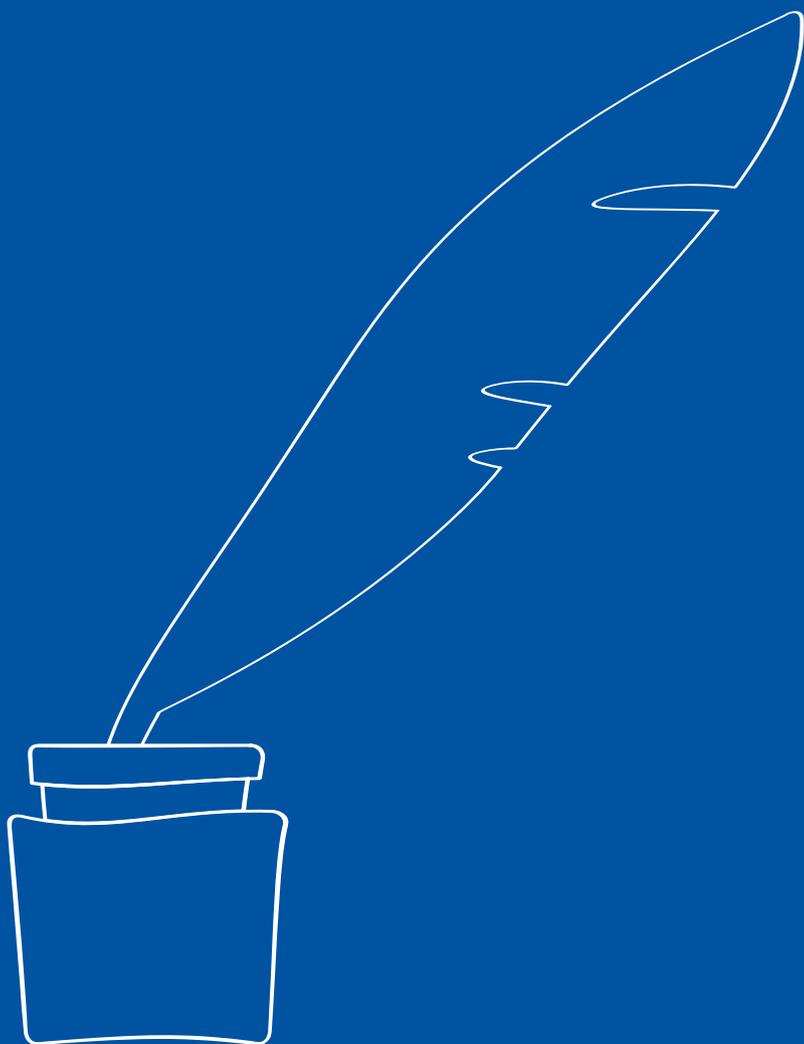




fondirigenti

BILANCIO SOCIALE 2023

Lettera agli stakeholder	3	I progetti del Fondo: una bussola per il futuro	50
Nota metodologica	4	Ricerche e Iniziative strategiche: anticipare il futuro	50
Fondirigenti	8	L'impegno per i giovani leader: D20Leader	53
Una governance all'insegna della trasparenza e dell'accountability	12	Valore al merito: il Premio "Giuseppe Taliercio"	55
Le persone: il cuore della Fondazione	14	Governance e Sistemi di controllo: l'impegno per la trasparenza	56
Architettura del valore: persone, competenze e stabilità	14	Principi fondamentali e Modello organizzativo	56
Welfare e benessere: una priorità concreta	15	Sistema di controllo e vigilanza	56
Innovazione, flessibilità e crescita professionale	16	Tutela della Salute e Sicurezza	57
Le aree di competenza	17	Protezione dei Dati Personali	57
Fonti e impieghi: il valore generato	20	Trasparenza e comunicazione	57
Il Valore delle relazioni: stakeholder e materialità in Fondirigenti	22	Monitoraggio e controllo finanziario	58
La mappa delle relazioni	22	Formazione e diffusione della cultura della trasparenza	58
Materialità ESG: il DNA della sostenibilità	27	Le performance e gli impatti del Fondo	59
Il raggiungimento delle priorità e la qualità dei servizi: le percezioni degli stakeholder	38	Competitività e occupabilità: sviluppo professionale e mercato	59
L'impegno del Fondo per la formazione continua	42	Semplificazione: efficienza operativa e trasparenza	60
Strumenti flessibili per soddisfare la domanda formativa	42	Presenza nel dibattito pubblico: Comunicazione e engagement	61
Il Conto Formazione: uno strumento versatile	43	Cultura manageriale: Ricerca e innovazione	62
Gli Avvisi: risposte mirate a esigenze specifiche e prioritarie	45	Abilitazione delle politiche: Crescita e sviluppo	62
Altre iniziative del Fondo: semplificazione e diffusione delle buone pratiche	46	Fondirigenti e ESG: il doppio binario della sostenibilità	64
		Impatto ambientale	65
		Impatto sociale	66
		Impatto sulla governance	67
		Conclusioni	70



Lettera agli stakeholder

Cari Stakeholder, con grande soddisfazione, presentiamo il Bilancio Sociale di Fondirigenti, un documento che riflette il nostro impegno a favore della formazione continua e del miglioramento delle competenze manageriali in Italia. Questo Bilancio non è solo una fotografia delle attività svolte nel corso dell'anno, ma rappresenta anche un'occasione per riflettere sugli impatti generati, sugli obiettivi raggiunti e sulle sfide future.

