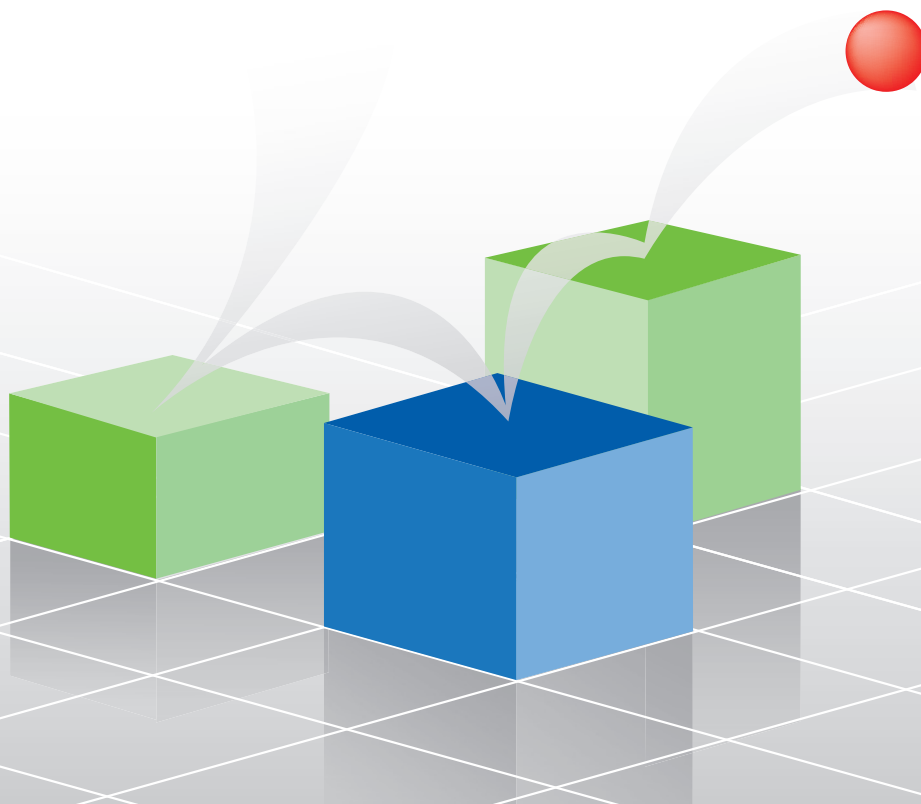




Fondirigenti

Impact Report

Le competenze manageriali
per Industria 4.0



Sommario

• Presentazione	pag	3
• Introduzione	»	5
• Identità	»	7
• Attività e performance	»	12
• Impatti su Industria 4.0	»	22
• Sintesi	»	28

L'Impact Report, curato da Giorgio Neglia, è stato realizzato con la collaborazione di Marco Giambattista, Luca Pacciani e di tutto lo staff di Fondirigenti.

La pubblicazione è stata chiusa con le informazioni e i dati disponibili a dicembre 2017.



● Presentazione

A fronte dei cambiamenti originati dall'era digitale, è necessario innovare le competenze manageriali per governare i grandi processi di trasformazione delle imprese e del lavoro. Se è vero, come ci ricorda Nonanka, che "in un'epoca in cui l'unica certezza è l'incertezza, l'unica fonte di vantaggio competitivo è la conoscenza", allora è quanto mai opportuno investire nello sviluppo del capitale manageriale per favorire lo sviluppo, la crescita e l'occupazione.

Alla vigilia del ventesimo anno di attività della nostra Fondazione, troviamo in queste riflessioni una conferma dell'attualità della mission definita dai Soci promotori, Confindustria e Federmanager, che hanno affidato a Fondirigenti il compito di diffondere la consapevolezza dell'importanza del ruolo strategico del management, specie a fronte dei nuovi scenari dell'innovazione.

Come ci ricorda la New Skills Agenda della Commissione Europea, il nostro Paese sconta un deficit marcato rispetto al resto d'Europa in termini di digital readiness. Le skill per lo sviluppo 4.0 sono, quindi, in buona parte da costruire, o meglio sarebbe dire da immaginare. Per questo è necessario che si rafforzino i legami tra ricerca, formazione e mondo delle imprese. Un legame che può e deve trovare nei manager e negli imprenditori attori preparati a definire e guidare il cambiamento.

Il Piano Nazionale Industria 4.0 intende far fronte ai gap del nostro sistema produttivo sul fronte dell'innovazione digitale, oltre che con investimenti in fattori "hard", con il supporto alle infrastrutture immateriali e di sostegno all'innovazione sul fronte delle competenze.

Fondirigenti è stato il primo fondo a stanziare risorse sulla formazione specificatamente dedicata ai temi di Industria 4.0, contribuendo all'aggiornamento delle competenze dei 3.000 manager ai quali il Piano governativo affida un ruolo fondamentale nella trasformazione dell'analogico al digitale.

A partire da marzo 2016, il nostro Fondo ha infatti focalizzato tutti i propri investimenti su questo asset strategico stanziando 16 milioni di Euro per avvisi su piani formativi con oltre 1.100 piani approvati, 180 mila ore di formazione e oltre 2.400 dirigenti partecipanti su tutto il territorio nazionale.

Fondirigenti ha destinato ulteriori 2,7 milioni di Euro ad iniziative strategiche volte a sviluppare la consapevolezza sull'utilità dell'investimento in competenze 4.0, sullo sviluppo delle reti degli attori dell'innovazione e sulla messa a disposizione di strumenti per l'analisi del fabbisogno rivolti ai dirigenti e alle imprese.

I risultati di queste iniziative, oltre a consentire l'innovazione del nostro tessuto produttivo attraverso la leva delle competenze manageriali, permetteranno al Fondo di raccogliere dati e informazioni per la messa a punto delle future attività di finanziamento.

Molta strada resta ancora da compiere. Il futuro chiama manager e imprese a innovare radicalmente i propri approcci strategico - gestionali e il nostro Fondo sarà sempre accanto ai propri aderenti, puntando al miglioramento continuo dei propri servizi, nell'ottica della valutazione e della qualità.

*Con vivo piacere invito, quindi, tutti voi alla lettura di questo primo **Impact Report** di Fondirigenti. Una pubblicazione fortemente voluta dagli organi statutari del Fondo per dare contezza dell'enorme sforzo compiuto in questi anni per contribuire all'innovazione delle competenze manageriali nel Paese, a vantaggio delle imprese, dei manager e, più in generale, della competitività della nostra economia.*

Ci proponiamo di far divenire periodico e costante l'appuntamento della presentazione dei risultati del Report anche per attivare canali di dialogo e confronto con tutti gli attori istituzionali e gli stakeholder sui trend e le principali sfide della formazione manageriale.

