



Commissione Lavoro, Previdenza Sociale

Senato della Repubblica

2 Agosto 2017

**Audizione informale di Fondirigenti riguardante l'impatto sul
mercato del lavoro della quarta rivoluzione industriale**

(atto n. 974)

**a cura di
Carlo Poledrini**

(Presidente Fondirigenti)

PREMESSA - I FONDI INTERPROFESSIONALI E FONDIRIGENTI

I fondi interprofessionali rappresentano la **fonte primaria di sostegno alla formazione continua dei lavoratori nel nostro Paese** (si veda l'ultimo Rapporto Inapp sulla formazione continua), essendo drasticamente ridotta la quota di risorse pubbliche destinate a questa rilevante leva per la competitività e l'occupabilità, sul quale l'Italia sconta un notevole ritardo rispetto ai partner europei. Si tratta di **organismi privati** ai quali viene affidata un'importante funzione di **interesse pubblico (promozione della formazione)**, proprio in virtù del peculiare collegamento con le parti sociali che possono interpretare e contribuire a soddisfare i bisogni di lavoratori e imprese.

In questo panorama, che negli ultimi anni ha visto moltiplicarsi in modo "quasi incontrollato" il numero di fondi autorizzati dal Ministero del Lavoro, è attivo dal 2003 Fondirigenti, il fondo interprofessionale, promosso da Confindustria e Federmanager, per la formazione dei dirigenti che, ad oggi, conta **13 mila imprese aderenti per 76 mila manager**. Fondirigenti è il maggiore tra i fondi per i dirigenti (raccolge il 75% di tutte le imprese con almeno un dirigente aderenti ai fondi) ed è il quinto, tra tutti i fondi attivi in Italia, in termini di risorse raccolte.

Primo fondo per i dirigenti, quinto tra tutti i fondi per raccolta risorse

Fondirigenti, oltre a finanziare la formazione continua e promuovere la cultura manageriale, svolge attività di **intermediazione tra domanda ed offerta di lavoro** per dirigenti disoccupati o dipendenti di aziende in liquidazione. L'agenzia, che opera territorialmente attraverso il network delle associazioni dei soci, offre servizi diretti a fornire opportunità di reinserimento lavorativo ai dirigenti e a soddisfare le esigenze delle aziende alla ricerca di elevate professionalità.

Delle risorse annualmente raccolte (0.30% del monte salari), al netto del prelievo forzoso in Finanziaria da due anni, che per Fondirigenti pesa circa 5 milioni di Euro, restano a disposizione delle attività di finanziamento della formazione, circa **20 milioni di Euro**. Tali risorse sono messe a disposizione degli aderenti attraverso due canali di finanziamento: il **conto formazione**, attivabile direttamente su domanda delle imprese (in media 10milioni di Euro/anno) e gli **avvisi pubblici** promossi dal Fondo su specifiche finalità (in media 10milioni di Euro/anno). Fondirigenti realizza, inoltre, specifiche **iniziative strategiche** volte alla diffusione della cultura manageriale attraverso la promozione dell'innovazione, delle relazioni tra mondo della ricerca/education e sistema delle imprese, delle politiche attive per far fronte alle dinamiche competitive e occupazionali delle imprese e del management.

20 milioni l'anno per la formazione manageriale, al netto del prelievo forzoso di 5milioni

Dalla costituzione ad oggi Fondirigenti ha finanziato 14 mila piani formativi, coinvolgendo 20 mila aziende e 93 mila dirigenti, in attività formative per 2,4 milioni di ore, impegnando 190 milioni di Euro.

I numeri complessivi

Last but not list ricordiamo che i **Fondi svolgono un ruolo “politicamente sensibile”** e ben più complesso del semplice erogatore di risorse economiche. Essi infatti possono influenzare ed indirizzare le scelte formative delle imprese ed operare un’importante selezione dei fornitori; contribuendo quindi a migliorare sia la domanda che l’offerta formativa. **Ciò è tanto più vero per Fondirigenti che ha come target i vertici aziendali.** Il nostro Fondo attraverso l’osservazione dei piani formativi presentati dalle imprese, è in grado di “leggere” le traiettorie dei fabbisogni aziendali e contribuisce ad orientarne le scelte sia attraverso le finalità assegnate ai finanziamenti banditi con gli Avvisi, sia influenzando sulla qualità dell’offerta dei fornitori, operando un’attenta e meritocratica valutazione, in sede di aggiudicazione.

