

MODELLO DI
“DOCUMENTO DI OSSERVAZIONE PERIODICA DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO”
INDICE

AREE DI OSSERVAZIONE		MODALITÀ DI OSSERVAZIONE
La domanda di osservazione	L'economia del territorio regionale in cui agisce la sede operativa e/o settore di riferimento <i>(caratteristiche quali-quantitative e loro evoluzione)</i>	
	Il circuito della bilateralità <i>(associazioni rappresentative delle parti sociali e organismi paritetici)</i>	
	Il mercato del lavoro del territorio regionale in cui agisce la sede operativa <i>(caratteristiche quali-quantitative e loro evoluzione)</i>	
	Le istituzioni pubbliche <i>(indirizzi dello sviluppo economico locale e politiche attive del lavoro)</i>	
L'offerta di formazione	Il sistema dell' <i>education</i> -istituzioni scolastiche, agenzie formative, università <i>(caratteristiche dell'offerta)</i>	
	I processi di integrazione dell'offerta	

I fattori produttivi <i>(disponibilità sul mercato, grado di innovazione)</i>	Le risorse professionali	
	Le risorse tecnologiche	
	Le risorse finanziarie	
Il campo normativo	Normativa comunitaria, nazionale e locale in materia di: mercato del lavoro ed <i>education</i> , attività produttive, disposizioni specifiche di settore	
Innovazione tecnologica di prodotto e/o di processo	Tecnologie informatiche e telematiche per lo sviluppo di nuovi prodotti formativi	
	Metodologie e strumenti a supporto dei processi formativi	
Risultati delle osservazioni <i>(variabili principali, esplicitazione/lettura delle esigenze di formazione degli ambiti osservati, valutazione per il soggetto formativo di opportunità del contesto di riferimento e dei relativi punti di forza e di debolezza)</i>		

Data di aggiornamento del documento

11/09/2017

Firma del Responsabile del processo di analisi e definizione dei fabbisogni

Roberto Neri



DOCUMENTO DI OSSERVAZIONE PERIODICA DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO

LA DOMANDA DI OSSERVAZIONE

L'economia del territorio

L'impegno di Federmanager Academy va nel senso di rispondere alla richiesta del territorio regionale, per creare progetti finalizzati alla formazione di elevata qualità e di forte personalizzazione dei contenuti per aziende e dirigenti. Questi ultimi infatti hanno "caratteristiche quali-quantitative" rilevanti: i dirigenti impegnati nell'industria e in alcuni servizi (Poste, Ferrovie, Rai, Alitalia, oltre a Telecom, Eni, Enel che rientrano nell'industria) iscritti a Federmanager Roma sono circa 2500, su un totale di iscritti di quasi 5000; a questi vanno aggiunti circa 300 iscritti a Federmanager Latina. Dal punto di vista delle caratteristiche qualitative, l'età media è attorno ai 50 anni, tre quarti sono uomini e, quanto ai settori, si può dire che le aziende summenzionate siano quelle che raccolgono la maggior parte degli aderenti, assieme a gruppi come Finmeccanica, Ericsson e altre realtà del terziario avanzato; molto meno rappresentato, rispetto ad altre regioni, il manufacturing classico, anche se in provincia di Latina è molto presente il farmaceutico. Da precisare però che Federmanager Academy è aperta ad ogni tipo di figura che chieda un supporto formativo o consulenziale, e dunque non solo a dirigenti e quadri, ma a giovani, docenti di scuole superiori o atenei, professionisti, che sono stati o sono iscritti ai corsi della Scuola.

Federmanager Academy collabora con vari enti, fra i quali citiamo la Fondazione IDI, Fondo Dirigenti PMI e soprattutto Fondirigenti. Con la Fondazione IDI (Istituto Dirigenti Italiani delle Pmi), Federmanager Academy ha creato il percorso formativo SPQR, specifico per le imprese di Roma e del Lazio. La prima edizione, della durata di 4 giornate, si è svolta nel 2011. Nel 2012 si è partiti con la seconda edizione, costituita da 8 incontri, 4 in autunno e 4 in primavera, e poi in tutti gli anni seguenti fino all'ultima edizione tenutasi nel 2016, con quella del 2017 in fase di programmazione.



Per quanto riguarda Fondo Dirigenti PMI, segnaliamo una ricerca sui Big Data e le Pmi finanziata ed effettuata tra il 2012 e il 2013, e alcuni voucher per dirigenti attivati nei primi mesi del 2017: fra questi, 2 percorsi sono riferiti ad aziende del Lazio.