*Per questa ragione, accolgo con soddisfazione la decisione dell'Unione Europea di aver incluso il workshop di presentazione dell'Impact Report di Fondirigenti, nell'ambito della seconda edizione della **Settimana europea della formazione professionale**. Un invito a non limitare il perimetro della nostra azione al contesto italiano, e a confrontarsi nel tempo anche con i nostri principali partner europei per cogliere buone pratiche e soluzioni innovative a vantaggio dell'intero sistema Paese.*

Buona lettura!

Carlo Poledrini
Presidente Fondirigenti

 **Introduzione**

*Non si può gestire ciò che non si
può misurare e non si può misurare
ciò che non si può descrivere.*

(Kaplan e Norton)

Questo primo Impact Report di Fondirigenti offre una fotografia degli impatti dell'azione del Fondo negli ultimi due anni. Non solo dati, ma una serie di informazioni e indicatori in grado di sintetizzare gli sforzi profusi nella promozione della cultura manageriale a vantaggio di imprese e dirigenti aderenti.

Il Report si focalizza sull'importante tema di Industria 4.0, sul quale il Fondo ha fortemente investito nel 2016/2017, e prefigura l'impianto di una pubblicazione che Fondirigenti - con il suo centro di ricerca - intende proporre agli stakeholder nei prossimi anni, con l'intento di condividere i risultati della propria azione.

Il Rapporto è suddiviso in più sezioni. Nella prima si delinea il profilo identitario e valoriale del Fondo, dalla governance bilaterale alla struttura operativa, fino a mappare i vari portatori di interesse. La seconda parte è dedicata alla descrizione del peculiare mix di attività del Fondo e illustra i risultati raggiunti, sia in termini di performance, sia in termini di valore aggiunto per gli aderenti. La terza parte è dedicata all'approfondimento delle iniziative intraprese per rafforzare le competenze manageriali in tema di Industria 4.0. La sintesi finale offre una visione d'insieme dei principali risultati ottenuti nel periodo oggetto d'indagine e un riepilogo delle performance registrate dalla costituzione del Fondo ad oggi. L'ampio spazio dedicato alle infografiche è frutto di un'opzione metodologica che ha inteso valorizzare l'immediatezza e la fruibilità delle informazioni fornite.

Osservando questa prima istantanea di Fondirigenti, è possibile rilevare i contorni di un sistema vitale. A fronte delle molteplici sfide della complessità e dell'innovazione, il Fondo ha incrementato la propria capacità di offrire strumenti e servizi di supporto alle imprese e ai manager che dal canto loro hanno colto le nuove opportunità con decisione, come dimostrato dalla consistente mole di richieste di finanziamento sui piani formativi legati a Industria 4.0.

I vantaggi per le imprese aderenti sono concreti: dall'aumento della produttività (+12%) all'effetto leva della capitalizzazione degli investimenti in risorse umane (+180%). Ma questi dati non bastano, occorre - come si evince dal Report - agire con i territori e i Soci per un ascolto diretto e continuo delle esigenze, fornendo risposte rapide. È poi necessario curare le relazioni con le istituzioni, perché anche dal quadro normativo dipende l'efficacia della risposta, e mutuare esperienze e buone pratiche dall'estero. Tutti ambiti presidiati dal Fondo e documentati dal Report.

Per evitare derive autoreferenziali è necessario infine mettere sotto la lente di ingrandimento i risultati in termini di performance del Fondo, ossia la capacità dello stesso di garantire efficienza ed efficacia nei servizi offerti agli aderenti, risultati che se confrontati con quelli dei principali fondi risultano, nel complesso, positivi.

Il fil rouge, la sintesi, dell'Impact Report è la misurazione. Solo grazie ad una costante, seria e periodica analisi e valutazione dei molteplici risultati della propria azione è possibile individuarne il valore aggiunto. E ciò non per una finalità di autopromozione, bensì per contribuire a rendere ancora più evidenti i ritorni e i benefici per le imprese, per i dirigenti e per il Paese.

Giorgio Neglia
Responsabile Studi e Ricerche Fondirigenti

 Identità

Fondirigenti è il più grande fondo italiano per la formazione manageriale, con quasi 14 mila imprese e 80 mila dirigenti appartenenti a tutti i settori produttivi. I Soci promotori, **Confindustria e Federmanager**, già alla fine degli anni '90, avevano puntato sulla bilateralità per la promozione della cultura manageriale d'impresa, istituendo la Fondazione "Giuseppe Taliercio", poi trasformata in Fondirigenti.



Fondirigenti intende rappresentare il motore di sviluppo dell'innovazione e della competitività ed essere riconosciuto come tale dagli aderenti e dalle istituzioni. Per farlo, agisce con trasparenza, efficienza e responsabilità contribuendo ad accrescere la dotazione manageriale delle imprese, con particolare attenzione alle PMI.

Gli stakeholder del Fondo sono le imprese aderenti e i propri dirigenti, i Soci promotori, le istituzioni pubbliche (ANPAL, Ministero del Lavoro, Ministero dello Sviluppo Economico, INPS), gli enti e le società di formazione, le aziende potenzialmente aderenti.

Stakeholder



Il ruolo della Fondazione

Favorire lo sviluppo della cultura manageriale, offrendo un sistema integrato di servizi per la competitività delle aziende, l'occupabilità e la crescita della classe dirigente



CONFINDUSTRIA



Enti Promotori



FEDERMANAGER

Altri Stakeholder

ADERENTI
(Imprese e Dirigenti)



ENTI DI
FORMAZIONE



ISTITUZIONI



IMPRESE PROSPECT



La **Governance** è garantita dai rappresentanti dei Soci promotori nel Comitato Promotore e nel Consiglio di Amministrazione di Fondirigenti.

Il **Comitato Promotore**, che definisce le linee strategiche del Fondo, è composto da Giovanni Brugnoli, Mario Cardoni, Stefano Cuzzilla, Renato Fontana, Marco Gay, Carlo Robiglio.

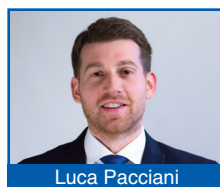
Il **Consiglio di Amministrazione** è composto da Marco Bertolina, Giancarlo Vincenzo Coccia (Vice Presidente), Giuseppe Gherzi, Mauro Marchi, Carlo Poledrini, Alessandro Scarabelli.

Il **Collegio dei Sindaci** è composto da Tommaso Moro (Presidente), Roberto Nobilio, Marco Tani.