Un ruolo politicamente sensibile

1 - POSSIBILI RICADUTE SULLE PROFESSIONALITA' E LE COMPETENZE MANAGERIALI

Le **indagini condotte da Fondirigenti sui fabbisogni** delle imprese e dei dirigenti, effettuate su tutto il territorio nazionale in collaborazione con le associazioni di Confindustria e Federmanager, hanno permesso di evidenziare alcune priorità d’azione da perseguire in coerenza con il Piano Industria 4.0, che invita i fondi interprofessionali ad agire in sinergia con il Governo per contribuire all’**adeguamento continuo delle competenze**. Aspetto particolarmente rilevante per i manager ai quali spetta il compito di contribuire all’innovazione delle organizzazioni e alla crescita delle competenze del personale, anche attraverso la diffusione della cultura digitale.

I fabbisogni su Industria 4.0:

Il bisogno prioritario emerso è la **diffusione della consapevolezza** dell’importanza di sviluppare strategie e piani di trasformazione digitale anche attraverso la messa in rete di informazioni e buone pratiche. Spesso il tema è trattato con superficialità da consulenti non sempre in grado di illustrare a imprenditori e manager le reali potenzialità del passaggio al digitale. Da questo discende una certa diffidenza dei decisori, specie nelle piccole e medie imprese, anche rispetto ad investimenti in tecnologie e innovazione dei processi, che contribuiscono ad aumentare il ritardo del Paese su questo fronte.

1. Diffusione della consapevolezza

Un’altra priorità è disporre di strumenti in grado di offrire **diagnosi accurate** e personalizzate del grado di “maturità” tecnica, organizzativa e manageriale per affrontare le scelte di innovazione e transizione al digitale. Si tratta dell’esigenza di contestualizzare i macro temi di Industria 4.0 rispetto alle esigenze delle diverse organizzazioni, avendo cura di

2. Check-up digitale

cogliere i legami stretti tra le dimensioni hard e soft che i manager devono presidiare. Gli output di tali analisi forniranno elementi concreti per cambiamenti nei modelli di business, nelle scelte di investimento, nelle implementazioni organizzative e nello sviluppo/acquisizione di competenze.

La terza priorità riguarda le **competenze e gli strumenti** idonei a presidiare e gestire la transizione al digitale. A fronte di un'offerta formativa fortemente in ritardo sui temi di Industria 4.0, manager e imprenditori sono alla ricerca di fonti originali e qualificate di conoscenze e competenze, in un contesto tecnologico e competitivo caratterizzato da un'elevata rapidità delle innovazioni, da una conseguente obsolescenza delle competenze possedute dai lavoratori, da problemi nel passaggio generazionale e nell'inserimento dei giovani in azienda.

3. Competenze e strumenti

Da ultima è emersa l'esigenza di supportare la modellizzazione organizzativa, l'offerta di servizi e la dotazione di competenze dei **Digital Innovation Hub** deputati ad integrare i diversi soggetti attivi a livello territoriale nella ricerca e nella diffusione dell'innovazione.

4. Supporto ai Digital Innovation Hub

2 - AMBITI D'AZIONE, MERCATO DEL LAVORO E POLITICHE ATTIVE

A partire dal 2016 Fondirigenti - primo fra tutti i fondi - ha fortemente investito su questi temi, impegnando complessivamente oltre 20 milioni di Euro su **Industria 4.0**, attraverso il finanziamento di avvisi, con iniziative strategiche e con piani formativi presentati dalle imprese a valere sul proprio conto formazione.

