

## ASSEMBLEA FEDERMANAGER

Roma 26 maggio 2017

**“Le competenze per vincere la sfida della *Digital Transformation*”**

**Intervento del Direttore Generale, Mario Cardoni**

Siamo entrati nella dimensione del cambiamento permanente, il paradigma con cui tutti devono confrontarsi e su cui si vince o si perde. E' una sfida che riguarda l'intero ecosistema. Non solo imprese e lavoratori ma anche le Istituzioni e le Organizzazioni di rappresentanza, le Università e il mondo dell'*education*.

Occorrono visione e progettualità ma dove quasi sempre manchiamo, **il vero nostro punto debole che spesso vanifica idee e iniziative anche meritorie è nell'*execution*, nel momento in cui si passa all'azione.** Pensiamo, ad esempio, al progetto garanzia giovani, all'alternanza scuola lavoro, al grande tema delle politiche attive. Sono i pilastri del mondo del lavoro adeguato ai nostri tempi. Molte erano le aspettative, importanti le risorse stanziare, modesti i risultati, ben al di sotto delle aspettative. Non basta fare una buona legge. Ci troviamo di fronte a tematiche complesse, che si affrontano come se fossero solo complicate: ma la complessità è cosa ben diversa. Impone una gestione, non una reazione.

Questo è quello che i manager sanno fare, ciò che fanno quotidianamente nelle loro aziende per creare valore. **I manager si propongono per colmare questo grave deficit**, rendendo disponibili le proprie competenze manageriali, la propria capacità di fare e la voglia di cambiare davvero questo Paese, di renderlo più moderno ed efficiente, per dare un futuro e una prospettiva di benessere.

### **La digital transformation**

Non a caso definita la quarta rivoluzione industriale, porta con se cambiamenti *disruptive* nel modo di creare e produrre beni e servizi, nel modo di lavorare, che dobbiamo **saper interpretare e gestire bene tenendo conto delle caratteristiche e specificità del nostro modello industriale per favorirne, in modo pervasivo, un progressivo processo di innovazione evolutivo.**

**La strategia per vincere la sfida di *Industry 4.0* è ampia e va vista in termini di sistema** allargando l'orizzonte fuori dalle mura aziendali. La fabbrica liquida 4.0 funziona meglio se ha attorno un ecosistema 4.0: mobilità, territorio, rigenerazione urbana, approvvigionamento energetico, interconnessioni non solo fra macchine e persone ma anche con il territorio, con la ricerca e con la scuola.

La *digital transformation*, non è solo robotica, stampanti 3D o intelligenza artificiale, ma è soprattutto **interconnessione** tra macchine e processi, **integrazione** delle informazioni lungo la catena del valore dal fornitore al consumatore, **comunicazione** multidirezionale tra processi produttivi e prodotti, **gestione di una quantità elevata di dati** su sistemi aperti, *cyber-security*, *big data e analytics* da saper interpretare per ottimizzare prodotto e processi produttivi.

La tecnologia è una commodity, l'implementazione della stessa è un mezzo non il fine. La *digital transformation* è invece nell'uso della tecnologia. La diffusione dell'automazione porta alla personalizzazione dei prodotti e richiede **una rivisitazione dei processi produttivi a vantaggio della *flexibility***, vale a dire della capacità dell'impresa di adattarsi ai bisogni e alle richieste del consumatore, più responsabile e consapevole delle proprie scelte. **Capacità di adattamento per rimanere competitivi, significa innanzi tutto flessibilità organizzativa, immediatezza della produzione, servizi accessori adeguati.** Adattarsi, quindi, incide anche nelle relazioni, nel modo di lavorare, mutando i modelli organizzativi e il lavoro. In sostanza, un nuovo modello di business, un nuovo modo di lavorare che **richiede, quindi, un capitale umano, persone, in grado di garantire livelli qualitativi elevati e competenze, in parte nuove, di più alto livello.**

### **Il lavoro che cambia**

La *digital transformation* può essere una grande opportunità, ma presenta anche dei rischi sull'occupazione.