Con Fondirigenti, il fondo interprofessionale costituito da Confindustria e Federmanager per lo sviluppo di una cultura manageriale, Federmanager Academy ha lavorato fin dall'inizio con un grande progetto sull'innovazione realizzato fra Roma-Milano-Torino e gli Usa (New York e San Francisco) e con i Piani Solidali. Tra questi, nel 2011 e 2012 sono stati svolti proprio nel Lazio i due progetti più ampi e significativi, ovvero "Una nuvola di idee", corsi di formazione incentrati sul Cloud Computing e sui cosiddetti "intangibile assets" (come moltiplicatori di valore per una crescita durevole) e l'anno successivo su "Valore e Leadership", in cui sono stati individuati percorsi di interesse trasversale a più settori, finalizzati alla creazione e ottimizzazione del valore. In questi anni poi Federmanager Academy ha presentato centinaia di piani aziendali o individuali per inoccupati, fra cui oltre 70 per dirigenti del Lazio in ricollocazione, e oltre 20 per imprese di questa Regione.

Il circuito della bilateralità

Federmanager Academy collabora con molte associazioni rappresentative delle Parti sociali e con altri organismi. La collaborazione con un volume di attività decisamente più rilevante è quella con la Fondazione "G. Talierno" Fondirigenti, che è finalizzata allo sviluppo della cultura manageriale e offre un sistema integrato di servizi per la competitività delle aziende, l'occupabilità e la crescita della classe dirigente. La mission di Fondirigenti è quella di operare per la costruzione di un sistema di formazione continua intervenendo sul manager, promuovere il reale coinvolgimento delle Parti sociali nella condivisione dei risultati, contribuire ad innovare le relazioni industriali nelle aziende e nelle organizzazioni, adoperarsi per far crescere contemporaneamente le persone e le aziende, in modo non conflittuale ma armonico, attraverso un proprio modello di organizzazione interna.

Altro contatto istituzionale, come visto più sopra, è con il Fondo Dirigenti PMI, che finanzia azioni di formazione per favorire lo sviluppo e l'innovazione delle competenze



manageriali nelle PMI associate a Confapi o che scelgano di versare a questo Fondo il contributo previsto.

Allo stesso modo vi è un rapporto con Fondazione IDI (Istituto Dirigenti Italiani), che ha un ruolo centrale nell'aggiornamento degli standard professionali dei dirigenti delle Pmi, ed è un utile strumento per proporre e realizzare percorsi di formazione e sviluppo professionale (l'ambito di riferimento è sempre il mondo Confapi, ma non solo).

Il mercato del lavoro del territorio

Federmanager Academy, per supportare il mercato del lavoro dei dirigenti a livello nazionale e in particolare del territorio regionale in cui ha sede, si impegna per creare un'offerta formativa personalizzata e innovativa, che viene richiesta soprattutto dalle imprese di minori dimensioni. Fra le varie iniziative segnaliamo la Banca Dati Manager, che nel 2013 è stata costruita per dare la possibilità alle aziende aderenti a Fondirigenti di consultare una banca dati di profili di manager disponibili, altamente qualificati, in grado di interloquire con le specifiche esigenze e caratteristiche delle imprese. Il database è gratuito, in forma anonima e contiene una lista di circa 200 profili, attivi in diversi territori, e specializzati in quattro ambiti di intervento prioritari per la crescita e la competitività delle imprese: Credito e Finanza strategica, Alleanze strategiche, Internazionalizzazione, Organizzazione e Lean.

Le Istituzioni pubbliche

Federmanager, insieme al Sistema confindustriale nazionale e a quello romano, è parte del Tavolo di coordinamento e dei Gruppi di lavoro costituiti dall'Agenzia per l'Italia Digitale. Questa Agenzia è l'ente che cerca di costruire con istituzioni e rappresentanze delle categorie una cultura e un percorso concreto verso l'Agenda Digitale, italiana ed europea. In questo contesto si è costituito un gruppo specifico dedicato alla "e-Leadership", per dimostrare l'importanza dell'Agenda Digitale come principale pista di



sviluppo per la crescita di una cultura relativa non solo alle modalità applicative dell'ICT, ma anche ad altre attitudini funzionali. L' e-leader infatti è una figura preziosa che racchiude in sé una cultura completa e complessa, che va dalle conoscenze fondamentali del mondo digitale alla cultura della leadership.

