

# Mi formo, dunque sono

Ci aspetta un futuro sempre più digitale e i professionisti che dovranno guidarlo devono formarsi fin da ora per essere pronti alle sfide più difficili dell'innovazione. Ecco le caratteristiche che non devono mancare al perfetto manager 4.0

➡ Dario Ducasse

Carlo Poledrini, Presidente di Fondirigenti



Il “manager 4.0” dovrà essere: capace di migliorare i processi attraverso la gestione e l’implementazione di roadmap tecnologiche; abile nell’analisi dei dati e nella creazione di valore; in grado di sfruttare l’Artificial Intelligence gestendo risorse “smart” come wearable devices, Cloud, Big Data e architetture IT-OT. Sono questi i tre “indizi” che formano l’identikit del perfetto manager del futuro prossimo, o meglio dell’epoca della quarta rivoluzione industriale, secondo quanto è emerso in occasione dell’evento “Industry 4.0: iniziative strategiche e competenze manageriali”. Organizzato da ALDAI-Federmanager, associazione che è la maggiore organizzazione territoriale del sistema Federmanager, il meeting spiega come saranno i manager del futuro e presenta il Fondiri-

genti, il fondo promosso da Confindustria e Federmanager interprofessionale creato per investire nella formazione dei manager. Tanti gli esperti del settore manageriale e della formazione intervenuti, a partire dal Presidente di Fondirigenti **Carlo Poledrini**, che per primo ha posto l’accento sull’importanza della formazione, e in particolar modo della formazione digitale come chiave di volta per la creazione dei professionisti del futuro: «da studi scientifici pubblicati dall’Università di Berkeley sulle imprese aderenti a Fondirigenti», spiega Poledrini, «emerge che l’aumento dell’1% di investimento in formazione manageriale si traduce in +0,08% di produttività aziendale. Il nostro ruolo diventa quindi fondamentale e dopo aver stanziato ben 5 milioni di euro nel 2016,



quest'anno dedicheremo altri 2,7 milioni per la diffusione della cultura digitale e il supporto del passaggio dall'analogico al digitale attraverso iniziative strategiche per l'industry 4.0 attivate in collaborazione con le associazioni dei soci su tutto il territorio nazionale».

### I dati sempre più protagonisti

La conferma sulla necessità di investire nella formazione dei manager è stata confermata dall'intervento di **Marco Taisch**, Professore Ordinario della School of Management Manufacturing Group del Politecnico di Milano: «Il nuovo protagonista nell'industry 4.0», dice Taisch, «è e sarà sempre più il "dato"; e i manager devono e 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».

In tema di nuove tecnologie e del loro utilizzo il Vice Presidente ALDAI-Federmanager, **Bruno Villani** ha spiegato: «nel corso dell'ultimo World Economic Forum di Davos l'intelligenza artificiale (vedi ar-

ticolo pagina 80) è stata indicata come il fattore potenziale che può portare al raddoppio della crescita economica, con un balzo della produttività del 40% dei 12 Paesi presi in esame. Tuttavia risulta che tra le posizioni apicali delle aziende stesse solo il 10% delle persone ha esperienza in campo e che c'è carenza di cultura e formazione digitale. Un rischio confermato anche dal report di Accenture, secondo il quale entro il 2020 oltre un terzo delle skills richieste provverranno da competenze che oggi non sono considerate fondamentali. È anche per questo che come associazione riteniamo prioritario attivarci sul fronte della formazione affinché i dirigenti che si trovano oggi sul mercato del lavoro maturino tutte le competenze utili a diventare Manager 4.0. Ed ecco perché in aggiunta ai servizi forniti con Fondirigenti, la nostra associazione ALDAI-Federmanager stipula ogni anno importanti accordi per la formazione manageriale di altissimo profilo con Enti e Università: ultimo, ma non per importanza, è la partnership con il MIP - Politecnico di Milano Graduate School of Business».

