle organizzazioni è ancora da scrivere.

Il Manager deve imparare a collegare le opportunità offerte dalla tecnologia con lo sviluppo *del business model*, attraverso la creazione di *Opportunity Road Maps*. Si tratta di allargare la competenza semantica imparando molti linguaggi. Questo permetterà di riconoscere le infrastrutture tecnologiche per i prodotti/servizi del futuro, di creare catene di valore e partnership con i fornitori, di interagire direttamente con clienti/consumatori personalizzando le fasi di progettazione e produzione, di strutturare la creatività incrociando competenza e immaginazione, di rileggere la propria leadership al fine di favorire modelli di gestione basati sul team e di costruire esperienze lavorative ispirate all'equilibrio tra persone e tecnologie grazie a strumenti di Performance Management e di Talent Development.

Connessione di persone e di esperienze

Il processo di contaminazione tra imprese e manager, realizzato nell'ambito del progetto, ha favorito la condivisione di esperienze con modelli aziendali che incarnano con successo la quarta rivoluzione industriale (sharing).

Grazie all'attività di Storytelling, le imprese hanno parlato della rivoluzione culturale che sta alla base della trasformazione digitale, di anni di investimenti nel cambiamento organizzativo, di adeguamenti delle competenze interne a nuove esigenze di mercato, di rivisitazione del concetto di manager che deve essere capace di arricchire l'approccio pratico tipico del "fare" con la "visione" e di coniugare l'aumento di profitto economico con un'idea di sostenibilità e di valore condiviso.

Assessment aziende campionate

La nostra indagine sul livello di digitalizzazione delle Imprese ha confermato un tessuto industriale molto diversificato: ci sono imprese leader che hanno già realizzato linee produttive, dalla progettazione al confezionamento e logistica in uscita, pienamente aderenti alla definizione di Industria 4.0 riconosciuta dal MISE e imprese che stanno per intraprendere dei percorsi di innovazione da zero. L'innalzamento dei livelli di efficienza nelle operations, con investimenti sulla linea produttiva, si è rivelato essere il miglior driver di valore per le imprese. C'è infine una correlazione diretta tra imprese più aperte all'innovazione e punteggio ottenuto dal reparto risorse umane, evidenziando quindi una propensione dell'impresa a lavorare sopra la media su molteplici ambiti.

LE CONNESSIONI VIRTUOSE

A P P U N T I D I V I A G G I O

L'evoluzione del management tra complessità, apprendimento e valore

Scenario di riferimento

- maggiore disponibilità di tecnologie digitali per l'innovazione dei prodotti, dei servizi, dei processi di realizzazione/delivery: big data, internet of things (IoT), realtà aumentata (AR), cloud computing, sistemi cyber-fisici (CPS), robot collaborativi (cobot), additive manufacturing, automazione adattativa
- policies pubbliche a supporto dell'innovazione digitale: Europa2020, Piano Impresa 4.0, Agenda Digitale del Veneto 2020, Strategia di Specializzazione Intelligente (RIS3 – Smart Agrifood + Sustainable Living)
- nuovi modelli di produzione del valore e di organizzazione del lavoro da esplorare: quale ruolo per il management e la proprietà

Obiettivi

- analizzare le dinamiche evolutive dei sistemi produttivi verso la trasformazione digitale: come cambiano le tecnologie in azione, i prodotti e le persone
- individuare i fabbisogni di competenze degli ecosistemi di business veneti per sfruttare il potenziale di innovazione attuale
- raccogliere indicazioni per le policies a supporto, priorità di intervento per Fondirigenti
- fornire occasioni di apprendimento e scambio agli attori principali del cambiamento

Target

- 91 dirigenti attivi in 78 medie e grandi imprese venete afferenti ai comparti RIS3:
- Smart Agrifood: industrie di trasformazione alimentare e settore primario, packaging, energia, ristorazione, logistica, chimica, meccanica agricola, meccanica alimentare, biomedicale
- Sustainable Living: edilizia, arredo, turismo, illuminotecnica, meccanica, energia, mobilità,

Attività core

- KNOWLEDGE: approfondire la conoscenza delle principali famiglie tecnologiche – > 9 workshop tematici per dirigenti e imprese

