

# 3° Impact Report

Le performance del Fondo  
per una crescita sostenibile

2020



# Impact Report 2020

Le performance del Fondo  
per una crescita sostenibile



# Sommario

<b>Scenario e fabbisogni</b>	<b>11</b>
<b>Strategie e linee d'azione</b>	<b>17</b>
<b>Risultati</b>	<b>23</b>
<b>Impatti</b>	<b>45</b>
<b>Appendice</b>	<b>53</b>

# Presentazione

*Il 2020 è stato l'anno caratterizzato dall'emergenza pandemica. In questo periodo molto difficile per tutti, la nostra Fondazione ha continuato a svolgere la propria azione di supporto allo sviluppo della managerializzazione del Paese, rafforzando il proprio impegno per aiutare manager e imprese nei profondi processi di trasformazione necessari ad affrontare la crisi e impostare una solida ripresa.*

*Abbiamo potenziato i finanziamenti degli avvisi, stimolando e orientando la domanda di formazione delle imprese in un contesto non certo favorevole.*

*Innovando le nostre procedure, siamo venuti incontro alle esigenze degli aderenti, senza dimenticare di comunicare e restare in contatto con la nostra base associativa, grazie al ricorso ai più moderni canali di comunicazione dai social, agli eventi on line.*

*Ci siamo occupati di indagare, per la prima volta nella storia del nostro Fondo, le ragioni del deficit manageriale delle regioni del Mezzogiorno, e abbiamo destinato risorse specifiche per farvi fronte. Con le nostre indagini abbiamo continuato a fornire prove tangibili dei vantaggi concreti dell'investimento in formazione sulla produttività e la competitività.*

*Non abbiamo trascurato la promozione della cultura manageriale, grazie alle iniziative strategiche che ci hanno consentito di individuare e diffondere buone prassi sui principali trend in atto.*

*Tra questi senza dubbio rientra la sostenibilità, tema a cui è dedicato l'Impact Report 2020. Anche a fronte della centralità di questo asset nelle strategie comunitarie e nazionali per il recupero post Covid su indicazione dei Soci Promotori, Confindustria e Federmanager, abbiamo deciso di rafforzare il nostro impegno per rendere le nostre imprese e i nostri manager sempre più «sostenibili».*

*Lo abbiamo fatto in modo concreto e misurabile, come è nel nostro DNA, agendo sia attraverso la leva dei finanziamenti, sia mediante un'attenta azione culturale e di stimolo.*

*Di tutto questo e soprattutto dei risultati tangibili del nostro impegno sulla sostenibilità dà conto la pubblicazione, che mi auguro possa offrire a tutti spunti di riflessione e azione per il futuro.*



**CARLO POLEDRINI**  
Presidente Fondirigenti

# Introduzione

*Essere un'organizzazione sostenibile e promuovere la cultura manageriale della sostenibilità sono state le priorità d'azione di Fondirigenti in questo 2020. Tutte le attività del Fondo da quelle «core», relative al finanziamento della formazione, a quelle di analisi e di diffusione di buone pratiche, sono state centrate su questi importanti e sfidanti obiettivi.*

*In un anno non certo facile, la nostra struttura ha lavorato senza sosta - anche in smart working - in un dialogo continuo con le associazioni dei Soci e sui territori. Si è adoperata per supportare la domanda di formazione, sia attraverso l'aumento delle risorse a disposizione per il finanziamento degli avvisi, sia mediante l'efficientamento e lo snellimento dei processi, innovando le procedure e giungendo alla completa digitalizzazione dell'iter di presentazione, condivisione e rendicontazione dei piani formativi condivisi. Un'attenzione importante è stata data nel supportare e rendere più agevole il passaggio dalla formazione «in presenza» alla formazione a distanza.*

*Le attività di ricerca, le survey e le iniziative strategiche hanno permesso di accumulare know how prezioso sull'innovazione e la sostenibilità da diffondere su tutto il territorio nazionale. Ricordo, a questo proposito, la nostra presenza al Festival dell'Economia di Trento «Ambiente e crescita» con la nostra ricerca sul rapporto tra investimento formativo e crescita della produttività presentata nel webinar «Il manager sostenibile». La comunicazione, sia con le modalità tradizionali, ma anche e soprattutto attraverso i canali social, il nostro Magazine FdMag e il ricorso ai webinar dal format originale, ci hanno consentito di affiancare le imprese e i manager in questa fase nella quale a tutti è richiesto uno sforzo nel rendere strutturali quei cambiamenti che, come la sostenibilità, non sono più procrastinabili.*

*L'Impact Report 2020 permette di avere una visione d'insieme dell'impegno profuso e, soprattutto, di misurare i risultati ottenuti, in termini di benefici per tutti i nostri stakeholder.*

*Ci auguriamo di contribuire con questa pubblicazione a diffondere i principi e le modalità d'azione del nostro Fondo, ispirati da sempre a diffondere la managerialità a sostegno dello sviluppo delle aziende italiane.*



**COSTANZA PATTI**  
Direttore Generale Fondirigenti

## Nota metodologica

*L'Impact Report 2020 analizza l'impatto dell'azione di Fondirigenti nel promuovere la cultura manageriale della sostenibilità.*

*Dopo aver illustrato lo scenario di riferimento e i fabbisogni di competenze legate alla transizione sostenibile, l'Impact analizza strategie, modalità e azioni poste in essere nel corso dell'anno per contribuire a rendere sempre più «green» il nostro sistema produttivo, attraverso la leva della formazione manageriale.*

*Vengono, quindi, passate in rassegna le leve d'azione del Fondo sulla ricerca e la cultura manageriale, sul finanziamento della formazione, sulle procedure interne, fino ad arrivare alla comunicazione e agli eventi.*

*Il lavoro termina con una sezione interamente dedicata alla misurazione degli impatti di Fondirigenti, sia con riferimento alla moltiplicazione della domanda di formazione sulla sostenibilità da parte delle imprese aderenti, sia con una disamina dei ritorni in termini di diminuzione di costi e di produzione di CO2 derivanti dai processi di digitalizzazione.*

*Nell'Appendice i sistemi di calcolo utilizzati per misurare gli impatti «green» dello smart working e della digitalizzazione dei processi produttivi di Fondirigenti.*

*I risultati complessivi sono nel complesso incoraggianti e permettono di indicare a imprese e manager modalità concrete per sostenere «dati alla mano» gli effetti positivi di scelte strategiche e gestionali improntate alla transizione verde.*

*La versione digitale dell'Impact Report è disponibile per il download all'indirizzo [fondirigenti.it/pubblicazioni](https://fondirigenti.it/pubblicazioni)*



**GIORGIO NEGLIA**  
Responsabile Studi e Ricerche Fondirigenti



# Scenari e fabbisogni

La transizione sostenibile  
e i fabbisogni di competenze  
manageriali

## Scenario

Come ricorda l'Istat nel Rapporto Sostenibilità nelle imprese, il tema della sostenibilità ha un crescente impatto sull'agenda politica e sui comportamenti di famiglie, imprese, istituzioni. In particolare, per l'impresa, questo tema induce nuove pratiche, potenzialmente in grado di coniugare crescita e performance economica, sostenibilità sociale e ambientale.