Il Bilancio Sociale 2023 è stato redatto seguendo le “Linee Guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo Settore” emanate dal Ministero del Lavoro nel 2019. Queste linee ci hanno permesso di strutturare il documento in maniera trasparente, favorendo la rendicontazione di tutte le attività e dei risultati conseguiti, con un'attenzione particolare al dialogo costante con i nostri stakeholder, che restano al centro della nostra missione.

Nel corso del 2023, Fondirigenti ha saputo rispondere efficacemente ai bisogni dei suoi principali interlocutori – aziende, dirigenti, Soci promotori e il più ampio sistema formativo – attraverso iniziative mirate e progetti innovativi. Nella mappatura degli stakeholder presentata nel documento, si evidenziano le azioni intraprese per rispondere alle specifiche esigenze di ciascun gruppo, contribuendo allo sviluppo sostenibile del sistema Paese.

Siamo orgogliosi di sottolineare il nostro impegno per la sostenibilità, declinata nelle dimensioni ambientale, sociale e di governance (ESG). Il nostro Fondo ha adottato, infatti, un approccio sempre più orientato al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità, consapevole dell'importanza di contribuire a uno sviluppo economico sostenibile e inclusivo.

Il Bilancio si conclude con la proposta di alcuni indicatori che misurano l'impatto delle nostre attività, offrendoci strumenti utili non solo per valutare i risultati raggiunti, ma anche per orientare le nostre future azioni strategiche. Tutto questo è stato possibile grazie alla preziosa collaborazione del nostro staff, che ringrazio per il lavoro svolto, per il contributo fattivo alla realizzazione di questo Bilancio e per la dedizione dimostrata.

Ci auguriamo che questo documento possa essere uno strumento utile per comprendere appieno il valore generato da Fondirigenti e per stimolare ulteriori riflessioni sul futuro della formazione manageriale in Italia, quale leva abilitante delle politiche.

Grazie per la fiducia e il supporto che ci avete sempre dimostrato.

Roma, dicembre 2024

Marco Bodini

Presidente Fondirigenti

Nota metodologica

La presente nota metodologica descrive il processo seguito per la redazione del Bilancio Sociale di Fondirigenti 2023, che offre una disamina completa delle attività, dei risultati e degli impatti generati dalle iniziative del Fondo nell'anno di riferimento. Il documento è stato sviluppato secondo i principi stabiliti dalle «Linee guida per la redazione del bilancio sociale per gli enti del terzo settore» emanate dal Ministero del Lavoro nel 2019, con l'obiettivo di garantire trasparenza, accountability e chiarezza nella rendicontazione delle attività.

Obiettivi del Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale ha lo scopo di rappresentare in maniera trasparente e completa l'impegno di Fondirigenti verso i propri stakeholder, evidenziando non solo i risultati economici, ma anche i contributi in termini di sostenibilità sociale, ambientale e di governance (ESG). Il documento vuole quindi essere uno strumento di comunicazione e riflessione, volto a rafforzare il rapporto di fiducia con tutti gli interlocutori, attraverso una rendicontazione chiara delle performance e degli impatti generati nel 2023.

Raccolta e gestione dei dati

I dati contenuti in questo Bilancio Sociale sono stati raccolti attraverso un processo integrato e strutturato, che ha coinvolto tutte le aree operative di Fondirigenti. Le informazioni riportate provengono da una combinazione di fonti primarie e secondarie, tra cui:

- Dati finanziari e contabili, estratti dal bilancio d'esercizio 2023 e verificati da revisori esterni;
- Rapporti operativi interni dei vari dipartimenti (segreteria, amministrazione e personale, comunicazione, ricerca, marketing e social media);
- Feedback degli stakeholder, raccolti tramite questionari con i principali interlocutori dell'organizzazione;
- Indicatori di performance relativi alle attività formative, alle iniziative strategiche e agli impatti generati in termini di valore sociale.

Principi di rendicontazione

La redazione del bilancio è stata guidata dai seguenti principi metodologici, conformi alle linee guida per gli enti del terzo settore:

- **Rilevanza:** sono stati inclusi nel bilancio esclusivamente i temi e le attività considerati rilevanti per la missione di Fondirigenti e per i propri stakeholder.
- **Trasparenza:** le informazioni sono presentate in modo chiaro e comprensibile, con particolare attenzione a evitare omissioni o distorsioni che potrebbero influenzare la percezione degli stakeholder.
- **Comparabilità:** ove possibile, il bilancio presenta indicatori comparabili con anni precedenti, per consentire un'analisi longitudinale delle performance.
- **Verificabilità:** i dati sono stati sottoposti a controlli interni ed esterni, e sono verificabili tramite i documenti contabili e operativi di Fondirigenti.

Coinvolgimento degli stakeholder

Uno degli elementi centrali del Bilancio Sociale 2023 è la sezione dedicata alla mappatura degli stakeholder. Fondirigenti ha identificato i principali portatori di interesse, interni ed esterni, analizzando le loro aspettative e i bisogni specifici. La matrice attività/stakeholder è stata elaborata per collegare le attività realizzate nel corso dell'anno con gli specifici interessi degli stakeholder, assicurando che il Fondo risponda in modo efficace e coerente alle loro esigenze.

Contributo agli obiettivi di sostenibilità (ESG)

Nel 2023, Fondirigenti ha ulteriormente rafforzato il suo impegno verso la sostenibilità, contribuendo al raggiungimento di obiettivi in ambito ambientale, sociale e di governance (ESG). Il bilancio documenta le iniziative intraprese per favorire una gestione sostenibile delle risorse e per migliorare l'impatto sociale delle proprie attività, allineandosi con gli standard internazionali di sostenibilità.