- SHARING: fare esperienza delle nuove tecnologie in azione - > 8 study tour presso imprese, centri di ricerca, laboratori in Italia e in Europa;
- TRANSFORMATION: analisi in verticale nei contesti produttivi - supporto allo sviluppo di action plan personalizzati

Evidenze e principali risultati emersi

- diffondere una conoscenza anche minima delle tecnologie abilitanti
- sviluppare processi strutturati e inclusivi di generazione di innovazione
- risk management e business modeling per l'innovazione dei processi in area operations
- soft skills e digital skills in dialogo con technical skills; contaminazione intergenerazionale tra senior e talenti
- sviluppo di esperienza sul modello di analisi Prodotti-Processi-Persone, creato per leggere la complessità delle trasformazioni industriali technology driven e le sfide per il management.

BERGAMO | DIGITAL READINESS LEVEL

In un contesto in cui Industria 4.0 sta velocemente prendendo piede, le aziende manifatturiere devono necessariamente comprendere il proprio livello di competizione dettato dal livello di digitalizzazione e tecnologia ed essere pronti a sviluppare una vision relativa al proprio business, delinearne lo sviluppo e indentificare le opportunità da cogliere. Nel periodo Ottobre 2017 – Marzo 2018, Servizi Confindustria Bergamo ha svolto, su un campione di 20 aziende del territorio, un progetto di assessment Industria 4.0, promosso dall'ente Fondirigenti.

L'obiettivo dell'Assessment è quello di individuare il Digital Readiness Level di ciascuna azienda, ossia definire il proprio livello di "prontezza" verso l'adozione delle tecnologie Industria 4.0, e di fissare un punto di partenza per le aziende stesse; l'assessment in oggetto è quindi un valido strumento per una valutazione imparziale della situazione attuale ("AS-IS") dell'azienda.

Per misurare il Digital Readiness Level è stato sottoposto un questionario in due versioni, uno per le aziende di prodotto e uno per quelle di processo. Il questionario si compone di 46 domande, alcune generali sull'azienda per inquadrare il contesto di riferimento e la dimensione aziendale, altre che indagano 5 categorie che influenzano il DRL:

- Technology (tecnologia) – livello di implementazione delle tecnologie abilitanti dell'industria 4.0
- Integration (integrazione) – condivisione automatica delle informazioni lungo il processo o tra gli attori della catena del valore
- People (persone) – competenze e know-how del personale
- Processes (processi) – sistemi informativi e strumenti utilizzati
- Strategy (strategia) – livello di chiarezza della vision aziendale
- La caratteristica di modularità del questionario è fondamentale per andare a valutare l'azienda solo negli ambiti che gli competono e che sono relativi al proprio business; questo significa che viene valutata l'applicabilità dei principi di Industria 4.0 ai singoli casi e contesti.

Una volta identificato il proprio livello di maturità, l'azienda ha potuto utilizzare il dato come strumento di *benchmark* per confrontare la propria posizione attuale con quella desiderata e, in aggiunta, confrontandosi con altre realtà simili alla propria.

VARESE, COMO | I-FAB

La tecnologia digitale fa parte ormai della nostra vita. Nella progettazione e gestione delle fabbriche, la tecnologia digitale non è però ancora utilizzata al pieno delle sue possibilità. Il futuro però è adesso. È adesso che si sta compiendo la quarta rivoluzione industriale. Quella rivoluzione, cioè, che porterà a un uso intensivo dell'IoT, dei big data, dei robot autonomi, della simulazione e della realtà virtuale nei nostri sistemi produttivi e logistici. Ed è adesso che il futuro può essere visto e provato nell'i-FAB sviluppata dalla LIUC - Università Cattaneo in collaborazione con Bosch-Rexroth, Bossard, Comau, Grassi, Harting, Incas, Omron-Adept, Rivetta Sistemi e Tema. Nell'i-FAB molti degli strumenti propri del paradigma Industria 4.0, della quarta rivoluzione industriale, sono applicati su una fabbrica simulata, organizzata secondo logiche lean, al fine, da un lato, di dimostrare i vantaggi che le tecnologie digitali possono portare nella gestione delle operations e, dall'altro, di fornire un esempio concreto di fabbrica intelligente.

