

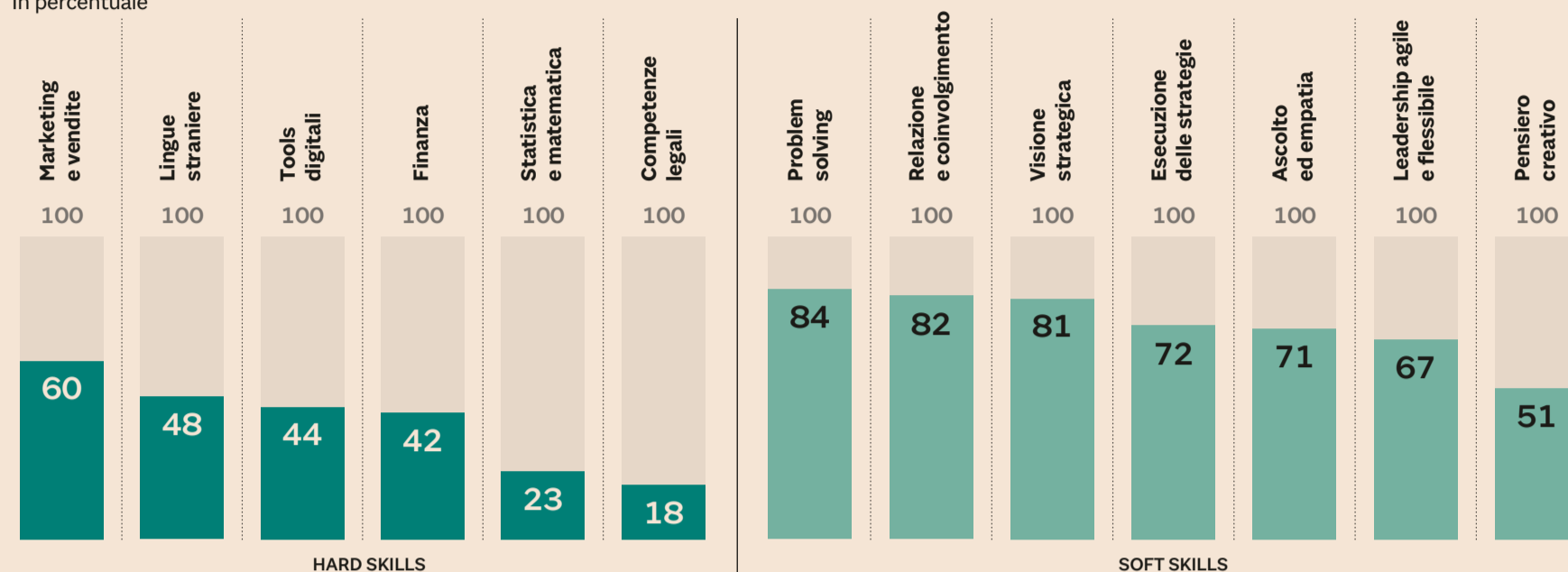
## Focus

## Il passaggio a Industria 4.0

La sfida dell'innovazione richiede l'aumento della presenza dei dirigenti: secondo quanto emerge dall'Osservatorio 4.Manager nelle società italiane la loro "quota" è ancora troppo bassa

## Competenze funzionali all'innovazione dei modelli di business

In percentuale



Fonte: Survey dell'Osservatorio 4.M. sull'innovazione dei modelli di business ottobre 2018

**Competitività.** La manifattura italiana ha bisogno di alzare il tasso di managerializzazione: secondo i dati del Cedefop i dirigenti aziendali sono appena lo 0,16% dei dipendenti

## Pochi manager nelle imprese Il rischio è perdere il treno digitale

Claudio Tucci

Innovazione, oggi più che mai, è la via maestra per crescere e conquistare i mercati, nazionali ed esteri. Non solo per le grandi aziende. Ma anche per le pmi. C'è bisogno di politiche industriali adeguate, e un clima generalizzato di fiducia e stabilità. Accanto a ciò, è fondamentale anche riscoprire nuove, e innovative sinergie tra mondo imprenditoriale e manager in grado di governare la rivoluzione in corso indotta da Industria 4.0 e far fare, alla nostra manifattura, il "salto in avanti" necessario dopo anni di difficoltà e incertezze.

La sfida è ambiziosa, ma al tempo stesso strategica. Secondo i primi dati elaborati per questo giornale dall'Osservatorio 4.Manager la presenza di figure manageriali nelle imprese italiane è bassa: circa l'80% degli alti dirigenti, infatti, è impiegato in meno dell'1% delle aziende, quelle con più di 50 addetti. Appena 20 mila manager (vale a dire, più o meno il restante 20%) opera invece in realtà imprenditoriali più piccole.