### L'importanza del capitale umano

Formazione e digitalizzazione, ma senza dimenticare il "peso" e il ruolo della persona. «Per trasformare l'industria, innanzitutto servono le persone», ha sottolineato il Presidente di Federmanager, **Stefano Cuzzilla**, «e quello che per alcuni potrebbe essere il conflitto tra uomini e robot si potrà a mio avviso superare attraverso un piano nazionale di sostegno alla crescita del capitale umano. È innegabile



**Marco Taisch**, Professore Ordinario della School of Management Manufacturing Group del Politecnico di Milano

**Bruno Villani**, Vice Presidente ALDAI-Federmanager



**Voglia di Industria, progresso e formazione**

Nella prossima legge di bilancio ci saranno incentivi alla formazione 4.0: lo ha annunciato il Governo specificando che gli attuali incentivi previsti dal "Piano Industria 4.0" varato a inizio anno verranno prorogati, riferendosi in particolare al superammortamento (attualmente al 140%), all'iperammortamento per



gli investimenti in digitale (al 250%), e al credito d'imposta per quanto riguarda i settori ricerca e sviluppo. L'idea era già stata rilanciata poche settimane fa dal Ministro dello Sviluppo Economico **Carlo Calenda** secondo il quale l'intenzione dell'esecutivo di mettere a punto un nuovo capitolo nel piano In-

dustria 4.0, interamente dedicato al lavoro e da inserire appunto nella prossima manovra economica, continuava a essere una priorità per la crescita del Paese. Lo stesso Calenda, nel giorno di apertura dell'Innovation Week italiana, come gli addetti ai lavori chiamano la settimana dei vertici G7 su Industria, Scienza e Lavoro svoltasi a settembre a Torino, ha aggiunto: «è importante innanzitutto ragionare sulla crescita digitale delle piccole e medie imprese, per cercare di capire come possano entrare in questo nuovo rinascimento, in questa rivoluzione produttiva. Poi ovviamente ci sono i temi etici e le implicazioni sul lavoro sollevati dallo sviluppo delle nuove tecnologie e dall'impatto atteso sull'economia globale. Per questo dobbiamo ragionare anche sulle sfide e le opportunità che legano il ruolo dell'intelligenza artificiale alla cyber sicurezza. I sette paesi democratici più forti devono trovare su questo una posizione comune. Comunque sia con il secondo capitolo di Industria 4.0 vogliamo innanzitutto impegnarci per riqualificare le competenze che sono divenute obsolete per una parte dei lavoratori tutti, anche dei manager. Il tema sarà al centro della politica industriale italiana ed europea nei prossimi anni: per questo la partita delle competenze e della formazione va giocata in attacco anche per sconfiggere quel rifiuto della modernità che vediamo emergere sempre più spesso nelle nostre società».

**Stefano Cuzzilla,**  
Presidente  
di Federmanager



infatti che servano competenze manageriali e professionalità sempre più sofisticate per far fronte alla cosiddetta rivoluzione digitale. È proprio per questo motivo che con Federmanager abbiamo messo in campo numerose iniziative per aggiornare e certificare le competenze manageriali indispensabili a un'industria italiana che sia competitiva e forte sui mercati esteri. Il nostro impegno è massimo perché questa è l'occasione per modernizzare il Paese e non possiamo perderla». Una visione che mixa umano e artificiale alla quale hanno fatto eco anche le parole del Presidente di ALDAI-Federmanager, **Romano Ambrogio**. È stato invece  **Michele Angelo Verna**, Direttore Generale Assolombarda e Consigliere di Amministrazione di Fondirigenti che, dopo aver

ricordato gli impatti della quarta rivoluzione industriale sul mondo del lavoro, ha voluto sottolineare anche l'importanza del fare "sistema" per affrontare i grandi cambiamenti in atto. «Nell'incrocio tra manifattura e digitale è il capitale umano che farà la differenza, soprattutto per chi dirige. Mai come oggi ci vuole l'impegno di tutti, non solo di Assolombarda con le collaborazioni con Fondirigenti, sul tema dell'innovazione. E sono fiero di sottolineare che proprio Assolombarda, con il progetto T.I.M.E. 4.0, si è focalizzata in particolare sui fabbisogni del management delle piccole e medie imprese, quelle che costituiscono la rete essenziale del mondo imprenditoriale del Paese».