In particolare nell'i-FAB è possibile sperimentare: IOT (Internet of Things): l'evoluzione della rete dove le "cose" (oggetti) si rendono riconoscibili e acquisiscono intelligenza. Nell'i-FAB le cassetine contenenti i componenti da assemblare avvisano l'operatore che è necessario rifornirle (con il contributo di Bossard). I prodotti da assemblare sono dotati di transponder RfId che li rendono riconoscibili e tracciabili (con il contributo di BoschRexroth e Harting). Gli spostamenti degli operatori sono monitorati in modo da ottimizzare il lay-out di fabbrica (con il contributo di Rivetta Sistemi), così come sono monitorati i loro parametri vitali al fine di garantire la massima sicurezza anche in ambienti di lavoro in solitudine (con il contributo di Grassi).

Big data & data analytics: raccolta dei dati da fonti diverse (es. operatori, transponder RfId posizionati sul prodotto da assemblare, strumenti di lavoro) aggregati in unico grande data-set. Quest'ultimo richiede tecniche non convenzionali per estrapolare, gestire e processare informazioni entro un tempo ragionevole (con il contributo di Bosch-Rexroth).

Simulazione: rappresentazione digitale della fabbrica fisica grazie alla quale è possibile progettare la linea di produzione e prevederne il comportamento nel futuro così da avere un importante supporto decisionale anche in fase di esercizio.

Robot autonomi: robot in grado di rilevare l'ambiente circostante e l'intervento umano. Il robot può svolgere operazioni di assemblaggio e movimentazione prodotti e componenti in totale sicurezza e in collaborazione con l'operatore (con il contributo di Comau e Omron-Adept).

Additive manufacturing: utilizzo della tecnologia 3D printing per la realizzazione sia di componenti di piccola serie e alta personalizzazione richiesti ad-hoc dai clienti, sia di attrezzature per il miglioramento dei processi produttivi che awengono nell'i-FAB.

ABRUZZO E LAZIO | CO.M.TECH

Il progetto CO.M.TECH. (*Competenze per il Management delle digital TECHNOlogies*) è stato realizzato da SFC – Sistemi Formativi Confindustria, in collaborazione con Unindustria Perform, O.S.A. e Federmanager Academy, nell’ambito delle iniziative strategiche di Fondirigenti.

L’azione prende ispirazione dall’imporsi, a livello globale, del paradigma di Industry 4.0 e si inserisce in una strategia di politica industriale di medio–lungo periodo in cui le aziende, insieme al sistema formativo e della ricerca e innovazione, si troveranno a coordinare, implementare e/o ampliare i percorsi di Trasformazione Digitale.

Il percorso sviluppato in COMTECH è stato testato, in un arco temporale di 7 mesi, su un target di circa 100 dirigenti e manager occupati ed inoccupati delle Regioni Lazio ed Abruzzo, con l’obiettivo di mettere a punto uno strumento formativo capace di sviluppare le competenze manageriali per:

- diffondere un nuovo modo di *pensare il business model*, considerando nuove modalità di interazione e relazione tra fornitori, produttori e clienti, tra uomo e macchina, tra ambiente interno ed esterno all’azienda, per incentivare flussi produttivi e informativi integrati, automatizzati e più efficienti;
- sviluppare nuovi paradigmi basati sulla centralità della persona nell’implementazione e nell’uso delle tecnologie, generando maggior valore dalla collaborazione fra uomini e macchine;
- coordinare e gestire gli impatti dei processi di trasformazione digitale in termini di espansione degli “ecosistemi” produttivi e delle dinamiche di collaborazione interni ed esterni all’azienda.