Certo, questo non vuol dire che le pmi prive di manager siano carenti dal punto di vista delle "competenze manageriali". Ma non c'è dubbio che un link, più stretto, imprenditore-management aiuti ad affrontare meglio particolari fasi di mercato o cicli di vita dell'impresa. Il governo Conte sembra essersene reso conto: nella legge di Bilancio 2019, appena sbarcata in Parlamento, è spuntato un contributo a fondo perduto, sotto forma di voucher, proprio destinato a spingere nelle pmi l'inserimento di "manager per l'innovazione". Sul piatto vengono messi 75 milioni nel triennio: l'incentivo può arrivare a 40 mila euro annui, che salgono a 80 mila nelle reti d'impresa.

«È con piacere - dichiara il presidente di 4.Manager e Federmanager Stefano Cuzzilla - che apprendiamo dell'inserimento in manovra di una misura che corrisponde in gran parte alla proposta di legge che abbiamo presentato nelle scorse settimane, per la managerializzazione delle pmi. È il segnale che aspettavamo, dopo un'intensa attività di accreditamento istituzionale, volta a garantire che le risorse disponibili siano impiegate per accrescere la capacità competitiva delle nostre imprese. È un'occasione da non perdere per i nostri manager, per le imprese e per il sistema Paese, per gestire al meglio la quarta rivoluzione industriale».

Il messaggio è chiaro: occorre spingere le imprese di piccole e medie dimensioni a competere e crescere. Del resto, «la carenza di professionalità specializzate è un elemento di forte debolezza che si manifesta soprattutto in



**Stefano Cuzzilla.** Per il presidente di Federmanager e 4.Manager il voucher della legge di Bilancio 2019 è «un'occasione da non perdere per i nostri manager, per le imprese e per il Sistema Paese, per gestire al meglio la Quarta rivoluzione industriale».

fasi particolari di cambiamento e trasformazione quando visione e capacità di guidare l'innovazione diventano fattori decisivi - aggiunge il vice presidente di Confindustria per la Politica industriale, Giulio Pedrollo - Pensiamo, ad esempio, a Industria 4.0: la rivoluzione digitale è una grande opportunità per le imprese che sanno interpretarla integrando le tecnologie nei processi produttivi, ma richiede competenze fortemente specializzate e capacità di gestire progetti complessi di trasformazione che molto spesso non sono presenti nelle imprese più piccole.

Il punto è che, adesso, in uscita dalla crisi, serve ripartire. In fretta. E un supporto per facilitare l'introduzione in

azienda di manager con competenze digitali rappresenta un primo segnale d'attenzione, considerando, evidenzia Pedrollo, «che la diffusione e lo sviluppo delle tecnologie è irrealizzabile senza risorse umane qualificate».

Qui l'Italia è indietro: secondo dati 2016 del Cedefop i manager aziendali sono appena lo 0,16% dei dipendenti (media Ue, 1,53%). Per i manager tecnici si sale all'1,27%, ma in Europa la media è più elevata, 2,12%.

«Nell'era di Industria 4.0 le Pmi che vogliono restare sul mercato hanno necessità di una vera e più forte cultura d'impresa - sottolinea Vito Grassi, amministratore unico di Graded e presidente dell'unione indu-

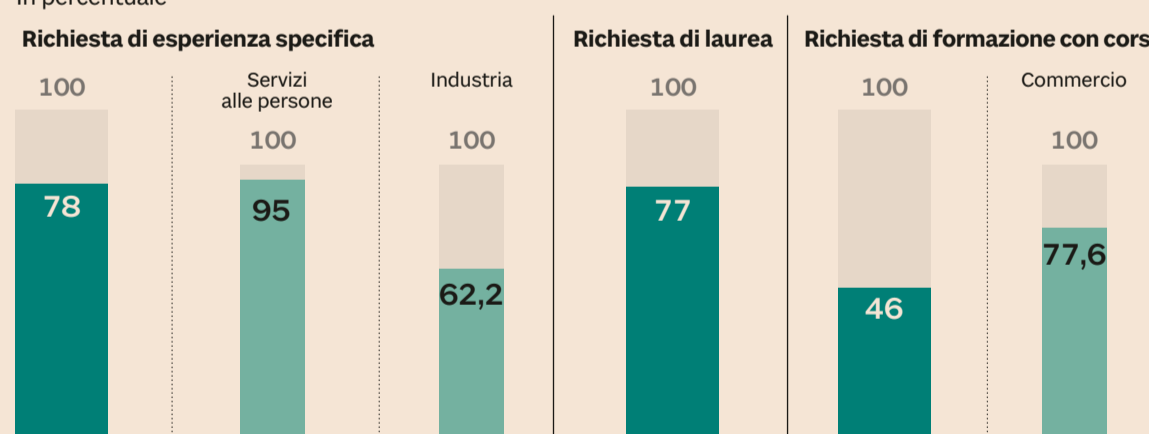
striali di Napoli -. Le nostre tradizionali attività familiari vanno allargate a manager esterni. Bisogna convincersi che non è più scontato che la famiglia o la proprietà abbiano le competenze adeguate per processi di innovazione sempre più veloci».