20 milioni di Euro su Industria 4.0

Con riferimento agli **avvisi**, Fondirigenti ha dedicato un tema specifico alla digitalizzazione nell'avviso 1/2016 (6 milioni di Euro) e ha successivamente promosso un avviso totalmente dedicato alla digitalizzazione, l'avviso 3/2016 (5 milioni di Euro), volto alla diffusione della cultura digitale attraverso Piani formativi aziendali per lo sviluppo di competenze specifiche per la trasformazione digitale. Vista l'enorme domanda di finanziamento registrata da parte delle imprese è stato recentemente pubblicato l'avviso 1/2017 (6,5 milioni di Euro). L'approccio utilizzato nella valutazione delle proposte progettuali è altamente selettivo e meritocratico, avendo come obiettivo la **qualità delle iniziative promosse**.

Avvisi dedicati alla digitalizzazione

Nel 2017, a valle delle analisi effettuate, è iniziata la raccolta delle idee progettuali per le **iniziative strategiche** condivise dai soci sui territori/settori (Piemonte, Emilia Romagna, Lombardia, Veneto, Toscana, Marche, Lazio/Abruzzo, Puglia, Meccanica). Le iniziative riguardano in larga parte l'asse strategico Industria 4.0 (Check-up, sensibilizzazione e

Iniziative strategiche

Digital Innovation Hub) e in misura inferiore l'educazione professionalizzante di alto livello (ITS) e le politiche attive (mentoring e reverse mentoring). Con queste iniziative, per le quali si sono attivate procedure di selezione pubbliche in conformità al codice degli appalti, si punta a generare un **ecosistema informativo e un'offerta di servizi** in grado di favorire la transizione al digitale delle imprese.

Il **manager 4.0** dovrà essere in grado di migliorare i processi attraverso la gestione e l'implementazione di roadmap tecnologiche, sarà abile nell'analisi dei dati e nella creazione di valore da essi e in grado di sfruttare l'Artificial Intelligence gestendo risorse 'smart' come wearable devices, Cloud, Big Data e architetture IT-OT. Il nuovo protagonista di Industry 4.0 è e sarà sempre di più il 'dato' e i manager dovranno avere le competenze per gestire questo nuovo fattore: l'attività decisionale avrà tempi sempre più ridotti e dovrà necessariamente essere basata sulla lettura e sull'analisi degli elementi raccolti attraverso le nuove tecnologie. Per i dirigenti i principali cambiamenti in termini di competenze riguarderanno i processi decisionali, l'autonomia, la responsabilità, l'adattabilità e la pro attività, la leadership.

Il manager 4.0

Gli investimenti sulle competenze manageriali per la diffusione della cultura e la trasformazione digitale delle imprese avranno **effetti nel medio termine**. Da studi scientifici pubblicati dall'Università di Berkeley sulle imprese aderenti a Fondirigenti è emerso che l'aumento dell'1% di investimento in formazione manageriale si traduce in + 0.08% di produttività aziendale.

I ritorni dell'investimento e la risposta delle imprese

Già da ora è tuttavia possibile evidenziare una buona risposta da parte delle imprese nella **domanda di formazione specifica riguardo Industria 4.0**. Rispetto alle prime iniziative promosse dal Fondo, abbiamo rilevato nell'ultimo Avviso una richiesta tre volte superiore allo stanziamento, mentre margini di miglioramento si registrano sul fronte del conto formazione.

Nel complesso si può concludere che l'azione di incentivazione della domanda di formazione sul 4.0 effettuata dal Fondo mediante gli avvisi sta portando ai risultati sperati, prefigurando **probabili incrementi anche degli investimenti "privati" di sviluppo delle competenze del management**.

Il mercato del lavoro manageriale ha subito in questi anni una notevole **contrazione**. Oltre ai fenomeni di espulsione dal mercato, si segnala la tendenza alla **sostituzione contrattuale con i quadri**.

Mercato del lavoro

Fondirigenti, con la sua **agenzia di intermediazione**, ha svolto un ruolo attivo nelle politiche per il lavoro, nell'ambito di quanto previsto dalla contrattazione collettiva di riferimento (CCNL Dirigenti Industria). Nell'ambito del precedente contratto Fondirigenti erogava a favore dei dirigenti disoccupati inseriti nella propria banca dati servizi di bilancio delle competenze in connessione con il GSR-Fasi che erogava al disoccupato un'indennità di disoccupazione.