Il percorso formativo

- 24 ore in aula, suddivise in 3 incontri da 1 giornata ciascuno, per approfondire la conoscenza di tre macrotemi del paradigma I4.0 e dei sistemi di innovazione digitale:
 1. *Innovazione digitale*: come creare valore nel processo/prodotto aziendale a partire dalle sfide poste dal technological breakthrough dell’I4.0: cambiamento dei business model, servitizzazione e customizzazione dei prodotti attraverso le tecnologie abilitanti (IoT, Cloud, Big Data, Automazione robotica, Interfaccia uomo-macchina, Additive manufacturing).
 2. *Management agile*: come ottimizzare l’organizzazione di persone e processi per governare il cambiamento. Disruptive innovation strategy e modelli organizzativi emergenti.
 3. *Innovation Enablers*: come accelerare la trasformazione digitale partecipando all’ecosistema dell’innovazione: Digital Innovation Hub (DIH), cluster dell’innovazione, centri di ricerca ed università, lighthouse plant.
- 8 ore di webinar, suddivise in più sessioni dedicate ad aspetti tecnici delle strategie di sviluppo digitale (customer engagement, cyber security e privacy nell’Industry 4.0, smart working);
- 8 ore di workshop, per confrontarsi con gli attori degli ecosistemi regionali dell’innovazione su Open Innovation e sistemi di innovazione integrati università-impresa, anche nell’ottica delle competenze necessarie per una crescita nell’I4.0;
- 32 ore di affiancamento in azienda, per i dirigenti occupati, attraverso le quali gli esperti coinvolti affiancano i manager per attivare e sviluppare le competenze riferibili allo specifico Piano di Sviluppo Digitale Aziendale. Per i dirigenti inoccupati è stato invece previsto un percorso di affiancamento per l’emersione delle digital skills.

NAZIONALE | ECOSISTEMA TOGETHER

Promosso da Fondirigenti e realizzato da Federmanager Academy con la collaborazione di Digital Magics, Ecosistema Together è un percorso che ha creato un'occasione di contaminazione positiva tra un gruppo di imprese (quasi tutte aderenti a Fondirigenti) e 30 start up selezionate.

La particolarità del progetto è stata quella di far lavorare assieme dirigenti e startupper, ma anche dirigenti inoccupati: questi ultimi infatti possono essere preziosi portando esperienza ai giovani, che in genere hanno ottime idee ma non conoscono strumenti come il cash flow o il project management. I partecipanti, nonostante le diversità di esperienze o età, hanno creato un nuovo "ecosistema" realizzando, con sessioni di lavoro anche successive all'aula, progetti di start up.

Un'occasione di lavoro insieme tra 26 imprese, 37 dirigenti in servizio e 28 inoccupati, e le 30 start up selezionate da Digital Magics (con 51 start upper). Il percorso ha toccato 5 città (Roma, Milano, Napoli, Reggio Emilia, Catania, e di nuovo Roma per la chiusura), con l'obiettivo di creare un ecosistema virtuoso in cui sviluppare l'innovazione: per dirla con una metafora, con Ecosistema Together si sono messi in contatto i germogli verdi delle start up col tronco solido di aziende strutturate, e si sono coinvolti i giardinieri esperti costituiti dai dirigenti in ricollocazione.

L'innovazione portata dalle start up, la solidità delle aziende strutturate e l'esperienza di manager che desiderano ricollocarsi anche come possibili partner a supporto delle start up, è la combinazione giusta per la nascita di una cultura condivisa fra l'industria e l'ecosistema delle giovani imprese. L'apertura di questo dialogo porta a competenze interdisciplinari, capacità innovative e strumenti manageriali, tra soggetti differenti per rispondere alla domanda d'innovazione.

L'evento finale a Roma, con interventi di Presidente e Direttore generale sia di Federmanager che di Fondirigenti, di Federmanager Academy e Digital Magics, e con una lezione dello start upper di fama internazionale Emmanuel Toussaint, ha visto la partecipazione di gran parte dei soggetti coinvolti, che hanno partecipato a un contest per la miglior idea d'innovazione. All'interno del team vincitore è stato attribuito il premio, consistente in una partecipazione gratuita allo Study Tour in Silicon Valley del giugno scorso, finanziato da 4Manager col progetto Mind, ad Alessandro Benedetti presidente di Domoki (start up di Bergamo nel settore smart home) che ha visitato con altri 23 manager realtà come Google, Apple, Intel, Microsoft, Box, Visa e Stanford, e avere docenze d'aula con professori di Berkeley, Stanford e Santa Clara, su un tema (la intrepneurship e il mindset della Silicon Valley) perfettamente collegato a quello di Ecosistema Together, per l'incontro fra innovazione, manager e start up.