Struttura del Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale è organizzato in sezioni tematiche che illustrano la natura, le finalità e le modalità operative di Fondirigenti, con una particolare attenzione a:

- Governance e struttura organizzativa: descrizione degli organi statutari, dei processi di nomina e delle responsabilità.
- Persone e politiche del personale: descrizione delle politiche attuate per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane.
- Attività: rendicontazione delle principali attività formative, strategiche e operative svolte da Fondirigenti durante l'anno.
- Mappatura degli stakeholder: analisi delle relazioni con gli stakeholder e della risposta di Fondirigenti alle loro esigenze.
- Contributo alla sostenibilità: sezione dedicata all'analisi delle azioni intraprese in ambito ESG e degli impatti sociali generati.
- Monitoraggio e compliance: descrizione delle attività di monitoraggio e controllo per garantire il rispetto delle normative e la trasparenza nella gestione.

Indicatori di impatto

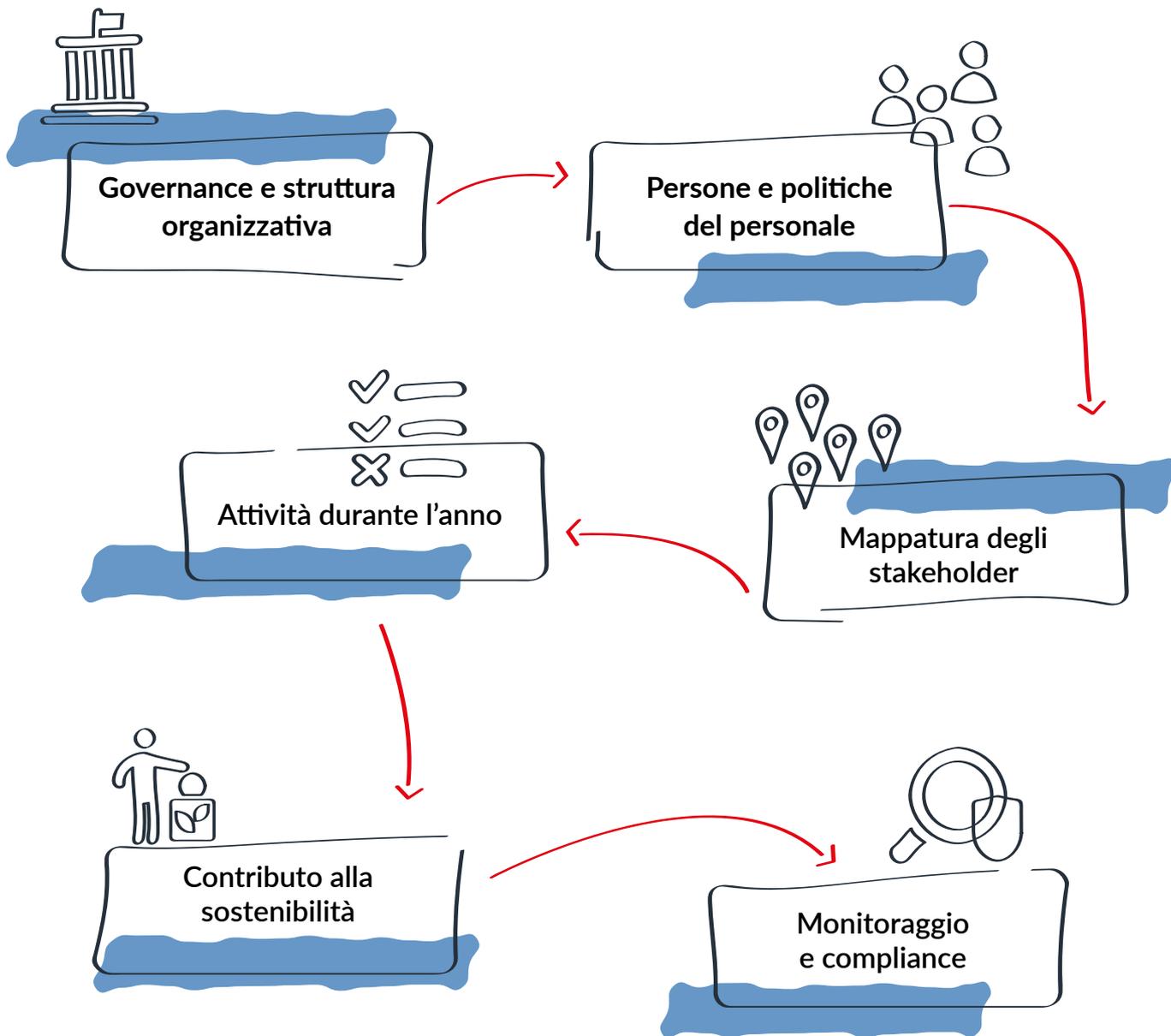
La parte conclusiva del bilancio introduce una serie di indicatori che misurano gli impatti delle attività svolte da Fondirigenti. Questi indicatori forniscono una misurazione quantitativa e qualitativa degli effetti generati a livello sociale, economico e ambientale.

Monitoraggio e revisione

Il Bilancio Sociale 2023 è stato sottoposto a un processo di revisione interna, con il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, per garantire la coerenza e l'accuratezza delle informazioni. Inoltre, il documento è stato validato dal CDA del Fondo.

Giorgio Neglia

Responsabile Studi e Ricerche Fondirigenti



Fondirigenti

Una storia di impegno e valori

La Fondazione Fondirigenti G. Taliercio, istituita nel 1997 e riconosciuta nel 1998 dal Ministero del Lavoro, è nata su iniziativa di Confindustria e Federmanager con l'obiettivo di promuovere e diffondere la cultura manageriale in Italia. Dedicata a Giuseppe Taliercio, direttore dello stabilimento petrolchimico Montedison di Porto Marghera, la Fondazione rappresenta un tributo al suo impegno per il dialogo sociale e la responsabilità etica. Taliercio, rapito il 20 maggio 1981 dalle Brigate Rosse e ucciso tragicamente dopo 47 giorni di prigionia, era convinto del ruolo cruciale del confronto e della collaborazione come leva per il progresso economico e sociale. La fondazione, intitolata alla sua memoria, incarna questi ideali, puntando alla diffusione di competenze manageriali capaci di rispondere alle sfide moderne e di promuovere una cultura della leadership inclusiva e orientata al bene comune.

Due tappe importanti

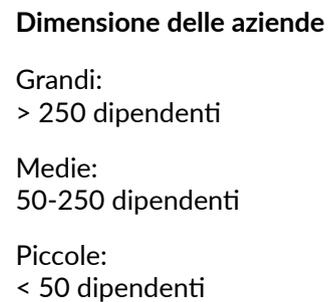
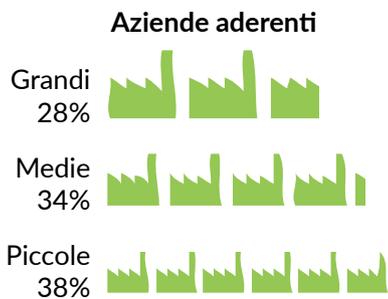
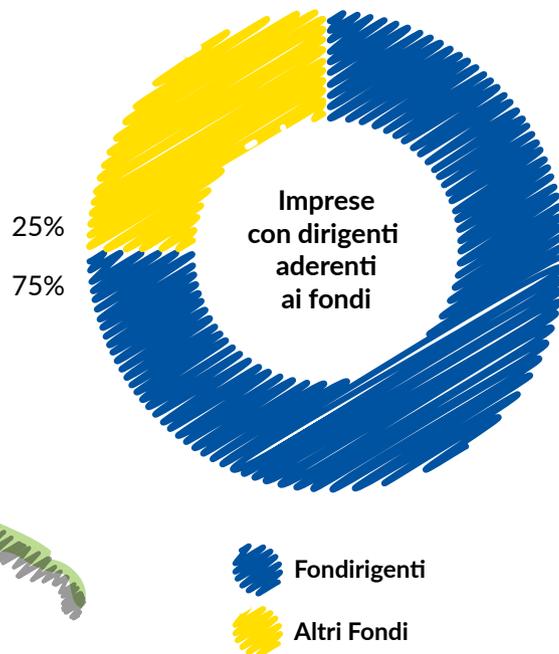
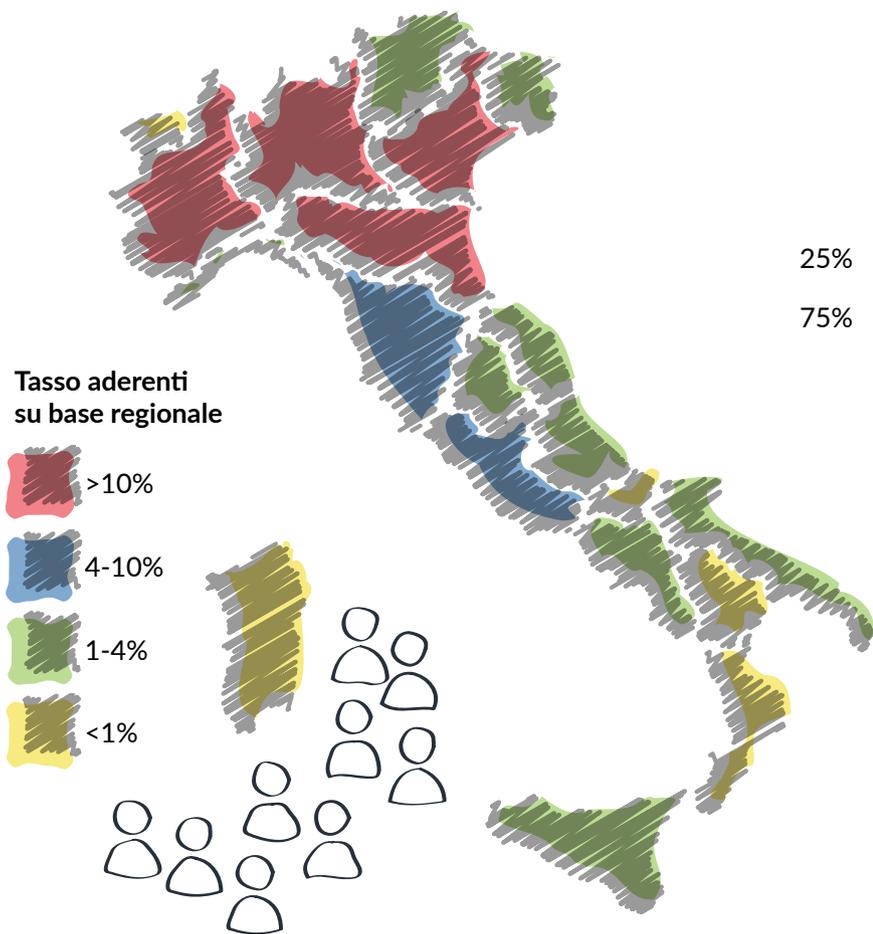
Un passaggio significativo nella storia della Fondazione si colloca nel maggio del 2003, quando Confindustria e Federmanager hanno siglato l'accordo per la creazione di un Fondo dedicato alla formazione continua dei dirigenti. Questo accordo, che consente l'utilizzo dello 0,30% del

monte contributivo versato dalle aziende per finalità di formazione, segna una svolta per la Fondazione, consentendo la nascita di Fondirigenti.