3 – CONCLUSIONI

Il ruolo dei fondi interprofessionali nel contribuire all'adeguamento delle competenze dei lavoratori in sinergia con quanto previsto dal Piano Nazionale Industria 4.0 è di particolare rilevanza. Mediante azioni sul fronte dell'analisi dei fabbisogni, con il finanziamento di piani formativi e con interventi 'di sistema' volti a favorire l'innovazione i fondi possono fungere da catalizzatori dei processi di cambiamento, contribuendo alla competitività delle imprese e all'occupabilità dei lavoratori.

Per poter continuare a svolgere al meglio questo ruolo, è auspicabile che vengano salvaguardate le caratteristiche distintive dei fondi ed in particolare il loro potenziale di "agilità e concretezza"; la loro capacità di individuare soluzioni su misura per i target di riferimento e di finalizzare efficacemente le risorse affidate; anche grazie alla condivisione delle parti sociali che li promuovono. A questi effetti potrebbe rivelarsi efficace superare una regolamentazione che trasformi in mere stazioni appaltanti i fondi. Occorrerebbe, viceversa, puntare a sviluppare processi di auto-regolamentazione che ne salvaguardino l'operatività e le specificità, garantendo al contempo la necessaria trasparenza nella gestione delle risorse.

In una fase così cruciale per la produttività delle aziende italiane, la trasformazione digitale delle imprese è un passaggio ineludibile; le cui probabilità di successo sono strettamente legate all'aumento della managerializzazione delle PMI. E' dimostrato che l'innovazione crea sviluppo e con esso lavori e lavoro nuovo. Siamo disposti a confrontarci per trovare soluzioni innovative ai nodi in questione consci del fatto che sia necessario un intervento di chiarificazione e snellimento dell'intero assetto regolamentare.

4 – ALLEGATO: Dati e indagini su "Industria 4.0 e occupazione"

Rispetto alle richieste sugli aspetti lavorativi, retributivi e di inquadramento di cui alla convocazione in audizione, le parti sociali saranno in grado di

fornire maggiori dettagli. Nel seguito, come fondo interprofessionale, si elencano alcune ricerche e fonti di approfondimento sul macro – tema dell’impatto di Industria 4.0 sull’occupazione, con un focus sui dirigenti.

A. Impatto di Industry 4.0 sull’occupazione (caso Germania)

- Una ricerca di Boston Consulting Group (2015) che ci dice che I40 creerà un aumento del 6% di posti di lavoro (nel settore manifatturiero) nei prossimi 10 anni. Queste occupazioni saranno ad alto valore aggiunto con competenze nuove (molto uso ICT e software development) e lo studio sottolinea che la sola figura dell’ingegnere meccanico avrà un incremento del 10%.

B. Managerializzazione delle imprese in Italia e in Europa e il legame con le performance

- In Italia le imprese private che hanno dirigenti sono circa 32mila per un totale di 125 mila dirigenti attivi.
- Una situazione molto lontana dai paesi più avanzati con una presenza manageriale ben più ampia della nostra: il numero di dirigenti ogni cento lavoratori dipendenti è del 3% in Francia e Germania, del 6% in UK e dell’1% in Italia.
- Da un’analisi econometrica svolta Prometeia per Federmanager “Manager e attrazione degli investimenti” (2015) su dati italiani, si stima il “premio” della managerializzazione in un differenziale di performance del 2.4% per il fatturato, del 2.6% per l’occupazione e dello 0.9% per la produttività (dati medi annui tra il 2000 e il 2013).

C. L’evoluzione del ruolo del manager a fronte Industria 4.0

- Una recente survey Ambrosetti (2017) “I CEO italiani di fronte alla rivoluzione 4.0” permette di delineare l’evoluzione del ruolo del management a fronte di Industria 4.0. Di seguito alcuni estratti dell’indagine.

La consapevolezza circa la necessità di adeguare priorità, ruoli e responsabilità di fronte alle sfide della rivoluzione 4.0 è un elemento di successo per governare il processo di trasformazione di ogni azienda. Poiché gli impatti si eserciteranno trasversalmente su tutte le funzioni aziendali, l’organizzazione è chiamata a giocare un ruolo attivo, ma il cambiamento nelle imprese deve partire dall’alto, con un ruolo guida del CEO.