Importanti istituti internazionali, sfornano dati davvero preoccupanti, ritenendo che la nuova ondata di automazione impatterà negativamente sull'occupazione non solo in termini sostitutivi – robot al posto dell'uomo – ma anche sulla creazione di nuovi posti di lavoro. I più pessimisti citano una celebre, frase di Warren Bennis: *“L'industria del futuro avrà solo due dipendenti: un uomo e un cane. L'uomo sarà lì per nutrire il cane. Il cane sarà lì per evitare che l'uomo tocchi qualcosa”*.

Siamo di fronte a un'estremizzazione di quelle che, al momento, sono mere previsioni che, tuttavia, stanno ingenerando una profonda inquietudine. Se la storia può fare da insegnamento, è probabile che, nell'immediato, si verifichi una perdita netta dei posti di lavoro e, nel medio-lungo periodo, l'occupazione possa tornare a crescere o almeno a stabilizzarsi. Ma il risultato dipende da quello che saremo in grado di fare per favorire la **creazione di nuove figure, “nuovi professionisti” per intercettare le opportunità che saranno offerte da un innovativo mercato del lavoro.**

### **La situazione dell'Italia**

Dal suo canto, è pur vero che l'Italia per alcune **tipicità del tessuto economico-produttivo** – prevalenza di settori maturi e stragrande maggioranza di piccole e micro imprese con scarsa propensione agli investimenti e all'innovazione – potrebbe mostrare talune resistenze che rischiano di complicare/ritardare tale

percorso, incrementando il rischio che la perdita di posti non sia adeguatamente e tempestivamente compensata dalla creazione di nuovi.

Così come la concentrazione dei settori innovativi in alcune aree del Paese **rischia di ampliare il forte *divide*** che già contraddistingue il nostro tessuto industriale - come sta accadendo ad esempio negli Stati Uniti - in particolare con il nostro meridione.

Infine, **il livello occupazionale stabilmente basso nel nostro Paese**, un problema non di oggi, ma che affonda le radici nel passato: significa milioni di posti di lavoro in meno rispetto a Germania e Francia, ma significa anche che **abbiamo un potenziale importante da mettere in campo**.

Nonostante tutto ciò, siamo conosciuti e apprezzati nel mondo soprattutto per la nostra manifattura di alta qualità, per la nostra capacità di fare, con i nostri manager la vera spina dorsale del Paese. Siamo secondi in Europa e, grazie alle nostre eccellenze, siamo tra i primi tre al mondo per 900 prodotti su circa 5.000, che incarnano la nostra storia e la nostra cultura, per 235 dei quali siamo leader mondiali. **Stiamo parlando di alcune migliaia di aziende, che hanno saputo affermare la loro *leadership* trainate da un export che ha raggiunto livelli record, nonostante le condizioni economiche avverse**, sostenendo la nostra economia e verso le quali il Paese, tutto, dovrebbe essere riconoscente.

Abbiamo quindi un **grande patrimonio industriale che sa essere innovativo e competitivo su scala globale, capace di produrre valore e generare benessere che dobbiamo sostenere e sul quale ricostruire la via della crescita strutturale e duratura**.

Pesano naturalmente i ritardi nello sviluppo della rete infrastrutturale, un livello di alfabetizzazione digitale tra i più bassi, ed essere in fondo alle classifiche per gli investimenti in R/S e per il numero di laureati non ci rende felici. Tuttavia, dobbiamo guardare avanti con fiducia e convinzione ma abbiamo bisogno di un cambiamento radicale di approccio ai problemi del Paese. Se vogliamo cambiare passo, non possiamo continuare a seguire le logiche del passato con i soliti riti, i soliti attori.

L'evoluzione tecnologica può minacciare le attività e i posti di lavoro più tradizionali, ma la sfida è inventarne di nuovi e stimolare l'autosufficienza economica più che l'assistenza, che andrebbe limitata alle situazioni di effettivo grave disagio. **Dobbiamo far emergere tutto il nostro estro, la nostra creatività. In questo siamo tra i più bravi. Sono da sempre le nostre caratteristiche distintive, e la *digital transformation* può aiutare a farle affiorare**.

### **Una nuova politica industriale**

La *digital transformation* ci ha consentito finalmente di rimettere la politica industriale al centro dell'azione di Governo. Ma dobbiamo parlare di una **moderna politica industriale: significa parlare di “investimenti in conoscenza”**: ricerca

**e sviluppo, tecnologie, ma soprattutto capitale umano, persone.** Quest'ultimo, un tema ancora non adeguatamente considerato nei provvedimenti legislativi.

L'ultima legge di bilancio, infatti, ha previsto importanti agevolazioni per favorire gli investimenti in tecnologie e, in particolare in tecnologie digitali. E in questi pochi mesi si avvertono già primi concreti segnali di interesse. Si registrano ordini in aumento soprattutto sul mercato italiano e questo dimostra ancora una volta la vivacità e la capacità di reazione delle nostre imprese.

L'obiettivo però è nel loro consolidamento e occorre *in primis* dare un messaggio chiaro dicendo sin d'ora che **le agevolazioni saranno confermate in un arco temporale pluriennale**. Le aziende hanno bisogno di programmare non di improvvisare. Chi deve investire ha bisogno di certezze, per consentire di sviluppare programmi di innovazione che necessariamente avranno un impatto su più anni. Siamo solo all'inizio del percorso e non bisogna abbassare la guardia.

**Se la sfida più complessa è quella di porre le PMI in condizione di essere competitive a livello europeo ed internazionale, il primo passo è di tipo culturale** e deve provenire proprio dalle stesse, superando il forte individualismo e familismo che le contraddistingue **per accedere ad un sistema di condivisione**, che renda complice il consumatore finale fin dalla fase embrionale del manufatto, rafforzando l'interazione cliente-produttore e la personalizzazione del prodotto.

Abbiamo quindi un **“problem setting”** da considerare. **La dimensione delle nostre imprese è diventata una criticità** perché frena gli investimenti in conoscenza e la presenza su mercati esteri. Due componenti essenziali per essere competitivi.

La digitalizzazione è una rivoluzione che cambia il rapporto tra la piccola e la grande dimensione, pertanto è prioritario agire in questa direzione con una serie di interventi normativi che **agevolino gli investimenti in capitale umano e le operazioni di fusione o aggregazione di imprese, quali merger&acquisition o reti d'impresa. Da un modello d'impresa tipicamente imprenditoriale verso un modello più manageriale.**

#### **La nostra via per Industry 4.0**

Il nostro Paese ha pochi grandi player industriali in grado di guidare la trasformazione dell'industria manifatturiera italiana, ma ha altri punti di forza: **sono le aziende leader di media o medio-grande dimensione, presenti prevalentemente nei distretti industriali e nei cluster che dovranno guidare e coordinare il processo evolutivo delle catene del valore della filiera.**

Non è un caso che il principale distretto digitale cinese, quello di *Kunshan*, cerca *partner* in Italia nei settori dell'*automotive*, della meccanica di precisione, della robotica e del biomedicale. Punta ad attrarre le nostre PMI *leader* nella manifattura di fascia alta e nell'*high tech*.

**Ma ampie aree territoriali rischiano di rimanere distanti e progressivamente marginalizzate**, in particolare nel sud.

Ciò richiede **una nostra via per Industry 4.0** che deve saper coniugare il valore della persona, da sempre la nostro vero punto di forza, il nostro saper fare, con l'innovazione, ponendo quest'ultima al servizio della prima e non viceversa. Durante questa lunga crisi, molte aziende si sono difese tagliando le posizioni apicali, una scelta a volte necessaria, ma certamente miope. Se il futuro è nell'innovazione, nel capitale di conoscenze, nella *knowledge economy*, se la prosperità di un Paese, a lungo termine, è strettamente legata alle competenze della popolazione, al suo capitale di conoscenze, dobbiamo invertire rapidamente la rotta e qualche segnale fortunatamente è arrivato nel 2016.

Dobbiamo costruire un **modello complementare in cui la diffusione della cultura digitale può avvenire sia lungo la filiera delle nostre aziende leader, sia attraverso piattaforme di competenze locali da mettere in connessione tra loro con altre reti cognitive globali**. Ben vengano, quindi, i **Digital Innovation Hub** che sono la prima frontiera di sensibilizzazione delle imprese, il ponte con la ricerca, la finanza e le competenze, per i quali abbiamo già reso disponibili nostre professionalità in un progetto di grande collaborazione con Confindustria e, quando nasceranno, i **Competence Center**, quali acceleratori di progetti innovativi e di sviluppo tecnologico.

La galassia delle PMI deve essere contaminata velocemente dalle innovazioni del *digital manufacturing*, ma non basta investire nella tecnologia, bensì occorre prima reperire e inserire le competenze funzionali all'integrazione delle tecnologie nell'impresa. Pertanto, è la **sinergia tra PMI e managerialità** che rappresenta la **chiave di volta attraverso cui il Sistema Paese può non solo reggere l'impatto della rivoluzione in atto, ma anche cavalcarne l'onda per riaffermare l'eccellenza della nostra manifattura**.

### **La formazione delle competenze**

**Il tema vero, prioritario, è quello della formazione delle competenze** che deve riguardare tutti i livelli organizzativi, se è vero che il concetto di personalizzazione e quello di partecipazione del lavoratore dominano l'habitat aziendale e stravolgono il ruolo del lavoratore in tutte le posizioni lavorative.

Più che abilità manuali, occorrerà **possedere un bagaglio specifico di abilità per "mettere sapientemente le mani" sul processo, continuamente aggiornate e funzionali a sostenere l'evoluzione del business**. Il *blue collar* 4.0 dovrà essere polivalente e cooperativo, mentre al *white collar* 4.0 saranno riservati compiti di più alto profilo e con più elevati livelli di responsabilità. Nella fabbrica intelligente l'ingegneria è strettamente legata alla robotica: l'ingegnere di nuova generazione deve saper progettare in modo integrato utilizzando al meglio la tecnologia disponibile.

**Lo scenario complessivo vedrà una forza lavoro *multitasking*, cooperativa, perfettamente integrata nelle dinamiche produttive e maggiormente coinvolta nei processi decisionali e nelle attività manageriali, in un'ottica partecipativa.**

Tale prospettiva non potrà prescindere, quindi, da un **profondo cambiamento della visione del lavoro e dall'adeguamento di alcune regole e dinamiche del rapporto di lavoro tradizionalmente inteso, con un impatto sulle relazioni industriali e sui modelli contrattuali che spingono inevitabilmente verso un rafforzamento della prossimità e della contrattazione aziendale.**

Nell'attesa di formare le future generazioni, dobbiamo innanzi tutto preoccuparci di chi un lavoro ce lo ha e se lo deve mantenere, o di chi lo ha perso o peggio ancora di chi non lo ha trovato.

**Il vero tema da affrontare sul mondo del lavoro nell'era di *Industry 4.0* è quello delle competenze e della riqualificazione professionale.** Su questo tema procediamo troppo a rilento. Per sopravvivere e continuare a crescere professionalmente in un ambiente sempre più pervaso da innovazione tecnologica, tutti i lavoratori, indipendentemente dal livello di responsabilità e di inquadramento, dovranno possedere e sviluppare nuove competenze.

L'espressione ***skills mismatch*** racchiude una problematica su cui urge una **riflessione matura e un intervento quanto mai tempestivo**: vale a dire la difficoltà di reperire risorse con adeguate competenze tecnologiche richieste sul mercato, e il disallineamento della formazione didattica, rispetto alle esigenze delle imprese.

