

Avviso 1/2021

Digitali
sostenibili, smart

Analisi dei principali dati

Dicembre 2021



Sommario

SINTESI INTRODUTTIVA	3
GRAFICI E TABELLE DI ANALISI	8
I territori coinvolti	9
I piani nelle diverse aree di intervento.....	11
Le aree di intervento per regione	11
Punteggio per Aree di intervento	13
I piani per dimensione aziendale	14
Le dimensioni medie delle aziende coinvolte per regione	14
La dimensione aziendale nelle diverse aree di intervento	16
La dimensione aziendale nelle diverse aree di intervento (valori percentuali)	17
I finanziamenti per regione.....	18
I finanziamenti per aree di intervento e dimensione aziendale	20
I dirigenti partecipanti nelle diverse aree di intervento.....	21
Ore di formazione per le diverse metodologie formative.....	24
I criteri di valutazione con maggiori margini di miglioramento	25
Attività preparatorie e di accompagnamento rispetto al finanziamento erogato	26
Costo medio orario e costo medio della formazione	26
Le attività di valutazione	27
La certificazione del monitoraggio.....	28
Le finalità dei piani	29
Finalità dei piani per classe dimensionale	30
Il contesto aziendale di riferimento	31
Il contesto aziendale di riferimento per regione	31
Il contesto aziendale di riferimento per regione	32
Il contesto aziendale di riferimento per dimensione aziendale.....	33
Le competenze/capacità per area di intervento	33
Le competenze/capacità per dimensione aziendale	33
L'analisi della domanda	35
Le metodologie formative e le dimensioni d'impresa	36
Le competenze nei piani formativi.....	37
Le competenze nei piani formativi.....	38
Le competenze manageriali.....	39
Le competenze tecniche	40
Le parole chiave degli interventi	41
I dati quantitativi sui piani approvati	43

SINTESI INTRODUTTIVA

Il presente documento illustra i principali risultati dell'Analisi dei piani formativi approvati con l'**Avviso 1/2021** di Fondirigenti, pubblicato il 28 aprile 2021, con graduatoria pubblicata il 30 settembre 2021.

AREE DI INTERVENTO E OBIETTIVI

L'Avviso, con l'intento di sostenere la domanda di formazione delle imprese nella fase di ripartenza legata al post Covid-19, ha previsto tre **aree di intervento** corrispondenti ad altrettante aree di fabbisogno formativo: management della sostenibilità, open management, lavoro e organizzazione smart: si tratta di priorità individuate dal Fondo grazie alla costante azione di analisi dei trend e degli scenari effettuati con le "Iniziative strategiche" promosse in collaborazione con Confindustria e Federmanager su tutto il territorio nazionale.

In particolare, con questo Avviso Fondirigenti ha inteso promuovere piani formativi finalizzati a sviluppare skill e dotazioni manageriali in grado di **anticipare il futuro**, aumentare la progettualità, generare competenze trasversali e tecniche in grado di presidiare diversi ambiti d'innovazione (digitale, sostenibile e "smart"). Un obiettivo parimenti importante per il Fondo è stato quello di promuovere, attraverso l'Avviso, l'adozione di nuove modalità formative, ricorrendo all'utilizzo di tecnologie innovative e puntare ad un'attenta valutazione degli investimenti formativi effettuati e degli impatti generati sull'organizzazione e le performance aziendali.

STANZIAMENTI E PIANI

A fronte di uno stanziamento di 6 milioni di euro sono stati ricevuti 699 Piani per 8,2 milioni di euro. Hanno raggiunto la soglia di approvazione 581 Piani formativi per un totale di risorse pari a **6,9 milioni di euro**. Il CdA del Fondo, avvalendosi della facoltà prevista dall'Avviso, ha deliberato di incrementare lo stanziamento iniziale per consentire il finanziamento di tutti i Piani formativi valutati idonei.

L'analisi che segue è riferita, se non altrimenti specificato, ai 581 piani approvati.

IMPRESE E DIRIGENTI COINVOLTI

La **risposta all'Avviso da parte delle imprese** aderenti in questa delicata fase di ripresa post pandemica è stata più che soddisfacente, sia in termini quantitativi, sia in termini qualitativi, con una decisa crescita dei punteggi medi ottenuti in sede di valutazione.

Tuttavia, l'entità della risposta non è risultata omogenea tra le diverse **aree territoriali** del Paese, registrando una maggiore concentrazione di piani formativi nel Centro-Nord e, in particolare, nel Nord-Est. L'analisi delle dinamiche territoriali della domanda di formazione espressa evidenzia un limitato accesso ai finanziamenti da parte delle imprese del Sud, dovuta

sia alla minore managerializzazione del tessuto produttivo del Mezzogiorno, sia a una più debole strutturazione del sistema formativo di riferimento rispetto ad altre aree del Paese.

La “questione dimensionale” influenza la capacità di accesso delle imprese ai finanziamenti: le grandi imprese si confermano, infatti, le principali utilizzatrici della formazione finanziata.

Si evidenziano, tuttavia, ottime performance anche per le medie imprese che, con oltre il 40% dei piani, dimostrano una interessante vitalità dovuta alle esigenze di sviluppo manageriale connesse alle dinamiche di crescita.

Nel complesso, i piani dell'Avviso 1/2021 consentiranno di formare oltre 1.200 **dirigenti, circa 2 per piano**, per circa 70mila ore di formazione. Le ore di formazione per ciascun partecipante saranno 57, ben al di sopra delle medie europee ed italiane sulla formazione continua (rispettivamente pari a 23.6 ore/anno e 20.9 ore/anno)¹. La distribuzione per area geografica dei dirigenti in formazione ricalca in buona sostanza quella delle imprese destinatarie dei finanziamenti.

AREE DI FABBISOGNO E COMPETENZE

I **fabbisogni di crescita delle competenze** manageriali sugli asset relativi all'open management e alle nuove modalità di organizzazione del lavoro, con oltre il 70% dei piani, risultano essere prevalenti; la restante quota riguarda l'asset della sostenibilità. Il crescente peso della **digitalizzazione** nei processi produttivi, le molteplici esperienze di smart working maturate durante il periodo pandemico, insieme agli ingenti investimenti in “hardware” effettuati negli anni scorsi anche a seguito del Piano Industria 4.0, hanno fatto crescere in modo deciso la domanda di formazione relativa alle competenze manageriali necessarie a presidiare questi processi di trasformazione. Il tema della **sostenibilità**, nelle sue diverse accezioni, sta tuttavia acquisendo un peso crescente nelle strategie formative delle imprese e, nel prossimo futuro, la rilevanza di questo asset sarà ancor maggiore in considerazione dei cambiamenti radicali imposti dalle sfide globali e dalle regolamentazioni internazionali in materia di tutela ambientale.

Il **punteggio medio** dei piani presentati è pari a 76,61 (al di sopra del limite di ammissibilità fissato a 75 punti), mentre sui piani approvati arriva a superare quota 79.

Mediamente, i piani relativi all'asse della sostenibilità fanno registrare punteggi più elevati degli altri, probabile segno di una crescente specializzazione dell'offerta sulle tematiche ambientali.

I criteri di valutazione riferiti all'analisi dell'impatto dei piani, al ricorso agli strumenti digitali, alla personalizzazione dei piani (anche a fronte di una migliore analisi dei fabbisogni) sono quelli nei quali si registrano i maggiori spazi di miglioramento attesi.

¹ Rif.: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/trng_cvt_25s/default/table?lang=en

La **distribuzione dei piani** è abbastanza uniforme **per dimensione d'impresa**, ma si osserva una prevalenza di piani per la sostenibilità nelle grandi imprese, dell'Open management nelle medie imprese e del lavoro agile nelle piccole imprese, quasi a voler indicare un maggior rilievo della relativa sfida per ciascuna tipologia d'impresa.

La competitività aziendale è la principale **motivazione che spinge all'utilizzo della formazione**, seguita dalle esigenze di aggiornamento delle competenze e dalla competitività del settore di riferimento: fra le piccole imprese, si registra una esigenza proporzionalmente maggiore di manutenzione ed aggiornamento delle competenze. Sostanzialmente assenti i casi di utilizzo della leva formativa per favorire la ristrutturazione aziendale o per la soluzione di situazioni di crisi: il contesto in cui la maggioranza dei piani si colloca è quello del mantenimento della capacità competitiva delle imprese e, semmai, della loro crescita.

Gli investimenti riguardano, sia **competenze manageriali**, sia **competenze tecnico-gestionali**. Per tutti e tre gli asset dell'Avviso, le prime sono più richieste rispetto alle seconde. Leadership, change e people management sono le competenze manageriali ritenute più importanti. Tra le competenze tecniche si segnala la richiesta di formazione in ambito digital, nell'organizzazione e gestione delle risorse umane (HR), operation (acquisti, supply chain e logistica) e green.

Quanto all'**oggetto della formazione**, l'analisi semantica dei piani fa emergere la centralità di concetti quali la digitalizzazione, l'innovazione di processo, la razionalizzazione della supply chain e la introduzione di logiche lean con riferimento alla tematica dell'Open Management; il concetto di sostenibilità in tutte le sue declinazioni e l'introduzione di principi di economia circolare; l'organizzazione dello smart working e del lavoro in team da remoto con riferimento al tema della sostenibilità.

Dai dati emerge, quindi, un approccio alla gestione delle transizioni che mette al centro la persona e la capacità del manager di coinvolgere e motivare il personale, così come di adeguare processi e organizzazioni alle mutate esigenze (prima di tutto tecnologiche ed ambientali) di un contesto in rapida evoluzione.

MODALITA' E COSTI DELLA FORMAZIONE

Sul fronte delle modalità di formazione, l'analisi evidenzia la predilezione da parte di imprese e dirigenti per una **formazione manageriale sempre più "su misura"**, che privilegia – con oltre il 46% delle ore di formazione – metodi esperienziali e relazionali. Peraltro, si registra una significativa relazione tra la dimensione d'impresa e la personalizzazione: più è grande l'impresa, più la formazione è "tailor made". La mera formazione on-line non sembra essere l'opzione preferita, meglio le modalità blended (o ibride) con un mix di attività in presenza e a distanza. Proporzionalmente, è maggiore il ricorso alla formazione a distanza (FAD) per le piccole imprese, modalità che si sposa più agevolmente con le caratteristiche di flessibilità che devono possedere i manager di questa tipologia di imprese.

L'Avviso finanzia in larga misura le **attività "core" della formazione** (con oltre l'80% del budget dei piani formativi) anche se non mancano le risorse destinate alle attività di analisi del fabbisogno, che qualificano gli interventi formativi rendendoli ancor più aderenti alle esigenze di imprese e dirigenti. Sempre dal punto di vista finanziario, dall'analisi emerge un costo medio orario in linea con i dati storici dei piani del Fondo e congruo rispetto alla tipologia di formazione finanziata.

VALUTAZIONE D'IMPATTO E CERTIFICAZIONI

Sorprendente il dato riguardante la **verifica da parte delle imprese dell'efficacia dei piani**: la valutazione d'impatto organizzativo, impegnativa a livello di investimento e di complessità nell'implementazione, è stata scelta per l'88% dei piani e supera in termini di frequenza la mera registrazione del gradimento dei partecipanti e dei livelli di apprendimento. Quindi, malgrado il punteggio medio assegnato alla valutazione di tale parametro dimostri ampi margini di miglioramento, resta apprezzabile la serietà con la quale le imprese intendono misurare i propri investimenti in formazione e frutto dell'azione di stimolo messa in campo da Fondirigenti per premiare i piani particolarmente attenti a questa dimensione valutativa.

Le imprese pongono attenzione anche alla valutazione degli apprendimenti (quasi il 70%) e alla certificazione delle competenze acquisite dai manager (oltre il 30%), dato quest'ultimo particolarmente importante nell'ottica dell'occupabilità dei dirigenti.

CONCLUSIONI

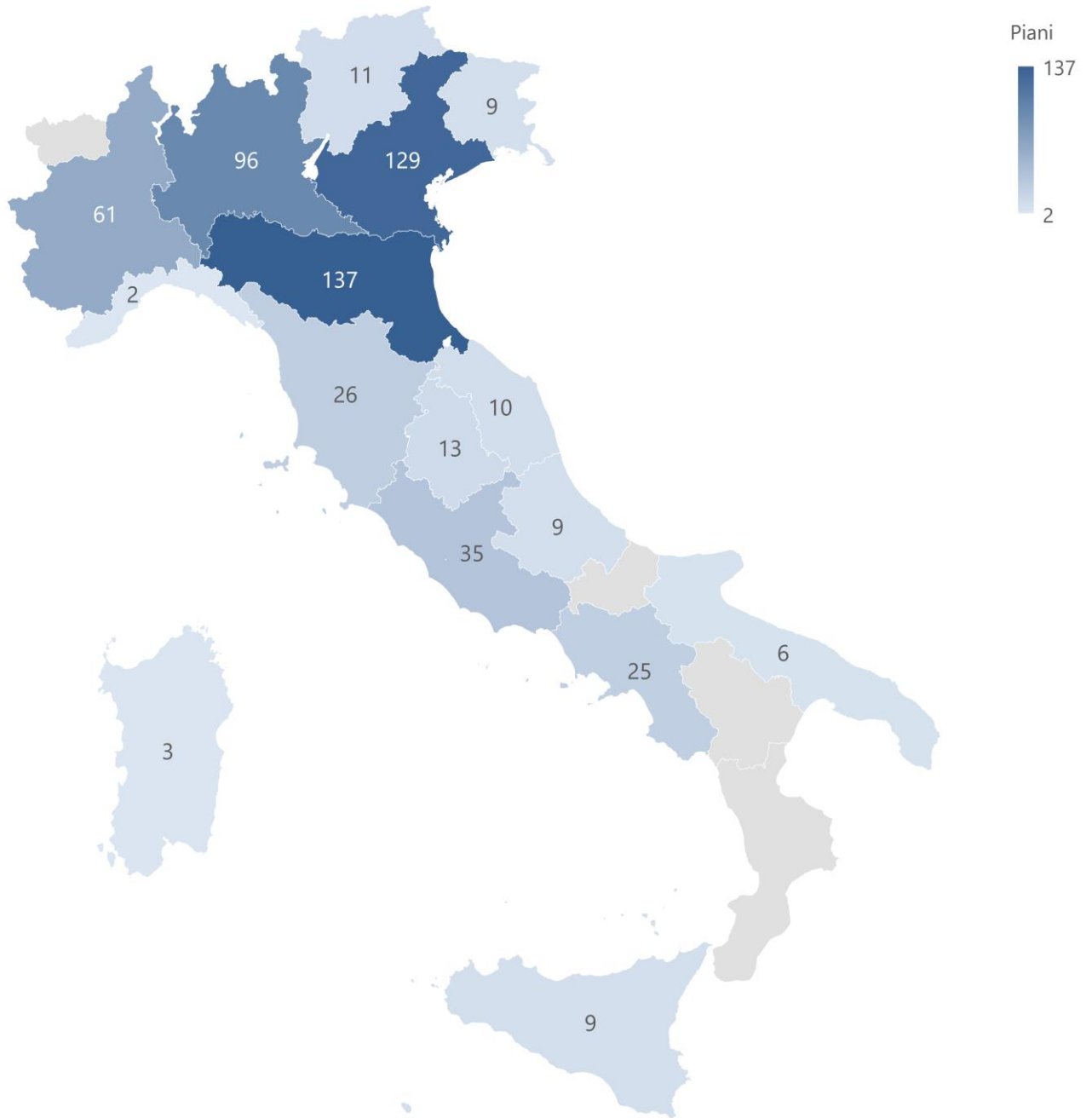
L'analisi dei dati dell'Avviso 1/2021 di Fondirigenti mostra una crescente consapevolezza da parte delle imprese dell'importanza dell'investimento in formazione manageriale per guidare il cambiamento sempre più accelerato che contraddistingue questa fase. Mostra altresì gli spazi altrettanto ampi di miglioramento che l'utilizzo di tale leva può garantire, sul versante della diffusione territoriale, su quello della platea dei beneficiari, della dimensione delle imprese interessate, dei contenuti della formazione e delle modalità di fruizione, sul suo impatto e, in definitiva, sulla sua utilità.

Rendendo strutturale questo tipo di indagine, Fondirigenti intende contribuire con un prodotto originale e basato su dati reali al dibattito sul ruolo del capitale umano nell'attuale fase di ripartenza, per mostrare il ruolo decisivo svolto dalla formazione come fattore abilitante delle moderne politiche industriali e per favorire l'adozione da parte delle imprese, dei manager, degli stakeholder, degli operatori della formazione e del decisore politico di linee di intervento sempre più mirate e motivate.

GRAFICI E TABELLE DI ANALISI

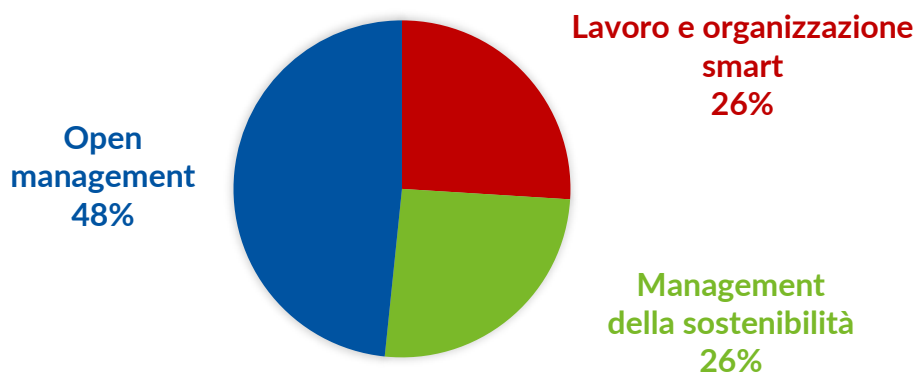
I territori coinvolti

Territorio	Piani		
ABRUZZO	9	ASCOLI PICENO	2
CHIETI	3	FERMO	1
L'AQUILA	1	MACERATA	5
PESCARA	4	PESARO E URBINO	1
TERAMO	1	PIEMONTE	61
CAMPANIA	25	ALESSANDRIA	7
AVELLINO	1	BIELLA	5
CASERTA	2	CUNEO	3
NAPOLI	12	NOVARA	2
SALERNO	10	TORINO	41
EMILIA-ROMAGNA	137	VERBANO-CUSIO-OSSOLA	2
BOLOGNA	30	VERCELLI	1
FERRARA	1	PUGLIA	6
FORLI-CESENA	5	BARI	2
MODENA	23	LECCE	3
PARMA	23	TARANTO	1
PIACENZA	10	SARDEGNA	3
RAVENNA	7	CAGLIARI	1
REGGIO NELL'EMILIA	24	SASSARI	2
RIMINI	14	SICILIA	9
FRIULI - VENEZIA GIULIA	9	CALTANISSETTA	1
GORIZIA	1	CATANIA	3
PORDENONE	5	MESSINA	2
TRIESTE	1	PALERMO	2
UDINE	2	RAGUSA	1
LAZIO	35	TOSCANA	26
LATINA	3	AREZZO	2
RIETI	1	FIRENZE	9
ROMA	30	LUCCA	7
VITERBO	1	PISA	4
LIGURIA	2	PISTOIA	2
GENOVA	1	PRATO	2
SAVONA	1	TRENTINO - ALTO ADIGE	11
LOMBARDIA	96	BOLZANO/BOZEN	3
BERGAMO	13	TRENTO	8
BRESCIA	6	UMBRIA	13
COMO	2	PERUGIA	11
CREMONA	3	TERNI	2
LECCO	1	VENETO	129
LODI	2	BELLUNO	3
MANTOVA	4	PADOVA	22
MILANO	56	ROVIGO	4
MONZA E DELLA BRIANZA	8	TREVISO	17
VARESE	1	VENEZIA	16
MARCHE	10	VERONA	20
ANCONA	1	VICENZA	47
		Totale complessivo	581



Con tecnologia Bing
 © GeoNames, Microsoft, TomTom

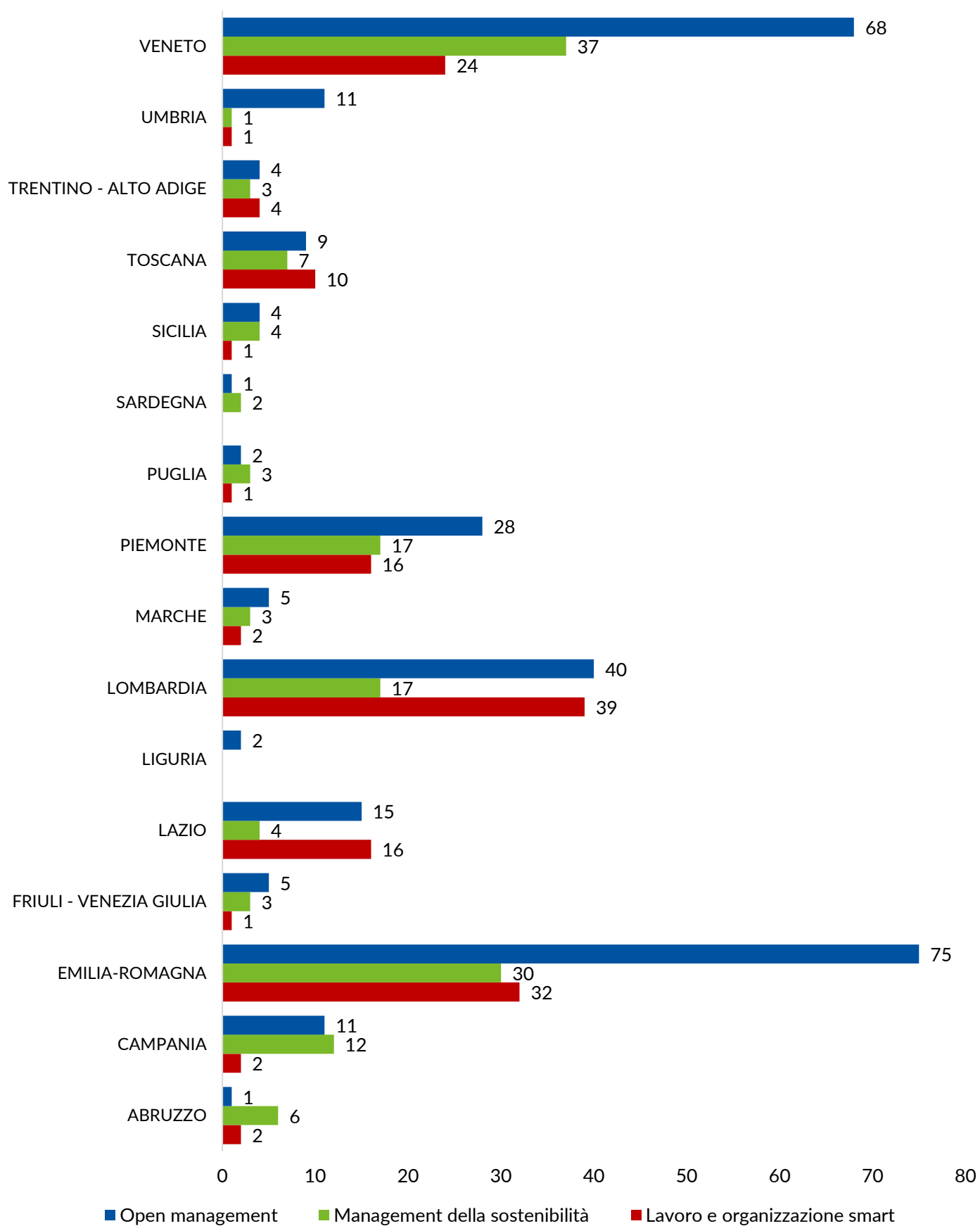
I piani nelle diverse aree di intervento



Le aree di intervento per regione

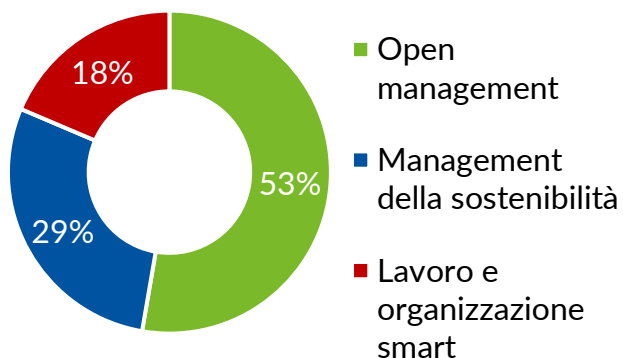
Regione	Area di Intervento			Totale complessivo
	Lavoro e organizzazione smart	Management della sostenibilità	Open management	
ABRUZZO	2	6	1	9
CAMPANIA	2	12	11	25
EMILIA-ROMAGNA	32	30	75	137
FRIULI - VENEZIA GIULIA	1	3	5	9
LAZIO	16	4	15	35
LIGURIA			2	2
LOMBARDIA	39	17	40	96
MARCHE	2	3	5	10
PIEMONTE	16	17	28	61
PUGLIA	1	3	2	6
SARDEGNA		2	1	3
SICILIA	1	4	4	9
TOSCANA	10	7	9	26
TRENTINO - ALTO ADIGE	4	3	4	11
UMBRIA	1	1	11	13
VENETO	24	37	68	129
Totale complessivo	151	149	281	581

Le aree di intervento per regione

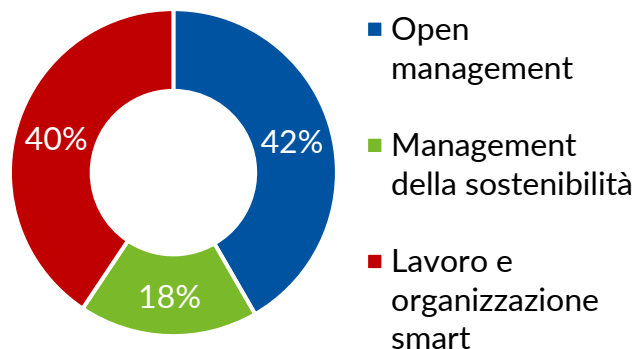


Approfondimento regionale

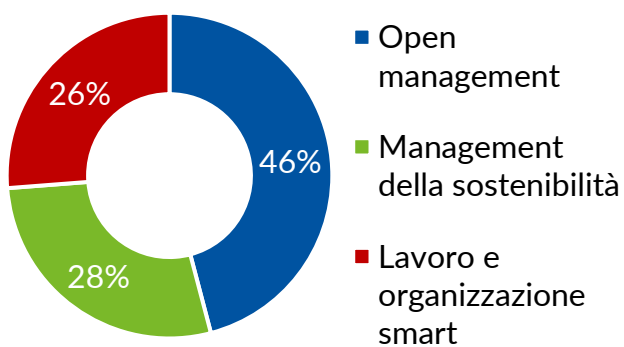
Distribuzione aree intervento Veneto



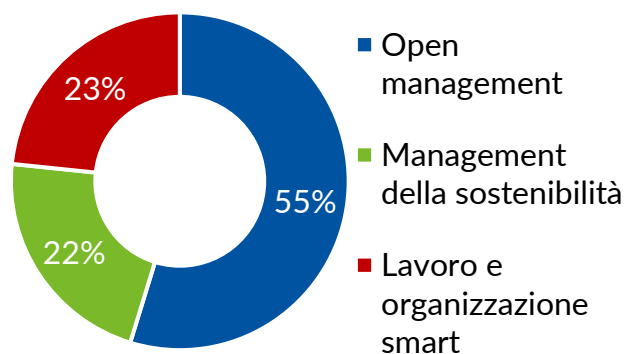
Distribuzione aree intervento Lombardia



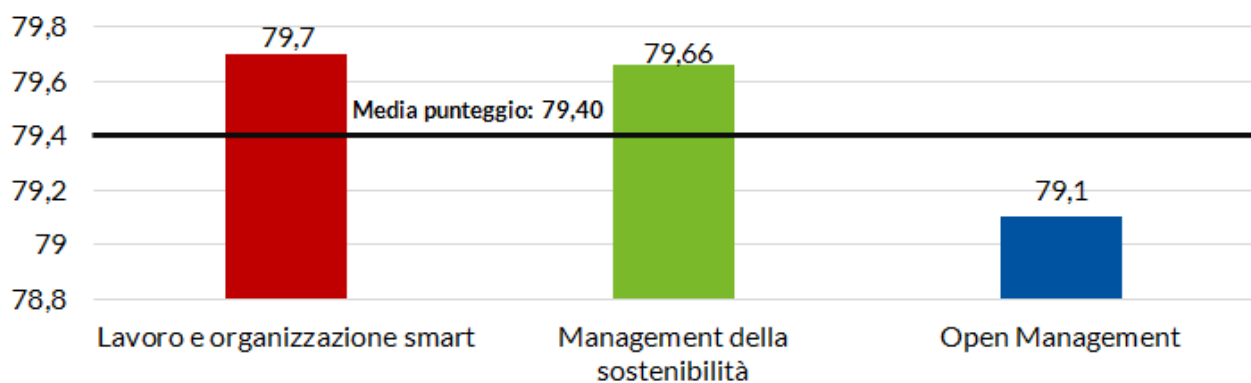
Distribuzione aree intervento Piemonte



Distribuzione aree intervento Emilia Romagna

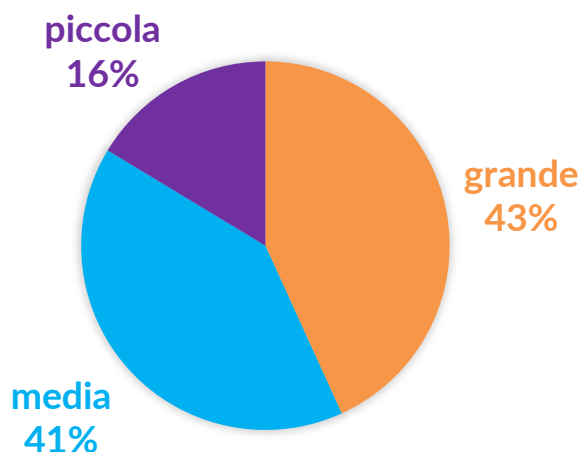


Punteggio per Aree di intervento



I piani per dimensione aziendale

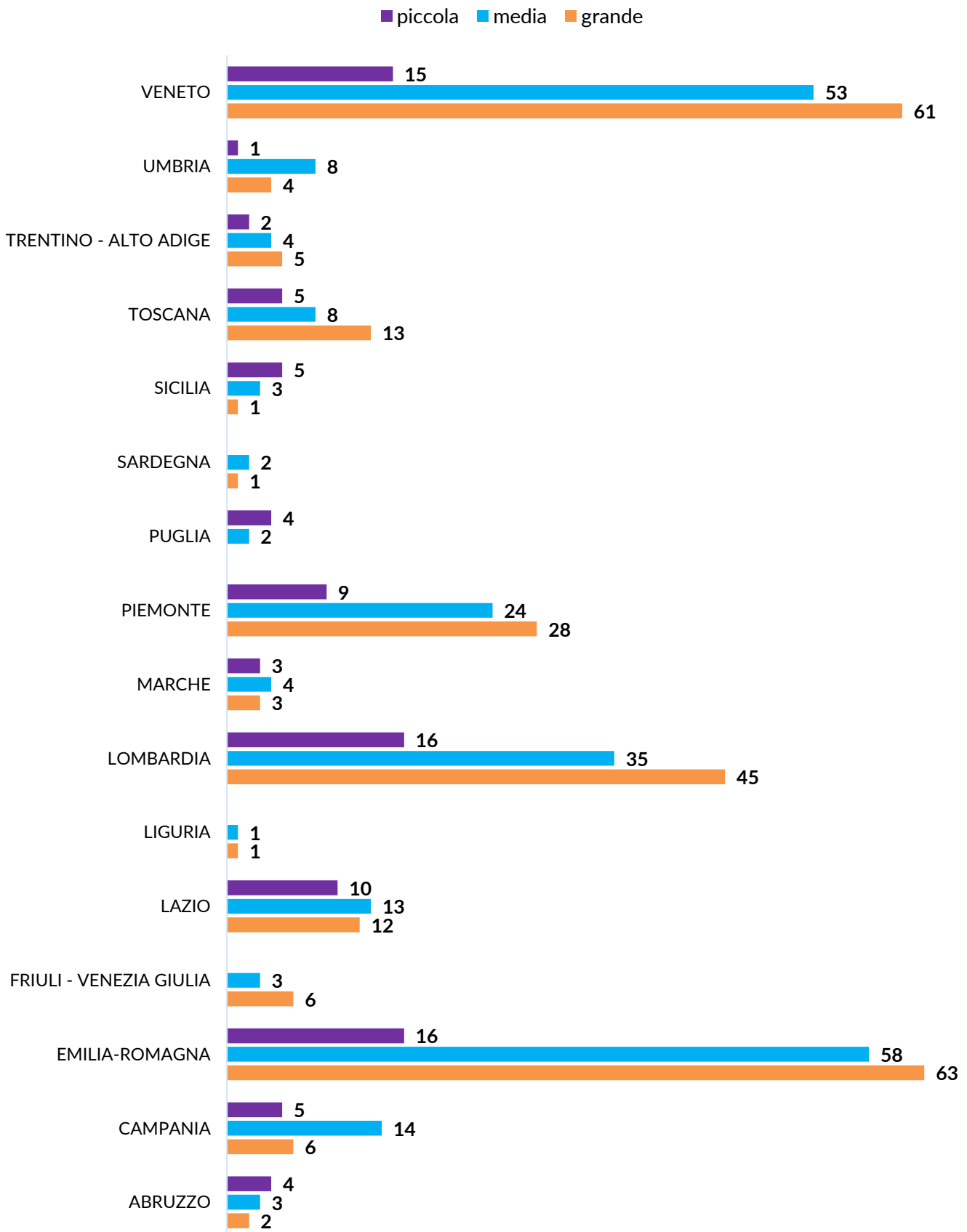
Dimensione	Piani
grande	251
media	235
piccola	95
Totale	581



Le dimensioni medie delle aziende coinvolte per regione

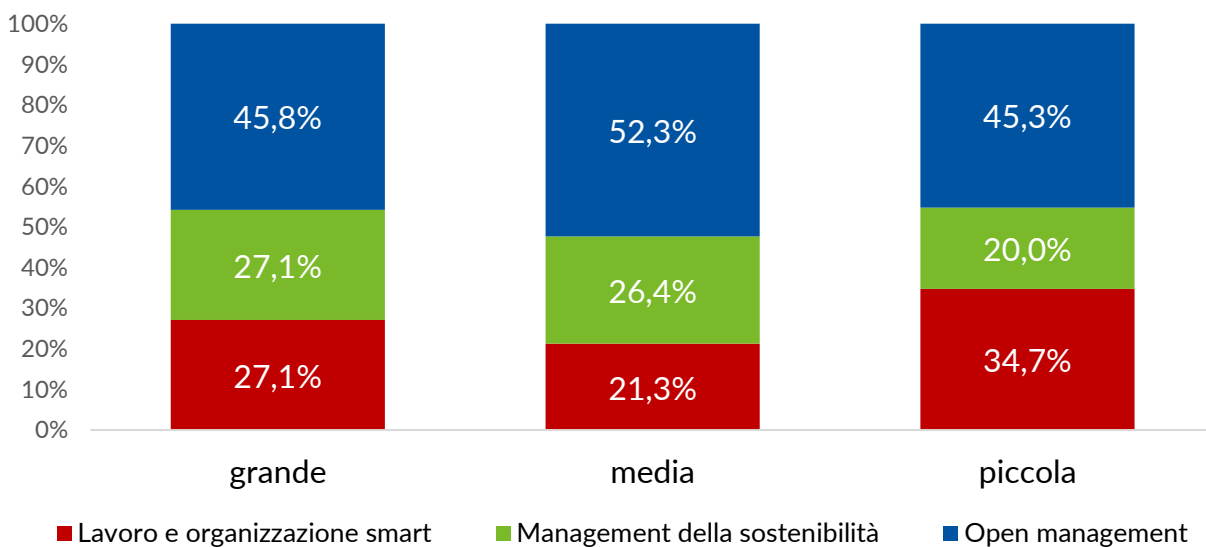
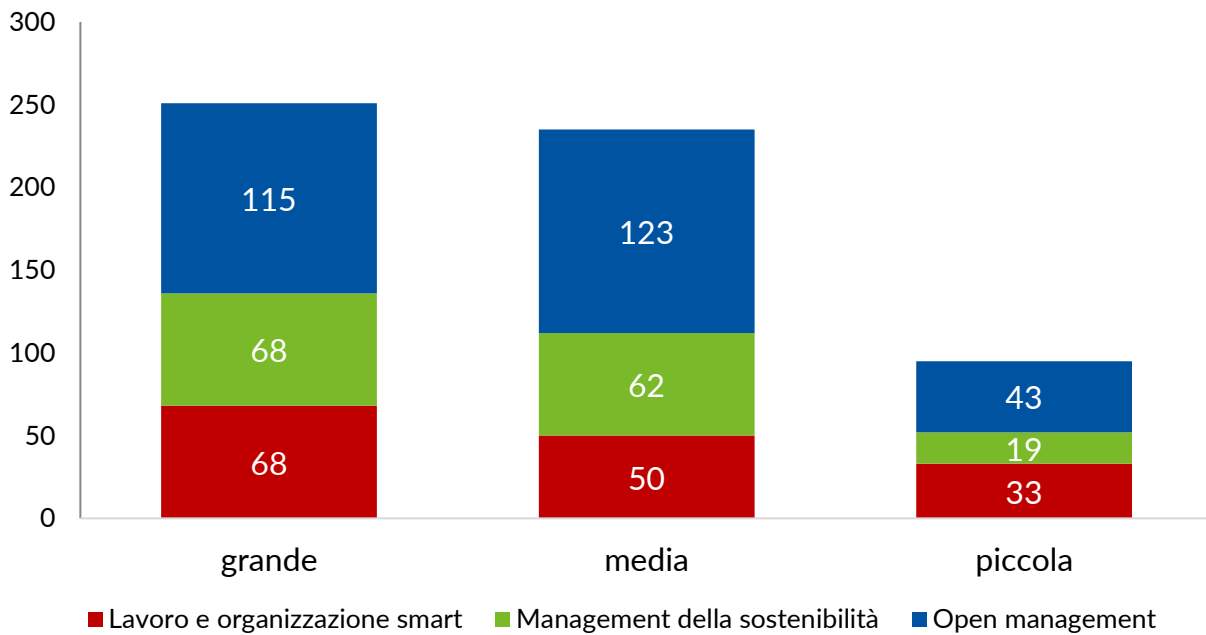
Regione	Dimensione aziendale			Totale complessivo
	grande	media	piccola	
ABRUZZO	2	3	4	9
CAMPANIA	6	14	5	25
EMILIA-ROMAGNA	63	58	16	137
FRIULI - VENEZIA GIULIA	6	3		9
LAZIO	12	13	10	35
LIGURIA	1	1		2
LOMBARDIA	45	35	16	96
MARCHE	3	4	3	10
PIEMONTE	28	24	9	61
PUGLIA		2	4	6
SARDEGNA	1	2		3
SICILIA	1	3	5	9
TOSCANA	13	8	5	26
TRENTINO - ALTO ADIGE	5	4	2	11
UMBRIA	4	8	1	13
VENETO	61	53	15	129
Totale complessivo	251	235	95	581

Le dimensioni medie delle aziende coinvolte per regione



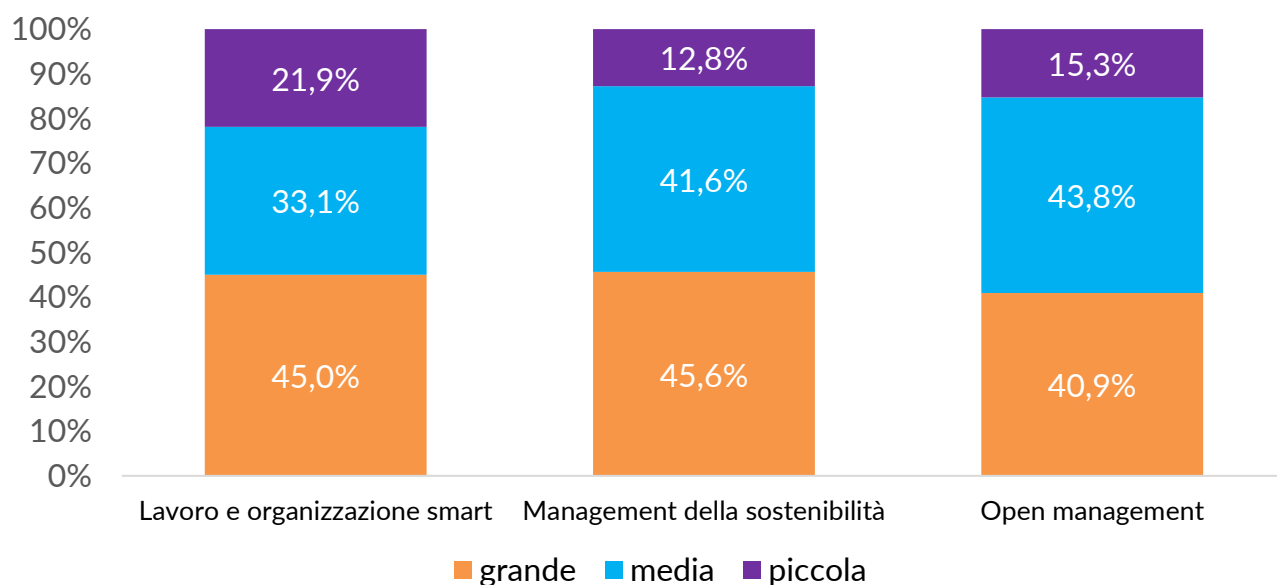
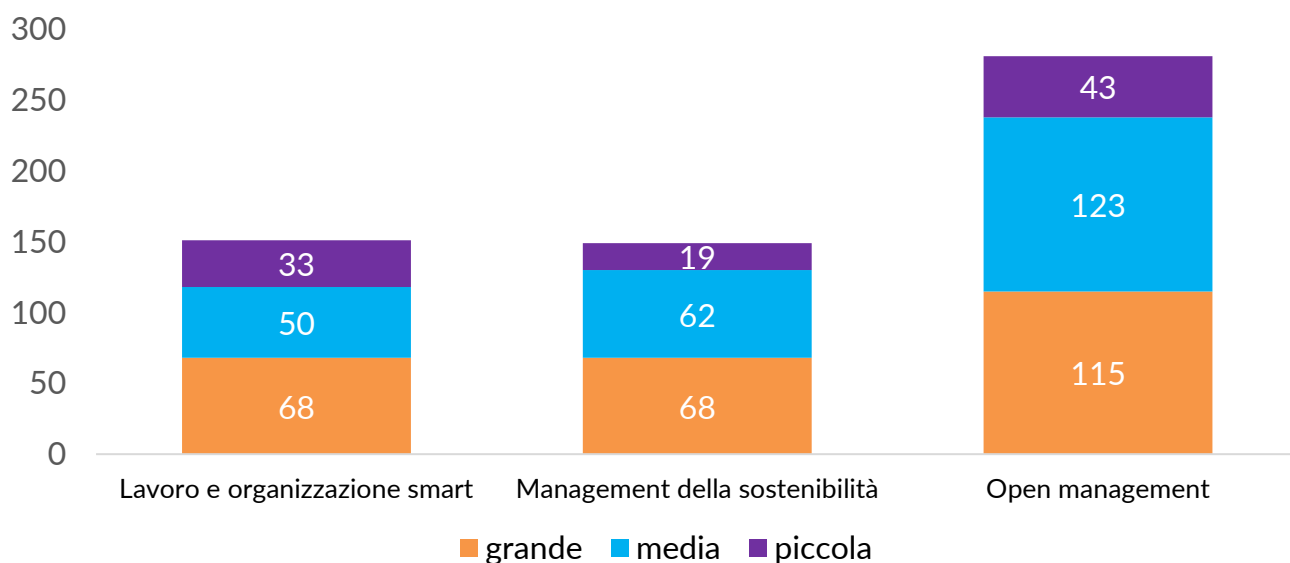
La dimensione aziendale nelle diverse aree di intervento

Area di intervento	Grande	media	piccola	Totale
Lavoro e organizzazione smart	68	50	33	151
Management della sostenibilità	68	62	19	149
Open management	115	123	43	281
Totale complessivo	251	235	95	581



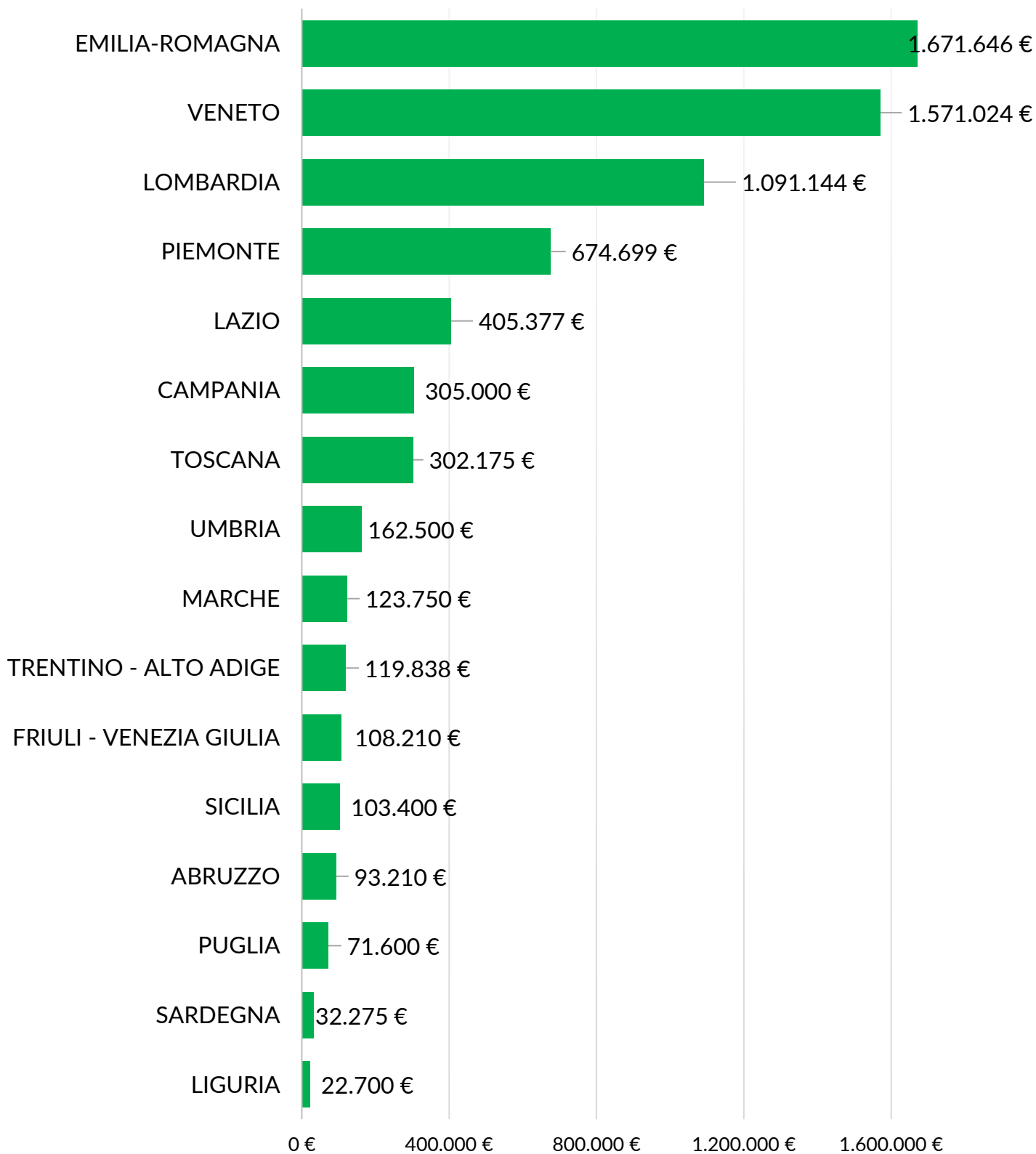
La dimensione aziendale nelle diverse aree di intervento (valori percentuali)

Dimensione	Lavoro e organizzazione smart	Management della sostenibilità	Open management	Totale
grande	11,7%	11,7%	19,8%	43,2%
media	8,6%	10,7%	21,2%	40,4%
piccola	5,7%	3,3%	7,4%	16,4%
Totale complessivo	26,0%	25,6%	48,4%	100,0%



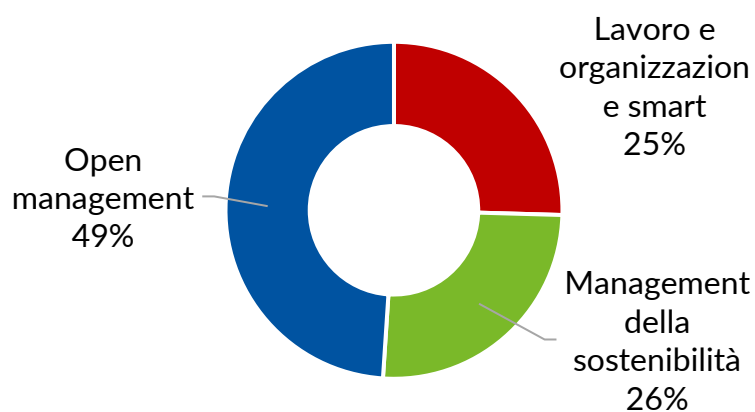
I finanziamenti per regione

Territorio	Finanziamento Richiesto		
ABRUZZO	93 K €	ASCOLI PICENO	24 K €
CHIETI	37 K €	FERMO	13 K €
L'AQUILA	7 K €	MACERATA	62 K €
PESCARA	37 K €	PESARO E URBINO	13 K €
TERAMO	12 K €	PIEMONTE	675 K €
CAMPANIA	305 K €	ALESSANDRIA	66 K €
AVELLINO	12 K €	BIELLA	62 K €
CASERTA	25 K €	CUNEO	35 K €
NAPOLI	142 K €	NOVARA	23 K €
SALERNO	125 K €	TORINO	454 K €
EMILIA-ROMAGNA	1.672 K €	VERBANO-CUSIO-OSSOLA	24 K €
BOLOGNA	361 K €	VERCELLI	9 K €
FERRARA	12 K €	PUGLIA	72 K €
FORLI-CESENA	62 K €	BARI	25 K €
MODENA	279 K €	LECCE	34 K €
PARMA	285 K €	TARANTO	13 K €
PIACENZA	125 K €	SARDEGNA	32 K €
RAVENNA	85 K €	CAGLIARI	12 K €
REGGIO NELL'EMILIA	291 K €	SASSARI	20 K €
RIMINI	170 K €	SICILIA	103 K €
FRIULI - VENEZIA GIULIA	108 K €	CALTANISSETTA	13 K €
GORIZIA	12 K €	CATANIA	28 K €
PORDENONE	62 K €	MESSINA	25 K €
TRIESTE	13 K €	PALERMO	25 K €
UDINE	21 K €	RAGUSA	12 K €
LAZIO	405 K €	TOSCANA	302 K €
LATINA	37 K €	AREZZO	25 K €
RIETI	13 K €	FIRENZE	102 K €
ROMA	343 K €	LUCCA	81 K €
VITERBO	12 K €	PISA	50 K €
LIGURIA	23 K €	PISTOIA	25 K €
GENOVA	13 K €	PRATO	19 K €
SAVONA	10 K €	TRENTINO - ALTO ADIGE	120 K €
LOMBARDIA	1.091 K €	BOLZANO/BOZEN	32 K €
BERGAMO	145 K €	TRENTO	88 K €
BRESCIA	66 K €	UMBRIA	162 K €
COMO	25 K €	PERUGIA	137 K €
CREMONA	38 K €	TERNI	25 K €
LECCO	12 K €	VENETO	1.571 K €
LODI	25 K €	BELLUNO	37 K €
MANTOVA	47 K €	PADOVA	267 K €
MILANO	630 K €	ROVIGO	50 K €
MONZA E DELLA BRIANZA	90 K €	TREVISO	205 K €
VARESE	12 K €	VENEZIA	195 K €
MARCHE	124 K €	VERONA	241 K €
ANCONA	12 K €	VICENZA	576 K €
		Totale complessivo	6.858 K €

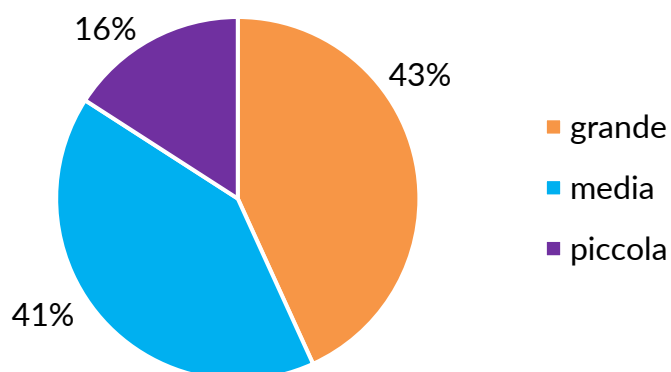


I finanziamenti per aree di intervento e dimensione aziendale

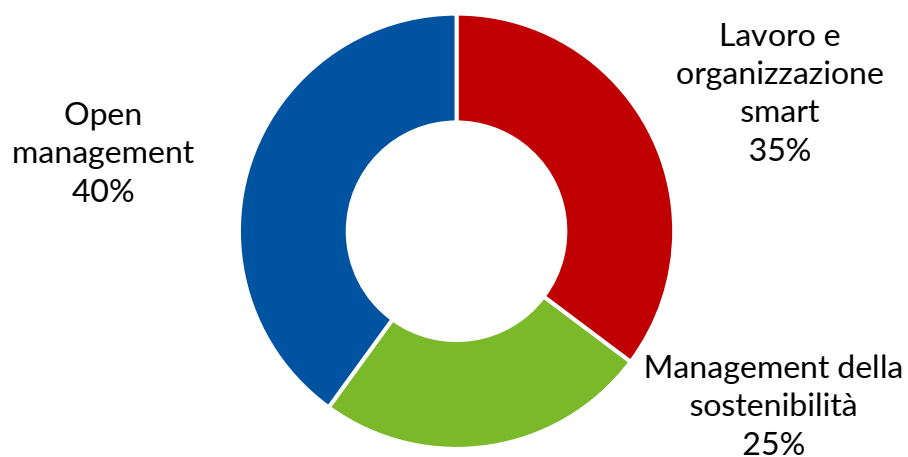
Area di intervento	Finanziamento Richiesto
Lavoro e organizzazione smart	1.745 K €
Management della sostenibilità	1.755 K €
Open management	3.358 K €
Totale complessivo	6.858 K €



Dimensione	Finanziamento Richiesto
grande	2.963 K €
media	2.805 K €
piccola	1.090 K €
Totale complessivo	6.858 K €

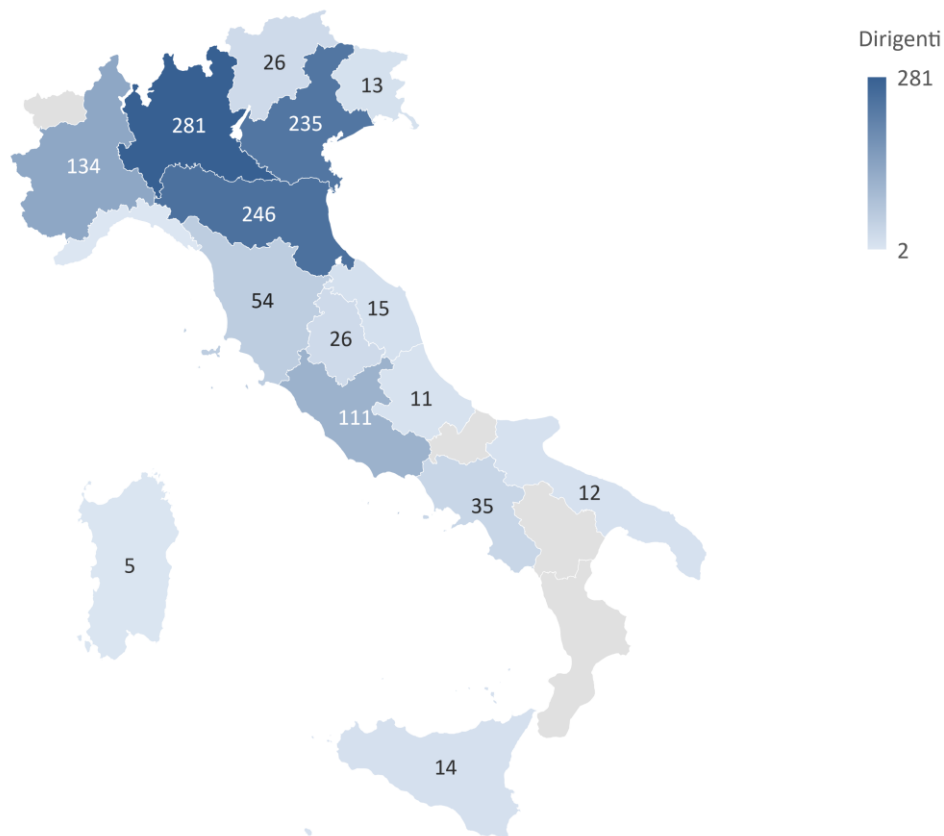


I dirigenti partecipanti nelle diverse aree di intervento



Area di intervento	Dirigenti
Lavoro e organizzazione smart	430
Management della sostenibilità	302
Open management	488
Totale complessivo	1220

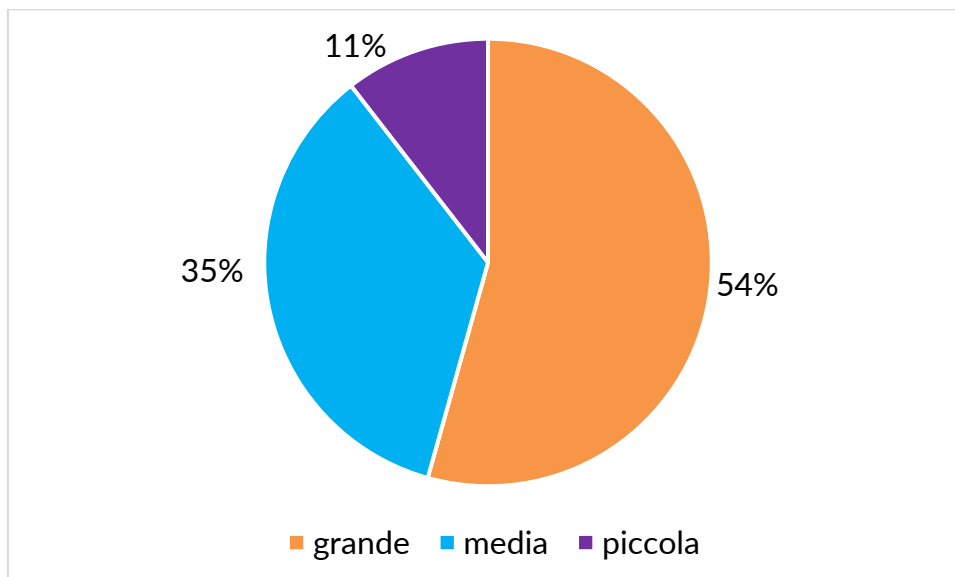
Numero dirigenti partecipanti al piano per regione



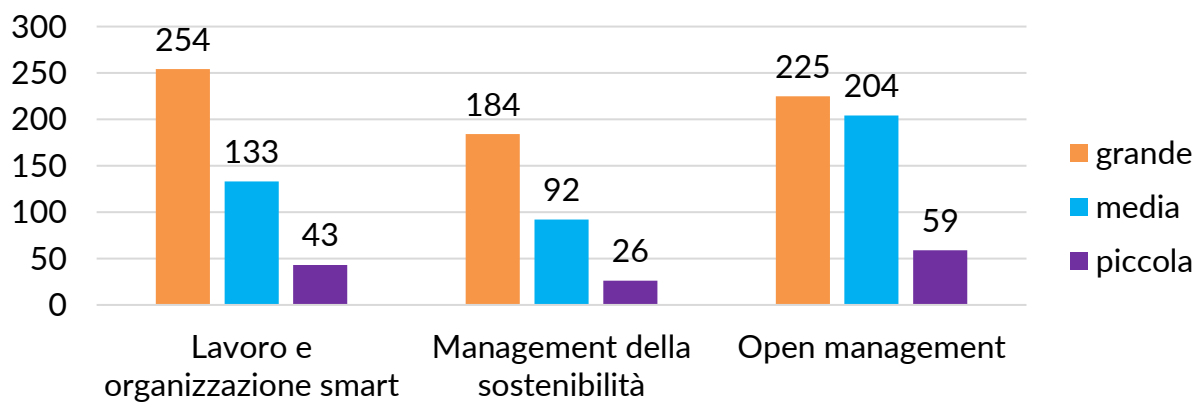
Con tecnologia Bing
© GeoNames, Microsoft, TomTom

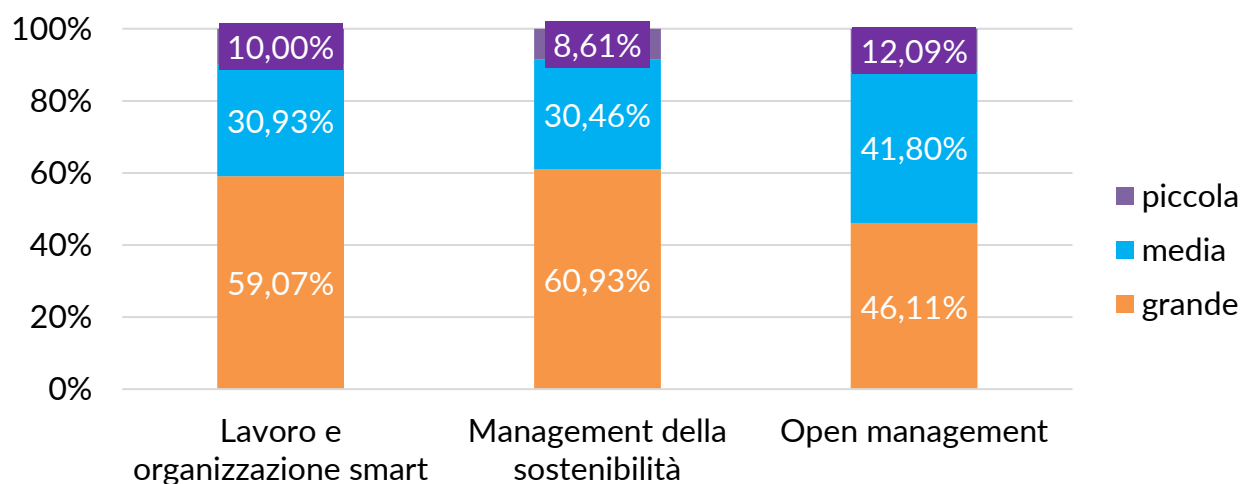
Regione	Dirigenti partecipanti
LOMBARDIA	281
EMILIA-ROMAGNA	246
VENETO	235
PIEMONTE	134
LAZIO	111
TOSCANA	54
CAMPANIA	35
UMBRIA	26
TRENTINO - ALTO ADIGE	26
MARCHE	15
SICILIA	14
FRIULI - VENEZIA GIULIA	13
PUGLIA	12
ABRUZZO	11
SARDEGNA	5
LIGURIA	2
Totale complessivo	1220

I dirigenti partecipanti nelle diverse aree di intervento

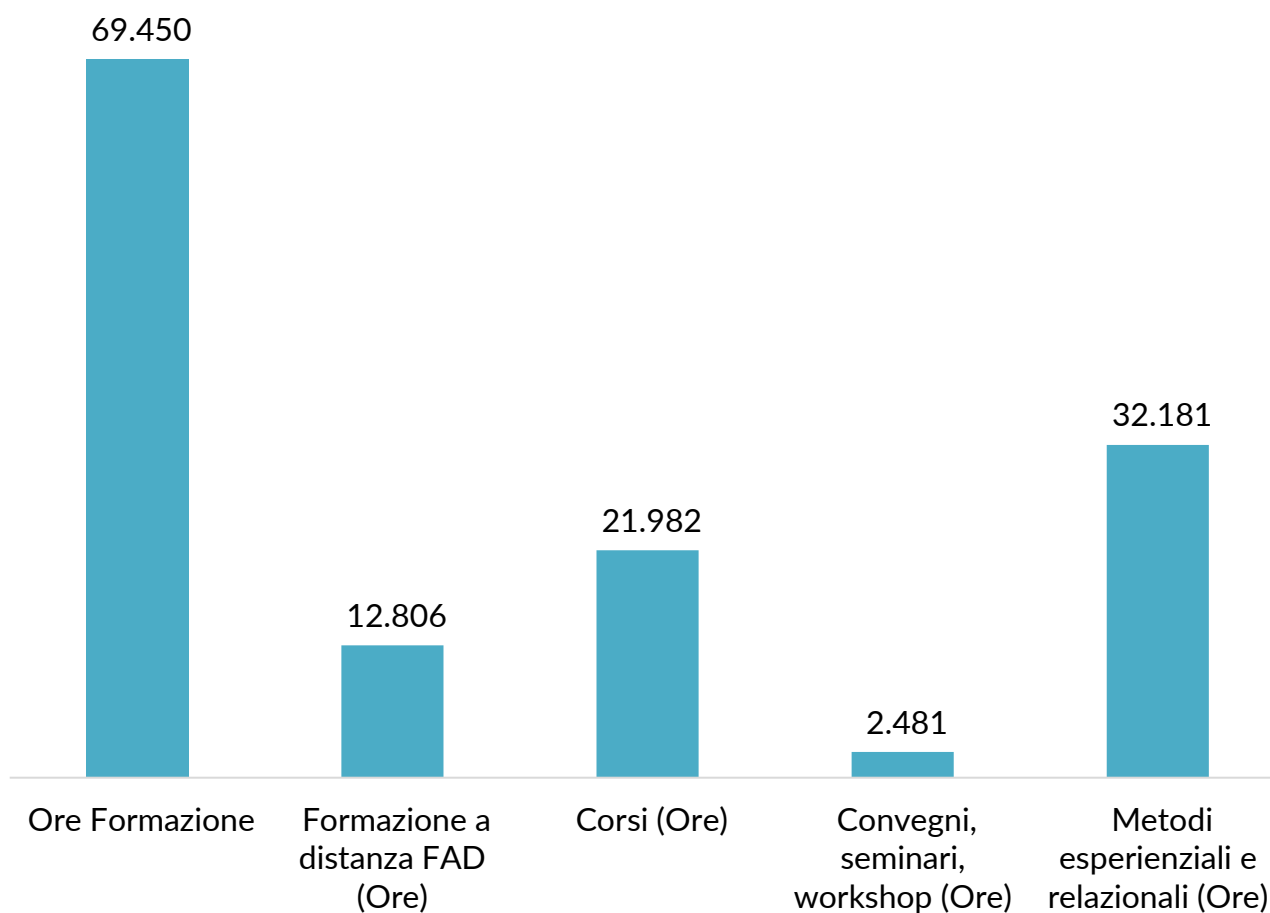


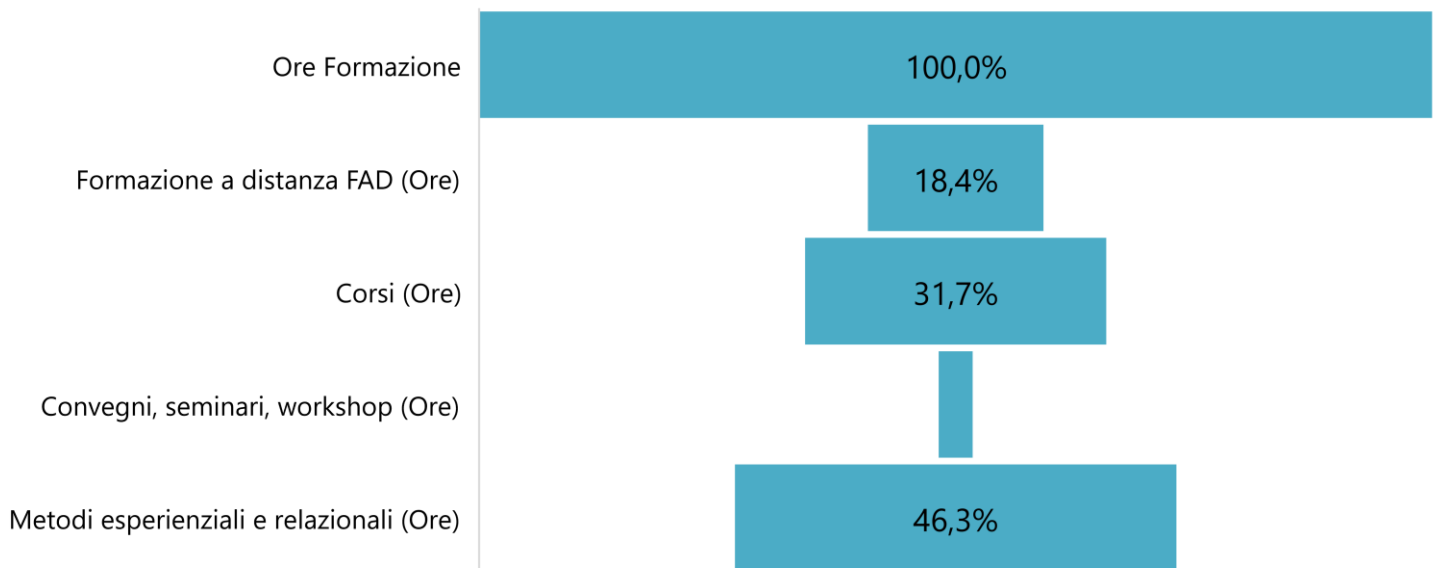
Dimensione	Totale Dirigenti
grande	663
media	429
piccola	128
Totale complessivo	1220



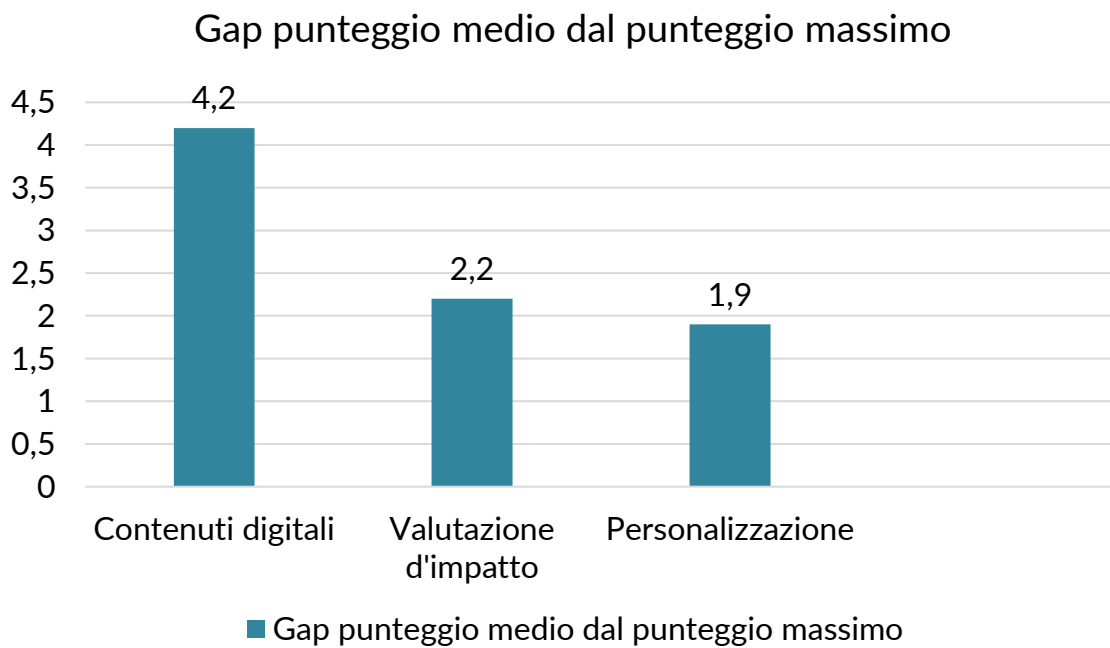


Ore di formazione per le diverse metodologie formative

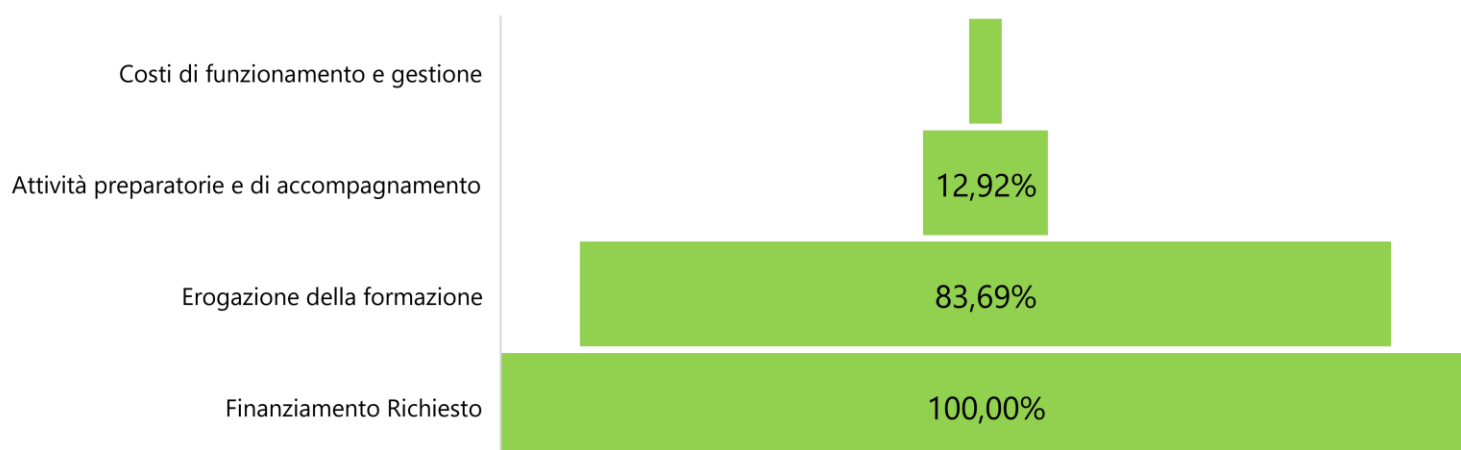




I criteri di valutazione con maggiori margini di miglioramento

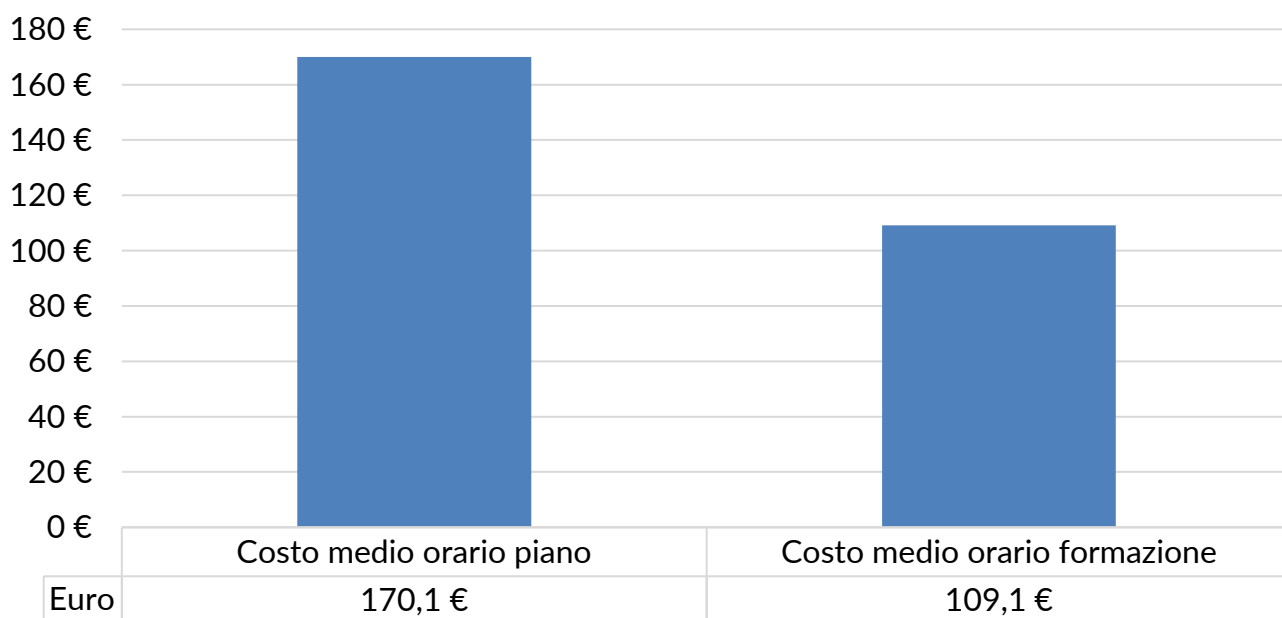


Attività preparatorie e di accompagnamento rispetto al finanziamento erogato

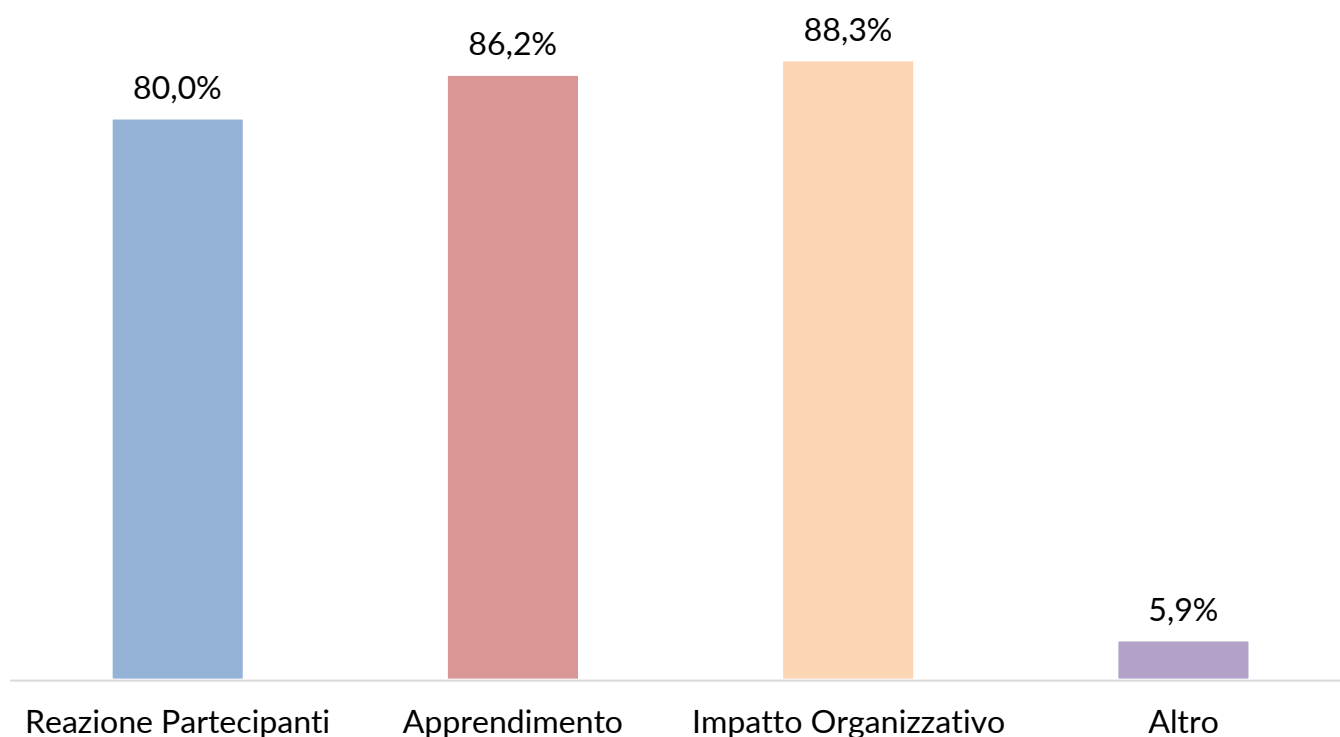


	Totale	%	Media
Costi di funzionamento e gestione	232 K €	3,38%	399 €
Attività preparatorie e di accompagnamento	886 K €	12,92%	1.526 €
Erogazione della formazione	5.740 K €	83,69%	9.912 €

Costo medio orario e costo medio della formazione

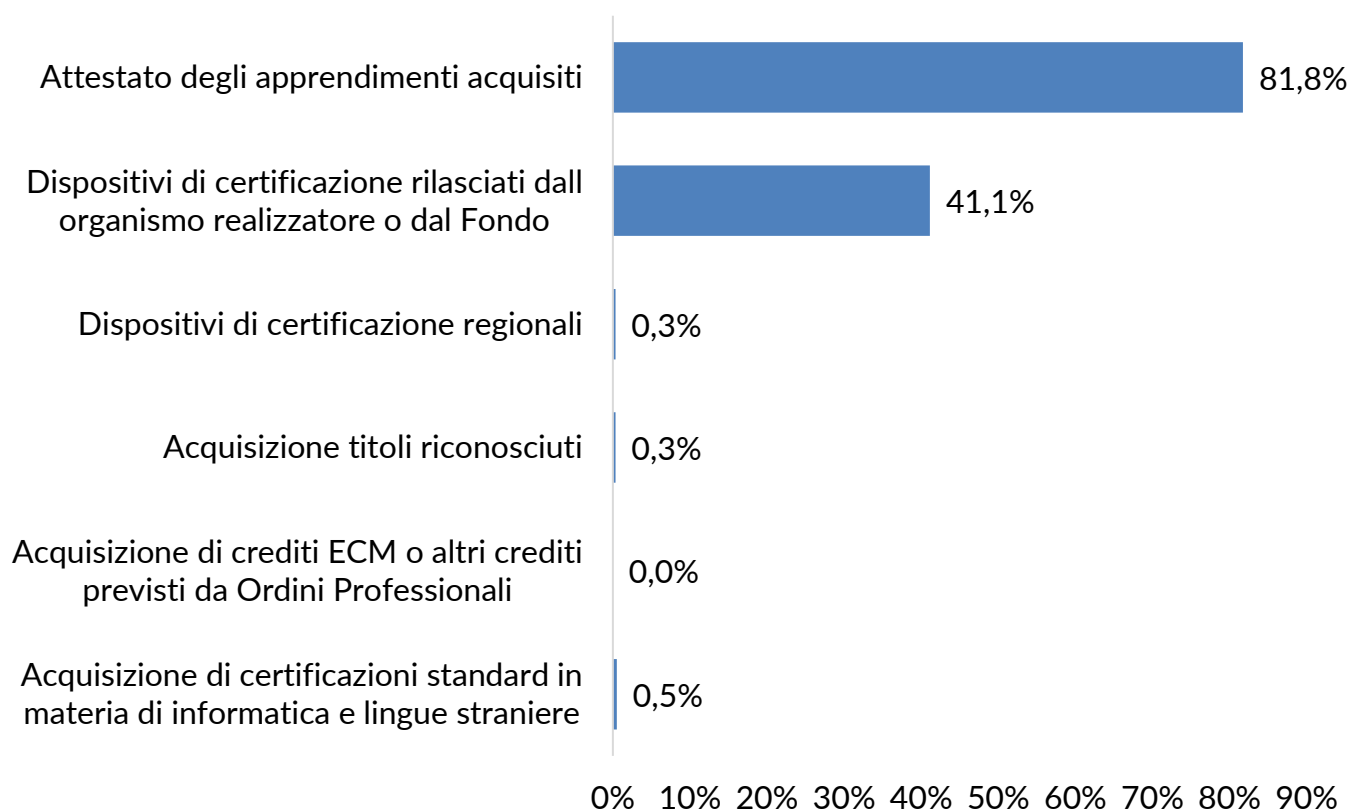


Le attività di valutazione



Oggetto	Numero
Reazione Partecipanti	465
Apprendimento	501
Impatto Organizzativo	513
Altro	34

La certificazione del monitoraggio



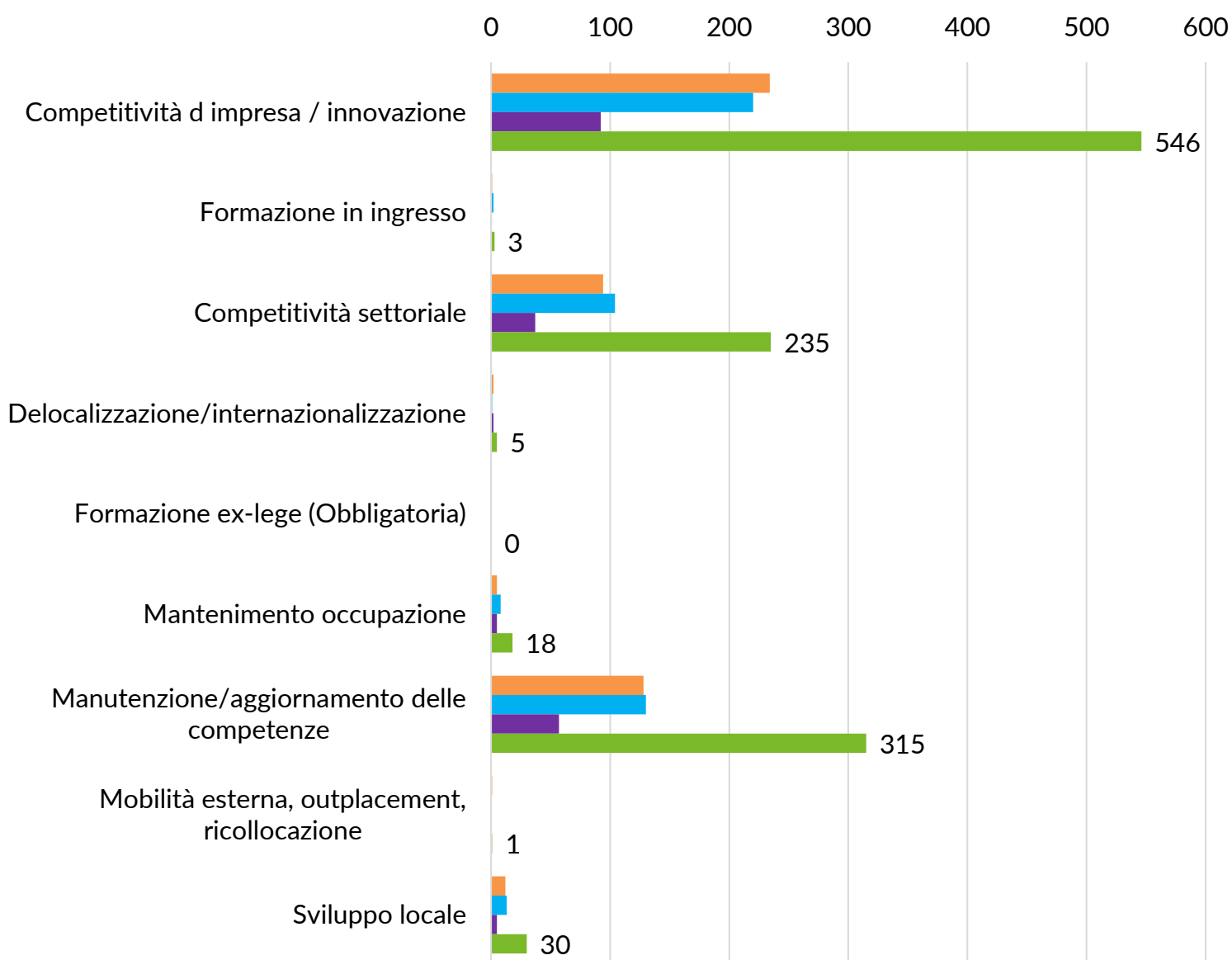
Monitoraggio - Certificazioni	Numero
Acquisizione di certificazioni standard in materia di informatica e lingue straniere	3
Acquisizione di crediti ECM o altri crediti previsti da Ordini Professionali	0
Acquisizione titoli riconosciuti	0
Dispositivi di certificazione regionali	2
Dispositivi di certificazione rilasciati dall'organismo realizzatore	209
Attestato degli apprendimenti acquisiti	389

Le finalità dei piani



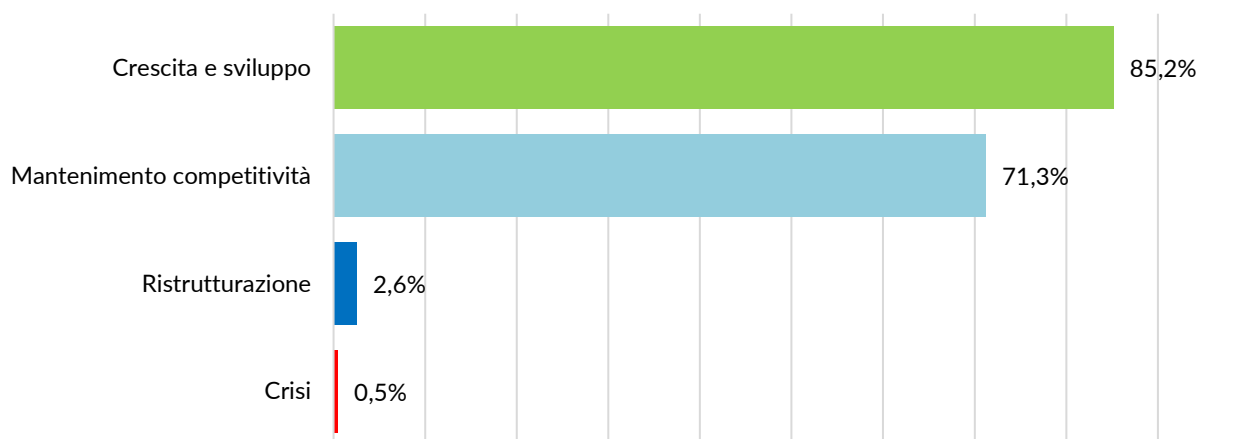
Finalità	Numero
Competitività d'impresa / innovazione	546
Manutenzione/aggiornamento delle competenze	315
Competitività settoriale	235
Sviluppo locale	30
Mantenimento occupazione	18
Delocalizzazione/internazionalizzazione	5
Formazione in ingresso	3
Mobilità esterna, outplacement, ricollocazione	1
Formazione ex-lege (Obbligatoria)	0

Finalità dei piani per classe dimensionale



	Sviluppo locale	Mobilità esterna, outplacement, ricollocazione	Manutenzione/aggiornamento delle competenze	Mantenimento occupazione	Formazione ex-lege (Obbligatoria)	Delocalizzazione/internazionalizzazione	Competitività settoriale	Formazione in ingresso	Competitività d'impresa / innovazione
■ Dimensione grande	12	1	128	5	0	2	94	1	234
■ Dimensione media	13	0	130	8	0	1	104	2	220
■ Dimensione piccola	5	0	57	5	0	2	37	0	92
■ Totale	30	1	315	18	0	5	235	3	546

Il contesto aziendale di riferimento

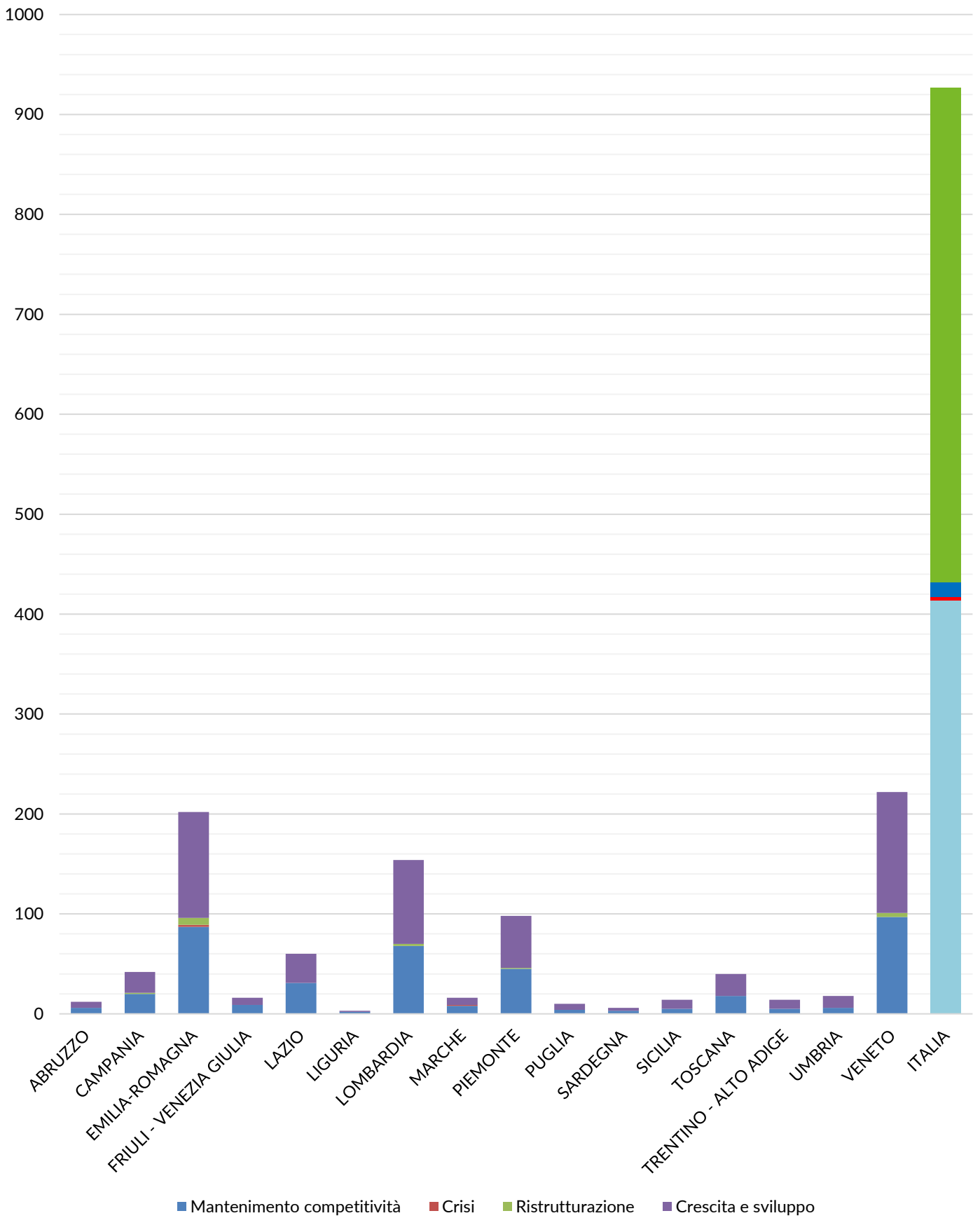


Contesto	Numero
Crescita e sviluppo	495
Mantenimento competitività	414
Ristrutturazione	15
Crisi	3

Il contesto aziendale di riferimento per regione

	Mantenimento competitività	Crisi	Ristrutturazione	Crescita e sviluppo
ABRUZZO	6	0	0	6
CAMPANIA	20	0	1	21
EMILIA-ROMAGNA	87	2	7	106
FRIULI - VENEZIA GIULIA	9	0	0	7
LAZIO	31	0	0	29
LIGURIA	2	0	0	1
LOMBARDIA	68	0	2	84
MARCHE	8	1	0	7
PIEMONTE	45	0	1	52
PUGLIA	4	0	0	6
SARDEGNA	3	0	0	3
SICILIA	5	0	0	9
TOSCANA	18	0	0	22
TRENTINO - ALTO ADIGE	5	0	0	9
UMBRIA	6	0	0	12
VENETO	97	0	4	121
ITALIA	414	3	15	495

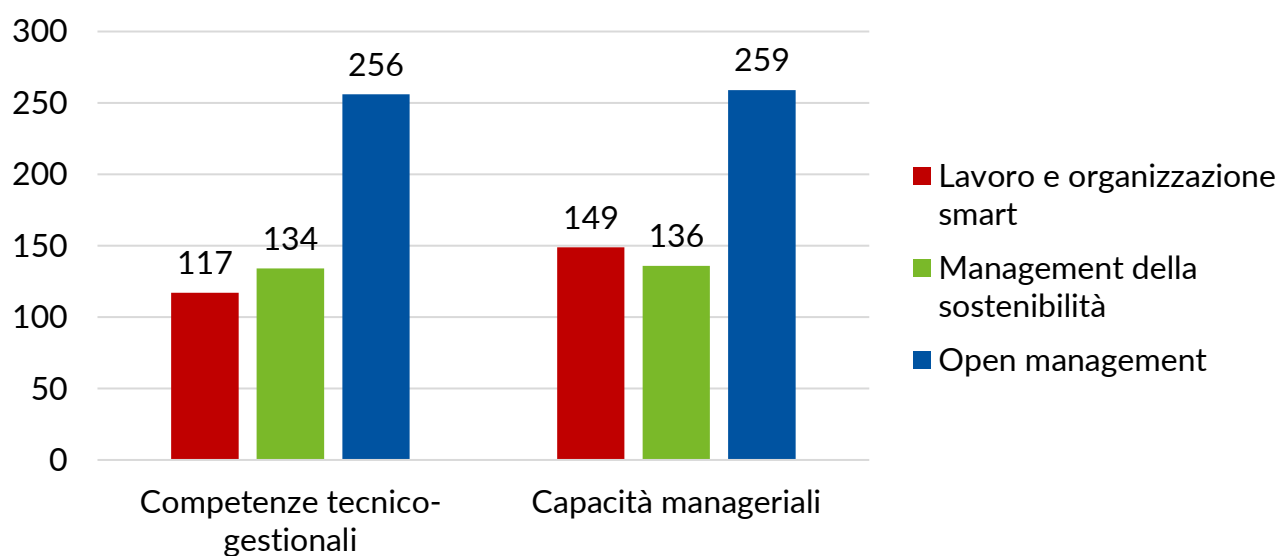
Il contesto aziendale di riferimento per regione



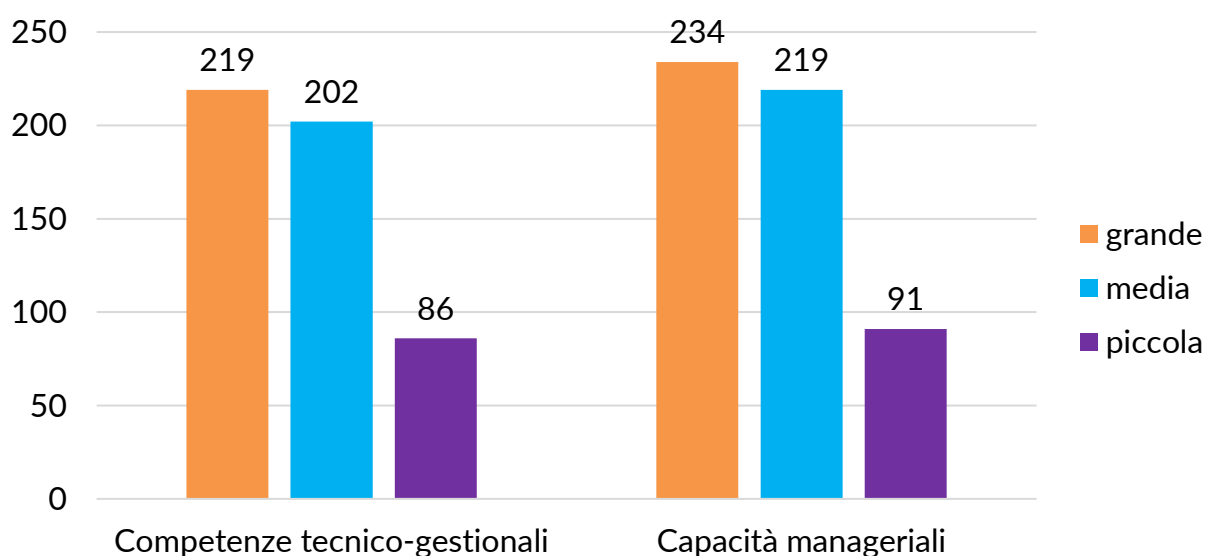
Il contesto aziendale di riferimento per dimensione aziendale

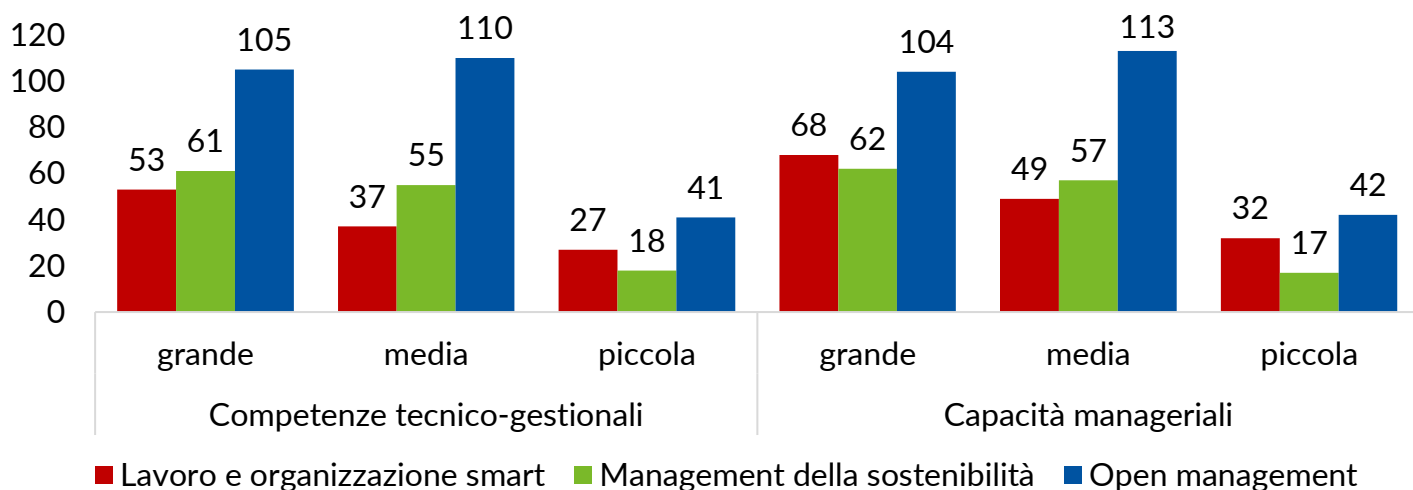
Dimensione	Mantenimento competitività	Crisi	Ristrutturazione	Crescita e sviluppo
Piccola	60	0	2	82
Media	168	2	4	207
Grande	186	1	9	206

Le competenze/capacità per area di intervento

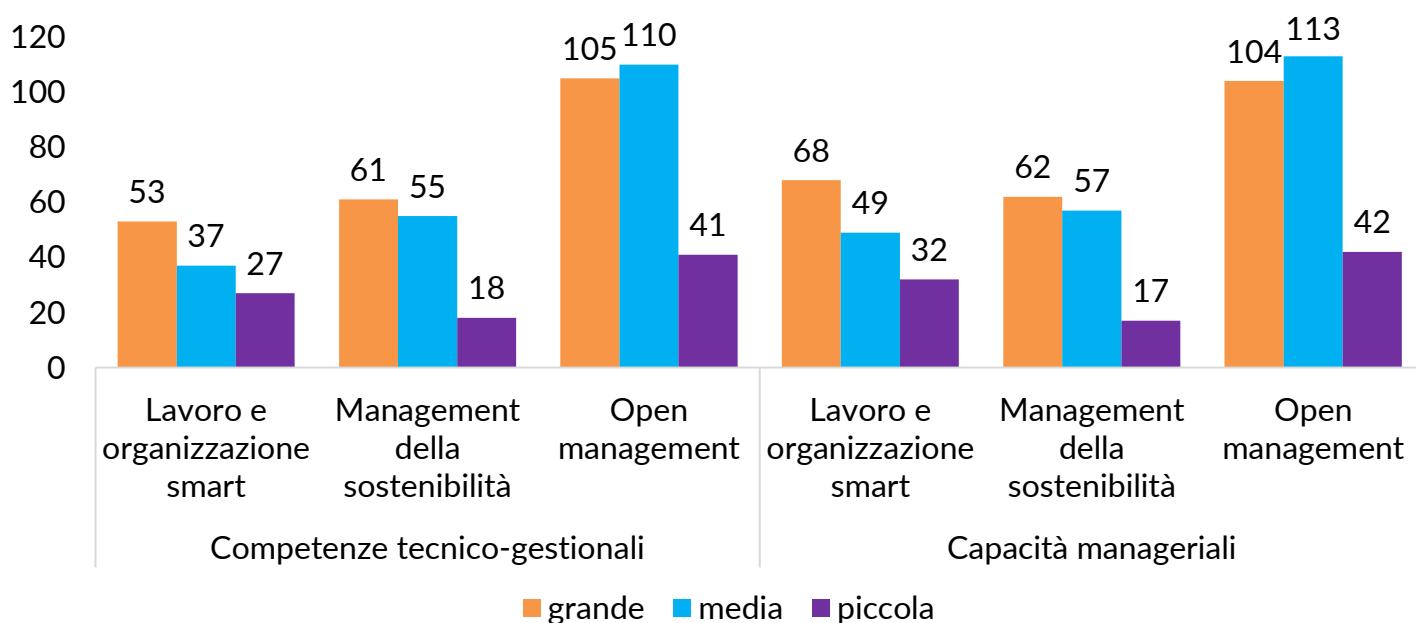


Le competenze/capacità per dimensione aziendale

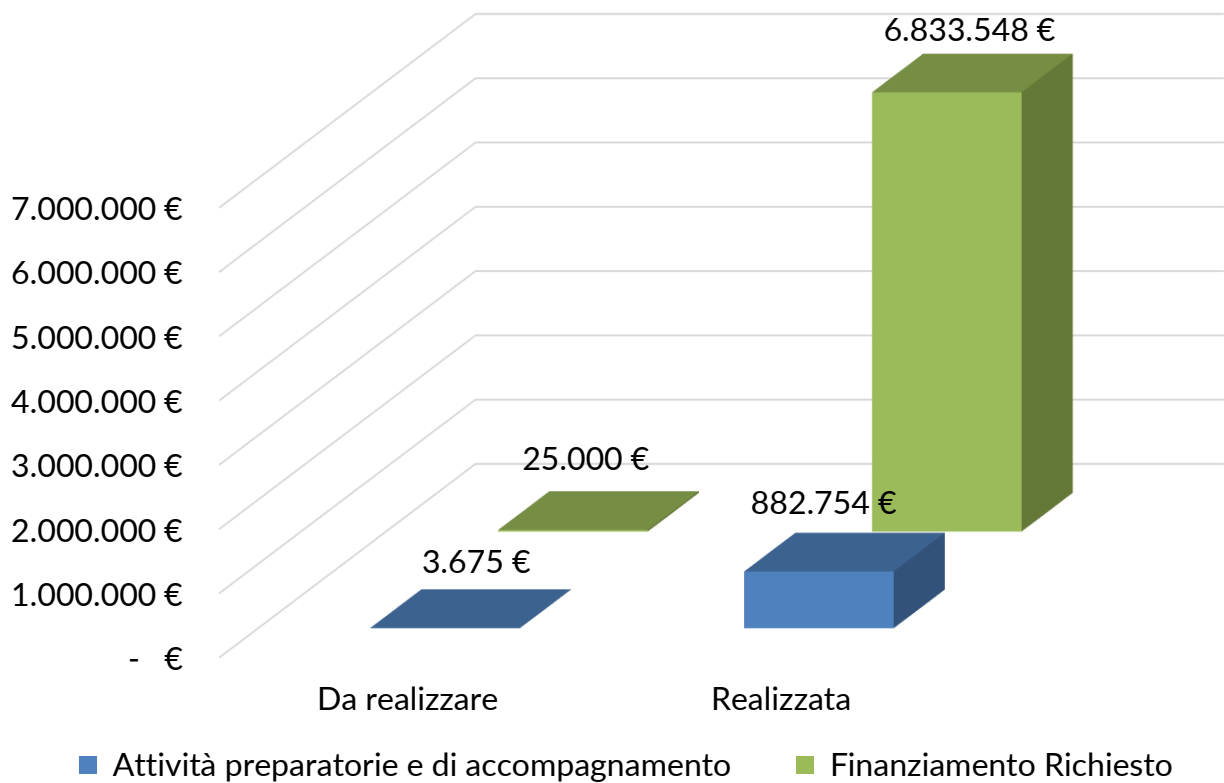
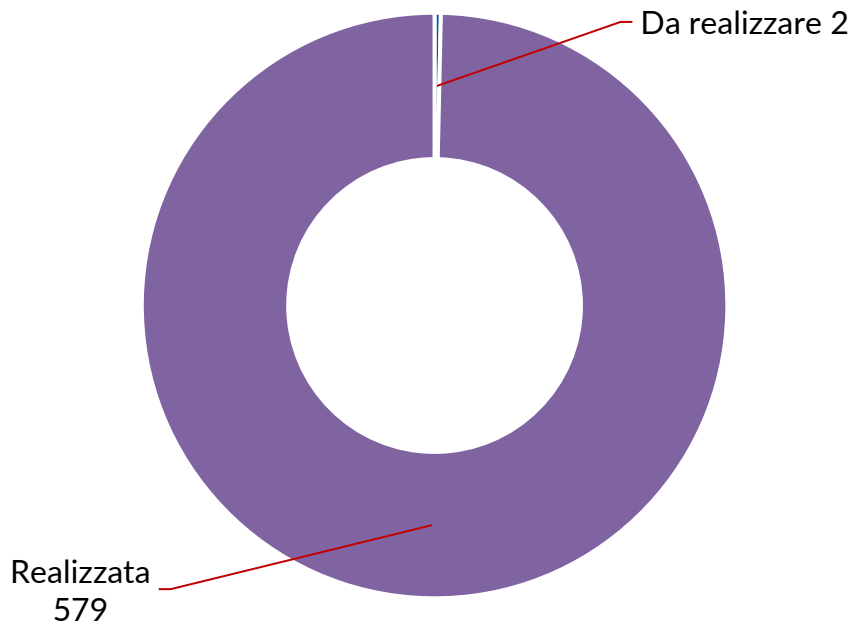




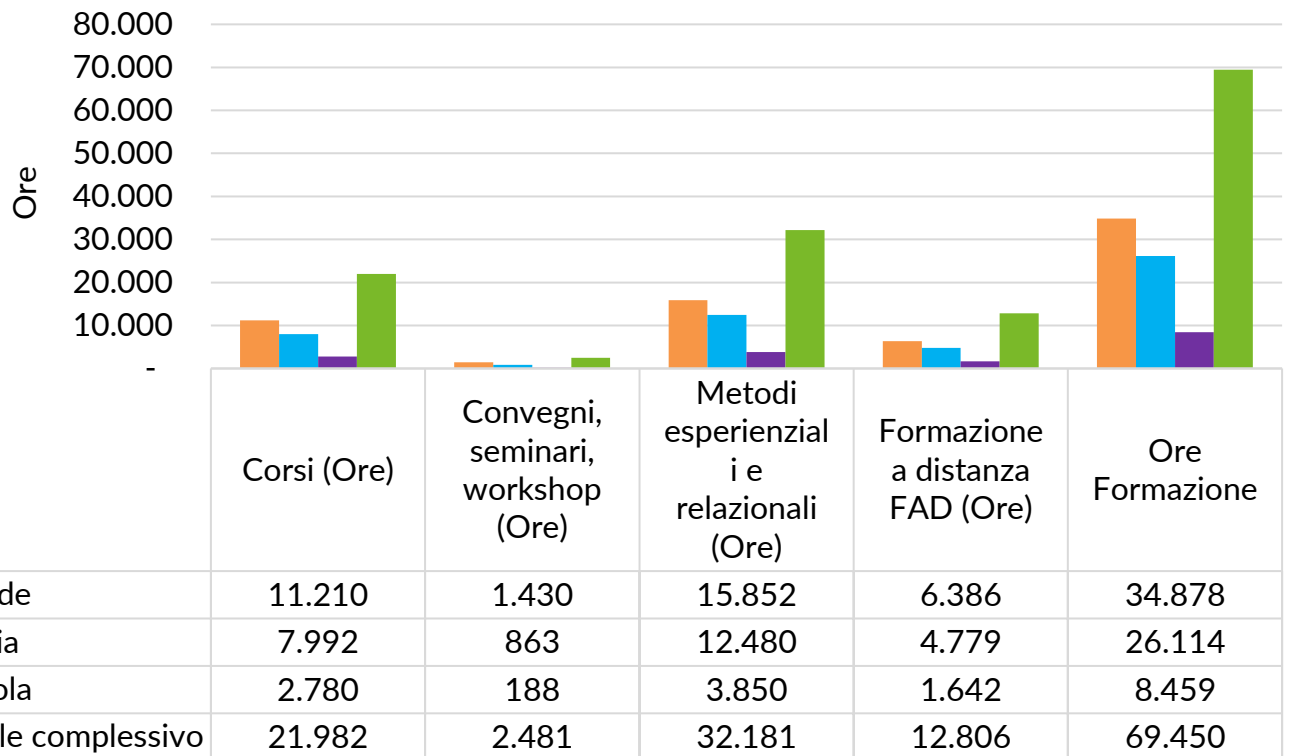
	Lavoro e organizzazione smart	Management della sostenibilità	Open management	Totale
Competenze tecnico-gestionali				
grande	53	61	105	219
media	37	55	110	202
piccola	27	18	41	86
Capacità manageriali				
grande	68	62	104	234
media	49	57	113	219
piccola	32	17	42	91
Competenze tecnico-gestionali	117	134	256	507
Capacità manageriali	149	136	259	544



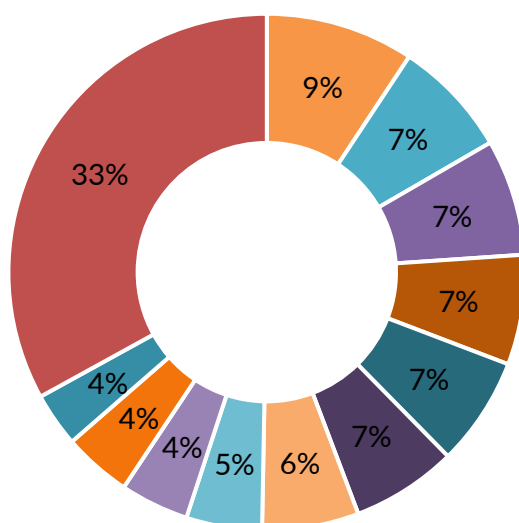
L'analisi della domanda



Le metodologie formative e le dimensioni d'impresa



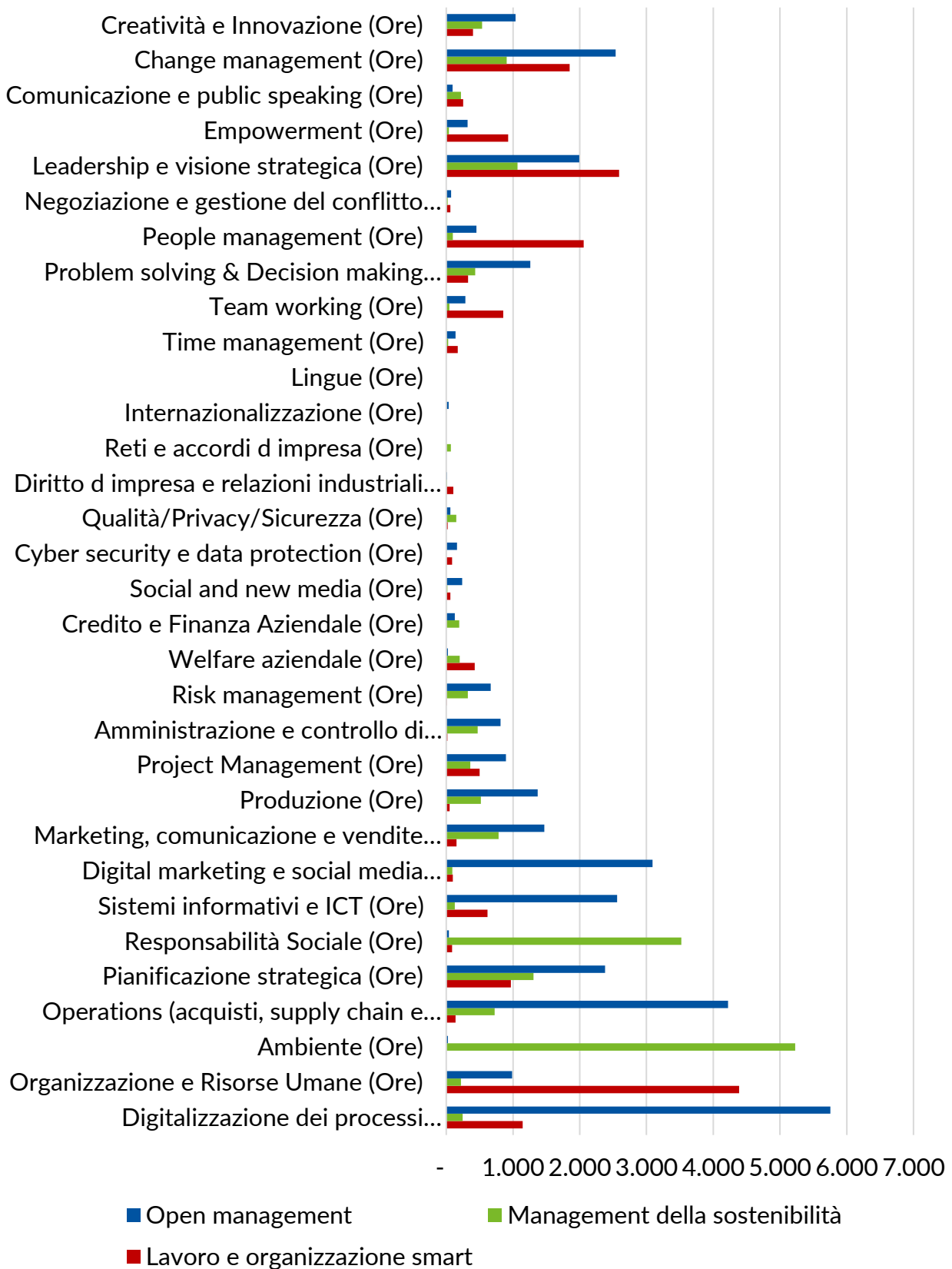
Le competenze nei piani formativi



- Digitalizzazione dei processi organizzativi e/o produttivi (Ore)
- Leadership e visione strategica (Ore)
- Organizzazione e Risorse Umane (Ore)
- Change management (Ore)
- Ambiente (Ore)
- Operations (acquisti, supply chain e logistica) (Ore)
- Pianificazione strategica (Ore)
- Responsabilità Sociale (Ore)
- Sistemi informativi e ICT (Ore)

Competenze manageriali	Lavoro e organizzazione smart	Management della sostenibilità	Open management	Totale complessivo
Leadership e visione strategica (Ore)	2.590	1.067	1.992	5.649
Change management (Ore)	1.850	905	2.536	5.291
People management (Ore)	2.057	97	452	2.606
Problem solving & Decision making (Ore)	326	432	1.260	2.018
Creatività e Innovazione (Ore)	401	536	1.039	1.976
Empowerment (Ore)	927	41	318	1.286
Team working (Ore)	852	48	285	1.185
Comunicazione e public speaking (Ore)	252	221	95	568
Time management (Ore)	172	28	140	340
Negoziazione e gestione del conflitto (Ore)	63	20	74	157
Competenze tecniche				
Digitalizzazione dei processi (Ore)	1.146	245	5.756	7.147
Organizzazione e Risorse Umane (Ore)	4.389	221	988	5.598
Ambiente (Ore)	-	5.227	24	5.251
Operations (acquisti, supply chain e logistica) (Ore)	140	723	4.220	5.083
Pianificazione strategica (Ore)	969	1.306	2.380	4.655
Responsabilità Sociale (Ore)	88	3.520	40	3.648
Sistemi informativi e ICT (Ore)	619	129	2.558	3.306
Digital marketing e social media management (Ore)	99	92	3.092	3.283
Marketing, comunicazione e vendite (Ore)	155	783	1.468	2.406
Produzione (Ore)	52	520	1.368	1.940
Project Management (Ore)	501	361	895	1.757
Amministrazione e controllo di gestione (Ore)	16	470	814	1.300
Risk management (Ore)	6	324	664	994
Welfare aziendale (Ore)	427	203	24	654
Credito e Finanza Aziendale (Ore)	-	194	127	321
Social and new media (Ore)	61	16	238	315
Cyber security e data protection (Ore)	88	4	161	253
Qualità/Privacy/Sicurezza (Ore)	22	148	61	231
Diritto d'impresa e relazioni industriali (Ore)	107	12	12	131
Reti e accordi d'impresa (Ore)	-	67	-	67
Internazionalizzazione (Ore)	-	-	36	36
Lingue (Ore)	-	-	-	-

Le competenze nei piani formativi



Le competenze manageriali

Competenze manageriali	Ore
Leadership e visione strategica (Ore)	5.649
Change management (Ore)	5.291
People management (Ore)	2.606
Problem solving & Decision making (Ore)	2.018
Creatività e Innovazione (Ore)	1.976
Empowerment (Ore)	1.286
Team working (Ore)	1.185
Comunicazione e public speaking (Ore)	568
Time management (Ore)	340
Negoziazione e gestione del conflitto (Ore)	157
Totale complessivo	21.076



Le competenze tecniche

Competenze tecniche	Ore
Digitalizzazione dei processi (Ore)	7.147
Organizzazione e Risorse Umane (Ore)	5.598
Ambiente (Ore)	5.251
Operations (acquisti, supply chain e logistica) (Ore)	5.083
Pianificazione strategica (Ore)	4.655
Responsabilità Sociale (Ore)	3.648
Sistemi informativi e ICT (Ore)	3.306
Digital marketing e social media management (Ore)	3.283
Marketing, comunicazione e vendite (Ore)	2.406
Produzione (Ore)	1.940
Project Management (Ore)	1.757
Amministrazione e controllo di gestione (Ore)	1.300
Risk management (Ore)	994
Welfare aziendale (Ore)	654
Credito e Finanza Aziendale (Ore)	321
Social and new media (Ore)	315
Cyber security e data protection (Ore)	253
Qualità/Privacy/Sicurezza (Ore)	231
Diritto d'impresa e relazioni industriali (Ore)	131
Reti e accordi d'impresa (Ore)	67
Internazionalizzazione (Ore)	36
Lingue (Ore)	0
Totale complessivo	48.376



Le parole chiave degli interventi

Main Topics	Aree intervento
<p>Sostenibilità ed economia circolare.</p> <p>Trasformazione della produzione in ottica green, talvolta accompagnata da processi di certificazione ambientale e di processo.</p> <p>Green management: competenze per una gestione green.</p> <p>Integrazione sostenibilità nella misurazione (bilancio) delle politiche aziendali.</p> <p>Meccanismi e procedure della finanza di impatto.</p> <p>Marketing della sostenibilità.</p>	<p>Management della sostenibilità</p>
<p>Business Intelligence e big data analysis.</p> <p>Supply chain.</p> <p>Digitalizzazione dei processi.</p> <p>Digital Marketing e web communication.</p> <p>Lean management e Industria 4.0</p>	<p>Open management</p>
<p>Modelli organizzativi Agile.</p> <p>Sistemi di valutazione delle performances.</p> <p>Piani per la stabilizzazione dei modelli di Smart working.</p> <p>Benessere aziendale e welfare.</p>	<p>Lavoro e organizzazione smart</p>

Open management

Parola chiave	Frequenza
Digital/ digitalizzazione	116
Process innovation	70
Lean	45
Supply chain/catena/fornitura	43
Marketing/sales	41
Innovazione	37
Sviluppo	27
Business Intelligence	20
Big data	19
Analytics	16
Leadership	13
4.0	12
Smart factory	9
Change management	9
Ottimizzazione	8
Risk management	8
Automation	7
Project management	7
Data driven	6
Transizione	6
Data governance	6
Social Media	5
Skills	4
Business model	3
Crescita	3
Scenario Planning	2
Blockchain	1

Management della sostenibilità

Parola chiave	Frequenza
Sostenibilità/Sostenibile	105
Green	27
Economia circolare/Green economy	24
Green marketing /Comunicazione	16
Innovazione sociale	13
Comunicazione sociale	11
Finanza/Finance sostenibile	10
Processi produttivi	10
Bilancio sostenibile	9
Supply chain/catena/fornitura	7
ESG	6
Packaging	6
Efficientamento	5
Green product/Green management	4
Strategy/Strategia	4
Energia	4
Sfida/Rischio/Opportunità	3
Creazione valore/Valore intangibile	3
Transizione Ecologica	3
Policy	3
Ambiente	3
Sicurezza	2
Governance	2
Investimento sostenibile	1
Empatia	1
Consapevolezza	1

Lavoro e organizzazione smart

Parola chiave	Frequenza
Smart working	79
Organizzazione/Lavoro agile	44
Team/Team management	28
Leadership	27
Performance management	23
Valutazione	14
Coaching	14
Agile mindset/Innovative mindset	9
Engagement/People strategy	9
Remote management	8
Change management	7
Business agility	7
Collaborative processing	7
Virtual	7
Welfare	6
Flessibilità	6
Smart evolution/Smart progress	5
Digital workplace	3
Talent management	2
Diversity management	2
Empowerment	1
Lean	1

I dati quantitativi sui piani approvati

N Piani approvati 581

N interventi formativi (1,99 per piano) 1159

N dirigenti coinvolti 1220 (2,1 per piano; 1,05 per intervento)

Totale Ore di formazione 69.450

Ore medie di formazione per piano 120

Ore medie di formazione per intervento formativo 60

Ore medie di formazione per partecipante 57

Costo totale partecipanti alla formazione: 3.14 mln €

Costo medio della formazione per piano: 5.400 €

Costo medio della formazione per intervento: 2.706 €

Costo medio della formazione per partecipante: 2.571 €

Costo medio orario del piano: 170 €/h

Costo medio orario della formazione: 109 €/h