

Dal profilo manageriale dei dirigenti commercio, servizi, turismo/logistica, spedizioni, trasporti per sfidare la crisi

ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI  
E PROMOZIONE  
DI UNA NUOVA CULTURA MANAGERIALE

# Sommario

<b>1 Executive summary</b>	<b>pag. 4</b>
1.1 Premessa	
1.2 L'obiettivo	
1.3 L'indagine: Youmanager come cornice di riferimento	
1.4 Sintesi delle sessioni di autovalutazione	
1.5 Le competenze prioritarie per il futuro individuate dal management	
1.6 I punti di forza e di debolezza attuali	
1.7 Le priorità delle aziende per il futuro	
1.8 Le aspettative delle aziende verso il proprio management	
1.9 Le aree di sviluppo future	
1.10 Le attività di sviluppo e formazione a oggi	
1.11 Le attività di sviluppo e formazione per il futuro	
1.12 Gli spunti di discussione	
<b>2. Indagine sui fabbisogni formativi delle aziende per competere</b>	<b>pag. 18</b>
2.1 Premessa	
2.2 L'impatto della crisi economica	
2.3 Le misure per affrontare la crisi	
2.4 Le azioni prioritarie per il futuro	
2.5 La formazione manageriale fatta tra 2008 e 2009	
2.6 Linee di sviluppo del management aziendale	
2.7 Le competenze manageriali del futuro	
2.8 Gli strumenti utilizzati per migliorare le competenze del management	
2.9 La formazione: ostacoli, preferenze e modalità future	

- 2.10 Utilizzo e sviluppo di sistemi di valutazione e sviluppo del management
- 2.11 La formazione come supporto per la mobilità manageriale
- 2.12 In sintesi
- 2.13 La conoscenza e l'utilizzo di Fondir

### **3 Indagine del profilo dei dirigenti del terziario** **pag. 34**

- 3.1 Premessa
- 3.2 Sintesi delle sessioni di autovalutazione
- 3.3 Risultati autovalutazione livello 1
- 3.4 Risultati autovalutazione livello 2
- 3.5 Risultati autovalutazione livello 3
- 3.6 Considerazioni sui risultati dell'autovalutazione
- 3.7 I fabbisogni formativi identificati dai manager dopo l'autovalutazione
- 3.8 I fabbisogni formativi identificati dai manager durante i focus group
- 3.9 Conclusioni

### **4. Risultati, linee guida, proposte e strumenti** **pag. 51**

- 4.1 Evidenze dall'indagine sulle aziende circa la formazione
- 4.2 Evidenze dall'indagine sulle aziende circa l'azione di Fondir
- 4.3 Linee guida e proposte
- 4.4 Strumenti



## 2.13 La conoscenza e l'utilizzo di Fondir

Poco più della metà (53,1%) dei dirigenti intervistati conosce Fondir. Un buon risultato, ma sicuramente passibile di un forte miglioramento.

Di conseguenza, solo un dirigente su tre (35,6%) è certo che la sua azienda sia iscritta a Fondir, mentre gli incerti (59,7%) prevalgono e di molto su chi è sicuro che non lo sia (4,7).

Tra i pochi che dichiarano la non iscrizione della propria azienda a Fondir le motivazioni sono collegate alla non conoscenza del fondo interprofessionale (1,7%), delle procedure di adesione (1,7%) e della sua "gratuità" (0,6%), prevalgono su quelle più improntate a disinteresse (1,1%) o contrarietà (0,3%).

Ancora forte è infatti la scarsa conoscenza del Fondo interprofessionale per la formazione dei dirigenti, il suo finanziamento e funzionamento.

Tra chi ha dichiarato di non sapere se l'azienda è iscritta o di sapere che non lo è, poco più della metà sa che annualmente la sua impresa versa una quota di contributi all'Inps destinata alla formazione (52,2%) e che l'adesione ai fondi interprofessionali e l'utilizzo dei loro servizi è gratuito (53%).

Una situazione comunque ampiamente migliorabile visto che più della metà (53%) prevede, forse anche grazie alle maggiori informazioni apprese rispondendo al questionario, che l'azienda aderirà a Fondir e ancor più sono quelli che desiderano ricevere maggiori informazioni sul Fondo (63%).

Tra chi ha dichiarato che l'azienda è già iscritta a Fondir invece la conoscenza è dovuta all'associazione datoriale (70%), al sindacato (11%), ai consulenti del lavoro/commercialisti (9,4%).

La maggioranza di questi dice che l'azienda ha già avuto contatti con il Fondo (59,4%), soprattutto per chiedere: informazioni sugli adempimenti per aderire al Fondo e richiedere finanziamenti (58,6%), per informazioni specifiche sui contenuti degli avvisi (14,1%), assistenza nella rendicontazione e liquidazione (7%), per assistenza nell'inserimento nella piattaforma informativa (5,5%), per esito visite ispettive (4,7%), per informazioni sugli adempimenti e l'interpretazione del vademecum (3,9%), per il funzionamento degli strumenti informatici (3,1%).

Il giudizio sull'assistenza ricevuta dal Fondo, pur nel limitato numero di intervistati che si sono espressi per averne diretta conoscenza, vede una sostanziale parità tra i giudizi mediocri o per niente buoni rispetto a quelli abbastanza buoni. Un po' più positivo è invece il giudizio circa la primissima fase, quella relativa alle informazioni sugli adempimenti per aderire a Fondir e richiedere i finanziamenti. Insomma, molto probabilmente qui c'è parecchio da fare, anche solo in termini di successo nell'incontro tra le esigenze del Fondo e delle aziende e il dialogo tra i due.

<b>Come giudichi l'assistenza ricevuta dal Fondo riguardo a...</b>	<b>TOTALE</b>	<b>PICCOLA IMPRESA</b>	<b>MEDIA IMPRESA</b>	<b>GRANDE IMPRESA</b>
<b>Informazioni sugli adempimenti per aderire a Fondir e richiedere i finanziamenti</b>	%	%	%	%
Per niente buona	3,1	0,0	8,8	0,0
Mediocre	5,5	18,8	2,9	5,9
Abbastanza buona	15,6	25,0	17,6	11,8
Molto buona	0,8	0,0	2,9	0,0
<b>Informazioni specifiche sui contenuti degli Avvisi</b>				
Per niente buona	3,9	0,0	8,8	0,0
Mediocre	7,0	18,8	5,9	5,9
Abbastanza buona	12,5	18,8	17,6	11,8
Molto buona	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Informazioni sugli adempimenti e l'interpretazione del vademecum</b>				
Per niente buona	3,9	0,0	8,8	0,0
Mediocre	7,8	18,8	5,9	5,9
Abbastanza buona	11,7	18,8	17,6	11,8
Molto buona	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Assistenza per l'inserimento dati alla piattaforma</b>				
Per niente buona	3,9	0,0	8,8	0,0
Mediocre	7,0	18,8	5,9	5,9
Abbastanza buona	12,5	18,8	17,6	11,8
Molto buona	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Assistenza nella rendicontazione e liquidazione</b>				
Per niente buona	3,9	0,0	8,8	0,0
Mediocre	6,2	18,8	2,9	5,9
Abbastanza buona	13,3	25,0	17,6	11,8
Molto buona	0,8	0,0	2,9	0,0
<b>Informazioni circa l'esito delle visite ispettive</b>				
Per niente buona	3,9	0,0	8,8	0,0
Mediocre	7,0	18,8	5,9	5,9

Abbastanza buona	11,7	18,8	14,7	11,8
Molto buona	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Funzionamento degli strumenti informatici</b>				
Per niente buona	4,7	0,0	11,8	0,0
Mediocre	7,8	18,8	5,9	5,9
Abbastanza buona	10,9	18,8	14,7	11,8
Molto buona	0,0	0,0	0,0	0,0

### 3.

## Indagine del profilo dei dirigenti del terziario

### 3.1 Premessa

Il progetto di analisi dei fabbisogni formativi e promozione di una nuova cultura manageriale ha la finalità di individuare e sviluppare:

- elementi e iniziative utili a sostenere le aziende del terziario per adeguare, anche in tempo di crisi, le proprie strategie ai repentini mutamenti dei mercati;
- iniziative di formazione e sviluppo rivolte ai manager, che siano utili per mitigare il rischio di disoccupazione ed eventualmente facilitare il ricollocamento sul mercato.

Queste finalità sono state perseguite attraverso indagini sul campo utilizzando la metodologia Youmanager<sup>1</sup>, per la valutazione delle competenze, al fine di identificare il profilo manageriale “tipo” del manager del settore terziario in Italia, in questo periodo di crisi.

In particolare sono state effettuate:

- 5 sessioni di autovalutazione e definizione dei fabbisogni formativi, in 4 città (Milano due edizioni, Torino, Padova e Roma), alle quali hanno partecipato circa 50 manager, provenienti da realtà aziendali e appartenenti a famiglie professionali diverse, e a livelli manageriali differenti. In ogni sessione i manager hanno svolto il processo di autovalutazione di Youmanager (autovalutando il livello di possesso delle unità di attività che compongono il proprio profilo di ruolo); hanno elaborato un proprio piano di sviluppo personale per colmare le aree di criticità evidenziate dall'autovalutazione; infine hanno discusso e definito, in gruppo, i fabbisogni formativi e di

---

<sup>1</sup> Per maggiori informazioni sul progetto Youmanager è possibile consultare [www.youmanager.it](http://www.youmanager.it)



sviluppo dei manager italiani partendo dal modello del profilo di ruolo di Youmanager;

- 5 sessioni di focus group in 4 città (Milano due edizioni, Torino, Padova e Roma), alle quali hanno partecipato circa 25 manager, provenienti da realtà aziendali e appartenenti a famiglie professionali diverse, e a livelli manageriali differenti. In ogni sessione i partecipanti, partendo dai risultati di sintesi delle autovalutazioni, hanno identificato le aree di responsabilità critiche per i manager italiani e conseguentemente hanno suggerito le esigenze di sviluppo e formazione sia a livello di contenuti (es. leadership) sia a livello di modalità (es. formazione esperienziale).

Le 10 sessioni sono state condotte da facilitatori esperti della metodologia Youmanager e delle tematiche di sviluppo e formazione, con l'obiettivo di guidare e stimolare la discussione fra i partecipanti.

### 3.2 Sintesi delle sessioni di autovalutazione

In seguito alla profilazione (fase 1 del processo Youmanager) i partecipanti sono stati suddivisi nei seguenti livelli manageriali<sup>2</sup>:

- livello 1: 11 manager;
- livello 2: 21 manager;
- livello 3: 10 manager.

I manager quindi si sono autovalutati sul possesso (frequenza ed efficacia) dei singoli *performance criteria* relativi alle unità di attività chiave del profilo di riferimento (es. per il livello 1 sono state identificate 12 unità di attività chiave) e alle unità di attività aggiuntive del profilo di riferimento, che essi hanno ritenuto critiche per il proprio ruolo.

---

<sup>2</sup> I tre profili manageriali standard si differenziano per complessità e articolazione delle attività/responsabilità, grado di autonomia e ampiezza delle leve di controllo possedute, indipendentemente dalla funzione di appartenenza.

I risultati dei singoli partecipanti sono stati aggregati ed è stato costruito il profilo medio per ogni livello manageriale. Di seguito sono presentati e commentati i dati relativi ai tre livelli.

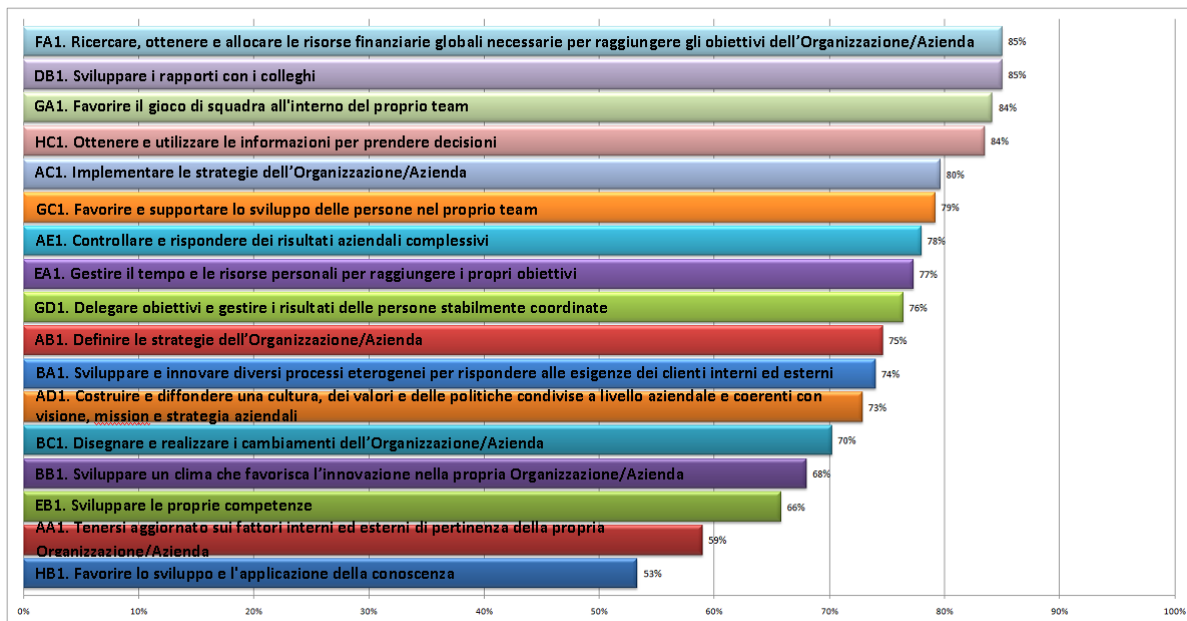
### Risultati autovalutazione livello 1

Le unità di attività che abbiamo considerato per il livello 1 sono le seguenti:

<b>Unità di attività chiave Profilo di riferimento livello 1</b>
AB1. Definire le strategie dell'Organizzazione/Azienda
AC1. Implementare le strategie dell'Organizzazione/Azienda
AD1. Costruire e diffondere una cultura, dei valori e delle politiche condivise a livello aziendale e coerenti con visione, mission e strategia aziendali
AE1. Controllare e rispondere dei risultati aziendali complessivi
BB1. Sviluppare un clima che favorisca l'innovazione nella propria Organizzazione/Azienda
BC1. Disegnare e realizzare i cambiamenti dell'Organizzazione/Azienda
DC1. Sviluppare i rapporti con gli stakeholder (quelli con un interesse legittimo nella propria Organizzazione/Azienda) esterni
EA1. Gestire il tempo e le risorse personali per raggiungere i propri obiettivi
FA1. Ricercare, ottenere e allocare le risorse finanziarie globali necessarie per raggiungere gli obiettivi dell'Organizzazione/Azienda
GD1. Delegare obiettivi e gestire i risultati delle persone stabilmente coordinate
HB1. Favorire lo sviluppo e l'applicazione della conoscenza
HC1. Ottenere e utilizzare le informazioni per prendere decisioni
<b>Unità di attività aggiuntive Profilo di riferimento livello 1</b>
AA1. Tenersi aggiornato sui fattori interni ed esterni di pertinenza della propria Organizzazione/Azienda
BA1. Sviluppare e innovare diversi processi eterogenei per rispondere alle esigenze dei clienti interni ed esterni
DB1. Sviluppare i rapporti con i colleghi
EB1. Sviluppare le proprie competenze
GA1. Favorire il gioco di squadra all'interno del proprio team
GC1. Favorire e supportare lo sviluppo delle persone nel proprio team

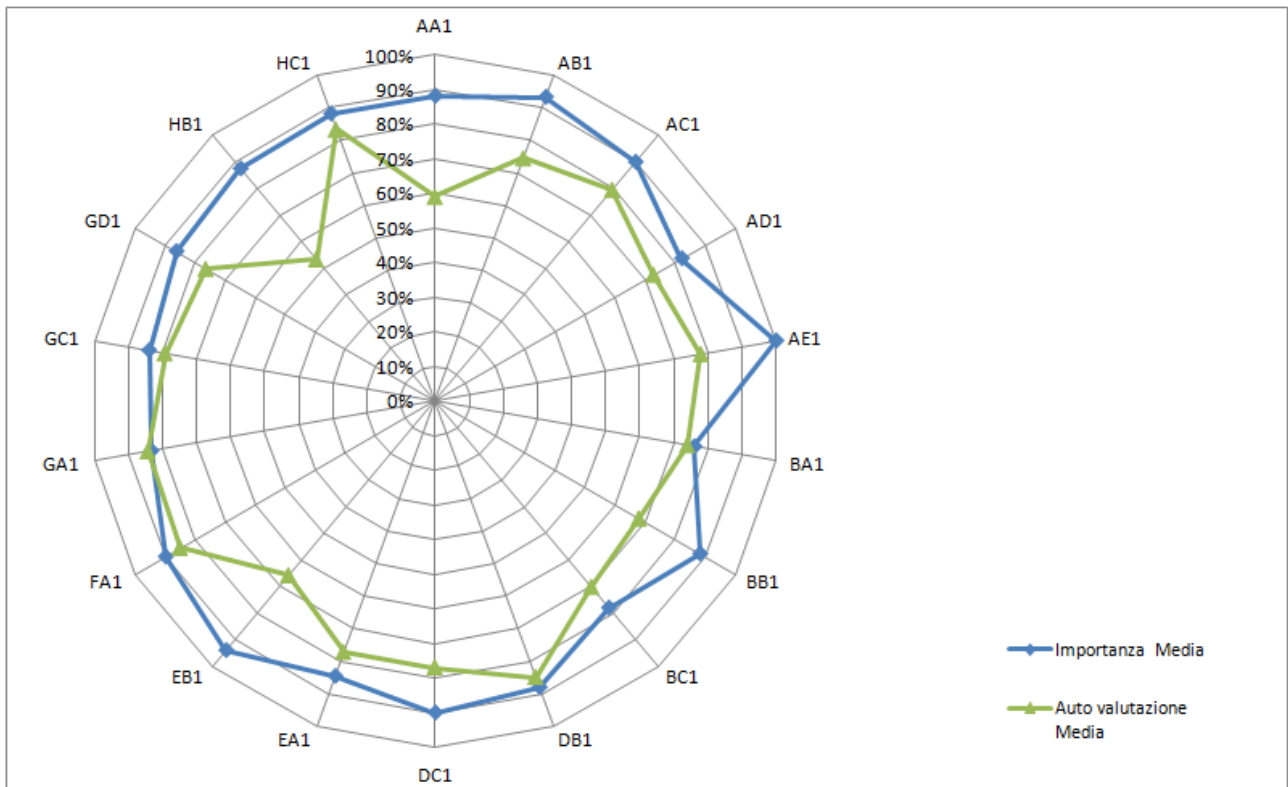
Le unità di attività aggiuntive sono state inserite tenendo in considerazione il criterio di frequenza di scelta da parte dei partecipanti. È da notare che le unità di attività aggiuntive sono collegate alla situazione economica contingente (crisi e momento di discontinuità) e sono relative a contenuti e bisogni di informazione e innovazione (AA1, BA1), relative allo sviluppo delle proprie competenze (EB1), relative alla gestione e miglioramento delle relazioni (DB1) e relative alla gestione e sviluppo del proprio team (GA1 e GC1).

I risultati medi del possesso delle unità di attività, che definiscono il profilo del manager di livello 1, sono rappresentati nel grafico a barre di seguito.



Analizzando i risultati le unità di attività superiori al 70% (quindi con un buon livello di possesso) sono 12 su 17; quindi apparentemente il manager medio di livello 1 presidia con un buon livello il proprio profilo di riferimento. Le unità di attività con un livello di possesso minore o uguale al 70% sono 5 su 17; in particolare le ultime due unità di attività risultano con un basso livello di possesso (HB1 pari al 53% e AA1 pari al 59%). Più in generale le cinque unità di attività con un livello di possesso non in linea con gli standard d'eccellenza sono, a nostro avviso, collegate con la capacità/possibilità di affrontare e superare la crisi (cambiamento, innovazione e competenze/conoscenze).

Per identificare le unità di attività critiche abbiamo incrociato il livello di importanza (quanto ogni singola unità di attività è importante/rilevante per il singolo manager) con il livello di possesso (quanto ogni singolo manager ritiene di possedere i *performance criteria* relativi alle unità di attività presenti nel profilo medio).



Quindi le unità di attività critiche (così come presentate nel grafico radar chart) sono, in ordine di criticità decrescente:

- HB1 favorire lo sviluppo e l'applicazione della conoscenza (gap 36%);
- AA1 tenersi aggiornato sui fattori interni/esterni di pertinenza della propria organizzazione/azienda (gap 31%);
- BB1 sviluppare un clima che favorisca l'innovazione nella propria organizzazione (gap 25%);
- EB1 sviluppare le proprie competenze (gap 22%);
- AE1 controllare e rispondere dei risultati aziendali (gap 20%).

Le prime quattro unità di attività si confermano come aree di miglioramento prioritarie sulle quali investire a livello di sistema per i manager di livello 1.

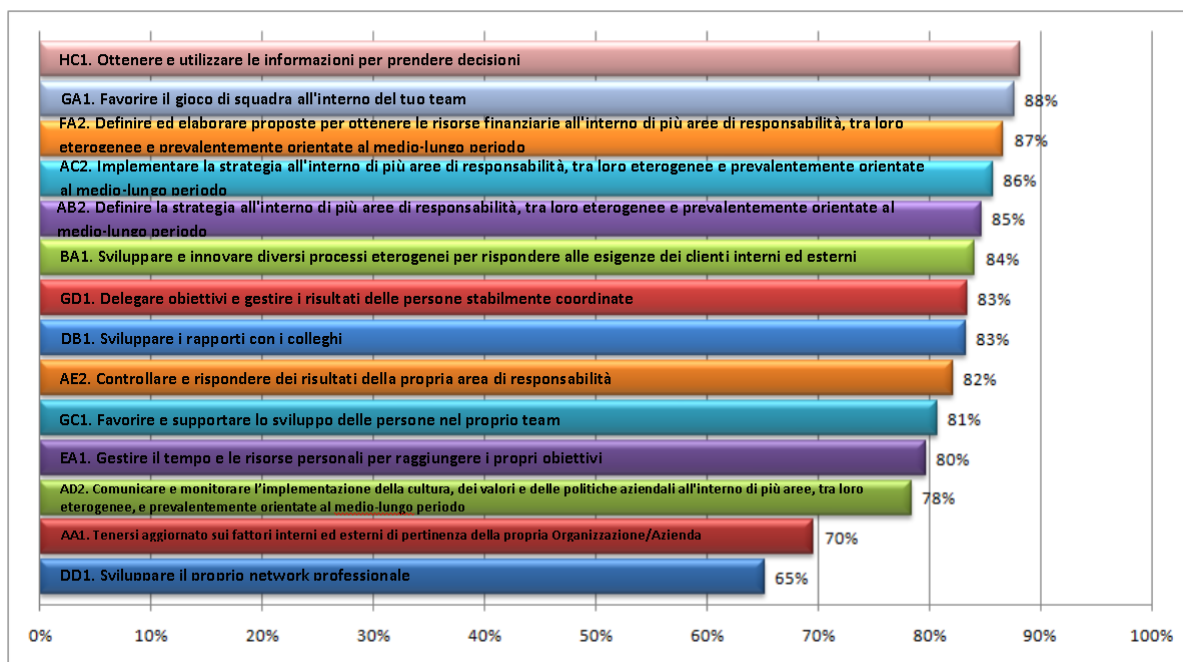
## Risultati autovalutazione livello 2

Le unità di attività che abbiamo considerato per il livello 2 sono le seguenti:

<b>Unità di attività chiave Profilo di riferimento livello 2</b>
AB2. Definire la strategia all'interno di più aree di responsabilità, tra loro eterogenee e prevalentemente orientate al medio-lungo periodo
AC2. Implementare la strategia all'interno di più aree di responsabilità, tra loro eterogenee e prevalentemente orientate al medio-lungo periodo
AD2. Comunicare e monitorare l'implementazione della cultura, dei valori e delle politiche aziendali all'interno di più aree, tra loro eterogenee, e prevalentemente orientate al medio-lungo periodo
AE2. Controllare e rispondere dei risultati della propria area di responsabilità
BA1. Sviluppare e innovare diversi processi eterogenei per rispondere alle esigenze dei clienti interni ed esterni
DB1. Sviluppare i rapporti con i colleghi
EA1. Gestire il tempo e le risorse personali per raggiungere i propri obiettivi
FA2. Definire ed elaborare proposte per ottenere le risorse finanziarie all'interno di più aree di responsabilità, tra loro eterogenee e prevalentemente orientate al medio-lungo periodo
GA1. Favorire il gioco di squadra all'interno del tuo team
GC1. Favorire e supportare lo sviluppo delle persone nel proprio team
GD1. Delegare obiettivi e gestire i risultati delle persone stabilmente coordinate
HC1. Ottenere e utilizzare le informazioni per prendere decisioni
<b>Unità di attività aggiuntive Profilo di riferimento livello 2</b>
AA1. Tenersi aggiornato sui fattori interni ed esterni di pertinenza della propria Organizzazione/Azienda
DD1. Sviluppare il proprio network professionale

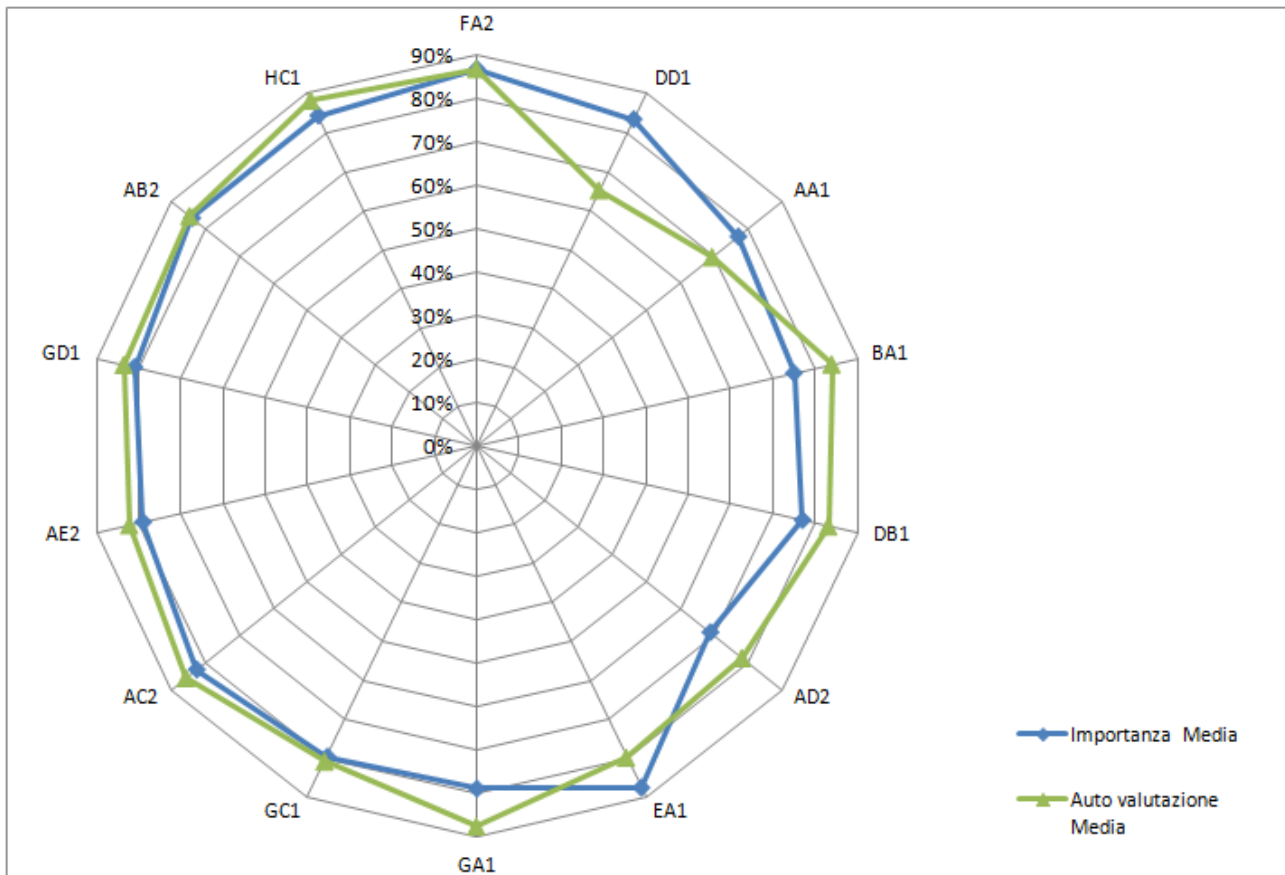
Le unità di attività aggiuntive sono state inserite tenendo in considerazione il criterio di frequenza di scelta da parte dei partecipanti. È da notare che le unità di attività aggiuntive sono collegate alla situazione economica contingente (crisi e momento di discontinuità) e sono relative a contenuti e bisogni di informazione (AA1), relative allo sviluppo allo sviluppo del network professionale (DD1).

I risultati medi del possesso delle unità di attività, che definiscono il profilo del manager di livello 2, sono rappresentati nel grafico a barre di seguito.



Analizzando i risultati, le unità di attività superiori al 70% (quindi con un buon livello di possesso) sono 12 su 14; quindi apparentemente il manager medio di livello 2 presidia con un buon livello il proprio profilo di riferimento. Le unità di attività con un livello di possesso minore o uguale al 70% sono 2 su 14; in particolare esse sono AA1 (70%) e DD1 (65%).

Per identificare le unità di attività critiche abbiamo incrociato il livello di importanza (quanto ogni singola unità di attività è importante/rilevante per il singolo manager) con il livello di possesso (quanto ogni singolo manager ritiene di possedere i *performance criteria* relativi alle unità di attività presenti nel profilo medio).



Quindi le unità di attività critiche (così come presentate nel grafico radar chart) sono, in ordine di criticità decrescente:

- DD1 sviluppare il proprio network professionale (gap 20%);
- AA1 tenersi aggiornato sui fattori interni/esterni di pertinenza della propria organizzazione/azienda (gap 8%);
- EA1 gestire il tempo e le risorse personali per raggiungere i propri obiettivi (gap 8%).

Le prime due unità di attività si confermano come aree di miglioramento prioritarie sulle quali investire a livello di sistema per i manager di livello 2. Più in generale, apparentemente, i manager di livello 2 hanno più punti di forza (unità di attività con alto livello di possesso e basso livello di importanza) che aree di miglioramento (unità di attività con alto livello di importanza e basso livello di possesso).

### Risultati autovalutazione livello 3

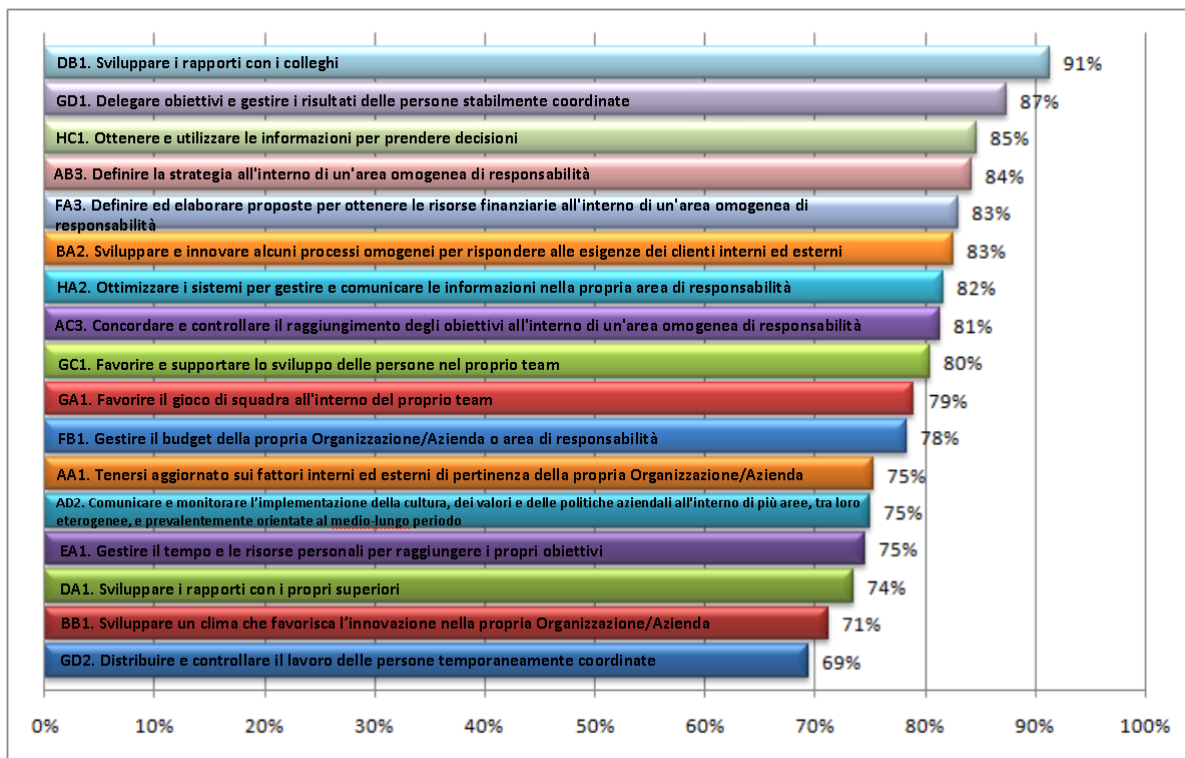
Le unità di attività che abbiamo considerato per il livello 3 sono le seguenti:

<b>Unità di attività chiave Profilo di riferimento livello 3</b>
AB3. Definire la strategia all'interno di un'area omogenea di responsabilità
AC3. Concordare e controllare il raggiungimento degli obiettivi del proprio team
AD2. Comunicare e monitorare l'implementazione della cultura, dei valori e delle politiche aziendali all'interno di più aree, tra loro eterogenee, e prevalentemente orientate al medio-lungo periodo
BA2. Sviluppare e innovare alcuni processi omogenei per rispondere alle esigenze dei clienti interni ed esterni
DA1. Sviluppare i rapporti con i propri superiori
EA1. Gestire il tempo e le risorse personali per raggiungere i propri obiettivi
FA3. Richiedere le risorse finanziarie per raggiungere gli obiettivi della propria area di responsabilità
FB1. Gestire il budget della propria Organizzazione/Azienda o area di responsabilità
GA1. Favorire il gioco di squadra all'interno del proprio team
GC1. Favorire e supportare lo sviluppo delle persone nel proprio team
GD1. Delegare obiettivi e gestire i risultati delle persone stabilmente coordinate
GD2. Distribuire e controllare il lavoro delle persone temporaneamente coordinate
HC1. Ottenere e utilizzare le informazioni per prendere decisioni
<b>Unità di attività aggiuntive Profilo di riferimento livello 3</b>
AA1. Tenersi aggiornato sui fattori interni ed esterni di pertinenza della propria Organizzazione/Azienda
BB1. Sviluppare un clima che favorisca l'innovazione nella propria Organizzazione/Azienda
DB1. Sviluppare i rapporti con i colleghi
HA2. Ottimizzare i sistemi per gestire e comunicare le informazioni nella propria area di responsabilità
HE1. Preparare e condurre le riunioni

Le unità di attività aggiuntive sono state inserite tenendo in considerazione il criterio di frequenza di scelta da parte dei partecipanti. È da notare che le unità di attività aggiuntive sono collegate alla situazione economica contingente (crisi e momento di discontinuità) e sono relative a contenuti e bisogni di informazione e innovazione (AA1, BB1, HA2, HE1), relative alla gestione e miglioramento delle relazioni (DB1).

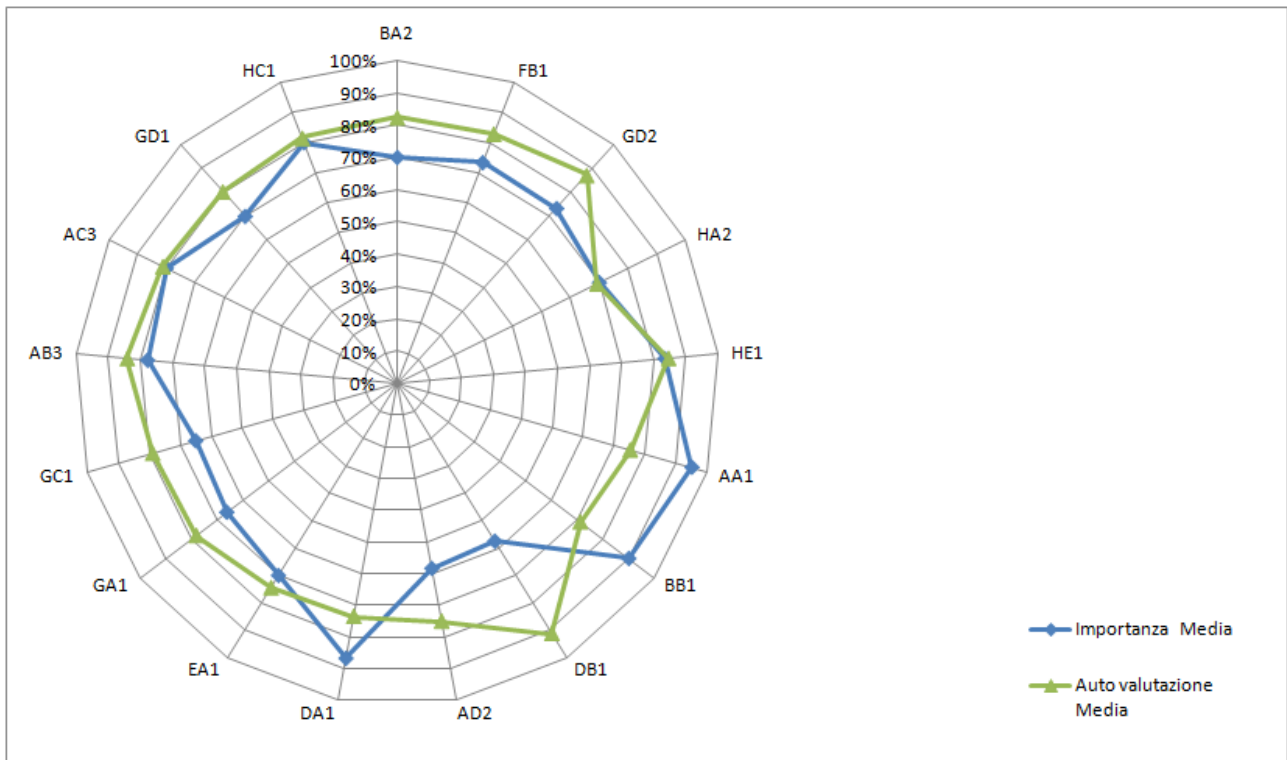
I risultati medi del possesso delle unità di attività, che definiscono il profilo del manager di livello 3, sono rappresentati nel grafico a barre di seguito.





Analizzando i risultati, le unità di attività superiori al 70% (quindi con un buon livello di possesso) sono 16 su 17; quindi apparentemente il manager medio di livello 3 presidia con un buon livello il proprio profilo di riferimento. L'unità di attività con un livello di possesso minore o uguale al 70% è HA2 (69%).

Per identificare le unità di attività critiche abbiamo incrociato il livello di importanza (quanto ogni singola unità di attività è importante/rilevante per il singolo manager) con il livello di possesso (quanto ogni singolo manager ritiene di possedere i *performance criteria* relativi alle unità di attività presenti nel profilo medio).



Quindi le unità di attività critiche (così come presentate nel grafico radar chart) sono, in ordine di criticità decrescente:

- AA1 tenersi aggiornato sui fattori interni/esterni di pertinenza della propria organizzazione/azienda (gap 20%);
- BB1 sviluppare un clima che favorisca l'innovazione nella propria organizzazione (gap 19%);
- DA1 sviluppare i rapporti con i propri superiori (gap 15%).

Queste tre unità di attività, nonostante un buon livello di possesso si delineano come aree di miglioramento prioritarie sulle quali investire a livello di sistema per i manager di livello 3.

### **3.3 Considerazioni sui risultati dell'autovalutazione**

L'unità di attività AA1. Tenersi aggiornato sui fattori interni ed esterni di pertinenza della propria organizzazione/azienda (aggiuntiva rispetto alle unità di attività chiave per tutti e tre i livelli) è quella che mostra, tendenzialmente, il gap maggiore fra importanza e livello di possesso per tutti e tre i livelli. Possiamo ipotizzare che questa sia un'area critica di "Sistema", sulla quale sarebbe opportuno impostare delle iniziative di sviluppo e formazione. Data la velocità dei cambiamenti socio-economici che le aziende e i manager si trovano ad affrontare è coerente riscontrare come unità di attività critica la AA1 per tutti i livelli.

L'unità di attività BB1. Sviluppare un clima che favorisca l'innovazione nella propria organizzazione è presente come attività critica sui livelli 1 e 3, questo appare coerente con la necessità di trovare forme alternative di fare business e interpretare e accogliere le esigenze del mercato; mentre non è presente neppure come unità di attività per i livelli 2. Una possibile chiave di lettura sta nel fatto che i livelli 2 sono più orientati a eseguire le attività day by day e con meno tempo e possibilità di favorire un clima per l'innovazione. Sembrerebbe dunque che i livelli 1 spingano dall'alto per favorire l'innovazione e che i livelli 3 richiedano dal basso delle opportunità di innovazione, mentre i livelli 2 sono concentrati nel "fare" e non considerano il favorire l'innovazione come un loro compito.

Le altre unità di attività comuni (EA1 gestire il tempo e le risorse personali per raggiungere gli obiettivi, GD1 delegare obiettivi e gestire i risultati delle persone stabilmente coordinate, HC1 ottenere e utilizzare le informazioni per prendere le decisioni) sono possedute complessivamente a un buon livello da tutti e tre i profili di riferimento e, apparentemente, non risultano critiche o che necessitino di azioni di sviluppo e formazione.

### **3.4 I fabbisogni formativi identificati dai manager dopo l'autovalutazione**

Durante le sessioni di autovalutazione i manager in sottogruppi hanno identificato le caratteristiche dell'attuale situazione socio-economica, le aree di miglioramento

per i manager italiani, hanno identificato le priorità di intervento per le aree di miglioramento, quindi hanno segnalato, per ogni area di miglioramento quali potrebbero essere delle iniziative di sviluppo e formazione.

A seguito dei lavori in sottogruppi e dopo averne analizzato i dati aggregati, sono emerse le seguenti aree di miglioramento per un livello medio di manager:

- sviluppare e innovare i processi
- definire la strategia
- sviluppare le proprie competenze
- ottenere e utilizzare le informazioni per prendere decisioni
- favorire l'innovazione
- favorire e supportare lo sviluppo delle persone all'interno del proprio team

Inoltre sono emerse due tematiche, ritenute critiche, relative a:

- internazionalizzazione delle aziende italiane, vista come mancanza di competenze e capacità dei manager di poter affrontare questo tema in modo proattivo ed efficace;
- analisi, valutazione e gestione del rischio, intesa come capacità di identificare i possibili rischi all'interno di scenari differenti e mutevoli, valutare l'impatto di questi rischi sulle azioni da intraprendere, identificare le azioni per mitigare i rischi potenziali.

Le aree di miglioramento derivanti dall'aggregazione dei risultati dell'autovalutazione rappresentano la media delle considerazioni di ogni singolo manager, in particolare considerazioni rivolte alle proprie esperienze e capacità.

Invece le aree di miglioramento identificate dai lavori in sottogruppi rappresentano la messa in comune di esperienze, capacità e percezioni, rivolte al "Sistema" manageriale in Italia.

L'unico elemento comune sia ai risultati dell'autovalutazione sia a quelli relativi ai lavori in sottogruppi è quello relativo al tema dell'innovazione. Questo ci consente di affermare che il favorire l'innovazione è sicuramente un'area di miglioramento molto importante da sviluppare.

Per i fini di questo progetto ci sembra più coerente analizzare criticamente i risultati dei sottogruppi di lavoro, che, a nostro parere, esprimono un condensato di percezioni e di esperienze che ci permettono di leggere meglio i fabbisogni formativi del manager italiano in questa situazione socio-economica.

### **3.5 Le iniziative di sviluppo e formazione identificate dai manager dopo l'autovalutazione**

Premesso che gli interventi formativi di tipo classico rimangono modalità ritenute fondamentali dai manager per lo sviluppo delle competenze, i partecipanti hanno suggerito anche altre iniziative di sviluppo come integrazione agli interventi formativi. In particolare le ulteriori iniziative di sviluppo maggiormente richieste dai partecipanti sono state:

- un supporto personalizzato per lo sviluppo delle aree ritenute critiche, attraverso incontri mirati di counselling e/o interventi di coaching. Le motivazioni di questa scelta sono il bisogno di avere riscontri immediati per migliorare la propria performance e il bisogno di essere seguiti a livello personale e nella propria realtà lavorativa;
- avere l'opportunità di conoscere stili vincenti e apprendere tecniche e modalità di lavoro attraverso l'osservazione di top performers. L'attività di osservazione strutturata (con attività stabilite, strumenti, tempi e stili da cogliere) calata in realtà operative è ritenuta utile per un apprendimento non solo teorico, ma anche come trasferimento di esperienze concrete. Inoltre questa tipologia di attività permette al manager di avere dei benchmark su variabili chiave e acquisire delle best practice da introdurre nella propria realtà;
- l'analisi critica dei propri comportamenti al fine di individuare le aree critiche e definire programmi di miglioramento, l'esperienza di autovalutazione utilizzando la metodologia Youmanager è stata considerata utile e da

diffondere ai manager italiani per poter costruire programmi di sviluppo che partono dalle reali esigenze e personalizzati.

### **3.6 I fabbisogni formativi identificati dai manager durante i focus group**

Durante i focus group i partecipanti, con il supporto del facilitatore, hanno identificato le aree critiche per i manager, partendo dai risultati delle autovalutazioni, fornendo anche il proprio contributo basato sulle proprie esperienze e sensazioni. Abbiamo raggruppato i risultati dei focus group in 5 cluster di contenuti:

#### *Cluster 1 – Gestire se stessi*

- Sviluppare un senso di auto efficacia
- Sviluppare la leadership
- Gestire il tempo e lo stress per raggiungere gli obiettivi
- Sviluppare l'etica professionale

#### *Cluster 2 – Strategia*

- Elaborare una visione d'insieme
- Definire e sviluppare scenari di business
- Definire e implementare la strategia
- Sviluppare il proprio network professionale
- Identificare e implementare strategie di eco business

#### *Cluster 3 – Innovazione*

- Sviluppare la creatività e il pensiero laterale
- Sviluppare e innovare processi
- Sviluppare un clima che favorisca l'innovazione

#### *Cluster 4 – Internazionalità*

- Favorire lo sviluppo di una cultura internazionale
- Conoscere i contesti internazionali
- Conoscere le lingue straniere

### *Cluster 5 - Sviluppo della cultura manageriale e dei collaboratori*

- Sviluppare una cultura manageriale di base (pianificazione, problem solving, negoziazione, ecc.)
- Favorire lo sviluppo dei propri collaboratori

In sintesi possiamo dire che le aree critiche identificate dai focus group sono sostanzialmente simili a quelle identificate al termine delle autovalutazioni. I partecipanti dei focus group sono entrati più nel merito dei contenuti delle singole aree critiche. A differenza dei partecipanti alle autovalutazioni, che sono stati allineati al modello Youmanager, nei focus group i cluster di argomenti contengono sia riferimenti a unità di attività che a capacità (es. leadership, problem solving) e conoscenze (es. inglese).

Per quanto riguarda le iniziative e le modalità di sviluppo e formazione le abbiamo classificate in due macro aree:

#### *Attività off the job*

- counselling, coaching e tutoring;
- corsi di formazione ad hoc;
- corsi di formazione esperienziale;
- incontri interaziendali su temi rilevanti o di attualità (ad esempio focus group);
- percorsi formativi per lo sviluppo delle capacità manageriali di base. Quindi non dei corsi singoli, ma dei veri e propri percorsi di studio che permettano al manager di apprendere e sperimentare diverse capacità e argomenti;
- corsi in inglese;
- applicazione di comportamenti manageriali fuori dal contesto lavorativo (es. volontariato, allenare una squadra sportiva, ecc.).

#### *Attività on the job*

- simulazioni e business case su casi e problematiche della propria azienda;

- osservazione di top performers e implementazione nella propria azienda di quanto appreso;
- corsi di formazione con attività di homework/project work da realizzare nella propria area e con la possibilità di ricevere dei feedback periodici.

### 3.7 Conclusioni

La caratteristica del manager medio emersa è quella di una persona capace, ma orientata più al fare che al pensare e all'innovare e che in momenti di discontinuità si trova spiazzato e frustrato, in quanto percepisce questa sua inadeguatezza. Una motivazione di questa sensazione come manager potrebbe derivare dal fatto che gli studi accademici non preparano al mondo del lavoro e una volta entranti in azienda, soprattutto nelle pmi italiane, la professionalità viene acquisita per lo più attraverso attività *on the job* destrutturate, senza un percorso di crescita strutturato e in maniera spesso autodidatta. Tutto questo è sostenibile per il manager in momenti di sviluppo di business, mentre in momenti di discontinuità e di crisi economica la mancanza di uno sviluppo manageriale strutturato e organico si acquiscono e rendono difficoltoso sia l'affrontare le nuove problematiche sia l'eventuale ricollocamento. La metodologia Youmanager ha contribuito a delineare questa fotografia e inoltre ha permesso ai manager che hanno partecipato di prendere consapevolezza di queste loro carenze.

Per quanto riguarda invece le modalità di sviluppo le principali esigenze sono, da un lato quella di colmare, anche attraverso la formazione tradizionale, le carenze di capacità e conoscenze riscontrate, dall'altro lato l'esigenza di trovare modalità di sviluppo ad hoc (counselling, coaching, formazione ad hoc, ecc.) per migliorare l'area del sé e le aree di responsabilità identificate come critiche.



## 4.

### Risultati, linee guida, proposte e strumenti

I risultati emersi circa le necessità formative e competitive del dirigente e delle aziende del terziario ci danno alcune informazioni e chiavi di lettura della situazione attuale utile per sviluppare alcune proposte. Vediamo in sintesi estrema quanto emerso e alcune linee guida su cosa si potrebbe fare.

#### 4.1 Evidenze dall'indagine sulle aziende circa la formazione:

- la crisi porta le aziende a ragionare più sul breve che sul medio-lungo periodo (l'attenzione è massima su costi e stringenti aspetti operativi);
- la crisi porta alcune aziende, soprattutto le pmi (25,8% totale e 39,3% piccole aziende), a rendersi conto di avere bisogno di competenze esterne per affrontare al meglio la situazione (crisi e competizione);
- il management viene fatto crescere in azienda nel 50% dei casi, ma tutti, soprattutto le piccole aziende, dichiarano che reperire risorse manageriali all'esterno è e sarà sempre più necessario per affrontare al meglio e subito le sfide competitive;
- quasi tutte le aziende (85%) hanno fatto formazione manageriale negli ultimi due anni, ma un terzo non prevede azioni di sostegno allo sviluppo manageriale organiche e formalizzate
- tempo (80,6%) e costi (58,1%) sono i principali ostacoli a una formazione manageriale più diffusa e organica;
- formazione mirata per l'azienda e coaching sono gli strumenti di formazione manageriale preferiti dalla metà delle aziende;
- le competenze ritenute oggi più importanti per valutare i dirigenti si riferiscono quasi unicamente ad aspetti hard (capacità di produrre risultati

60,6%, competenze specialistiche della funzione 52,8%, capacità di gestire costi e budget 45,3%, capacità di coinvolgere e motivare collaboratori, fornitori ecc. 40,3%);

- in un'ottica futura si palesa, seppur debolmente e soprattutto da parte delle pmi, l'attenzione ad aree critiche per il management più soft e trasversali (tenersi aggiornato sui fattori interni ed esterni di pertinenza della propria azienda 45,6%, sviluppo di un clima che favorisca l'innovazione 42,5%, sviluppo di un senso di autoefficacia 41,1%, di leadership 38,3%, di capacità di gestire il tempo e lo stress per raggiungere gli obiettivi 33,9%);
- emerge una forte necessità (29,4%) di avvalersi di sistemi di valutazione e sviluppo manageriale, oggi sono utilizzati solo dal 45% delle aziende.

#### **4.2 Evidenze dall'indagine sulle aziende circa l'azione di Fondir:**

- poco più della metà (53,1%) dei dirigenti intervistati conosce Fondir e solo un dirigente su tre (35,6%) è certo che la sua azienda sia iscritta a Fondir. Un buon risultato, ma sicuramente passibile di un forte miglioramento;
- tra chi non sa circa l'iscrizione dell'azienda a Fondir o sa che l'azienda non è iscritta, poco più della metà sa che annualmente la sua impresa versa una quota di contributi all'Inps destinata alla formazione (52,2%) e che l'adesione ai fondi interprofessionali e l'utilizzo dei loro servizi è gratuito (53%);
- la situazione è comunque ampiamente migliorabile visto che più della metà (53%) prevede, forse anche grazie alle maggiori informazioni apprese rispondendo al questionario, che l'azienda aderirà a Fondir e ancor più sono quelli che desiderano ricevere maggiori informazioni sul Fondo (63%);
- tra gli utilizzatori diretti il giudizio sull'assistenza ci ricevuta si divide tra chi la valuta abbastanza buona e chi la valuta mediocre o scarsa. Più apprezzata è sicuramente la fase di prima informazione, mentre più critiche sono le varie fasi burocratiche successive per richiedere i finanziamenti.

### 4.3 Linee guida e proposte

A livello di supporto all'azione formativa e di sviluppo delle aziende e del management, emerge forte l'esigenza di aiutare le aziende a:

- aumentare la formazione del loro management e soprattutto la loro capacità di leggere meglio i mercati, anche per trovare stimoli e segnali utili non solo nel loro settore, ma in modo trasversale e interculturale;
- considerare maggiormente aspetti legati al medio lungo periodo (gestione del cambiamento, innovazione, internazionalizzazione);
- dotarsi di strumenti capaci di aiutarle nella valutazione e sviluppo del management;
- reperire all'esterno le competenze necessarie non presenti in azienda.

Un discorso generale ma da sviluppare in modo più forte per le pmi, cogliendo e coltivando i timidi segnali che le vedono, spesso obbligate dalla crisi, iniziare ad ampliare i loro orizzonti verso una gestione manageriale sempre più efficace ed efficiente. Proprio per questo, seppure in modo ancora poco lineare, aumentano le loro necessità e le loro richieste in termini di informazione, formazione e cultura manageriale.

Una domanda da soddisfare con tre obiettivi:

- aumentare il numero, oggi ancora minoritario, delle imprese che facendo un salto culturale di non poco conto capiscono di aver bisogno di ampliare i loro orizzonti;
- aiutare le imprese a leggere al meglio il contesto in evoluzione e a dotarsi di opportuni strumenti (formativi e informativi) per farlo;
- favorire l'osmosi del management tra varie aziende, anche aiutando i manager espulsi dalle imprese a valorizzare e implementare le proprie competenze e a metterle a disposizione di nuove realtà che necessitano di tale bagaglio professionale.

Un compito non di poco conto che può coerentemente vedere Fondir quale importante attore di un processo di acculturazione del sistema, dei manager e delle

imprese, tutte ma soprattutto quelle che hanno dirigenti nei comparti di sua pertinenza. Un lavoro volto al contempo ad ampliare la conoscenza e l'immagine del Fondo presso istituzioni e business community e ad aumentare la sua operatività facendo crescere le aziende iscritte e l'attività di finanziamento a esse rivolta.

#### **4.4 Strumenti**

Volendo ipotizzare alcuni possibili strumenti e modalità per attuare quanto sopra è opportuno distinguere gli ambiti d'azione.

##### *4.4.1 Ricerche e indagini*

In questo caso, anche a supporto dell'attività istituzionale, si potrebbe prevedere:

- un'indagine annuale su fabbisogni competitivi e formativi delle aziende del terziario, che oltre a uno schema generale potrebbe prevedere un focus su tematiche calde (innovazione ecc.);
- alcune indagini ad hoc su particolari temi d'attualità (innovazione, produttività, internazionalizzazione, nuovi bisogni e figure manageriali, i nuovi mestieri del terziario, possibilità di business per l'Expo 2015 ecc.).

Un'attività da sviluppare in proprio, ma forse più opportunamente in partnership con altri soggetti che già svolgono attività analoghe e da caratterizzare per l'ambito di ricerca e per alcuni aspetti innovativi.

Un modo per aumentare visibilità, autorevolezza e conoscenza di Fondir, stimolando al contempo l'iscrizione di nuove aziende.

##### *4.4.2 Informazione e cultura manageriale e d'impresa*

La presentazione dei risultati delle indagini potrebbe così diventare il punto di partenza per:

- incontri da sviluppare sul territorio in modo snello e dinamico per coinvolgere le aziende e i manager iscritti e/o iscrivibili, ma anche interlocutori istituzionali e della business community;
- workshop nei quali portare alcuni manager e aziende a sviluppare e discutere operativamente di alcune tematiche calde e dare il via a percorsi virtuosi di network e collaborazione anche interculturale tra manager e aziende di business diversi;
- ciclo di incontri annuale (2/4 all'anno) con personaggi di spicco nazionali e internazionali.

Quest'attività, adeguatamente calibrata e programmata, potrebbe aiutare a fornire agli interlocutori interni (aziende e manager del terziario) ed esterni (tutta la business community e le istituzioni) opportune chiavi di lettura dei fenomeni in atto e al contempo contribuire ad aumentare conoscenza, visibilità, autorevolezza e iscrizioni a Fondir.

#### *4.4.3 Stimolo e supporto alla formazione*

Solo pensando di offrire alle aziende un supporto per la definizione delle loro linee guida a livello di formazione e cultura manageriale si potrebbe pensare di mettere a disposizione, con strumenti web on demand ecc., delle aziende e dei manager iscritti:

- un maggior dettaglio dei risultati delle indagini su aspetti legati a formazione e capacità competitive;
- uno spaccato sintetico degli standard manageriali chiave, sia di quelli consolidati che di quelli nuovi, secondo i principali modelli di valutazione e sviluppo manageriale presenti in Italia e all'estero. Uno strumento, quello della valutazione delle competenze professionali, di indubbia utilità per lo sviluppo e la competitività delle imprese e dei manager, che è tra l'altro recentemente entrato tra gli obiettivi del Governo e del ministero del Lavoro (vedi Linee guida per la formazione nel 2010 nelle Ipotesi di intesa tra

Governo, Regioni, Province autonome e parti sociali firmate a febbraio 2010).

Un altro filone da considerare potrebbe essere quello di identificare alcune aree prioritarie in termini di business, collegamento con eventi ecc. che potrebbero essere portate all'attenzione delle aziende in termini di supporto alla formazione degli attori coinvolti. Si pensi ad alcune tematiche calde quali:

- innovazione, internazionalizzazione, sostenibilità, responsabilità sociale, produttività ecc.
- eventi quali l'Expo 2015 di Milano ecc.

#### *4.4.4 Partnership*

Fondir, anche e soprattutto per sviluppare al meglio quanto sopra, potrebbe utilmente sviluppare adeguate partnership e iniziative comuni con alcuni soggetti del mondo universitario (Università Bocconi, Mip, London business school; Harvard ecc.), della formazione manageriale (Cfmt, Sda Bocconi), della business community (The ruling company ecc.).