EMILIA-ROMAGNA | EXPERTISE ROAD

Quali i trend e i cambiamenti ad alto impatto sul mondo del lavoro? Quali i nuovi fabbisogni professionali delle imprese? Come sviluppare relazioni più efficaci tra le aziende e il sistema della scuola e della formazione? Quali caratteristiche devono avere i percorsi di alta formazione?

A queste domande ha cercato di dare prime risposte il Progetto Expertise Road, promosso da Confindustria Emilia-Romagna e Federmanager Emilia-Romagna nell'ambito delle iniziative strategiche di Fondirigenti, nell'obiettivo di far emergere i nuovi fabbisogni delle aziende, con particolare riguardo ad Industria 4.0, contribuire ad aggiornare i contenuti dei profili professionali e innovare i programmi della formazione tecnica e manageriale.

Partner del Progetto – i cui risultati sono stati presentati il 18 ottobre 2018 a Bologna – sono Federmanager Academy, che ha coordinato l'analisi internazionale, e i centri formativi CIS di Reggio Emilia in qualità di capofila, insieme a Fondazione Aldini Valeriani di Bologna, Nuova Didactica di Modena, Assoform Romagna e Il Sestante Romagna, Forpin di Piacenza, Cisisa Parma, Centoform di Cento, con la collaborazione di Confindustria Ceramica.

Tra i cambiamenti che più impatteranno sulle aziende nei prossimi 5-10 anni, secondo l'indagine, vi sono nell'ordine l'ottimizzazione dei processi aziendali e il controllo dei costi, l'impegno in sviluppo e innovazione, Industria 4.0, nuovi mercati e customizzazione.

Per affrontare queste sfide le imprese hanno bisogno di figure professionali trasversali ai vari settori, in grado di avere una visione integrata dei processi aziendali ma anche specializzate, in particolare in innovazione di prodotto, processo e packaging, automazione e robotizzazione, sviluppo di prodotti smart interconnessi, gestione e analisi di big data, personalizzazione di soluzioni e adeguamento alle normative, soprattutto ambientali.

L'indagine ha evidenziato 31 profili professionali settoriali emergenti con un gap molto elevato. Queste professionalità possono essere formate in particolare con i percorsi ITS-Istituti Tecnici Superiori, che oggi in Emilia-Romagna coprono solo 11 dei 31 profili individuati.

Il Progetto ha coinvolto complessivamente un centinaio di imprenditori e manager di 50 imprese dell'Emilia-Romagna e rappresentanti di Istituti Tecnici, Fondazioni ITS e centri formativi, che hanno partecipato a 9 focus group settoriali e 4 incontri intersettoriali. Le imprese coinvolte appartengono ai principali settori produttivi dell'Emilia-Romagna: motoristica, packaging, automazione, alimentare, ceramica, biomedicale, energia/ambiente, logistica e servizi.

RAVENNA E RIMINI, FORLÌ - CESENA | SMART MATERIALS E SMART PRODUCTS

Obiettivo del progetto SMART PRO, proposto da ASSOFORM ROMAGNA, FEDERMANAGER ACADEMY E IL SESTANTE ROMAGNA grazie al finanziamento di FONDIRIGENTI, è stata la diffusione della cultura degli Smart Materials nel sistema produttivo della Romagna, per guidare le imprese verso una consapevolezza sul livello di readiness da esse posseduto riguardo alle possibili innovazioni di prodotto, in modo da poterle indirizzare verso percorsi progettati ad hoc.

L'attività ha visto la partecipazione di 36 aziende (12 per Provincia) con il coinvolgimento di 36 dirigenti; il percorso si è sviluppato attraverso tre step: - Interventi di check up in-house, volti a conoscere ciascuna realtà aziendale; - Formulazione e Sperimentazione di un modello operativo trasferibile in 18 aziende; - Workshop in-formativi interaziendali riguardanti gli sviluppi tecnologici e i materiali innovativi più prossimi ai settori di provenienza dei partecipanti.

Il tessuto industriale è costellato di eccellenze in cui applicare con successo il nuovo paradigma Industria 4.0. Dal progetto svolto è emerso che le imprese del territorio sono molto ricettive e aperte all'innovazione e rappresentano un "terreno fertile" per una sperimentazione strategica finalizzata a rimanere competitive.