Nel 2006, la Fondazione ha ottenuto un altro riconoscimento significativo con l'autorizzazione, da parte del Ministero del Lavoro, ad operare anche come Agenzia del Lavoro. Questo le ha permesso di facilitare il reinserimento dei dirigenti inoccupati nel mondo del lavoro, offrendo loro supporto e opportunità di aggiornamento professionale.

25 Anni di Storia, guardando al futuro

Nel 2023, Fondirigenti ha celebrato i suoi 25 anni di attività con un evento intitolato "Radici di futuro: competenza, conoscenza e competitività per la crescita della cultura manageriale". Questo traguardo è stato non solo un momento di festa, ma anche un'occasione per riflettere sull'importanza delle competenze manageriali come strumenti indispensabili per la crescita e l'innovazione dell'economia italiana. L'evento ha visto la partecipazione di numerosi e qualificati 'addetti ai lavori' e ha posto l'accento su temi come la competitività, la formazione continua e la preparazione alle sfide globali, rafforzando l'immagine di Fondirigenti come un punto di riferimento nel panorama della formazione manageriale.



Mission e Obiettivi

La missione di Fondirigenti è chiara e ambiziosa: sostenere il processo di managerializzazione delle imprese italiane, rafforzando al tempo stesso la competitività delle imprese e l'occupabilità dei dirigenti. Per raggiungere questo obiettivo, la Fondazione finanzia percorsi formativi di qualità, calibrati sulle esigenze specifiche di ciascuna azienda.

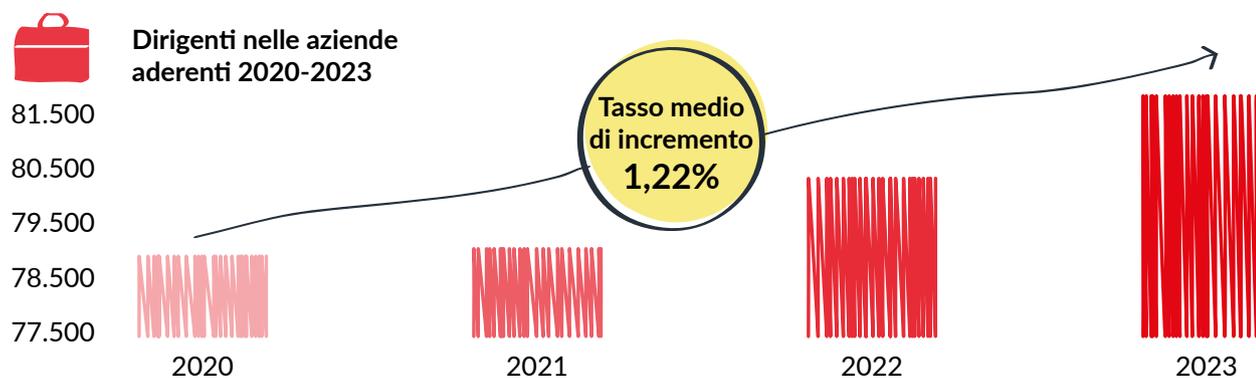
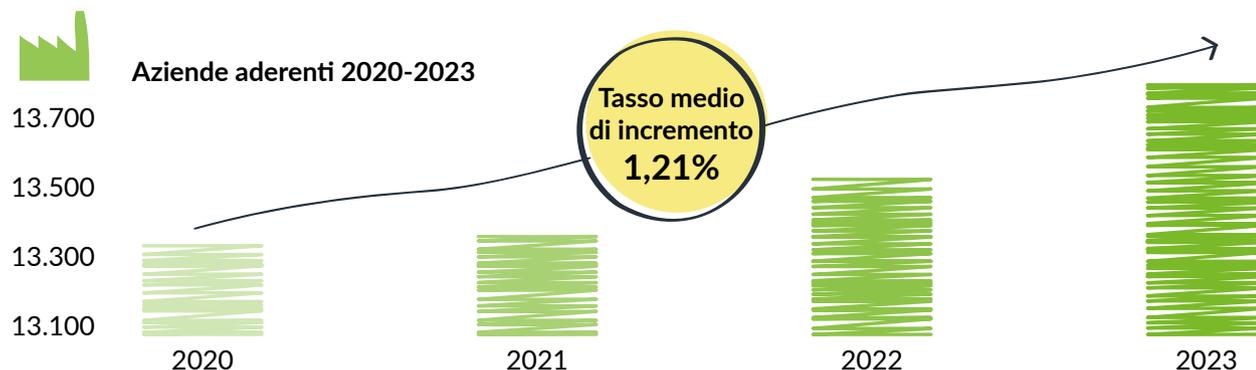
Tra i principali obiettivi, Fondirigenti si prefigge di costruire un sistema di formazione continua per accrescere le competenze dei manager, preparandoli ad affrontare un mercato in costante cambiamento. Per questo motivo, finanzia progetti e iniziative che promuovono la competitività aziendale e mirano a introdurre nuove metodologie di apprendimento, con un focus su aree strategiche come la digitalizzazione, l'innovazione sostenibile e la gestione del cambiamento.