Il **Presidente** di Fondirigenti è Carlo Poledrini, il **Direttore Generale** è Costanza Patti.

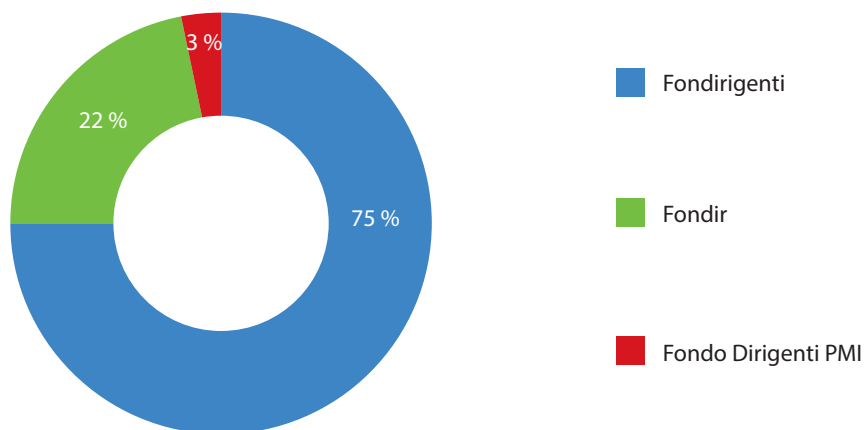


La **struttura**, che presidia le diverse aree di attività e competenze, è composta da:



Grazie al supporto delle organizzazioni dei Soci e all'azione della struttura, Fondirigenti ha consolidato nel corso degli anni una posizione di **leadership tra i fondi rivolti ai dirigenti**: infatti, il 75% delle aziende italiane aderenti ad un fondo interprofessionale per dirigenti, ha scelto Fondirigenti (*fonte: Rapporto Inapp, 2016*).

Leadership



La value proposition del Fondo offre ai propri aderenti un **mix di servizi** rivolti a imprese e manager. Il Fondo, infatti, oltre a finanziare piani formativi mediante il **conto formazione** e gli **avvisi**, promuove **iniziative strategiche** su temi di particolare rilevanza individuati dal Comitato Promotore, svolge attività di analisi dei trend e degli scenari con il proprio centro studi, ed è attivo con l'Agenzia di intermediazione del lavoro per dirigenti inoccupati.

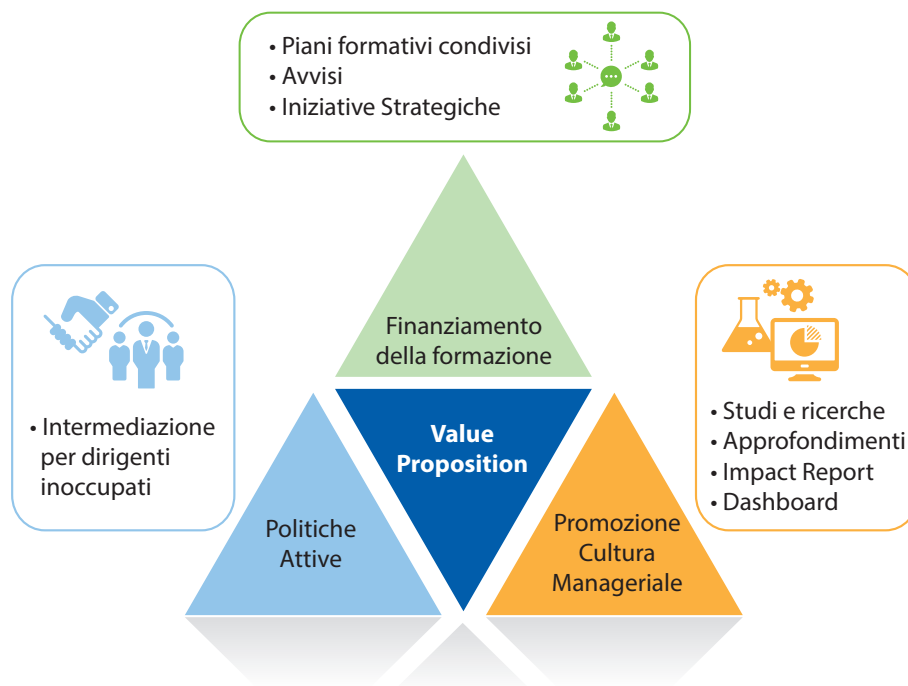
Dal 2003 Fondirigenti è **Fondo Interprofessionale per la Formazione Continua dei dirigenti** e utilizza la quota dello 0,30% del monte salari versato dalle imprese per la formazione del management resasi disponibile a seguito dell'avvio del sistema dei fondi bilaterali per il finanziamento della formazione continua (ex art. 118, legge 388/2000 e s.m.i.), e dell'accordo siglato da Federmanager e Confindustria il 23 maggio 2002.

Dal 2006, presso Fondirigenti è attiva anche l'**Agenzia del Lavoro**, autorizzata dal Ministero del lavoro e delle Politiche sociali l'8 settembre 2008, per lo svolgimento delle attività di intermediazione per dirigenti disoccupati o dipendenti di aziende in liquidazione.

L’Agenzia del Lavoro offre servizi diretti a fornire concrete opportunità di reinserimento lavorativo ai dirigenti e a soddisfare le esigenze delle aziende nella ricerca di elevate professionalità.

La funzione interna di **Ricerca e Studi** consente al Fondo di: contribuire a generare informazioni e dati per gli aderenti e associazioni sui principali trend economici e formativi con finalità di “orientamento”, specie per le imprese di piccole e medie dimensioni; dare evidenza dei servizi e dei risultati raggiunti; contribuire ad animare nel tempo una comunità estesa sul tema dello sviluppo manageriale, con occasioni di scambio di idee e esperienze tra business community, sistema formativo e ricerca.