Ma qual è l'apporto di un manager 4.0? «Portiamo all'interno di una azienda esperienza e competenze - risponde Cinzia Pellegrino, manager di Zobe Group, che sta completando il percorso promosso da Federmanager per la certificazione delle competenze di "innovation manager" -. Un esempio? Possiamo favorire network a supporto dei processi di scouting e selezione».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## I bisogni di managerialità delle imprese

In percentuale



Fonte: Osservatorio manager

## Politiche attive, internazionalizzazione ed export

## Dai Fondi europei 75 milioni

Giorgio Pogliotti

Oltre 75 milioni di euro destinati alle politiche attive del lavoro, all'internazionalizzazione e all'export per aumentare la competitività delle imprese sui mercati esteri sono stati investiti dalle regioni, tra gennaio e ottobre, con i Fondi europei cofinanziati dallo Stato italiano.

Lo rileva l'Osservatorio 4.Manager, mettendo sotto la lente i principali filoni d'intervento dei programmi regionali, a partire, appunto, dall'internazionalizzazione e dal sostegno all'export. Le Regioni hanno stanziato oltre 22 milioni di euro come contributi alle Pmi per rafforzare le capacità organizzative e manageriali, anche attraverso il supporto ad attività di promozione. L'obiettivo è quello di renderle capaci di affrontare i mercati internazionali, contribuendo a diversifica-

re i mercati di sbocco ed a incrementare la competitività del sistema produttivo regionale.

Un altro filone è quello della formazione professionale per reggere la sfida della digitalizzazione. Le Regioni hanno erogato voucher individuali o rivolti alle imprese, per partecipare a percorsi formativi con l'obiettivo di rafforzare e aggiornare le competenze necessarie per l'innovazione tecnologica, organizzativa e di modelli di business in direzione di Impresa 4.0. Il terzo asse è l'innovazione tecnologica. Più nello specifico la valorizzazione economica dell'innovazione e l'adozione di soluzioni innovative nei prodotti e nei processi organizzativi delle imprese relativamente alle funzioni aziendali complesse.

Un'attenzione particolare è rivolta alle piccole e medie imprese. Sono stati erogati contributi a fondo perduto per la presentazione di progetti, anche da parte di reti di Pmi, per

muovere l'attivazione di percorsi congiunti di sperimentazione e innovazione strategica, valorizzando il mix di competenze tecnologiche e produttive complementari tra le imprese. I progetti finanziati hanno un valore tra 25 mila e 300 mila euro.

Sempre nei primi dieci mesi dell'anno le Camere di Commercio hanno sostenuto lo sviluppo delle imprese e la crescita delle competenze di tipo manageriale, investendo oltre 3 milioni sotto forma di contributi a fondo perduto (voucher) per l'innovazione digitale legata a Impresa 4.0. Il monitoraggio dell'Osservatorio evidenzia, però, che «le politiche a favore della competitività sono ancora piuttosto frammentate» e non inserite in un «unico quadro strategico che contempli, in modo sistemico, le politiche attive del lavoro, le politiche di sviluppo, quelle per l'educazione e la formazione».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**L'intervista.** Parla Marco Taisch (docente del Politecnico di Milano)

## Sulle e-skill l'Italia deve recuperare il gap con gli altri paesi Ue

Cristina Casadei

«L'effetto più evidente per l'attività dei manager, con l'avanzare della digitalizzazione in ogni settore, è la possibilità di compiere analisi real time». Dal suo vasto osservatorio, Marco Taisch, professore ordinario alla School of Management del Politecnico di Milano - Manufacturing Group, racconta così l'impatto dell'avanzata della digitalizzazione sul "mestiere" dei manager.

**Qual è il primo effetto pratico che riscontra nel day by day?**  
Grazie a strumenti digitali i manager oggi dispongono di dati e informazioni immediate, senza intermediazione. Il vantaggio è una maggiore capacità di prendere decisioni basate su fatti oggettivi, anziché sensazioni e opinioni filtrate dai collaboratori.