In questo contesto Federmanager Academy, che col proprio direttore fa parte di quel Gruppo di lavoro, ha progettato un percorso formativo avente l'obiettivo di diffondere la cultura digitale nelle imprese per fornire la consapevolezza di cosa sia e perché sia importante la e-Leadership. Oltre a ciò si sono inseriti, nella gran parte dei percorsi formativi dedicati ai dirigenti disoccupati, moduli di cultura ICT e di applicazioni relative alla conduzione manageriale, per rafforzare le competenze in vista di una ricollocazione. Il tema del digitale poi è stato quello prevalente a partire dal 2016: citiamo il gruppo di proposte "Sailing for the Digital World (Autunno 2016)", "Tutti per uno: competenze manageriali per industry 4.0" (da gennaio 2017) e da febbraio 2017 il grande progetto su "Industry 4.0 All Inclusive", che sarà realizzato in tutte le regioni, ma che avrà a Roma la metà delle giornate totali di docenza.

L'OFFERTA DI FORMAZIONE

Sistema education

Federmanager Academy, in rapporto al sistema dell'education, ha rapporti con le tre università statali di Roma, e da queste ha attinto varie docenze nei suoi primi 6 anni di vita. Con l'Università di Roma 3 è in fase di perfezionamento una Convenzione, che darà la possibilità di coinvolgere questo Ateneo in un'importante ricerca-intervento affidata da un Ministero di grande importanza, e che si svilupperà qui a Roma.

Un'ulteriore collaborazione si è avuta anche con la sede romana dell'Università Cattolica del Sacro Cuore: oltre ad alcune docenze, si è tenuto un convegno sui nuovi paradigmi manageriali e su alcune recenti tendenze del marketing ("Management e Marketing: nuove idee per la ripresa"), organizzato con l'attiva collaborazione di alcuni docenti di questo ateneo e dell'Università La Sapienza, e con il patrocinio della Società Italiana di Marketing.



Processi di integrazione dell'offerta

Federmanager Academy ha proposto corsi con "Docenza potenziata". In questa metodologia, il rapporto reale col docente rimane il perno di un efficace processo formativo, e per questo Federmanager Academy ha sviluppato una versione originale di e-Learning in modalità blended, attraverso un nuovo strumento che rappresenta non una docenza sostitutiva, ma una "docenza potenziata": Lectron.

Con Lectron viene potenziata la lezione già avuta in presenza, e diventa più facile la traduzione in un gruppo di competenze attraverso immagini, schemi e mappe mentali legati a skill e concetti.

I manager apprendono non con dinamiche meccaniche ma nelle peer communities di colleghi, stimolate dai docenti e basate su un learning environment, per apprendere in modo applicativo e comunitario; queste modalità di offerta formativa sono potenziate dall'integrazione con uno strumento di apprendimento in modalità blended.

Federmanager Academy sta ora cercando di sviluppare l'offerta formativa con un'altra metodologia, attraverso percorsi che saranno posizionati su una piattaforma on line linkabile dal proprio sito, e con contenuti sviluppati dai propri docenti. Anche in questo caso, la forza di interattività di una proposta formativa viene rafforzata e personalizzata.

I FATTORI PRODUTTIVI

Le risorse professionali

Il team di Academy è composto da persone laureate in discipline omogenee agli obiettivi della struttura di formazione di cui fanno parte. Anche i docenti che collaborano con Federmanager Academy sono o sono stati nella quasi totalità dei casi capoarea e manager senior in aziende manifatturiere o di servizi.

Le risorse tecnologiche



Federmanager Academy, di norma, organizza i corsi formativi all'interno della propria sede. Oltre ad una aula tecnologica dotata di connessione internet, ha a disposizione l'Auditorium con una capienza max di 70 persone, anch'esso dotato di connessione internet e videoproiettore.

Le risorse finanziarie

La società è nata nell'autunno 2010 e, a motivo del trend legato al quadro di crisi economica più generale e a quello dei fondi interprofessionali (attraversati da continue incertezze), non ha potuto dotarsi di una piena autonomia finanziaria. Nonostante il commitment che non è di natura profit ma focalizzato sulla qualità dei prodotti e del servizio agli utenti, e nonostante anni di crisi in cui è stato molto difficile attuare una capitalizzazione, Federmanager Academy non ha mai avuto problemi col sistema bancario e con i fornitori, avendo avuto da un lato una gestione finanziaria oculata e prudente, dall'altro un supporto (che permane) da parte della propria Associazione, ovvero Federmanager nazionale. Nel merito, può dirsi che il 2016 si è chiuso in modo molto soddisfacente, e che il primo trimestre 2017 ha un connotato molto positivo: ciò si è riflettuto in un forte miglioramento della situazione finanziaria, già da dicembre 2016.

IL CAMPO NORMATIVO

Federmanager Academy ha come riferimento lo standard Uni En Iso 9001:2008, su cui è certificata da fine 2010, e ha in corso il passaggio alla Uni En Iso 9001:2015.