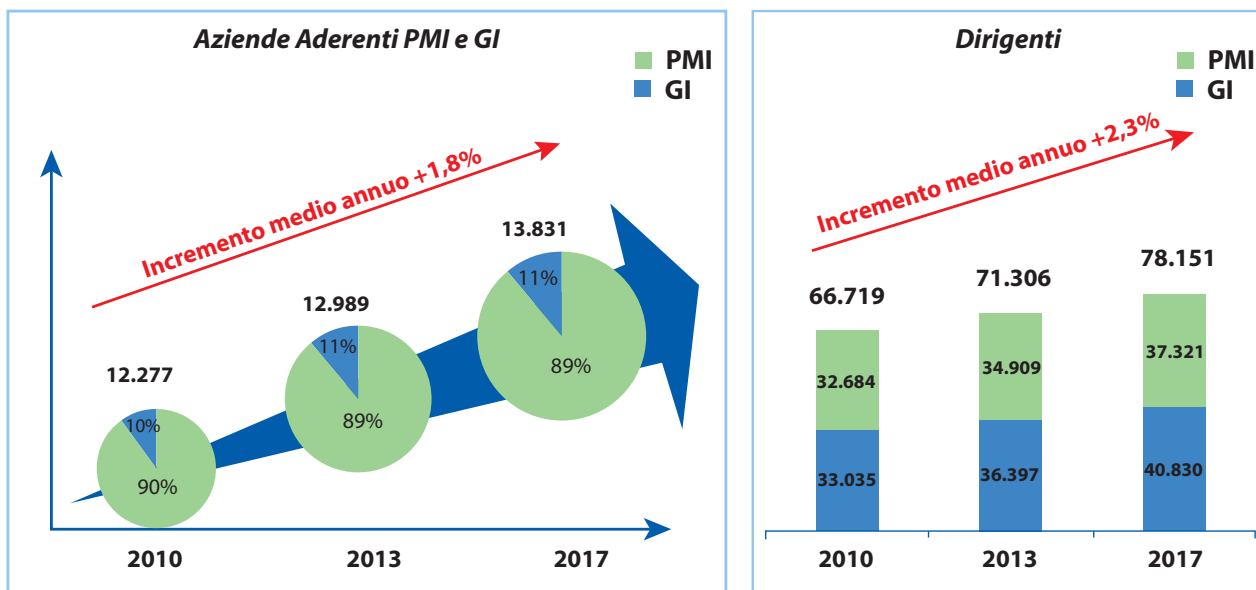
Value proposition



Attività e performance

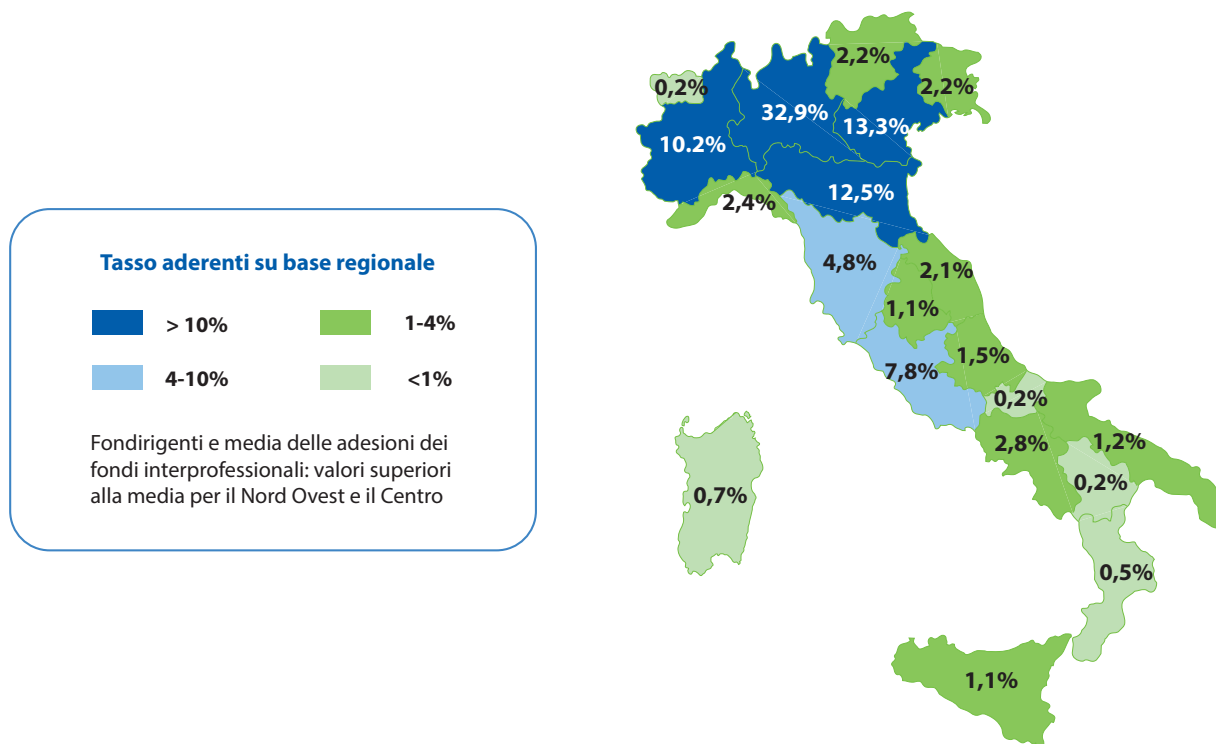
Nel corso degli anni, Fondirigenti ha visto incrementare in modo significativo e costante il **numero di aderenti**, registrando un tasso annuo medio di crescita dell'1,8% in termini di imprese e del 2,3% in termini di dirigenti. La **classe dimensionale** delle imprese aderenti registra una netta prevalenza di **PMI** (circa il 90%), il numero di dirigenti attivi in piccole medie imprese è equivalente al numero di dirigenti attivi in grandi imprese.

Aderenti



La **ripartizione geografica** degli aderenti rispecchia il tessuto industriale del Paese con una concentrazione superiore alla media dei fondi interprofessionali nelle regioni del Nord Ovest e del Centro Italia.

Ripartizione geografica aderenti



Nel corso degli ultimi due anni (2016-2017) il **finanziamento dei piani formativi**, tra conto formazione e avvisi, ha coinvolto complessivamente più di 23 mila dirigenti e 5 mila imprese, per un totale di 54 milioni di euro erogati e 737 mila ore di formazione.