Inoltre, Fondirigenti si impegna a sperimentare e implementare soluzioni innovative per rispondere alle esigenze delle aziende che mirano a crescere e innovarsi. Questi percorsi formativi, arricchiti da una forte componente pratica, non solo contribuiscono allo sviluppo professionale dei dirigenti, ma consolidano anche il ruolo della formazione come motore di sviluppo economico e sociale.

La leadership in Italia

Con una crescita costante negli anni, Fondirigenti è oggi il leader tra i fondi interprofessionali italiani dedicati alla formazione dei dirigenti. La sua base di partecipazione comprende il 75% delle imprese con dirigenti aderenti (e oltre il 70% dei dirigenti), con circa 14.000 aziende e 82.000 dirigenti coinvolti. Il trend di crescita degli aderenti si è mantenuto costante in questi anni, nonostante il bacino di riferimento rappresentato dalle imprese con dirigenti sia rimasto sostanzialmente stabile.

L'adesione al Fondo è particolarmente alta nel Centro-Nord Italia, con una forte presenza di piccole e medie imprese e un numero significativo di grandi industrie. Questo dato dimostra l'importanza attribuita dalle aziende italiane al valore della formazione continua, vista come uno strumento essenziale per garantire competitività e resilienza in un contesto economico sempre più complesso.



Fonte: Fondirigenti 2023

IN SINTESI

Fondirigenti è leader tra i fondi interprofessionali italiani dedicati alla formazione manageriale, coinvolgendo il 75% delle imprese con dirigenti. Nel 2023, ha celebrato il suo 25° anniversario, a conferma del suo ruolo chiave nel rafforzare le competenze manageriali e la competitività delle imprese italiane. Il Fondo conta 14.000 imprese e

82.000 dirigenti, concentrati principalmente nel Centro-Nord. Il tasso di crescita degli aderenti si conferma costante, nonostante il bacino di riferimento delle imprese con dirigenti attivi sia sostanzialmente invariato negli ultimi anni.

Una governance all'insegna della trasparenza e dell'accountability

I principi di accountability e trasparenza sono al cuore del funzionamento del Fondo, ispirando ogni sua scelta e strategia. Questi valori fondamentali si riflettono nell'organizzazione stessa, progettata per assicurare un controllo rigoroso, una gestione responsabile e la partecipazione attiva dei Soci Confindustria e Federmanager alla governance. Per queste ragioni, il Fondo ha istituito una serie di organi e procedure che monitorano la conformità normativa e garantiscono trasparenza e un processo decisionale condiviso.

Organi di governance: responsabilità e controllo

Il Fondo si avvale dei seguenti organi statutari: Comitato Promotore, Consiglio di Amministrazione (CdA), Presidente e Vicepresidente, e Collegio dei Sindaci, ciascuno con ruoli e responsabilità ben definite. Tutti i membri degli organi statutari vengono nominati pariteticamente dai Soci e rimangono in carica per un mandato triennale, con la possibilità di essere rinnovati, assicurando così continuità e stabilità all'operato del Fondo.

Funzioni e Competenze Chiave

- **Comitato Promotore:** Stabilisce le linee guida strategiche, vigila sull'operato del Fondo e decide le eventuali modifiche allo statuto, mantenendo una visione globale e strategica delle attività.
- **Consiglio di Amministrazione:** È l'organo esecutivo che attua le linee strategiche definite, approva i bilanci e gestisce il patrimonio. Tra le sue responsabilità rientra anche la nomina del Direttore, figura operativa chiave.
- **Presidente e Vicepresidente:** Il Presidente rappresenta legalmente il Fondo e controlla l'operato del Direttore, mentre il Vicepresidente ne è il sostituto in caso di necessità.
- **Collegio dei Sindaci:** Svolge funzioni di controllo contabile e legale, assicurando la correttezza amministrativa e la conformità alle leggi.

Governance operativa: ruoli e strumenti

Per garantire un controllo efficiente e trasparente, il Fondo ha istituito specifici ruoli e organismi indipendenti:

- **Direttore:** cuore operativo del Fondo, responsabile della gestione operativa del Fondo, risponde al CdA e partecipa alle riunioni degli organi senza diritto di voto.
- **Società di Revisione:** struttura esterna e indipendente incaricata del controllo contabile, che garantisce obiettività nelle valutazioni finanziarie.
- **Organismo di Vigilanza (OdV):** nomina esterna con funzioni autonome di verifica, vigila sull'adozione e l'efficacia del Modello organizzativo 231.
- **Data Protection Officer (DPO):** responsabile della protezione dei dati personali, figura indipendente che riferisce direttamente al CdA.
- **Commissioni di valutazione:** organi esterni, composti da esperti selezionati in modo trasparente tramite "call", valutano i Piani formativi degli Avvisi e propongono graduatorie al CdA.

Questa articolata struttura di governance non solo assicura una gestione trasparente ed efficiente del Fondo, ma ne rinforza la reputazione e la solidità nei confronti degli stakeholder.

Componenti degli Organi statutari e Direzione in carica al 31.12.2023

Comitato Promotore: Giovanni Baroni, Giovanni Brugnoli, Stefano Cuzzilla, Riccardo Di Stefano, Eliana Grossi, Antonio Ieraci

Consiglio di amministrazione: Pierangelo Albini, Marco Bodini, Marzio Boscarior, Angelo Cappetti, Antonio De Sanctis, Alessandro Scarabelli.

Presidente: Marco Bodini

Vicepresidente: Pierangelo Albini

Collegio dei Sindaci: Raffaele Infante (Presidente), Marco Tani, Claudio Tonci

Direttore: Massimo Sabatini

IN SINTESI

La governance di Fondirigenti è strutturata per garantire trasparenza e accountability, con Organi statutari (Comitato Promotore, Consiglio di Amministrazione, Presidente, Vicepresidente e Collegio dei Sindaci) nominati pariteticamente dai Soci per un mandato triennale rinnovabile. Per garantire un controllo efficiente e trasparente, il Fondo ha istituito ruoli supplementari e organismi indipendenti, tra cui il Direttore, una Società di Revisione, un Organismo di Vigilanza, un Data Protection Officer e Commissioni di valutazione.

Le persone: il cuore della Fondazione

In Fondirigenti, la convinzione che il vero valore di un'organizzazione risieda nelle sue persone rappresenta un principio fondamentale. I 20 componenti del team costituiscono non solo una struttura operativa, ma una vera e propria comunità di professionisti che ogni giorno contribuisce al successo della Fondazione.

Architettura del valore: persone, competenze e stabilità

Una squadra equilibrata e specializzata

La struttura della Fondazione rappresenta un modello di equilibrio e efficienza, costruito negli anni attraverso scelte oculate nella composizione del team. Con 20 dipendenti distribuiti tra 3 dirigenti, 5 quadri, 8 funzionari e 4 impiegati, l'organizzazione ha raggiunto un assetto equilibrato che combina capacità di guida, efficienza ed efficacia operativa.

Questa articolazione garantisce una gestione efficace dei processi decisionali e operativi: i dirigenti assicurano la visione strategica e il coordinamento complessivo, i quadri traducono le strategie in piani d'azione, mentre funzionari e impiegati garantiscono l'eccellenza nell'implementazione operativa. La distribuzione dei ruoli permette di mante-

nerne processi decisionali agili e una comunicazione fluida tra i diversi livelli organizzativi.

Particolare rilevanza assume l'equilibrio di genere, con 11 donne e 9 uomini, che testimonia l'impegno concreto della Fondazione verso le pari opportunità, non solo come principio dichiarato ma come realtà vissuta quotidianamente. L'età media di 46 anni rappresenta un punto di forza significativo: un mix generazionale che combina l'esperienza consolidata con la propensione all'innovazione, permettendo di affrontare le sfide del presente con uno sguardo rivolto al futuro.

Stabilità e senso di appartenenza

L'anzianità media di servizio di 15 anni rappresenta un indicatore importante della capacità della Fondazione di creare un ambiente lavorativo positivo. Questo dato racconta una storia di fedeltà reciproca e di crescita condivisa, dove le persone trovano non solo opportunità professionali, ma un vero e proprio progetto di vita lavorativa.

L'esperienza maturata nel tempo si traduce in una profonda conoscenza dei processi e delle dinamiche del settore, mentre la continuità delle relazioni professionali favorisce la costruzione di un clima di fiducia e collaborazione che alimenta l'innovazione e la crescita continua.

Un network di competenze integrate

La visione della Fondazione si estende oltre il perimetro delle risorse interne, attraverso un network accuratamente selezionato di professionisti esterni. Questa rete di esperti rappresenta un asset fondamentale che arricchisce e completa le competenze dell'organizzazione: il Data Protection Officer garantisce la conformità nella gestione dei dati, il consulente legale assicura la correttezza formale delle attività, l'Organismo di Vigilanza presidia la compliance normativa, mentre i consulenti specializzati in ambito lavoro e comunicazione portano prospettive innovative, esperienze e best practice di settore.

Questa integrazione tra competenze interne ed esterne crea un ecosistema professionale dinamico e resiliente, capace di adattarsi rapidamente alle evoluzioni del contesto. Il network di professionisti non rappresenta una semplice esternalizzazione di servizi, ma un vero e proprio ampliamento del patrimonio di competenze della Fondazione, garantendo flessibilità operativa e competenza aggiornata in ogni ambito di attività.

La combinazione di questi elementi - struttura equilibrata, stabilità del personale e network di competenze - costituisce l'architettura portante di un'organizzazione che ha fatto della valorizzazione del capitale umano il proprio punto di forza distintivo. Un modello organizzativo che dimostra come l'investimento nelle persone e nelle relazioni professionali rappresenti la chiave per costruire un'istituzione solida e orientata al futuro.

Welfare e benessere: una priorità concreta

La Fondazione mette le persone e le loro famiglie al centro delle proprie politiche, con un approccio al welfare che va ben oltre il CCNL dei dirigenti dell'industria e il Regolamento interno del personale applicati al personale in forza. Il sistema di welfare aziendale è stato progettato e via via arricchito per garantire serenità e sicurezza ai collaboratori in ogni aspetto della loro vita.

La tutela della salute e del benessere è assicurata attraverso un pacchetto completo di polizze assicurative e un piano di assistenza sanitaria integrativa che copre un'ampia gamma di prestazioni mediche. Questa copertura si estende anche ai familiari, garantendo una protezione a 360 gradi del nucleo familiare.

Guardando al futuro, la Fondazione ha implementato un solido programma di previdenza complementare, permettendo ai dipendenti di costruire con serenità il proprio percorso previdenziale.

Particolare attenzione viene dedicata ai momenti significativi della vita personale: il supporto alla nuzialità e il contributo per l'asilo nido testimoniano la volontà di essere presenti nei momenti importanti della vita familiare dei collaboratori.