Tutte le aziende hanno accolto con entusiasmo l'iniziativa di Fondirigenti in quanto, pur avendo già intrapreso la strada della digitalizzazione, hanno manifestato la necessità di perfezionare le proprie competenze in chiave innovativa, puntando su tecnologie sempre più avanzate.

La presenza di un top management di elevato livello capace di pianificare e guidare con consapevolezza la strategia continua dell'innovazione, aiuta le aziende a progredire e a non lasciare alla casualità la propria attività.

La curiosità intellettuale di queste aziende è stata tale che non si sono solo dimostrate interessate allo sviluppo innovativo dei prodotti in sé, ma hanno manifestato l'impellente necessità di affiancare alle tecnologie un adeguato modello di gestione dell'innovazione dei processi, in modo da strutturare in maniera più consapevole l'innovazione interna.

Ogni azienda coinvolta ha confermato come il puntare sulle risorse umane sia la strategia vincente per sviluppare la competitività aziendale poiché, oltre le tecnologie, sono soprattutto le persone il motore dei processi di innovazione.

L'urgenza di intervenire per lo sviluppo delle competenze strategiche negli imprenditori e nelle figure decisionali è dimostrazione dell'interesse delle aziende di voler investire sulla consapevolezza delle proprie risorse, per dotarle degli strumenti utili ad elaborare un pensiero strategico e degli investimenti necessari per sfruttare appieno tutte le opportunità della cultura degli Smart Materials e dell'innovazione tecnologica.

LIGURIA | DIGITAL INNOVATION HUB

La realizzazione del progetto “**Servizi per la modellazione del sistema di innovazione territoriale (Digital Hub) e prime azioni di sensibilizzazione delle imprese del territorio ligure**”, promosso e finanziato da Fondirigenti, e realizzato da CISITA Formazione Superiore, ha stimolato la generazione di idee a cui hanno fatto seguito una serie di elaborati raccolti in un dossier, in parte previsti in sede di progettazione dell’iniziativa, e realizzati dai soggetti coinvolti a vario titolo nel predetto progetto.

Risultati attesi

- Creare un’organizzazione snella incentrata sulle quattro sedi provinciali liguri di Confindustria, in grado di fornire un’efficace supporto all’innovazione delle imprese mediante l’erogazione di una serie di servizi, di seguito specificati, coerenti con la mission assegnata ai Digital Innovation Hub dal Piano Industria 4.0:
 - ✓ sensibilizzazione delle imprese su opportunità esistenti in ambito Industria 4.0;
 - ✓ supporto alle aziende nelle attività di valutazione e pianificazione di investimenti innovativi;
 - ✓ orientamento delle imprese nella scelta dei Competence Center I4.0 più idonei rispetto alle necessità di innovazione espresse;
 - ✓ supporto all’accesso a strumenti di finanziamento pubblico e privato;
 - ✓ mentoring alle imprese.

Inserire il Digital Innovation Hub della Liguria all’interno della rete di DIH nazionale sviluppato da Confindustria Digitale, nonché interagire con i DIH europei.

Diffondere fra le imprese del territorio ligure le finalità ed i servizi erogati dal DIH nonché le modalità di accesso.

Le attività svolte

Definizione del modello di sistema di innovazione territoriale

Organizzazione della nuova struttura

Piano di marketing, finalizzato a divulgare la funzione e i servizi svolti dal Digital Innovation Hub presso le aziende liguri

Attività divulgativa sul ruolo che svolgerà il Digital Innovation Hub della Liguria

Strumentazione operativa dell’HUB

Trasferimento di conoscenze afferenti al quadro informativo sulle opportunità offerte da Industria 4.0:

n. 7 Seminari tematici

visite presso aziende: Barilla S.p.A , Ansaldo Energia S.p.A., Fonderia Boccacci S.p.A., GKN Drivellne S.p.A.