I piani formativi: i numeri (2016 - 2017)

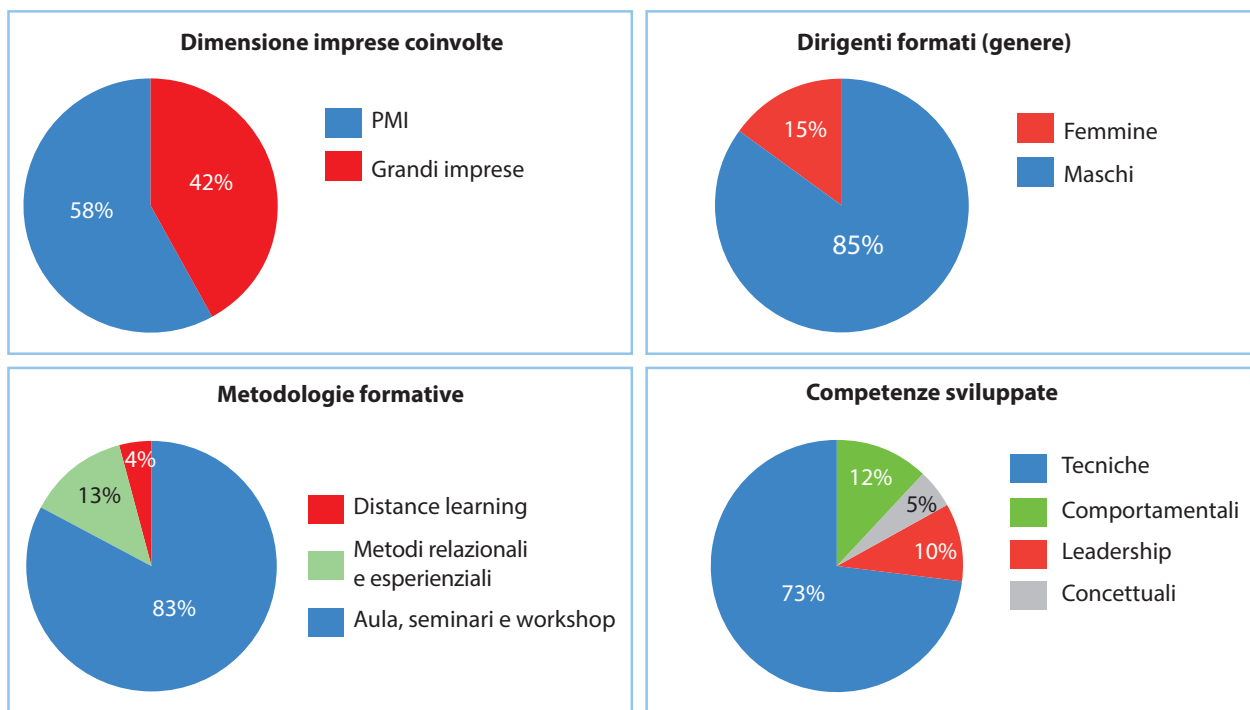


Con riferimento ai **destinatari** delle azioni formative finanziate dal Fondo, si registra una prevalenza di imprese di piccole e medie dimensioni (58%). A livello di **genere**, il gap è rilevante, con una netta prevalenza degli uomini (85%), dato purtroppo in linea con i dati complessivi sulla dirigenza italiana.

Le **competenze** tecnico-gestionali sono prevalenti nei piani formativi finanziati (oltre il 70%), seguite dalle competenze comportamentali, concettuali e di leadership (30%).

L'aula, intesa in senso ampio, è la **metodologia formativa** preferita, seguita dai metodi relazionali (compreso il coaching), in ultima posizione il distance learning.

I piani formativi: aspetti qualitativi



Per misurare gli **impatti** dell'azione del Fondo, è possibile utilizzare due macro indicatori di sintesi. Il primo è il **moltiplicatore degli investimenti privati**. Il finanziamento di Fondirigenti genera ulteriori investimenti da parte delle imprese nella formazione del proprio capitale umano. Il valore di questo moltiplicatore è pari a 1,8. In sostanza, per ogni euro finanziato da Fondirigenti, le imprese investono in media 1,8 euro, moltiplicando quindi l'impatto delle misure messe in atto dal Fondo a vantaggio dell'occupabilità e della competitività. Questo dato misura, inoltre, l'autonoma propensione delle imprese ad investire in formazione per l'incremento della dotazione di competenze del proprio management.

Il secondo indicatore d'impatto, riguardante la **produttività aziendale**, è stato messo a punto da un team di ricercatori dell'università di Trento che, utilizzando il database degli aderenti a Fondirigenti, ha rilevato che a fronte

di un raddoppio dell'investimento in formazione manageriale, si registra un tasso medio di incremento della produttività aziendale pari al 12%. Si tratta di un dato importante perché permette di oggettivare le ricadute della formazione sulle performance delle imprese e, indirettamente, ad incentivare ulteriori investimenti in capitale umano. Importanza sottolineata anche dall'Università di Berkeley che ha pubblicato sulla rivista *Industrial Relations* i risultati dello studio.

Impatto investimenti



Moltiplicatore
investimenti privati:
180% - ogni Euro
finanziato € 1,8 di
investimento aziendale



Moltiplicatore
produttività aziendale:
+12% *



* Raddoppiando l'investimento in formazione la produttività aziendale si incrementa del 12%

Con riferimento alla misurazione delle **performance** del Fondo, in termini di efficienza e efficacia della propria azione, oltre ai già citati risultati, è possibile ricorrere ad alcune specifiche misure:

- negli ultimi 5 anni Fondirigenti ha incrementato del **13,8%** il **numero di imprese coinvolte** nella richiesta di finanziamento, attivando progressivamente anche quote crescenti di piccole e medie imprese con limitate risorse sul proprio conto formazione;

- le **ore di formazione** medie annue per dirigente sono pari a **31**. Si tratta di un risultato di tutto rispetto vista la tipologia di partecipante, il manager (con impegni lavorativi che spesso consentono un limitato tempo a disposizione per la formazione) e le 23 ore medie di formazione dei lavoratori italiani (fonte Eurostat, 2014);
- si registrano in media oltre 2 **piani per impresa** attiva con 5mila euro di finanziamento e ciò indica la crescente propensione a ricorrere ai finanziamenti per le esigenze di formazione continua.

Questi indicatori permettono di misurare l'azione del Fondo con particolare riferimento al **coinvolgimento degli aderenti**. Il dato sul numero di imprese attive registra lo sforzo e i risultati raggiunti nel progressivo allargamento della platea dei destinatari dei finanziamenti, specie verso le imprese di minori dimensioni. I dati sulle ore medie di formazione per dirigente e dei piani per azienda, misurano la capacità del Fondo di offrire molteplici occasioni di formazione continua.

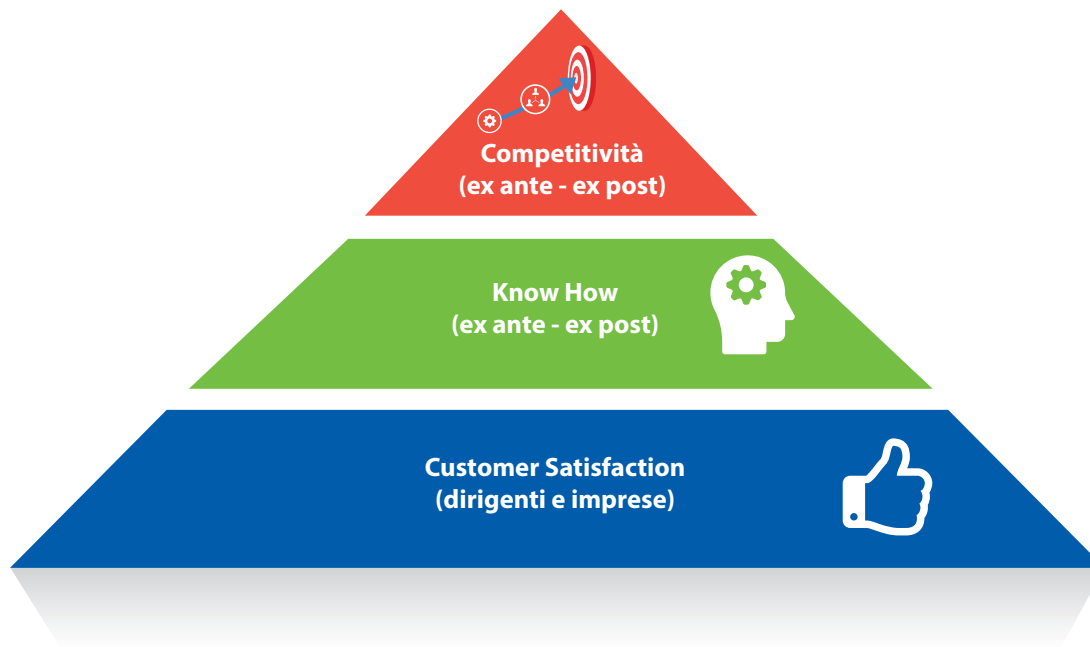
Target



Fondirigenti intende agire in modo strutturato per verificare gli impatti della propria azione e migliorare il livello qualitativo delle iniziative supportate, a vantaggio dei propri aderenti. Per questo è in corso di definizione un articolato **sistema di valutazione** che rileverà la customer satisfaction, il livello di competenze e i ritorni sulla competitività dell'impresa, anche nel medio periodo. Grazie a questo impianto di valutazione, da un lato sarà possibile tarare meglio le future iniziative di finanziamento, dall'altro si offriranno alle imprese elementi per valutare i risultati dei propri investimenti in formazione.

Merito, qualità e valutazione

Gli elementi del modello



Il mix di servizi offerti e i risultati dell'azione del Fondo sono stati oggetto di specifiche **azioni di comunicazione e diffusione** realizzate mediante incontri sul territorio rivolti a imprese, manager e associazioni, occasioni di confronto con le istituzioni pubbliche e con organizzazioni attive a livello europeo nella promozione della formazione.

Tra il 2016 e il 2017 Fondirigenti ha partecipato o organizzato, in collaborazione con le associazioni dei Soci, oltre 25 **incontri territoriali** (workshop e convegni, alcuni dei quali trasmessi in diretta *streaming* a livello nazionale), coinvolgendo più di 2.000 tra manager, imprenditori e rappresentanti delle parti sociali. Particolarmente apprezzati dal pubblico sono stati gli eventi “Fondirigenti Incontra”, finalizzati a illustrare le novità degli avvisi e a raccogliere le esigenze dei territori.

Presenza sul territorio

2016

Novembre - Workshop Fondirigenti incontra (Milano): Evento Federmanager Cuneo

Ottobre - Manager Innovatori (Bologna): Leadership umanistica (Treviso)

Giugno - Welfare Federmanager (Padova)

Maggio - Verso Industry 4.0 (Pisa): Assemblee Federmanager: Novara e Vercelli, Friuli Venezia Giulia, Toscana, ALDAI, Vicenza, Treviso, Varese, Nazionale

Aprile - Convegno Biennale Centro Studi Confindustria

Febbraio - Temporary Management (Ancona)



2017

Novembre - Assemblea Federmanager Asti: Lo sviluppo della fiducia per favorire la trasformazione verso la fabbrica digitale (Nizza Monferrato)

Settembre - Assemblee Federmanager Cuneo, Biella
Giornata di formazione per gli ELITE Desk

Luglio - I protagonisti della trasformazione digitale della consulenza (Roma)

Giugno - Industria 4.0: Stati Generali della consulenza (Roma)

Maggio - HR Trends: Il futuro della formazione e della consulenza (Roma), Fondirigenti all'Assemblea nazionale Federmanager; ALDAI incontra Fondirigenti (Milano)

Aprile - Assemblea Federmanager Padova Rovigo

Marzo - Innovazione Sociale e Sviluppo Economico (Roma)

Febbraio - Innovazione al lavoro! Centenario Unione Industriali di Napoli Welfare Federmanager
Gli Enti incontrano gli iscritti (Trieste): Fondirigenti al XII Meeting del Gruppo Giovani Federmanager Roma

Più di 2.000 partecipanti, tra manager imprenditori e rappresentanti delle parti sociali

L'azione del Fondo ha inoltre previsto specifiche **interlocuzioni con le istituzioni** sui temi della formazione continua. In particolare, il 2 agosto 2017, il Presidente Carlo Poledrini ha partecipato ad un'audizione presso la Commissione Lavoro e Previdenza Sociale del Senato della Repubblica. In tale occasione sono stati illustrati i dati sugli

investimenti del Fondo a supporto della cultura digitale, alcune evidenze sui trend del mercato del lavoro manageriale e le principali problematiche legate all'applicazione della normativa sugli appalti ai fondi interprofessionali.

Presenza istituzionale



L'azione di Fondirigenti si è rivolta anche all'esame di **best practice internazionali** sul fronte delle agenzie di supporto allo sviluppo delle competenze del management e della competitività delle imprese. In questo quadro, è stata svolta una visita, in Francia, presso l'APEC - Association pour l'emploi des cadres.

L'**APEC** è un'organizzazione paritetica, attiva in Francia da 50 anni, costituita da parte datoriale e sindacale. Tra le caratteristiche peculiari di APEC più interessanti: l'apertura ai giovani e il coinvolgimento di una platea ampia di destinatari (i "cadres"), una capillare articolazione territoriale che consente una prossimità nell'analisi del fabbisogno, il meccanismo di finanziamento totalmente contrattuale che libera l'organizzazione dei vincoli pubblicistici.

Presenza internazionale



Soci promotori		Associazioni datoriali e sindacali dei maggiori settori produttivi	Confindustria e Federmanager (firmatarie del contratto dirigenti industria)
Target		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cadre</i> (3 livelli di professionalità, dal dirigente al quadro) • Imprese • Neolaureati 	Dirigenti
Struttura organizzativa		<ul style="list-style-type: none"> • 900 dipendenti • 12 sedi macro-regionali 	<ul style="list-style-type: none"> • 17 collaboratori • 1 sede centrale
Finanziamento		0,06% dei contributi dei <i>cadre</i> di tutti i settori (2/5 a carico del lavoratore, 3/5 a carico dell'impresa)	0,3% dei contributi dei dirigenti delle aziende aderenti
Meccanismo di "adesione"		Contrattuale e obbligatorio su base personale (del singolo <i>cadre</i>)	Volontaristico su base aziendale
Servizi		<ul style="list-style-type: none"> • Consulenza carriera • Matching d/o lavoro (aperto ai giovani) • Supporto al recruiting • Centro Studi 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanziamento piani formativi (C/Formazione e Avvisi) • Progetti strategici e studi • Agenzia del lavoro (data base CV)

● Impatti su Industria 4.0

In linea con il Piano Nazionale Industria 4.0, che attribuisce ai fondi interprofessionali un ruolo primario nell'aggiornamento delle competenze per l'attuazione del programma, da marzo 2016 il focus di Fondirigenti si è concentrato su Industria 4.0. Ciò in considerazione dei fabbisogni crescenti di innovazione delle competenze manageriali necessarie a gestire la transizione dall'analogico al digitale delle imprese italiane, che scontano un considerevole ritardo rispetto ai principali competitor.

Avvisi

A riprova di questa decisa opzione strategica, Fondirigenti ha destinato a questo tema 16 milioni di Euro, finanziando più di 1.100 piani formativi che hanno coinvolto 2.450 dirigenti per circa 180mila ore di formazione.

Gli asset più gettonati dalle iniziative formative hanno riguardato: i **Big Data** (raccogliere, gestire, integrare e analizzare dati e informazioni a supporto del business aziendale), la **Cybersecurity** (garantire la sicurezza e privacy dei dati e delle informazioni aziendali), il **Digital Marketing** (gestire o migliorare la propria e-reputation, la promozione/vendita dei propri prodotti e servizi), la **Process Automation** (innovare i processi organizzativi e/o produttivi).

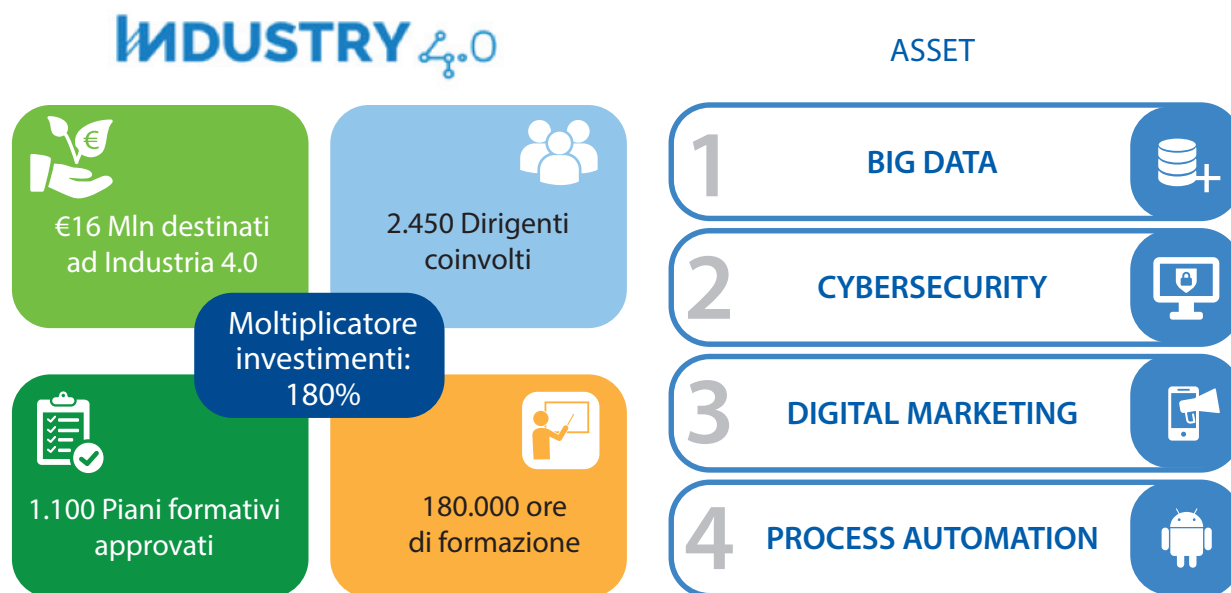
Gli avvisi dedicati al 4.0 hanno registrato un **considerevole successo**: sono infatti pervenute richieste di finanziamento per importi mediamente pari a 2,5 volte delle risorse stanziare e si è registrato un considerevole aumento della qualità delle proposte progettuali.

I **temi** degli avvisi sono da considerarsi innovativi rispetto al livello attuale delle conoscenze e delle tecnologie in uso nei partecipanti. Il merito degli avvisi è quindi quello di aver avvicinato imprese e manager ad una riflessione sulle tematiche relative alla trasformazione digitale, non soltanto in chiave di introduzione di nuove tecnologie, ma di rivisitazione dei processi di creazione del valore e personalizzazione.

Gli avvisi hanno offerto la possibilità di far accrescere la **consapevolezza** della centralità di alcuni temi “orizzontali” (privacy, security, e-reputation, ecc.) che rappresentano un elemento di enorme valore strategico in grado di generare importanti risultati economici.

I temi proposti hanno orientato i piani formativi nella direzione della **personalizzazione** sulle specifiche esigenze delle imprese, della concretezza e della tangibilità dei risultati riutilizzabili nei singoli contesti aziendali.

I piani formativi su Industria 4.0 (visione d'insieme)



Nel complesso, si sono registrate alcune tendenze nella domanda: da un lato una crescente partecipazione delle imprese di piccole e medie dimensioni, dall'altro una sempre maggiore propensione alla scelta di interventi formativi più specifici in termini di **competenze manageriali** necessarie per presidiare la transizione digitale, specie per quanto riguarda l'importanza dei dati per il business e le tematiche relative alla privacy.