**Dietro questo vantaggio non crede che si nasconda anche un rischio?**

È quello di una deriva verso il "micro management", in cui il tempo sia impiegato in attività spicchiole, quotidiane, anziché dedicarsi alla gestione strategica. L'avvento dell'era digitale richiede che i manager sappiano leggere e interpretare i numeri ancora più di prima. Nel campo specifico dei Big data e degli Analytics, questo significa dotarsi di capacità di analisi statistica e quantitativa, per cui servono anche figure specializzate come data scientist o data engineer.

**Come andrà investito il tempo "liberato"?**

L'impatto della digitalizzazione produrrà però un'altra conseguenza: una serie di attività cognitive ripetitive oggi compiute dai manager, domani potrà essere demandata all'intelligenza artificiale, con un enorme vantaggio di tempo liberato e da reinvestire in know how e nuove competenze per lo sviluppo strategico. In questo caso il rischio è insito nella pigrizia mentale delle persone: impegnarsi in attività ripetitive è più facile che pensare a costruire il futuro e assumersi la responsabilità delle grandi sfide dell'impresa.

**Secondo i dati che emergono puntualmente, ogni anno, anche per le figure più alte c'è un mismatch tra competenze richieste dalle imprese e competenze offerte dai candidati. Come si è arrivati a questa situazione?**

Non intravedo un serio mismatch di competenze per le figure di alto livello: i manager italiani mediamente sono preparati per le sfide della competitività. Piuttosto, denoto una carenza di managerialità, capacità di gestione, visione strategica tra i middle manager, su cui è necessario intervenire attraverso un investimento formativo. In generale, la diffusione di tecnologie digitali con una velocità mai vista prima nel mondo dell'impresa comporta, con il rischio che il manager non sia pronto a usarle, la necessità di aggiornamento. Perché il vero mismatch in Italia riguarda le digital skill, irrinunciabili per cogliere le opportunità della quarta rivoluzione industriale: su queste l'Italia ha un vuoto da colmare, un'urgenza generale prima ancora nel mondo blue collar che in quello white collar.

**Quali sono i settori a suo avviso più colpiti?**  
A soffrire l'assenza di adeguate digital skill è in particolare il manifatturiero, il settore che mostra la maggiore crescita, ricerca personale qualificato ma soffre l'assenza di profili adeguati. Più in generale, in tutti i settori c'è un evidente carenza di competenze STEM, anche per lo scarso appealing sulle



**Ai manager chiamati a gestire la globalizzazione dico che serve coraggio e orgoglio nazionale.**

Marco Taisch  
PROFESSORE

famiglie italiane di percorsi di studio tecnici. In questo campo l'Italia ha necessità di un forte investimento per recuperare il gap, in particolare tra le professionalità di tipo intermedio.

**La formazione continua ha un ruolo anche nella preparazione dei manager e in che modo va affrontato questo tema oggi?**

La formazione continua è un elemento imprescindibile nella preparazione e nella carriera del manager. Mi lasci essere provocatorio: bisogna iniziare a preoccuparsi se servono incentivi per far capire a un manager l'importanza dell'aggiornamento, significherebbe assenza di sensibilità per il proprio ruolo. Un lavoro di divulgazione, invece, è urgente per gli imprenditori, i titolari delle migliaia di Pmi italiane, a cui bisogna far capire che la formazione è fondamentale per la competitività. In questo contesto, desta sincera preoccupazione il fatto che nell'attuale legge di bilancio sia stato eliminato l'incentivo alla formazione 4.0: un gravissimo errore politico e strategico non solo perché le imprese non avranno a disposizione quei soldi, ma per il rischio che passi il messaggio che la formazione non è poi così importante. Invece è cruciale.

**Nel confronto internazionale quali differenze emergono?**

Sul fronte manageriale l'Italia ha delle specificità dettate dalle differenze culturali, che costituiscono anche punti di forza. La nostra cultura umanistica aiuta lo sviluppo delle soft skill necessarie a un manager. Gli italiani, a parità di preparazione con colleghi esteri, si distinguono per creatività, capacità di negoziazione, team building, spesso anche spirito di sacrificio. Non rilevo un gap di competenze rispetto all'estero, abbiamo ottime scuole e lo dimostra il fatto che i nostri manager sono spesso richiesti e apprezzati anche da imprese fuori dai confini nazionali.

**Di che classe dirigente ha bisogno il nostro paese nelle imprese? Per affrontare le sfide della competitività, indubbiamente c'è bisogno di una classe manageriale di alto profilo. Quello che manca oggi ai manager italiani forse è una maggiore propensione al rischio e la presa di consapevolezza delle potenzialità dell'Italia: il Paese paga, anche ingiustamente, un eccesso di critica nei suoi confronti, e noi stessi siamo i primi detrattori. Ai manager chiamati a affrontare un mondo sempre più globale dico che serve coraggio e orgoglio nazionale.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA