

LE COMPETENZE MANAGERIALI NELL'ERA DI INDUSTRY 4.0

A cura di Mario Cardoni

Direttore Generale Federmanager

LA DIGITAL TRANSFORMATION

La *digital transformation* ha il pregio di aver rimesso la politica industriale al centro dell'azione di Governo.

Il «Piano nazionale Industria 4.0» ha posto **due direttrici chiave**:

1. Investimenti innovativi

- tecnologie
- ricerca, sviluppo e innovazione
- Finanza

Parlare di una moderna politica industriale significa parlare di **«investimenti in conoscenza»: ricerca e sviluppo, tecnologie, ma soprattutto capitale umano, persone.**

Boom di ordini di macchine utensili e robot III trimestre 2017: **+86,2%**

2. Competenze

- diffusione attraverso la scuola digitale e ASL
- percorsi universitari e ITS dedicati
- Finanziamento della ricerca 4.0 e potenziamento dei cluster e dei dottorati
- creazione *competence center e digital innovation hub*

La legge di Bilancio 2018 ha istituito un credito d'imposta per le aziende.

SIAMO ANCORA AI PRIMI PASSI.....

COS' È?

La *digital transformation*, non è solo robotica, stampanti 3D o intelligenza artificiale.

E' 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 prodotti e processi produttivi.

La tecnologia è una *commodity*, l'implementazione della stessa è un mezzo non il fine.

La *digital transformation* è **nell'uso della tecnologia** che entra nei processi e nelle relazioni, nel modo di lavorare, che impatta sui modelli organizzativi e sul lavoro.

In sostanza, **un nuovo modello di business** che renda complice il consumatore finale fin dalla fase embrionale del manufatto, rafforzando l'interazione cliente-produttore e la personalizzazione del prodotto, **un nuovo modo di lavorare e nuove competenze.**

Tre sono le criticità per indirizzare una coerente politica economica:

1. Abbiamo un *"problem setting"* da considerare. La modesta dimensione delle nostre imprese frena gli investimenti in conoscenza e la presenza su mercati esteri: due componenti essenziali per essere competitivi.
2. La **concentrazione territoriale dei settori innovativi limitata ad 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.
3. *«Skills mismatch»* ovvero la difficoltà di reperire risorse con adeguate competenze tecnologiche richieste dal mercato e il disallineamento della formazione didattica rispetto alle esigenze delle imprese.

La sfida digitale è **una sfida di sistema** che vede protagoniste le Istituzioni, le imprese, le Università e i centri di ricerca e il management.

"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". Warren Bennis

Le mansioni elementari e ripetitive sono a rischio. La sfida è di elevare la qualità del lavoro e inventare nuovi profili. Profili che oggi sono maggiormente richiesti dalle aziende non esistevano 10 anni fa.

Il tema vero, prioritario, quindi, è quello della **formazione delle competenze** che **deve riguardare tutti i livelli organizzativi.**

Più che abilità manuali, **occorrerà possedere un bagaglio specifico di capacità continuamente aggiornate e funzionali a sostenere l'evoluzione del business.** Il collaboratore dovrà essere **polivalente e cooperativo** e ad esso saranno riservati **compiti di più alto profilo e con più elevati livelli di responsabilità.**

Il linguaggio sarà lo stesso tra chi progetta l'innovazione e chi la applica; l'informazione sarà diffusa e non proprietà di alcuni.

È necessario puntare sulla creatività dei lavoratori e sulle loro competenze, *soft e digital*, applicando i principi di *life long learning*.

Le High Skills che deve possedere il dipendente di un'azienda digitale **presuppongono un dialogo più costruttivo e costante tra il mondo del lavoro e quello della scuola e dell'università, attraverso un efficiente sistema di alternanza scuola-lavoro e una normativa che agevoli l'inserimento nel mondo del lavoro in modo strutturale.**

Data science e Informatica sono le materie su cui le università si stanno confrontando per rendere più appetibili i corsi e i master che sono proposti per arricchire le conoscenze delle prossime generazioni sulle tecnologie abilitanti di Industry 4.0.



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.

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, difficilmente standardizzabili. Nessuna tecnologia è deterministica.**

Ed ecco che entrano in gioco le competenze manageriali, una nuova e-leadership manageriale in cui le competenze strategiche saranno sempre più determinanti.

Il manager dovrà comprendere l'evoluzione e le complessità del mercato, individuare le migliori soluzioni e trarre il maggior valore dal lavoro in team.

«L'Approccio Industria 4.0», in particolare, richiede un mix di competenze manageriali più articolato e una forte propensione all'innovazione.

Skills di natura tecnologica si completano con *soft skills* quali **pensiero critico, creatività, intelligenza emotiva, capacità di leadership e di gestione del cambiamento**, a vantaggio di un diverso modello di business che sfrutti le tecnologia per raggiungere nuovi obiettivi o creare maggior valore.

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.**

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, al fine di adeguare i processi aziendali alla nuova sfida di una domanda di prodotti e servizi che siano al tempo stesso di massa e personalizzati e dovranno saper gestire un team di persone più autonome e responsabili, in luoghi più virtuali che fisici.**

Il manager di oggi è adeguato???

I Manager devono ri-formarsi per sviluppare le competenze digitali per innovare prodotti e processi, nonché per utilizzare dati e informazioni come risorse per il business.

Cloud computing, cyber-security, big data, IOT, mobile, robotics, analitics, artificial intelligence, social media, service strategy e development, sono le aree delle aziende digitalizzate che faranno gemmare i profili emergenti del mondo del lavoro.

Le nuove figure professionali dell'«economia della conoscenza» che i manager dovranno saper guidare, motivare e responsabilizzare con una leadership rinnovata in grado di creare le condizioni per trarre il maggior valore a vantaggio dell'azienda e un maggior, più diffuso benessere a vantaggio degli stakeholders.

*E-leader: trascinatori di innovazione
socialmente responsabili*

1. Progetto “Industry 4.0” All Inclusive”

Abbiamo avviato un **road show** su tutto il territorio di informazione e formazione diffusa **con l’obiettivo di coinvolgere 6000 manager** a parte dei quali offriamo l’opportunità di 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”**.

OBIETTIVO: 300 MANAGER CERTIFICATI ENTRO IL 31 dicembre 2018

2. **Cdi Manager**, una società del nostro sistema, **offre un servizio di assessment aziendale** dedicato prevalentemente alle PMI e la selezione dei profili più idonei per rispondere alle diverse esigenze aziendali: sia per favorire l’introduzione di tecnologie digitali per le aziende pronte sia per favorire l’evoluzione di quelle che si trovano un passo indietro.
3. **Protocollo con il MIUR per essere attori della co-progettazione e realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro** che abbiano anche uno sguardo sul futuro e quindi sul digitale.
4. **Collaborazione con Confindustria sui DIH;**
5. **Competence Center: accordi con le più importanti Università (al momento Padova, Udine, Polo Universitario della Puglia)** per creare un ponte tra l’innovazione creata nelle università e nei centri di ricerca e la sua applicazione nell’impresa, in particolare nelle PMI;
6. **«Progetto MIND – Un outlook sul futuro»** per conoscere le migliori esperienze nei Paesi più evoluti.

GRAZIE
PER
L'ATTENZIONE