Gli avvisi su Industria 4.0

Importanza delle
competenze
manageriali



Focus su privacy
e cybersecurity



Aumento della
consapevolezza



MAIN TOPICS:

- Sensibilizzazione su Industry 4.0 con focus su Big Data e IoT, in ottica di business analytics e business intelligence
- Integrazione di basi dati diverse, includendo processi di digitalizzazione e dematerializzazione
- Adeguamento alle normative europee (GDPR) e alfabetizzazione sulle problematiche cybersecurity
- Creazione di siti web di e-commerce di nuova generazione, anche in ottica di internazionalizzazione, e promozione dei contenuti tramite SEO e SEM
- Gestione delle pubbliche relazioni in chiave digitale tramite piattaforme social e community
- Introduzione e addestramento all'uso di piattaforme e software gestionali per la gestione della supply chain
- Digital lean e mappatura processi finalizzata all'automazione

Iniziative strategiche

Con l'intento di contribuire ad una maggiore diffusione della consapevolezza di imprese e dirigenti sui temi di Industria 4.0, in aggiunta alle risorse stanziare con gli avvisi, Fondirigenti ha destinato 2,7 milioni di Euro al finanziamento di una serie di **iniziative strategiche** promosse direttamente dal Fondo in collaborazione con i Soci sui territori/settori.

Incontri su Industry 4.0

Territori/Settori coinvolti:

Piemonte, Lombardia, Veneto, Liguria, Emilia Romagna, Toscana, Lazio, Abruzzo, Marche, Campania, Puglia / Meccanica, Costruzioni, Digital Innovation Hub.

Nei primi incontri, oltre 400 partecipanti coinvolti, tra manager, imprenditori, esperti e rappresentanti delle parti sociali



A tal proposito sono stati organizzati su tutto il territorio nazionale una serie di **focus** volti ad analizzare i fabbisogni di formazione e innovazione, coinvolgendo oltre 400 partecipanti. Gli incontri sono stati realizzati anche con l'intento di attivare un canale di dialogo e ascolto con le rappresentanze dei Soci sui principali fabbisogni emergenti.

Le **tematiche** ritenute più rilevanti riguardano i piani di trasformazione digitale con un' enfasi particolare sulle competenze trasversali, necessarie a cogliere l'intera portata di Industria 4.0, seguiti dalla e-reputation, dall'innovazione dei processi e dei big data. Con riferimento all'innovazione, emerge l'esigenza di sviluppare competenze in grado di presidiare l'impiego, in ambito manifatturiero, di tecnologie legate all'automazione (es. robotica), all'intelligenza artificiale e alle conseguenti ricadute sulle skill del personale, i processi e le nuove modalità di lavoro, compreso lo Smart Working.

Si sottolinea l'importanza di potenziare le capacità di ascolto e narrazione del management, così come l'esigenza di acquisire una visione di sistema delle diverse problematiche legate all'innovazione. A tal proposito, un elemento importante è il **rapporto virtuoso con il sistema creditizio** quale fonte di risorse necessarie a supportare l'innovazione, anche attraverso la valorizzazione degli asset intangibili.

Si registra una forte esigenza di **diffondere la consapevolezza** dell'importanza dei temi legati alla digitalizzazione per la competitività (non solo come strumento per ridurre i costi), partendo dall'individuazione di ciò che è utile per l'azienda.

Per questo dovrebbero essere attivati percorsi di sensibilizzazione rivolti in particolare alle piccole e medie imprese che necessitano di maggiore supporto.

Parallelamente è importante studiare le **nuove professioni e le nuove competenze** necessarie (legame con i temi education e politiche attive) per comprendere quali sono le skill del manager 4.0. Su questo fronte si riscontrano differenze tra grandi imprese e piccole e medie imprese: mentre le prime richiedono ai manager maggiore specializzazione, le seconde hanno necessità di un ampliamento del perimetro delle competenze possedute. In linea generale, è emersa l'esigenza di **investire sulle competenze trasversali** del management per gestire la complessità derivante dai cambiamenti tecnologici.

A seguito dell'elaborazione delle proposte da parte dei territori, dopo l'approvazione del Consiglio di Amministrazione di Fondirigenti e l'esperimento delle procedure di selezione pubblica, sono stati avviati una serie di progetti strategici che coinvolgono - in questa prima tornata - **8 regioni italiane** e sono orientati al raggiungimento di una serie di obiettivi: la modellizzazione dei Digital Innovation Hub, Check up aziendali e In-formazione sul tema, Rapporti alta formazione/imprese, Riqualficazione professionale e Start up.

Attraverso queste iniziative, che coinvolgeranno circa 1.000 partecipanti, Fondirigenti intende favorire le **condizioni di sistema** utili alla diffusione della cultura digitale, puntando a incrementare il livello di awareness, definire i fabbisogni di aggiornamento, sperimentare soluzioni innovative, supportare l'avvio del Digital Innovation Hub.

I **risultati** di questi progetti permetteranno al Fondo di ottenere indicazioni, a livello aggregato, per la messa a punto del prossimo Impact Report e di ulteriori azioni sul fronte delle future attività.

Iniziative strategiche



Stanziati per il solo 2017
2,7 Mln di Euro per le
iniziative strategiche

Oltre 1000 Partecipanti
(imprese e dirigenti)



■ Prime Regioni
coinvolte

Obiettivi:



- Modellizzazione Digital Innovation Hub
- Check up aziendali e in-formazione sul tema
- Rapporti alta formazione/imprese
- Riqualificazione professionale
- Start up (mentoring e reverse mentoring)

Risultati Attesi:



- Incremento livello di awareness delle imprese sui temi di industry 4.0
- Definizione dei fabbisogni di aggiornamento delle imprese
- Sperimentazione di soluzioni innovative per impostare piani formativi futuri
- Supporto all'avvio del Digital Innovation Hub

I **risultati 2016/2017** dimostrano un deciso incremento delle dimensioni del supporto offerto da Fondirigenti allo sviluppo della dotazione manageriale delle imprese italiane.

I 54 milioni di Euro di finanziamenti approvati hanno permesso di attivare oltre 4.500 piani formativi e 18 progetti strategici, coinvolgendo 80 mila dirigenti e 14 mila imprese, e di generare 91 milioni di Euro di investimenti privati in formazione.

Dati complessivi 2016/2017 (visione d'insieme)



I **risultati complessivi**, dal 2004 ad oggi, registrano 242 milioni di euro di finanziamenti, che hanno generato 17 mila piani formativi, 125 mila dirigenti formati e 24 mila imprese coinvolte per 3,1 milioni di ore di formazione e 420 milioni di co-finanziamenti.

Dati storici



Note
Mof6



Note

Lined area for writing notes, consisting of 18 horizontal lines.

Note

Lined area for writing notes, consisting of 15 horizontal green lines.

Finito di stampare a febbraio 2018

Impaginazione grafica e stampa:
D.effe Comunicazione - Roma



Viale Pasteur 10, 00144 Roma
Tel. 06 5903910
segreteria@fondirigenti.it • www.fondirigenti.it