**Attenzione al gap culturale**

E la conferma dell'importanza della formazione digitale dei manager è recentemente arrivata anche dall'Osservatorio Expotraining, una delle principali fonti di studio sul settore, i cui più recenti dati andranno anche a costituire il rimo "Libro Bianco sulla Formazione". Intanto però questi dati sono stati rilasciati come anticipazione di ExpoTraining, la più importante manifestazione in Italia sulla formazione e il lavoro a Milano a fine ottobre. E sono numeri che fanno riflettere, innanzitutto perché spiegano come la formazione digitale nelle aziende italiane dovrebbero farla soprattutto manager ed imprenditori. Più nel dettaglio tra i dati che sono dedicati a fotografare la situazione digitale nelle imprese italiane, si parte con una percentuale che sorprende: infatti secondo ExpoTraining ben il 63% dei giovani lavoratori (sotto i 35 anni, NDR) ritiene di saperne di più dei propri manager in tema di digitale. Un dato che è in buona parte confermato dal 49% di imprenditori delle piccole e medie imprese, che ammette di non avere una adeguata conoscenza del settore, sia per quanto riguarda le possibili innovazioni organizzative interne, sia per quanto riguarda le potenzialità promozionali e di marketing (panel di 500 interviste con metodo CAWI a cura di Osservatorio ExpoTraining, sono escluse le PMI del settore IT, NDR). Insomma pare chiaro come ci sia da colmare un gap che è culturale, non solo generazionale. C'è poi un altro dato che è significativo: solo il 59% delle imprese pre-



vede di promuovere nei prossimi 12 mesi delle attività di formazione al digitale per il proprio management, addirittura meno di quelle che pensano di organizzarle per gli altri dipendenti, che sono il 77%. Certo sono numeri in crescita rispetto allo scorso anno (con un +4%), ma comunque ancora insufficienti rispetto alle necessità attuali del mercato che invece si sta sempre di più digitalizzando.

### Rivoluzione anche antropologica

Pessimismo per il futuro? Assolutamente no, perché tante sono comunque le testimonianze che gli italiani sono pronti ad affrontare le sfide dell'innovazione: ben l'87% dei nostri connazionali è ottimista sugli effetti della digitalizzazione e soprattutto l'85% dei lavoratori è disposto ad aggiornarsi per seguire i trend dell'innovazione. È quanto emerso dal "Convegno 2017" di Inaz, società milanese, specializzata in software e servizi per gestire le risorse umane e dedicato al "percorso

dell'impresa nell'era del digitale", il meeting ha parlato anche di "formazione al futuro" e, in particolare il presidente e amministratore delegato di Inaz, **Linda Gilli**, ha spiegato: «la digitalizzazione sta cambiando il mondo e inevitabilmente anche il lavoro e le imprese. La nostra convinzione è che tutte le imprese, sia private che pubbliche, debbano percorrere con forza e determinazione questa strada per crescere e durare nel tempo. Certo dovrebbe essere un'innovazione che porti alla crescita economica delle imprese e parallelamente anche a una crescita personale dei lavoratori. D'altronde parliamo di un mondo del lavoro nel quale le sfere del privato e del pubblico saranno sempre più interconnesse». Certo, come ha sottolineato l'economista **Marco Vitale**: «la rivoluzione digitale è un salto antropologico senza precedenti e, come tale, per essere affrontato, ha bisogno di una conoscenza – e quindi di una formazione – profonda». ■



**Romano Ambrogi,**  
Presidente di ALDAI-  
Federmanager



La digitalizzazione sta cambiando il mondo e inevitabilmente anche il lavoro e le imprese: in futuro le sfere del privato e del pubblico saranno sempre più interconnesse