In secondo luogo, nell'ambito degli strumenti previsti dalla legislazione vigente, si è impegnata per consentire alle imprese e ai dirigenti inoccupati di poter continuare a crescere e competere nel mercato del lavoro odierno.

In relazione alla formazione erogata, soprattutto con i vari Avvisi Fondirigenti dal 2013 a oggi, Academy ha avuto il sostegno delle Parti sociali attraverso i Piani formativi firmati dalle Federmanager e dalle Associazioni Industriali dei vari territori: fra essi, uno dei casi più proficui in termini di collaborazione è stato quello con Unindustria e Federmanager Roma, con la stesura di un documento che è stato posto alla base di decine di piani formativi per disoccupati e del progetto scritto appositamente con varie industrie del Lazio. Questo è, per così dire, l'ambito normativo dell'azione di una scuola fortemente legata a una positiva prassi di concertazione, con la formalizzazione di regole e norme che vanno osservate.



Dal canto loro, le Parti sociali si sono impegnate a favorire strategie utili a contrastare gli elementi che conducono a un calo della produzione, e allo stesso tempo a valorizzare ogni tipo di azione che punti a far crescere l'economia del territorio. Anche nel Lazio, le Parti sociali si impegnano inoltre a sostenere l'importanza del capitale umano, che deve essere valorizzato dalle imprese della regione attraverso percorsi formativi mirati.

L'obiettivo è stato quello di rafforzare una "cultura delle aggregazioni d'impresa", con modalità che siano efficaci ma allo stesso tempo flessibili per le imprese, in modo da creare quella massa critica necessaria per porre in essere strategie che facciano uscire stabilmente dalla crisi. Non vi sono ambiti specifici in cui si siano realizzate azioni in osservanza di normative di settore (come la nautica o il turismo, in cui Federmanager Academy non organizza corsi), così come è stato molto ridotto l'impegno nei confronti del sistema della Education: si è però svolto nel 2016 un importante percorso sulla Alternanza Scuola Lavoro, partendo proprio dalla nuova Legge e dalle normative.

INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Tecnologie informatiche e telematiche

Federmanager Academy ha costruito una modalità originale e avanzata di blended e-Learning, attraverso uno strumento che, come visto più sopra, non rappresenta una docenza sostitutiva, ma una "docenza potenziata": il Lectron, che crea una intranet dedicata e riservata per i corsisti.

In questi ultimi mesi, Federmanager Academy sta cercando di integrare l'offerta formativa con un secondo strumento, ovvero con una nuova piattaforma che eroghi corsi da applicare sia alle soft skill che ad alcune hard skill.

L'impegno per l'Agenda Digitale, come principale pista di sviluppo finalizzata a far crescere una cultura digitale (e-Leadership), è uno dei principali ambiti di impegno a livello di corsi e progetti: vi sono vari gruppi di proposte e un nuovo progetto



("Industry 4.0 All Inclusive") che punta alla certificazione di almeno 150 Innovation Manager e altri profili innovativi, con riferimento soprattutto a Industry 4.0.

Metodologie e strumenti di supporto dei processi formativi

Federmanager Academy, oltre alla classica formazione in aula e alla docenza potenziata, dà la possibilità ai propri clienti di scegliere attività formative con percorsi di Mentoring e Coaching. Federmanager Academy, inoltre, ha aiutato e supportato alcuni dirigenti inoccupati a diventare a loro volta Coach e Mentor certificati.

Risultati delle Osservazioni

Per monitorare e valutare i piani formativi, Federmanager Academy pone in atto un sistema che agisce su 3 livelli in merito all'oggetto della formazione:

- ex ante, nel senso che, attraverso l'analisi dei fabbisogni, si opera un controllo sul livello di conoscenza della materia oggetto del percorso formativo;
- in itinere, con questionari somministrati al termine di ogni intervento formativo;
- ex post, con un bilancio generale dell'esperienza formativa.

Con questi strumenti di valutazione si analizza se il percorso fruito abbia contribuito a migliorare ed accrescere le competenze aziendali o del partecipante al corso.

Al termine di ogni modulo formativo i dirigenti compilano un questionario di feedback, in cui esprimono il proprio giudizio su alcune fondamentali macrovoci volte alla rilevazione di indicatori utili:

- raggiungimento degli obiettivi dichiarati e loro coerenza con i risultati raggiunti;
- utilità dell'iniziativa per lo svolgimento del proprio lavoro e/o ruolo;
- capacità dei docenti (in base a un punteggio su vari aspetti della docenza);

- validità delle metodologie e dei supporti didattici utilizzati;
- contenuti affrontati e la loro impostazione.

Roma, 11 aprile 2017

Firma del Responsabile del processo
di analisi e definizione fabbisogni