Le *High Skill* che deve possedere il dipendente di un'azienda digitale, richiede una sinergica e stretta relazione tra la formazione accademica e il mondo della produzione industriale. Urge, quindi, un **dialogo più costruttivo e costante tra il mondo del lavoro e quello della scuola, dell'Università, un efficiente sistema di alternanza scuola-lavoro** che non può funzionare per solo per decreto, se non è sostenuto convintamente da tutte le componenti in gioco.

Il rischio di assistere al **concretizzarsi di una *job polarization*** è alto: cresceranno inevitabilmente le professionalità denominate STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*) con un allargamento del divario già esistente in termini di opportunità di accesso al lavoro.

La rivoluzione digitale impone anche un cambiamento culturale e un approccio diverso dei datori di lavoro **chiamati ad accompagnare i propri dipendenti verso un continuo aggiornamento delle competenze.**

Quanto detto ci lascia intuire come il binomio **alta specializzazione/manifattura digitale** sia solo una parte del bagaglio di competenze richiesto al nuovo lavoratore. A queste devono accompagnarsi ***soft skills* tipiche di un ambiente di lavoro caratterizzato da un'elevata complessità e flessibilità.** Certamente in un contesto produttivo così innovativo e dinamico le **capacità di *information analysis*, apprendimento continuativo e repentino adattamento, così come il**

**saper fronteggiare con destrezza situazioni complesse e impreviste**, fanno parte di quel bagaglio di meta-competenze che fanno la differenza.

**E' necessario puntare sulla creatività dei lavoratori e sulle loro competenze – soft e digital skills – assicurando un'adeguata e costante formazione *life long learning*, a partire da quella scolastica.**

### **Le competenze manageriali**

Se un'azione ampia di *cross fertilization* per aumentare la consapevolezza degli imprenditori è il primo passo, diventa vitale il modo in cui la tecnologia viene plasmata dentro i processi e le relazioni all'interno dell'impresa, specifiche in ognuna di esse. Nessuna tecnologia è deterministica. Ed ecco che entrano in gioco le competenze manageriali.

Ne sembrano convinti anche gli imprenditori. Una recente indagine condotta da G&G *Associated* per nostro conto nell'ambito di un campione rappresentativo dell'universo delle PMI del manifatturiero italiano (escluse le micro imprese), ci dice che **il 65% delle aziende intervistate è consapevole che la sfida dell'innovazione e della competitività su scenari globali si vince con figure manageriali in grado di gestire il cambiamento.**

Né possiamo aspettare di creare i 3000 manager previsti dal piano del Governo, arriveremo troppo tardi, nel frattempo perderemo ulteriore terreno sulla produttività e avremo comunque persone formate ma prive della necessaria esperienza aziendale. Utilizziamo, quindi, **il patrimonio di competenze e cultura manageriale già disponibile, una parte del quale attende solo un'opportunità di reinserimento nel mondo del lavoro.**

**Una nuova *leadership* manageriale per gestire e trarre valore da collaboratori più istruiti, proattivi e responsabilizzati che operano nell'ambito di nuovi modelli logistici e organizzativi meno fisici e più virtuali. Modelli organizzativi meno verticalizzati e più orizzontali in cui il manager dovrà assolvere principalmente ai seguenti compiti: non basta capire, ma deve comprendere l'evoluzione e le complessità del mercato; individuare le migliori soluzioni; dare valore al lavoro in team** che non è la somma degli apporti delle singole figure professionali specializzate, ma un giusto mix di competenze che può differenziarsi, di volta in volta, a seconda delle istanze e problematiche cui far fronte.