Identificazione di strumenti operativi di analisi

Test Industria 4.0

Aspetti procedurali

Analisi costi-benefici di un progetto di investimento

Approfondimenti tecnologici e gestionali

Modalità di diffusione territoriale

Rapporto finale sull'azione di diffusione

Raccolta sistematica dei dati e informazioni afferenti le attività di diffusione dell'iniziativa per ogni canale comunicativo utilizzato

Individuazione di un panel di testimoni privilegiati fra le imprese al fine di comprendere meglio bisogni e aspettative sui servizi DIH

Elaborazione del documento

Rapporto finale sugli esiti quali-quantitativi del progetto

Raccolta sistematica dei dati necessari al calcolo degli indicatori quali-quantitativi

Calcolo degli indici ed eventuale analisi degli scostamenti rilevati

Elaborazione del dossier

LIGURIA | COMMUNITY 4.0

Community 4.0 nasce come prima «attività di campo» del DIH Liguria nel 2018, in naturale continuazione del progetto di «action learning», anch'esso finanziato da Fondirigenti e dedicato alla strutturazione organizzativa del DIH stesso.

Il progetto “Servizi di analisi, informazione, networking e modellizzazione formativa a supporto della trasformazione digitale delle imprese liguri” finanziato da Fondirigenti con lo scopo di sensibilizzazione alla cultura digitale, networking e aggiornamento continuo della rete di relazioni tra imprese della domanda e offerta di tecnologie digitali operanti in Liguria.

Il progetto si è articolato in:

1. WORKSHOP tematici realizzati all'interno del progetto (92 aziende coinvolte) sui seguenti temi
 - a. Organizzazione aziendale e sviluppo delle competenze nell'era digitale
 - b. Tecnologie trasformatrici e opportunità per lo shipping e il maritime cluster
 - c. Cybersecurity: conoscere per prevenire
 - d. Impresa 4.0 nelle attività di saldatura
 - e. La digitalizzazione nell'impresa nel settore della sicurezza per la protezione e la conservazione dei dati e della proprietà intellettuale contro i cyber attacchi
 - f. Nautica da diporto e trasformazione digitale
 - g. Il progetto di polo tecnologico a Imperia per la trasformazione digitale del territorio
 - h. La gestione innovativa del magazzino della filiera logistica e dei trasporti
 - i. Introduzione in azienda dei robot collaborativi
 - j. Digital Assessment e filiera di fornitura

2. Un'indagine sui fabbisogni specifici delle imprese liguri, sia della domanda che dell'offerta di tecnologie 4.0, e le funzionalità da svilupparsi per sostenerne la trasformazione digitale
Risultati indagine sui fabbisogni (aziende partecipanti 64)
 - a. Molto interesse sui temi della trasformazione digitale più che sulle tecnologie
 - b. Più interesse che azioni (il 30% ha fatto assessment e ha un piano). Sulla formazione ancor meno (solo il 26% ha un piano strutturato per la formazione digitale)
 - c. L'idea è che sia coinvolta l'azienda, il suo modello di business e la sua gestione organizzativa; non è una questione tecnica per tecnici
 - d. Tuttavia la formazione che si fa è ancora e prevalentemente tecnica, centrata sulle figure impegnate negli aspetti operativi e in produzione (meno in commerciale e controllo di gestione).

Questa formazione è mediamente soddisfacente, ma i piani di assunzione per i giovani diplomati o laureati sono interessanti.

- e. Le aziende dell' «offerta» di tecnologia (in Liguria percentualmente molto significative) hanno esigenze più particolari e specialistiche
- f. C'è una potente e latente richiesta di formazione sui CEO aziendali, centrata sui modelli di business e sulla leva tecnologica per innovarli

3. La definizione di un modello di comunicazione digitale in grado di avvalersi delle più moderne tecnologie, finalizzato ad agevolare il networking dell'ecosistema locale dell'innovazione

- a. Fiera digitale attuata tramite
 - i. portali web
 - ii. visori per realtà virtuale
 - iii. Totem interattivi

4. La progettazione di percorsi formativi per la condivisione delle conoscenze e il miglioramento delle competenze tecniche e manageriali connesse alla trasformazione digitale delle imprese

- a. UNA NUOVA DIDATTICA: Experience Factory
- b. La gestione dei dati per la creazione di valore
- c. L'uso delle tecnologie per raccogliere, estrarre e conservare i dati
- d. L'impatto sul business
- e. Design Thinking e Project Work

MARCHE | LABORATORIO DIGITALE

Digital check

Grazie alla collaborazione di FRAUNHOFER Italia di Bolzano, è stata realizzata un'indagine finalizzata a rilevare il grado di maturità digitale delle imprese partecipanti. FRAUNHOFER ha realizzato per il progetto uno strumento ad hoc che permette di raggiungere obiettivi specifici.

In primo luogo l'azienda è stata in grado di valutare il proprio livello di preparazione in ambito digitale, definendo le priorità di intervento per affrontare le sfide dei nuovi mercati. Inoltre ha fornito a tutto il tessuto imprenditoriale locale una chiave di lettura del territorio utile a definire le tipologie di supporto nell'ambito industria 4.0, in relazione al livello generale di preparazione delle imprese.

IL PARTNER

Fraunhofer Italia di Bolzano è la prima società in Italia affiliata alla Fraunhofer- Gesellschaft, la più grande organizzazione di ricerca applicata in Europa che conta un totale di oltre 25.000 dipendenti che generano un valore complessivo di progetti di ricerca pari a 2.3 miliardi di Euro. Fraunhofer è presente in Germania con 72 istituti di ricerca e nel mondo in 19 paesi con l'obiettivo di unire scienza ed economia tramite la ricerca applicata e sostenere le PMI nei propri processi di innovazione.

Laboratori digitali

Tavoli di lavoro in cui le imprese partecipanti hanno avuto la possibilità di confrontarsi sui paradigmi della cultura digitale:

1° Laboratorio

Strategie digitali e competitività nel MANUFACTURING

18 ottobre 2018 dalle 14:00 alle 18:00

c/o iGuzzini Illuminazione SpA - Recanati (MC)

Quale sarà la fabbrica del futuro.

Le aziende partecipanti hanno potuto confrontarsi su potenzialità e ambiti di applicazione di determinate tecnologie per la produzione e la logistica in ottica 4.0., i principali trend tecnologici associati, nonché vantaggi attesi e le principali sfide che anche le PMI devono considerare per una corretta implementazione.

È stato un momento di approfondimento e dialogo in cui sono stati presentati esempi di applicazioni concrete di strategie digitali a beneficio dell'efficienza e della produttività. A questo riguardo, Francesco Ghergo (iGuzzini illuminazione S.p.A.) e Manuel Niederstätter (Niederstätter S.p.A.) si sono confrontati sui temi della trasformazione digitale e come questa è stata declinata concretamente nei processi produttivi e organizzativi delle rispettive aziende.

2° Laboratorio

INNOVATION & HR

9 novembre 2018 dalle 15:00 alle 18:00 c/o CLABO SpA – Jesi (AN)

Come sarà il lavoro di domani.

Laboratorio volto a discutere dei nuovi elementi di business per la gestione delle risorse umane e l'introduzione allo Smart Working, andando a delineare come sarà la nuova organizzazione del lavoro, quali saranno le competenze professionali necessarie e come reperirle.

Sono intervenuti il dott. Pino Mercuri - Hr Director Italy di Microsoft e Andrea Di Nunzio, HR Director di Vodafone Automotive (110 mln di € e 880 dip.). Ha moderato il dibattito Andrea Taffi - Corriere Adriatico

3° Laboratorio

LA FOTOGRAFIA DEL TERRITORIO

3 dicembre 2018 dalle 14:30 alle 18:30

c/o Eurosuole SpA, Via Sandro Pertini, 8 - 62012 Civitanova Marche (MC)

Evento conclusivo.

Sono stati presentati agli stakeholder, alle aziende partecipanti alla ricerca e non, i risultati ottenuti dall'indagine.

Tramite l'analisi dei risultati del Digital Check, le aziende hanno avuto consapevolezza del grado di maturità rispetto ai temi dell'innovazione digitale. Ne è stata data lettura in ottica strategica di sviluppi futuri con il supporto di Carlo Alberto Carnevale Maffè, Associate Professor of Practice di Strategy and Entrepreneurship presso SDA Bocconi School of Management

Il programma è stato realizzato da: SOGESI SRL



● ● ●
Fondirigenti G. Talierno
Viale Pasteur, 10 | 00144 Roma | Telefono 06.5903910
www.fondirigenti.it