Gli aspetti economico finanziari vengono, quindi, inseriti in un più ampio quadro, che considera la dimensione della sostenibilità declinata in comportamenti e pratiche d'impresa misurabili: diventa quindi sempre più importante verificare gli avanzamenti rispetto ai cosiddetti criteri ESG (Environmental, Social, Governance), che vengono assunti come base giuridica per la sostenibilità degli investimenti.



La fotografia dell'Istat si riferisce a tre variabili: ambiente, responsabilità sociale e sicurezza, che consentono di identificare i principali comportamenti delle imprese rispetto al tema sostenibilità (*Istat, Rapporto Sostenibilità nelle imprese: aspetti ambientali e sociali -2020*):

- **Comportamenti, dimensioni e territori:** 7 imprese su 10 adottano comportamenti «sostenibili». I comportamenti crescono all'aumentare della dimensione dell'impresa.
- **Motivazioni:** per quanto riguarda l'ambiente, il principale driver è la reputazione dell'impresa con clienti e fornitori; per il benessere organizzativo e la sicurezza l'impegno dipende dalla coerenza dei temi con le strategie, la qualità delle relazioni con la comunità locale.
- **Impegno per il benessere lavorativo e lo sviluppo professionale:** 7 imprese su 10 sono impegnate su questo fronte. L'azione si concretizza attraverso l'adozione di una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro o di buone prassi collegate allo sviluppo professionale. L'implementazione di queste prassi aumenta al crescere della dimensione d'impresa.
- **Procedure avanzate di sicurezza:** l'adozione di procedure avanzate (oltre quelle previste per legge) ha coinvolto poco più del 20% delle imprese, un tema particolarmente rilevante per la ripresa delle attività produttive nell'attuale emergenza sanitaria.
- **Sostenibilità sociale:** tra le azioni realizzate per il benessere del territorio le più diffuse sono quelle sportive (28%), insieme alle iniziative umanitarie (25%), culturali (22%) e di contrasto alla povertà o al disagio sociale (18%). Solo il 10% delle imprese ha una figura professionale dedicata alla responsabilità sociale in organico (26% tra le grandi imprese).

- **Risorse energetiche sostenibili:** per ridurre i consumi energetici, il 40% delle imprese ha provveduto a installare macchinari, impianti e/o apparecchi efficienti. Più marginale l'impegno delle imprese nella produzione di energia da fonti rinnovabili. Ancora poco diffuse risultano anche le azioni a supporto della mobilità sostenibile.
- **Formazione, certificazioni, bilanci e rendicontazioni ambientali/di sostenibilità:** le attività formative per la protezione dell'ambiente e la gestione delle risorse naturali sono svolte con il contributo di personale interno per il 28% delle imprese. L'adozione di processi di formazione è più diffusa nell'industria in senso stretto, meno nei settori dei servizi.

Il 12% delle imprese ha acquisito **certificazioni ambientali volontarie** di prodotto o di processo. Si tratta di una pratica nettamente più diffusa nelle grandi imprese (57%) e in quelle di medie dimensioni (39%), che non nelle piccole (19%) o nelle microimprese (10%).

Le imprese che dichiarano di aver redatto **bilanci e/o rendicontazioni ambientali e di sostenibilità** sono meno del 4%, ma la quota raggiunge il 31% tra le grandi imprese. La valutazione delle iniziative di sostenibilità ambientale viene invece praticata dal 13% delle imprese (quasi 50% nelle grandi).

La **nomina di un referente interno** e/o l'istituzione di una struttura per la responsabilità ambientale, che nel complesso interessa meno del 10% delle imprese, cresce sensibilmente all'aumentare della dimensione aziendale.

Le **soluzioni organizzative** comportano un ridisegno dei processi produttivi e/o l'adozione di nuovi modelli di produzione nel 14% dei casi. L'intervento sui processi produttivi è più diffuso nell'industria in senso stretto (23%), in particolare nell'industria manifatturiera (23%).

## I fabbisogni di competenze manageriali

Dall'analisi dello scenario emerge un **fabbisogno di crescita delle competenze manageriali necessarie alla gestione della transizione sostenibile**, soprattutto per le piccole e medie imprese, sui seguenti temi:

nuove forme di lavoro agile

strumenti e modelli per migliorare il benessere organizzativo

procedure avanzate di sicurezza aziendale

investimenti in energia green e mobilità sostenibile

formazione alla sostenibilità

valutazione, certificazione e bilanci ambientali

cambiamenti organizzativi e di processo

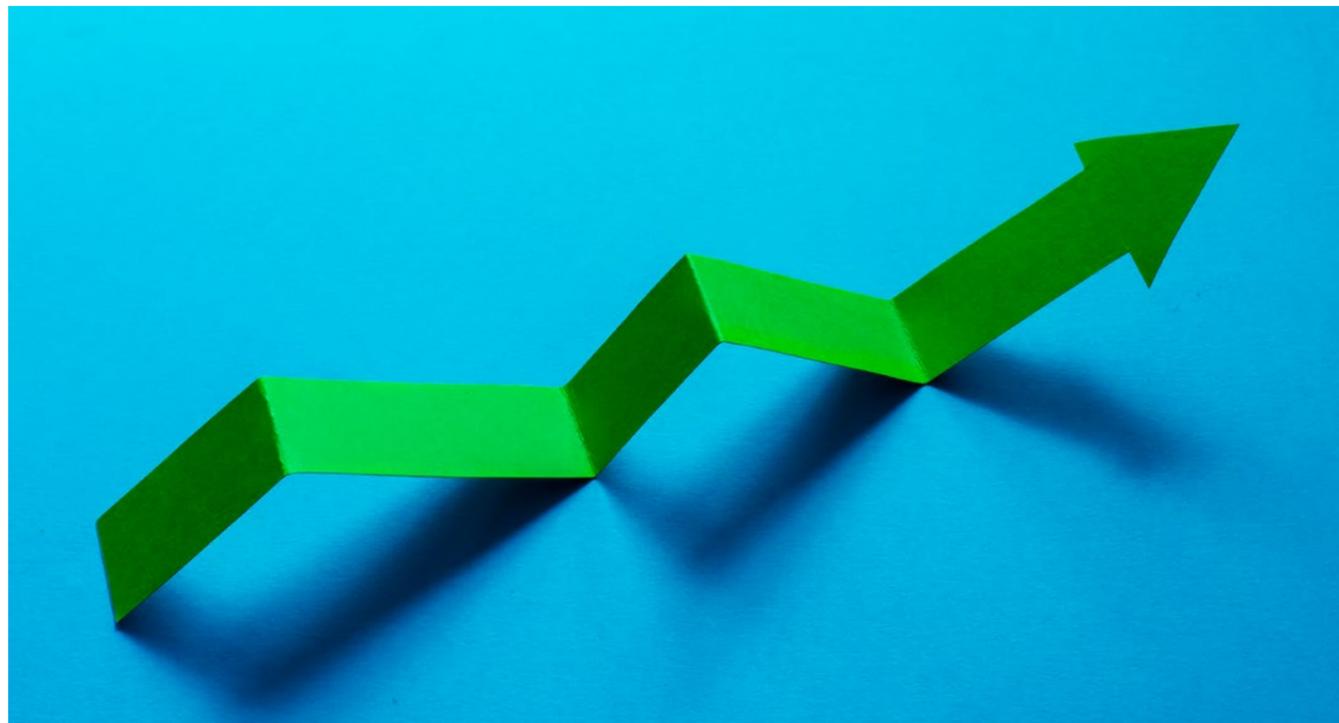


# Strategie e linee d'azione

La sostenibilità al centro  
dell'azione di Fondirigenti

## Sostenibilità e crescita

*In funzione dei fabbisogni di competenze per gestire la transizione sostenibile, il Comitato Promotore di Fondirigenti, costituito da Confindustria e Federmanager, ha definito le priorità d'azione del 2020, focalizzandosi sulla sostenibilità e la crescita attraverso la managerializzazione del tessuto produttivo del Paese.*



## Linee d'azione

*Per realizzare queste priorità, il Consiglio di Amministrazione di Fondirigenti, ha individuato quattro macro linee d'azione tra loro integrate:*



## Ricerca e iniziative strategiche



- **Iniziative strategiche:** progetti di ricerca, analisi e diffusione di buone pratiche, promossi su iniziativa di Confindustria e Federmanager, a livello territoriale o nazionale, inerenti i principali temi di innovazione e sviluppo. Realizzati da Fondirigenti attraverso il ricorso ad enti attuatori di qualità selezionati mediante gare pubbliche.
- **Ricerche e Quick survey:** indagini svolte in collaborazione con Università e centri di ricerca per approfondire l'analisi dei fabbisogni emergenti per i manager e le imprese aderenti.
- **Obiettivi:** accumulo di know-how da mettere a disposizione degli aderenti; identificazione delle priorità per una migliore definizione degli avvisi; diffusione della cultura manageriale su trend topics.

## Finanziamento della formazione



- **Avvisi dedicati:** risorse dedicate a supportare ed orientare i fabbisogni formativi degli aderenti sui trend più rilevanti per la competitività.
- **Conto formazione:** strumento di finanziamento della domanda autonomamente espressa dalle imprese, con modalità semplici e veloci.
- **Obiettivo:** supportare le imprese aderenti nell'esprimere e soddisfare la domanda di formazione.

## Comunicazione ed eventi



- **Magazine e Social media:** campagne di comunicazione mirate per informare e coinvolgere gli aderenti e la comunità degli stakeholder.
- **Webinar:** eventi dedicati alla diffusione delle iniziative del Fondo e al coinvolgimento di manager e imprese sui temi di attualità.
- **Eventi e sponsorizzazioni:** partecipazione ad eventi di rilievo nazionale e internazionale sui temi di interesse per la comunità del management e delle imprese, come la sostenibilità e la digitalizzazione.
- **Obiettivo:** contribuire a diffondere esperienze positive e buone pratiche a supporto della crescita della managerializzazione nel Paese.

## Innovazione delle procedure



- **Digitalizzazione e semplificazione:** dematerializzazione dell'iter di presentazione, condivisione, gestione e rendicontazione dei piani formativi condivisi.
- **FaD:** possibilità offerta alle imprese aderenti di utilizzare le modalità formative digitali idonee a superare le problematiche relative al «blocco» delle attività formative dovute al Covid.
- **Obiettivo:** venire incontro alle esigenze e ai fabbisogni degli aderenti e contribuire all'ammodernamento del sistema formativo, con relativi vantaggi in termini di risparmi di tempi e costi.



# Risultati

I risultati delle attività  
di Fondirigenti

# Ricerca e iniziative strategiche

Accumulare e diffondere il know how per gestire la transizione sostenibile

## Le ricerche e le survey

Nel corso dell'anno sono state realizzate attività di ricerca finalizzate ad approfondire i fabbisogni delle imprese con particolare riferimento alle competenze necessarie per far fronte alle sfide della sostenibilità e dell'innovazione.

Le ricerche si sono focalizzate sulla managerializzazione, le modalità di lavoro agile e l'utilizzo della leva formativa quali prerequisiti per una corretta gestione della transizione sostenibile delle prassi gestionali delle imprese anche nei territori più svantaggiati, come il Mezzogiorno.



## Ricerca «Produttività e formazione»

L'indagine ha come obiettivo la quantificazione degli effetti della formazione manageriale sulle performance dell'impresa.

La ricerca, realizzata in collaborazione dell'Università di Trento, rappresenta il seguito della prima indagine effettuata sugli aderenti di Fondirigenti, già pubblicata sulla rivista Industrial Relations di Berkeley. Si tratta di un'indagine del tutto originale perché basata su dati reali (data base delle 14mila aziende aderenti incrociati con i dati della centrale dei bilanci).

Dall'indagine emerge la linearità che lega gli investimenti in formazione con la produttività. Pertanto, al crescere degli investimenti in formazione, l'azienda può scalare la classifica della produttività.

È in corso uno sviluppo dalla ricerca sul legame tra produttività e formazione delle donne manager, in collaborazione con l'Università di Bolzano.

Inquadra il QR code per leggere la ricerca  
*L'effetto della formazione dei dirigenti sulla produttività*



## Indagine «Management e Mezzogiorno»

Indagine volta a rilevare i fabbisogni del management delle regioni meridionali, che ha coinvolto oltre 100 imprese del Mezzogiorno, realizzata con la collaborazione dell'Università della Calabria.

Dalla ricerca emerge che il Mezzogiorno sconta un deficit di managerializzazione rispetto al resto del Paese. Tra le priorità formative l'innovazione dei processi e dei prodotti e la capacità di fare rete con gli attori del territorio.

I risultati dell'indagine sono stati utili per impostare le attività di finanziamento dedicate al Sud e a stimolare la progettualità dei territori meridionali.

*Inquadra il QR code per leggere l'indagine  
La formazione dei dirigenti e la diffusione  
della cultura manageriale nel Mezzogiorno*



## Quick survey «Smart working»

Durante il lock down, al fine di analizzare i comportamenti delle imprese e dei manager rispetto alle nuove modalità di lavoro, Fondirigenti ha realizzato la survey sullo smart working. L'indagine ha coinvolto più di 800 manager di altrettante imprese aderenti.

Principali evidenze: più diffuso al Centro e al Nord, fra le imprese di medio grandi dimensioni, meno al Sud e tra le Pmi. Il lavoro agile prima del Covid-19, non risultava molto utilizzato nel nostro Paese. A fronte dell'emergenza è stato però adottato dal 97% delle organizzazioni, incontrando il gradimento di lavoratori e aziende.

Si è appena conclusa la seconda edizione dell'indagine per verificare l'evoluzione dell'applicazione dello smart working nelle organizzazioni e i riflessi sulle pratiche manageriali.

*Inquadra i QR code per leggere le survey  
Quick survey Smart working  
Quick survey Smart working 2.0*



## Smart working e sostenibilità: la proposta di un indicatore

I dati emersi dalla Quick survey di Fondirigenti permettono di quantificare il contributo del lavoro agile alla sostenibilità in termini di riduzione dell'inquinamento e di riduzione dei costi relativi alla mobilità.

Fondirigenti, a valle dell'indagine, ha elaborato un indicatore di sostenibilità, basato su fonti ufficiali (Istat, Aci, Inps, Agenzia Europea per l'ambiente, US Environmental Protection Agency). Ricorrendo allo smart working nelle percentuali risultanti dalle nostre indagini, si otterrebbero i risultati illustrati a fianco.

L'indicatore (cfr. appendice per il dettaglio) può essere uno strumento utile al management per la quantificazione dell'impatto ambientale delle attività produttive che le nuove modalità di lavoro possono garantire, se adeguatamente gestite ed implementate.



CO<sub>2</sub>  
Kg  $-2,43$  MRD

riduzione  
di emissioni  
annue

**Risultati ottenibili  
con il ricorso  
allo Smart Working**

risparmi  
economici  
annui

€  $+7,09$  MRD

## Ascolto e cultura manageriale: le iniziative strategiche 2020

Fondirigenti svolge una costante azione di ascolto delle esigenze dei territori e dei Soci e offre il necessario supporto per la messa a punto delle idee progettuali poi sottoposte all'approvazione del CdA. A valle dell'approvazione, vengono realizzate gare pubbliche per l'individuazione dei partner che realizzeranno i progetti di ricerca.

Nel 2020 sono state approvate 23 iniziative strategiche (14 già avviate) di cui 7 nazionali, su 3 grandi aree tematiche (Innovazione/digitalizzazione, Sostenibilità, Governance) per complessivi 2,9 milioni di Euro. Le iniziative nazionali riguardano i temi dell'agile, della diversity, la sostenibilità, l'open innovation, le reti d'impresa, l'intelligenza artificiale e la governance finanziaria.

Le iniziative territoriali si riferiscono: al modello manageriale per la provincia di Catania, all'osservatorio per la geolocalizzazione dell'innovazione nelle provincie di Chieti e Pescara, ai laboratori di imprenditorialità e ai modelli manageriali post-Covid per Milano, Lodi e Monza Brianza, alla circolarità e al packaging sostenibile per l'Emilia Romagna, alla circular economy per la provincia di Varese, al cambio di governance per Reggio Emilia, al sistema moda e al cultural heritage per il Veneto, alla mappatura dei profili manageriali per la Sardegna, al settore dell'automotive, al data governance e alla digitalizzazione/resilienza per il Piemonte, all'open innovation per il Friuli Venezia Giulia.

Per tutte le iniziative avviate è stato offerto supporto progettuale, partecipazione ai gruppi di pilotaggio, collaborazione alla comunicazione e alla promozione, e sono state effettuate le azioni di controllo e monitoraggio.



## Iniziative strategiche - focus sostenibilità

Le iniziative strategiche dedicate alla promozione della cultura della sostenibilità hanno usufruito di 400mila euro di finanziamenti e hanno coinvolto oltre 120 imprese e 400 manager.

- Circular economy (Varese): case study, focus group, modellizzazione percorso formativo, sperimentazione.
- Eco-Pack (Emilia Romagna): road map per un piano nazionale per la «plastica sostenibile», matrice multifattoriale sulle competenze emergenti.
- Manager per la transizione sostenibile (Nazionale): Indagine sull'organizzazione della sostenibilità di impresa, Indagine sui percorsi di formazione manageriale per la sostenibilità.



## Circular economy

- ▶ **Obiettivi:** avvicinare i manager alla conoscenza delle possibili linee di azione e soluzioni operative per perseguire l'«economia circolare» a livello aziendale e nell'ambito della loro catena del valore; guidare le imprese nella mappatura delle opzioni disponibili e favorire la creazione di network interaziendali che rendano effettivamente realizzabili le opzioni identificate come fattibili ed efficienti.
- ▶ **Azioni:** analisi e studio dei casi e delle buone prassi; consultazione di stakeholder; Key Opinion Leader; imprese del territorio; Intervento pilota di percorso formativo per lo sviluppo di competenze manageriali per la circular economy e sua validazione; diffusione dei risultati alle aziende e agli stakeholder.
- ▶ **Risultati:** comprendere lo stato dell'arte rispetto alla diffusione di concreti processi di economia circolare nelle imprese; aumentare il know how manageriale sulla circolarità, in particolare per quanto riguarda l'area legislativa, della gestione dei rifiuti e delle tecnologie di riciclo; alimentare la conoscenza e la cultura della «circolarità» in modo trasversale all'interno delle aziende.

Inquadra il QR code per il link al progetto  
Analisi dei fabbisogni e modellizzazione formativa  
 delle competenze manageriali per la circular economy



## Eco-pack

- ▶ **Obiettivi:** individuazione e definizione operativa, in termini di capacità e competenze richieste, dei principali fattori abilitanti e di quelli di regolazione di una transizione efficace verso un packaging alimentare sostenibile.
- ▶ **Azioni:** analisi delle evidenze relative alle capacità organizzative e ai saperi manageriali e professionali richiesti per un efficace presidio dei fattori abilitanti e di regolazione nella transizione verso un packaging sostenibile; modellizzazione e validazione dei saperi manageriali e professionali richiesti con evidenza dei trend emergenti di fabbisogno, quale vincolo di efficacia da sottoporre ai decisori di un possibile improvement plan per la plastica sostenibile.
- ▶ **Risultati:** descrizione dei casi d'indagine, dei principali driver di cambiamento nella transizione verso un packaging alimentare sostenibile; mappa sinottica dei saperi manageriali e professionali referenziata a standard con evidenza delle dimensioni di integrazione e di specializzazione e dei relativi trend di fabbisogno vincolanti l'efficacia di un improvement plan per la plastica sostenibile.

*Inquadra il QR code per il link al progetto  
Eco-Pack. Modellizzazione delle competenze  
per l'adozione delle tecnologie avanzate  
di packaging sostenibile*



## Manager per la transizione sostenibile

- ▶ **Obiettivi:**
  - analisi delle strutture organizzative, delle modalità con le quali si definiscono e si attuano, con le relative competenze e responsabilità delle figure incaricate, le politiche ambientali e per la sostenibilità nelle imprese;
  - verifica dello stato dell'arte della formazione manageriale per la sostenibilità;
  - progettazione e implementazione di sistemi di assessment per l'individuazione in azienda dei fabbisogni formativi;
  - progettazione di modelli formativi per le competenze manageriali per la sostenibilità in termini generali e specifici per funzioni.
- ▶ **Azioni:** indagine sull'organizzazione della sostenibilità di impresa; indagine sui percorsi di formazione manageriale per la sostenibilità; sistemi di assessment dei fabbisogni; modelli formativi per le competenze manageriali per la sostenibilità.
- ▶ **Risultati:** supportare l'evoluzione generale dei percorsi di sviluppo manageriale, sui temi dell'economia sostenibile, attraverso la diffusione di competenze ineludibili per i manager di domani: eco-progettazione; green procurement; processi produttivi a basso impatto ambientale; green marketing e comunicazione.

*Inquadra il QR code per il link al progetto  
MATES - Manager per la Transizione Sostenibile*



# Finanziamenti alla formazione

*Orientare e supportare la domanda di formazione sostenibile*

## Finanziamenti alla transizione sostenibile

Fondirigenti ha promosso la domanda di formazione manageriale «green» attraverso gli Avvisi (Avviso 1/2019, Avviso 2/2020) con finanziamenti dedicati all'asset sostenibilità.

Alle risorse stanziare si sono aggiunte le richieste direttamente provenienti dai conti formazione delle aziende aderenti.

Questi i principali risultati:

**240**  
Piani

**2,7** milioni  
di finanziamenti

**240**  
aziende  
partecipanti

**4,2** milioni  
costo complessivo  
dei piani

**680**  
dirigenti coinvolti

## Conto formazione: l'incremento della domanda delle imprese

L'analisi delle tematiche formative dei piani finanziati attraverso il conto formazione permette di riscontrare un deciso aumento delle iniziative di sviluppo manageriale richieste dalle imprese sui temi della sostenibilità tra il 2019 e il 2020.

Si segnala inoltre un notevole incremento della formazione sulle soft skills necessarie a gestire in modo resiliente la fase di emergenza sanitaria.

Nel dettaglio, si osservano i seguenti risultati:

Responsabilità sociale  
**+70%**

Sicurezza  
**+20%**

# Innovazione delle procedure

*Rendere più semplice e «green» l'accesso ai servizi del Fondo*

## Digitalizzazione

Fondirigenti ha completamente digitalizzato l'iter di condivisione, presentazione, approvazione, gestione e rendicontazione dei piani formativi, ottenendo decisi risparmi in termini di costi, tempi e riduzione delle emissioni di CO2, per la propria organizzazione, per gli aderenti e per il network dei Soci sui territori.



## Formazione a distanza

Fondirigenti, in occasione dell'emergenza sanitaria, è stato il primo fondo interprofessionale a consentire alle aziende la possibilità di convertire le modalità di erogazione della formazione da aula a FAD, che ha registrato un incremento del 70% nell'ultimo anno.

Sono state innovate le procedure relative alle visite in itinere sui finanziamenti approvati adeguandole alle nuove modalità di formazione a distanza.

## Smart working

Fondirigenti ha adottato, già prima della crisi pandemica, una policy organizzativa interna che favorisce lo smart working dei propri collaboratori ed ha avviato specifiche azioni di indagine sul tema rivolte agli aderenti.

# Comunicazione ed eventi

Canali «smart» di ascolto delle esigenze e diffusione delle buone pratiche

## Informazione e social media

Le attività di comunicazione sono una leva essenziale per la diffusione della conoscenza accumulata con le ricerche e le iniziative strategiche nell'ottica della promozione della cultura manageriale.

Le attività sono state potenziate con l'obiettivo di garantire un canale di dialogo e interazione con gli aderenti, i soci e la business community.

La promozione è stata realizzata non solo con la newsletter, le riviste di sistema e i media tradizionali ma anche attraverso la valorizzazione della comunicazione online: sono state realizzate numerose campagne social (Facebook, LinkedIn, YouTube) e webinar dedicati alle aziende ed è stato ulteriormente implementato il nostro magazine FDMag.

4.000 follower sui social

Oltre 180 articoli  
su stampa nazionale

84 articoli sul Magazine FdMag

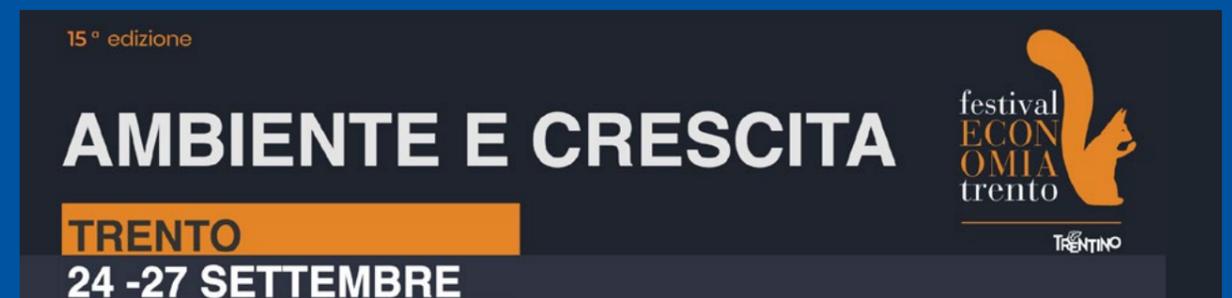
## Eventi e sponsorizzazioni

Il Fondo ha sostenuto la diffusione della cultura della sostenibilità nella gestione d'impresa anche attraverso la partecipazione, in qualità di sponsor, a manifestazioni nazionali sul tema.

Fondirigenti ha partecipato al 15° Festival dell'economia di Trento dedicato al tema «Ambiente e Crescita». Nell'ambito della manifestazione, a fine settembre, è stata presentata la ricerca sul legame tra produttività e formazione e le principali attività sul fronte della sostenibilità, in occasione del workshop on-line "Il manager sostenibile", che è stato seguito da oltre 700 utenti on-line.

Il progetto Mates (sul management della sostenibilità) è stato presentato in occasione della XV edizione del Forum Compra Verde, tenutosi a Roma ad ottobre, in un webinar dedicato al lancio dell'iniziativa strategica promossa da Confindustria e Federmanager.

Fondirigenti ha sponsorizzato l'8° CSR Med, focalizzato sul tema della crescita sostenibile, tenutosi a Napoli a fine ottobre, e ha preso parte ad un webinar sui fabbisogni del management.



## Webinar

L'impossibilità di tenere le consuete attività seminari in presenza, a causa dell'emergenza sanitaria, è stata compensata attraverso il ricorso allo strumento dei webinar.

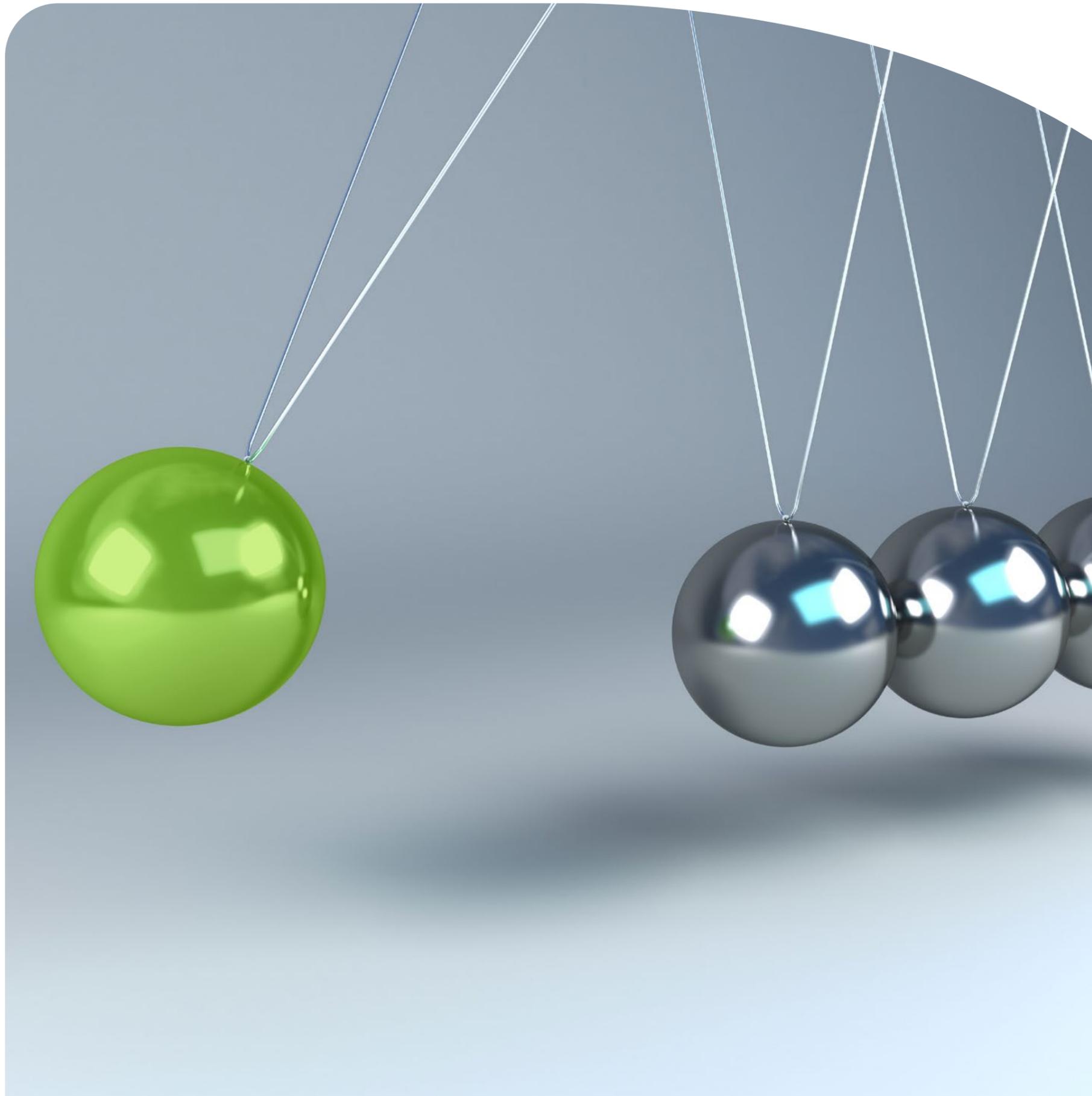
Fondirigenti ha quindi realizzato un proprio format di Webinar, molto apprezzato dai partecipanti perché caratterizzato da un giusto mix di tempistiche, contenuti e professionalità coinvolte.

I webinar hanno coinvolto oltre mille partecipanti tra imprenditori, manager, esperti dei sistemi associativi.

Questi i principali appuntamenti realizzati nel corso dell'anno:

- Ciclo di webinar online "Management, gli strumenti per ripartire" su alcuni temi chiave dello sviluppo: finanza innovativa, sostenibilità, trasformazione digitale delle PMI.
- Webinar "Progetto Sud" dedicato alla presentazione della ricerca sui vincoli alla managerializzazione del Mezzogiorno e alla presentazione dell'avviso 1/2020 dedicato al Sud.
- Ciclo di webinar sulle iniziative strategiche 2020 organizzati in collaborazione con le Associazioni dei Soci. 14 eventi che hanno riguardato l'intero territorio nazionale e alcune specifiche realtà territoriali in Abruzzo, Lombardia, Emilia e Veneto.





## Impatti

La misurazione degli impatti degli investimenti in termini di benefici diretti e indiretti per gli aderenti

## Gli impatti sostenibili

Fondirigenti ha come priorità la quantificazione dei benefici concreti della propria azione a vantaggio delle imprese aderenti e più in generale degli stakeholder.

L'approccio proposto tiene conto della misurazione della domanda di formazione «sostenibile» da parte delle aziende aderenti generata dagli investimenti di Fondirigenti (moltiplicatore investimenti), attraverso le iniziative strategiche.

A questi risultati è possibile aggiungere quelli derivanti dall'azione di digitalizzazione delle procedure posta in essere nel corso dell'anno. Si tratta di risultati che riguardano, sia la riduzione di costi/tempi e l'efficientamento dei processi, sia il contributo del Fondo nella riduzione dell'inquinamento da CO2.



## Benefici diretti



Aumento della domanda di formazione manageriale da parte delle imprese aderenti realizzati attraverso gli investimenti del Fondo in iniziative strategiche (e servizi di supporto).

Riduzione di costi e di inquinamento prodotta dalle procedure relative al finanziamento dei piani formativi realizzati attraverso la digitalizzazione dell'intero iter di presentazione-gestione-rendicontazione.

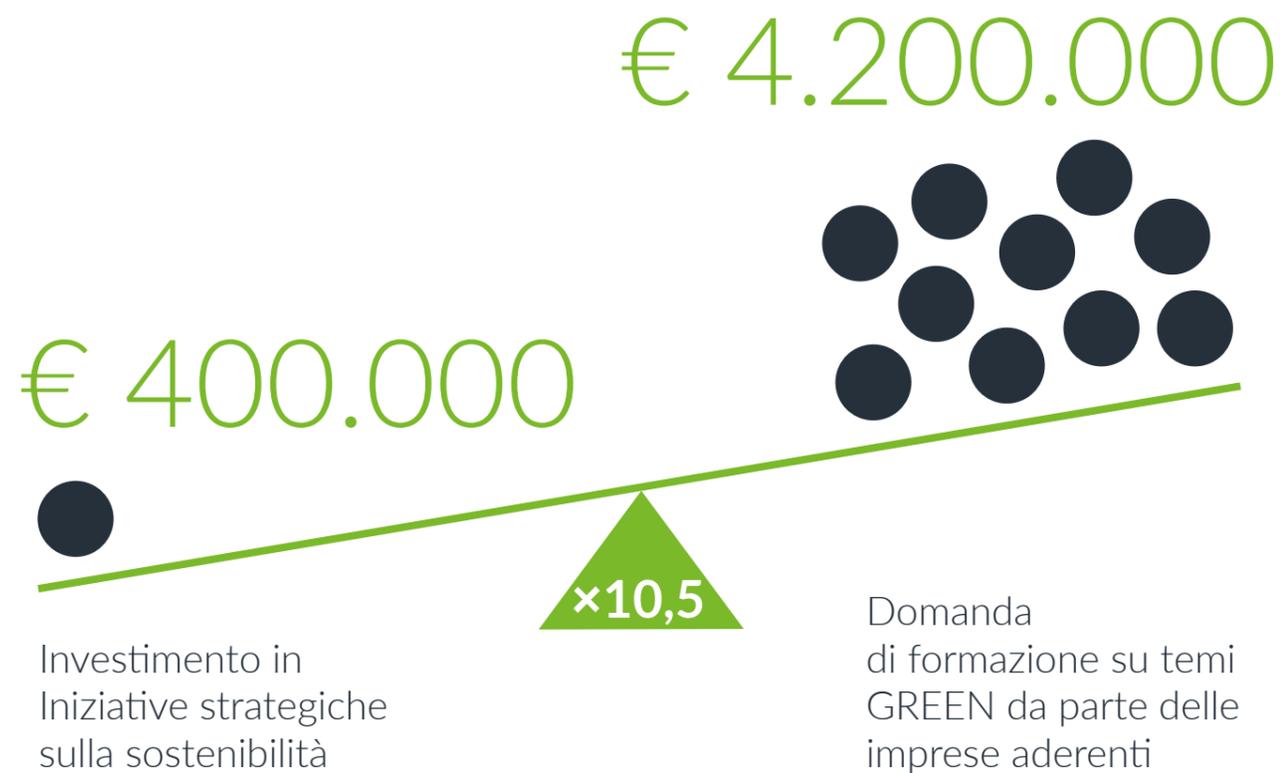
## Benefici indiretti



## Benefici diretti: il moltiplicatore degli investimenti

Investendo 400mila euro in iniziative strategiche sulla sostenibilità, Fondirigenti ha attivato domanda di formazione da parte delle imprese aderenti sui temi «green» per complessivi 4,2milioni di Euro (tra conto formazione e avvisi).

Il moltiplicatore degli investimenti è quindi pari a 10,5.



## Le modalità

Questo importante risultato è stato ottenuto grazie al mix di servizi di orientamento, comunicazione, diffusione di know how e assistenza che il Fondo ha offerto in via continuativa ai propri aderenti.



## Benefici indiretti: riduzione costi e inquinamento

La completa digitalizzazione delle procedure di presentazione, gestione e rendicontazione dei piani formativi adottata da Fondirigenti comporta per le aziende aderenti, le associazioni sui territori e per l'organizzazione del Fondo, una:

**riduzione dei costi relativi a: carta e copie, elettricità, cancelleria e materiali di consumo, spedizioni, trasporti, smaltimento e archiviazione;**

**diminuzione dei tempi e dei costi delle ore di lavoro dedicate alla gestione dei piani formativi;**

**diminuzione della quantità di CO2 generata dalla gestione dei piani (carta, toner, elettricità, trasporti...)**

## Benefici indiretti: l'indicatore di sintesi

È particolarmente attuale e interessante il calcolo dei benefici indiretti dei risparmi generati dall'introduzione dello smart working e della digitalizzazione dei processi da parte di Fondirigenti.

Un anno di digitalizzazione ha permesso di realizzare questi risultati:



Ciò significa che ogni piano formativo digitalizzato permette





## Appendice

In questa sezione si presentano alcune schede di dettaglio che illustrano le fonti e le modalità utilizzate per il calcolo degli indicatori di risparmio di costi e di CO2 messi a punto da Fondirigenti sulla base dei dati della survey smart working e in funzione della digitalizzazione del processo di gestione dei piani formativi.

# Smart Working

## CO2-Saving Indicator: criteri di calcolo

Dalla survey sullo smart working realizzata da Fondirigenti è emerso che mediamente i rispondenti (campione rappresentativo del territorio italiano) lavorano 3,2 gg a settimana a distanza, ma che in prospettiva si attesterebbero sui 2,5 gg a settimana. In tale scenario, annualmente lavorerebbero da casa circa 110 giorni. Da dati Istat, si stimano 10.468.690 lavoratori dipendenti in Italia (impiegati privati + pubblici, esclusi operai). Il 60,06% usa la propria auto per raggiungere il luogo di lavoro, il 3,73% usa una moto/motorino, il 13,37% usa mezzi pubblici (autobus, treno, pullman, tram) e la restante parte va a piedi o in bici. Lo spostamento medio per raggiungere il luogo di lavoro è di 20 km.

Da dati dell'Agenzia Europea per l'ambiente si stima per ogni km percorso in auto una produzione di CO2 di 160 grammi, di 84 grammi per moto e motorini, di 40 grammi per passeggero di mezzi pubblici.

È quindi possibile quantificare i risparmi di CO2 attraverso il seguente indicatore:

$$RT_{CO_2}: L_a * CO2_a + L_m * CO2_m + L_t * CO2_t * (S * G_{sw})$$

$$RL_{CO_2}: RT_{CO_2} / L$$

Legenda:

$L_a$ : Totale lavoratori che raggiungono il luogo di lavoro in auto;

$L_m$ : Totale lavoratori che raggiungono il luogo di lavoro in moto/motorino;

$L_t$ : Totale lavoratori che raggiungono il luogo di lavoro con trasporti pubblici;

$CO2_a$ : Emissione media di CO2 di un'automobile per km;

$CO2_m$ : Emissione media di CO2 di una moto/motorino per km;

$CO2_t$ : Emissione media di CO2 di un mezzo di trasporto pubblico per km per passeggero;

S: Spostamento medio casa/lavoro al giorno;

$G_{sw}$ : Giorni medi annui in Smart Working;

$RT_{CO_2}$ : Risparmio totale CO2 annua grazie alla riduzione di mobilità generata dallo Smart Working;

L: Totale lavoratori che usano mezzi (propri o pubblici) per raggiungere il luogo di lavoro;

$RL_{CO_2}$ : Risparmio annuo CO2 per lavoratore.

# Smart Working

## Cost-Saving Indicator: criteri di calcolo

Sulla base dei dati della survey di Fondirigenti sullo smart working, dei dati Istat - che stimano uno spostamento medio per raggiungere il luogo di lavoro di 20 km - e delle tabelle ACI che prevedono un costo medio per km di € 0,50 per le auto e di € 0,20 per le moto/motorini, è possibile quantificare il risparmio economico attraverso il seguente indicatore:

$$RE: (L_a * C_a + L_m * C_m) * (S * G_{sw})$$

$$RE_\ell: RE / L_{a+m}$$

Legenda:

$L_a$ : Totale lavoratori che raggiungono il luogo di lavoro in auto;

$L_m$ : Totale lavoratori che raggiungono il luogo di lavoro in moto/motorino;

$C_a$ : Costo medio automobile per km;

$C_m$ : Costo medio di una moto/motorino per km;

S: Spostamento medio casa/lavoro al giorno;

$G_{sw}$ : Giorni medi annui in Smart Working;

RE: Risparmio economico totale annuo grazie alla riduzione di mobilità generata dallo Smart Working;

$L_{a+m}$ : Totale lavoratori che usano mezzi propri;

$RE_\ell$ : Risparmio economico annuo per lavoratore.

# Digitalizzazione

## CSI (CO2-Saving Indicator) criteri di calcolo

### CO2-Saving Indicator:

$$RT_{CO_2}: [(C * CO_2_c) + (B * CO_2_p)] * i + (T * CO_2_{st}) + CO_2_e + (S * CO_2_s)$$

$$RP_{CO_2}: RT_{CO_2}/P$$

Variabili considerate per misurare il CO2 Saving Indicator:

C: Peso in kg fogli A4 + peso in kg cartelline di carta utilizzate annualmente per stampare e archiviare i piani formativi;

CO<sub>2c</sub>: CO2 media emessa per produrre 1 kg di carta;

B: Peso buste perforate utilizzate annualmente per archiviare i piani formativi;

CO<sub>2p</sub>: CO2 media emessa per produrre 1 kg di plastica;

i: coefficiente di incidenza cancelleria sull'emissione di CO2 facente riferimento alle variabili sopra indicate;

T: Toner utilizzati annualmente esclusivamente per stampare piani formativi;

CO<sub>2st</sub>: CO2 media emessa per smaltimento toner;

CO<sub>2e</sub>: CO2 media emessa dal consumo dell'elettricità utilizzata esclusivamente dalle fotocopiatrici necessarie alla stampa dei piani formativi;

S: Spostamenti totali per acquisizione firme associazioni necessarie per l'approvazione e rendicontazione dei piani formativi;

CO<sub>2s</sub>: CO2 media emessa per km di spostamento con un mezzo di trasporto;

RT<sub>CO2</sub>: Risparmio totale di CO2 generato dalla dematerializzazione dei piani formativi;

RP<sub>CO2</sub>: Risparmio di CO2 per piano formativo;

P: Totale piani formativi medi annui.

# Digitalizzazione

## Spending reduction Indicator (SRI): criteri di calcolo

### Spend Reduction Indicator:

$$RE: (F + C + B) * i + C_p + C_e + C_s + C_l + S$$

$$RE_p: RE/P$$

Variabili utilizzate per misurare lo Spend Reduction Indicator:

F: Costo totale medio annuo fogli A4 utilizzati per stampare i piani formativi;

C: Costo totale medio annuo cartelline utilizzate per archiviare i piani formativi;

B: Costo totale annuo buste perforate utilizzate per archiviare i piani formativi;

i: Coefficiente di incidenza cancelleria sulle variabili sopra indicate (1,15);

C<sub>p</sub>: Costo totale medio annuo pagine stampate per piani formativi comprensivo di toner, manutenzione, costo fotocopiatrice ed usura;

C<sub>e</sub>: Costo totale medio annuo elettricità consumata per l'utilizzo delle fotocopiatrici esclusivamente necessarie per stampare i piani formativi;

C<sub>s</sub>: Costo totale medio annuo smaltimento piani formativi;

C<sub>l</sub>: Costo totale medio annuo del lavoro delle risorse coinvolte (interne ed esterne) nella gestione cartacea dei piani formativi;

S: Costo totale medio annuo degli spostamenti con mezzo di trasporto per l'acquisizione delle firme delle associazioni necessarie all'approvazione e alla rendicontazione dei piani formativi;

RE: Risparmio economico totale annuo generato dalla dematerializzazione dei piani formativi;

RE<sub>p</sub>: Risparmio economico per piano formativo;

P: Totale piani formativi medi annui.