**Il manager 4.0 dovrà saper mappare per organizzare e interpretare l'enorme quantità di dati prodotti, nonché garantire, in totale trasparenza, la creazione e distribuzione efficace dell'informazione, necessari per un adeguamento dei processi aziendali alla nuova sfida di una domanda di prodotti e servizi che siano al tempo stesso di massa e personalizzati.**

Per i manager, pertanto, ancor di più **diventa prioritario il tema della formazione non solo per sviluppare le competenze digitali per innovare prodotti e processi, nonché per utilizzare dati e informazioni come risorse per il *business*, ma anche per rafforzare il proprio bagaglio di *soft skill* strategiche,**

di pianificazione, e organizzative per creare maggior valore sfruttando l'intelligenza artificiale nei nuovi processi, senza trascurare quelle più gestionali, in particolare lo sviluppo risorse, il lavoro di squadra e la comunicazione, con tempi di decisione che saranno sempre più stretti.

In questo scenario diventa prioritaria la creazione di nuovi profili professionali, quali l'*Innovation Manager*, che accompagni le Pmi nel percorso di adeguamento al nuovo modello di sviluppo industriale 4.0 e il Chief Data Officer non solo per ottenere i migliori rendimenti dal potenziale dei *Big Data* ma anche con un bagaglio di competenze innovative per gestire l'infrastruttura digitale, la *security* e il *business intelligence*.

### Le iniziative di Federmanager

Tre le azioni messe in campo:

- 1) Con il **Progetto "Industry 4.0 All Inclusive"**, abbiamo avviato un *road show* su tutto il territorio di informazione e formazione diffusa che coinvolgerà 6000 manager e ai quali offriamo l'opportunità partecipare a uno short master realizzato dalla nostra Management School Federmanager Academy e di **certificarsi come Temporary o Export manager, Manager di rete e soprattutto "Innovation manager"** da mettere in campo per accompagnare: il **trasferimento delle nuove competenze manageriali 4.0 a manager occupati o temporaneamente disoccupati, lo sviluppo delle PMI a partire dall'analisi dei fabbisogni, il consolidamento delle start up innovative con programmi di mentorship.**

**Saranno i contaminatori della *digital transformation*, un patrimonio di cultura innovativa da trasferire agli altri manager per favorire lo sviluppo digitale delle imprese.**

- 2) Abbiamo attivato una grande collaborazione con Confindustria digitale **segnalando oltre 140 curricula di figure professionali che si sono rese disponibili per i *Digital Innovation Hub***, per i quali, se inoccupati, si creano contatti con le imprese con prospettive di reinserimento nel mondo del lavoro.
- 3) Abbiamo attivato **contatti con le Università individuate per la costituzione dei *Competence Center***, chiamate a realizzare *live demo* sulle nuove tecnologie e ad agevolare l'accesso alle *best practice*, ma anche a dare supporto alla sperimentazione e produzione "sul campo" delle nuove tecnologie. Università molto interessate a collaborare con noi sia per contaminare la formazione accademica con quella esperenziale, *on the job*, sia per dare attuazione alla fase più viva, la cd *Lab Transformation*, per sviluppare concretamente l'integrazione della tecnologia digitale nelle imprese.

### Cosa chiediamo al Governo

Una "rinnovata legge Sabatini" che confermi le agevolazioni per gli investimenti in tecnologie digitali e ne preveda di nuove per favorire



**l'inserimento nelle imprese di competenze manageriali**, vale a dire il fulcro della rivoluzione digitale, per creare sviluppo, crescita, occupazione e dare una prospettiva pluriennale di successo al piano di trasformazione digitale del Paese.

Concludendo, occorre governare con intelligenza la digitalizzazione, **per esaltare l'eccellenza e la qualità del nostro saper fare, favorendone una progressiva evoluzione**, altrimenti la distruzione creativa del grande Joseph Alois Shumpeter sarà al lavoro ancora una volta .... Egli descriveva il cambiamento tecnologico come un processo che "incessantemente rivoluziona la struttura industriale dall'interno, distruggendo incessantemente la vecchia, e incessantemente creandone una nuova".