L'intera organizzazione, dal top management al personale amministrativo, deve interiorizzare l'importanza della digitalizzazione e della connettività per applicarla nell'azienda. In questo momento di grande trasformazione connotata, più che in passato, da aspetti molto "tecnici", i Chief Executive devono rendersi conto di eventuali inadeguatezze in ambito digitale e provvedere a colmare questo gap per dotarsi di una "testa 4.0", anziché delegare la gestione della trasformazione digitale agli "addetti ai lavori":

- L'integrazione del digitale nella strategia aziendale deve essere una prerogativa del Vertice. Ciò è centrale per garantire la sostenibilità e la competitività del business nel medio-lungo termine, attraverso il ripensamento del modello di business o di servizio e l'ampliamento della base Clienti.
- Il CEO, quale attore e stimolatore del cambiamento, è la figura deputata a capire in prima persona la rivoluzione 4.0 e a far capire, all'interno dell'azienda, la portata della sfida e dell'opportunità che si presenta.

Ad oggi, non sembra esserci ancora una piena consapevolezza del profondo cambiamento che il 4.0 comporterà direttamente sulle figure apicali. Infatti, secondo la maggioranza dei business leader intervistati, la rivoluzione 4.0 determinerà un ripensamento di priorità, compiti e responsabilità innanzitutto a partire dal responsabile dell'area innovazione tecnologico-digitale – il Chief Innovation Officer (CIO), il Chief Technology Officer (CTO) o il Chief Digital Officer (CDO). Nel campione complessivo tale percezione interessa l'88% delle risposte attribuite ai punteggi più elevati, raggiungendo il 100% nel settore finanziario, nell'energia, nei trasporti e nelle telecomunicazioni. L'importanza attribuita al responsabile IT aumenta al crescere delle dimensioni aziendali: nelle realtà più piccole (con ricavi inferiori ai 50 milioni di Euro) tale figura ottiene l'85% delle risposte prioritarie, mentre sale al 92% tra le aziende sopra i 500 milioni di Euro di fatturato.

La figura del CEO e di altri ruoli apicali si pone solo in quarta posizione (54%), dietro al Responsabile Produzione e al Responsabile Marketing (più di 7 risposte su 10 relative ai punteggi 5 e 6). In particolare, le aziende del settore bancario-assicurativo e finanziario si presentano compatte (100%) nel riconoscere la rilevanza della sfida 4.0 per il ruolo di Responsabile Marketing, a conferma della crescente peso

delle attività di relazione e ingaggio del Cliente nel nuovo scenario digitale.

Un punto d'attenzione è legato alla percezione dell'impatto della nuova rivoluzione sul Responsabile delle Risorse Umane, che appare sottostimato dai Capi Azienda partecipanti alla survey: solo il 45% reputa che il cambiamento 4.0 avrà conseguenze "rilevanti" o "molto rilevanti" per questa figura.

Come è stato messo in evidenza anche nel corso delle interviste con i CEO, al contrario, l'evoluzione delle competenze (da meccaniche/manuali a digitali) e la necessità per l'azienda di dotarsi di profili dotati di competenze più "rotonde" e nuovi skill, rafforzano le responsabilità dell'HR Manager in virtù della sua capacità di:

- Ripensare le policy di selezione del personale, per cercare e assumere profili con competenze nuove.
- Formare e valorizzare le risorse già presenti nell'organizzazione, nell'ottica di un upgrade professionale (competenze più elevate e maggiore responsabilità e autonomia nel proprio ruolo).
- Ingaggiare e sensibilizzare le persone su temi di leadership condivisa e di comprensione dei trend indotti dal 4.0. La consapevolezza su questi aspetti aumenta al crescere del grado di complessità gestita dalle imprese: mentre solo il 39% delle aziende sotto i 50 miliardi di Euro di fatturato riconosce l'importanza della sfida per il Responsabile HR, tale valore raggiunge il 67% tra i Capi Azienda alla guida delle aziende di maggiori dimensioni.