Il valore dell'esperienza e della fedeltà aziendale trova riconoscimento nei premi alla carriera, che celebrano il contributo duraturo delle persone alla crescita della Fondazione.

Infine, per garantire efficienza e flessibilità operativa, ogni collaboratore viene dotato di strumenti tecnologici moderni e performanti, facilitando anche la gestione del lavoro agile. Laptop e dispositivi mobili di ultima generazione permettono di lavorare in modo efficace sia dall'ufficio che da remoto.

Questo sistema integrato di welfare rappresenta un investimento concreto nel benessere delle persone, creando un ambiente di lavoro dove professionalità e vita personale possono coesistere in armonia.

Innovazione, flessibilità e crescita professionale

Il Lavoro agile

La Fondazione ha intrapreso un percorso innovativo nell'organizzazione del lavoro, abbracciando pienamente lo "smart working". Attraverso accordi individuali personalizzati, ogni collaboratore può organizzare la propria attività lavorativa in modo flessibile, combinando presenza in ufficio e lavoro da remoto. Questa scelta non rappresenta solo un cambiamento organizzativo, ma una vera e propria evoluzione culturale che pone al centro l'autonomia e la responsabilizzazione delle persone. L'esperienza ha dimostrato come questa flessibilità abbia portato a un incremento significativo della soddisfazione professionale e del work-life balance, senza compromettere - anzi, migliorando - l'efficacia operativa.

In questo contesto, la presenza fisica in sede diventa un momento prezioso di connessione, scambio e sinergia. Lungi dall'essere un mero obbligo formale, rappresenta un'opportunità strategica per alimentare la creatività collettiva, rafforzare le relazioni interpersonali e consolidare l'identità culturale dell'organizzazione. Nei giorni di lavoro in ufficio, si genera un valore aggiunto fatto di confronto spontaneo, condivisione di competenze e stimoli progettuali che lo schermo di un computer non potrà mai replicare pienamente. Questo approccio valorizza la dimensione relazionale del lavoro, riconoscendo come l'incontro fisico generi un'energia collaborativa unica, capace di stimolare l'innovazione e il senso di appartenenza, anche in un contesto sempre più digitalizzato e flessibile.

Formazione: un investimento strategico

La Fondazione dedica particolare attenzione alla formazione continua del proprio personale, con un approccio duale che combina formazione strutturata ed esperienza sul campo. Nel 2023 sono state fornite circa 700 ore di formazione, coprendo sia competenze tecniche che soft skills, con attenzione alla personalizzazione per rispondere a esigenze individuali e professionali. Un aspetto distintivo è l'inclusione dei collaboratori quali referenti del Fondo nelle Iniziative Strategiche (cfr. infra § ...), con ruoli di responsabilità in progetti legati a managerialità e innovazione. Ogni progetto diventa un'opportunità di crescita professionale, creando un circolo virtuoso che unisce sviluppo individuale, crescita organizzativa e ampliamento del network professionale.

Performance e Riconoscimento

Il sistema di Management by Objectives (MBO) adottato dalla Fondazione rappresenta uno strumento evoluto di gestione delle performance, che va oltre la semplice valutazione dei risultati. Attraverso la definizione di obiettivi chiari e misurabili, concordati con ciascun collaboratore, si promuove una cultura orientata all'eccellenza e all'innovazione.

L'impianto dell'MBO si basa sul Piano delle attività approvato dal Consiglio di Amministrazione, con l'obiettivo di consolidare l'autorevolezza del Fondo e rappresentare il valore aggiunto dell'organizzazione in modo trasparente. L'MBO mira a coinvolgere il personale nel raggiungimento degli obiettivi, migliorando l'efficienza e l'efficacia della struttura e promuovendo la crescita professionale dei collaboratori.

Il sistema prevede la valutazione del personale rispetto al raggiungimento di due macro-obiettivi: uno generale legato all'andamento del Fondo e uno specifico, suddiviso in risultati su attività specifiche assegnate e sullo sviluppo di skills/comportamenti attesi. Il sistema premia non solo il raggiungimento degli obiettivi, ma anche la capacità di proporre soluzioni innovative e di contribuire alla crescita complessiva dell'organizzazione.

Una Visione d'insieme

L'approccio della Fondazione alla gestione delle risorse umane si distingue per la sua Visione integrata: smart working, formazione continua e sistema premiante si combinano per creare un ambiente di lavoro stimolante e orientato al futuro. Questo modello organizzativo, basato su flessibilità, formazione continua e valorizzazione dei risultati, ha dimostrato di essere un fattore chiave per il successo della Fondazione, creando un circolo virtuoso di crescita professionale e soddisfazione personale.

Le aree di competenza

La struttura organizzativa di Fondirigenti si articola in aree di competenza, ciascuna delle quali contribuisce, con le proprie specificità, alla realizzazione della mission della Fondazione. Questa organizzazione permette di erogare servizi di qualità agli aderenti e agli altri stakeholder, nel pieno rispetto della normativa e in coerenza con le indicazioni dei Soci promotori.

Il cuore relazionale: Segreteria e supporto agli stakeholder

La Segreteria rappresenta il punto di contatto privilegiato tra la Fondazione e il mondo esterno, svolgendo un ruolo fondamentale nell'interfaccia con aziende e dirigenti. Quest'area gestisce con professionalità le comunicazioni, fornisce assistenza qualificata per l'iscrizione all'Agenzia del Lavoro e coordina l'organizzazione di eventi, garantendo un supporto costante e puntuale nella gestione dei progetti.

La solidità gestionale: Amministrazione e personale

L'area Amministrazione e personale costituisce il fondamento della gestione della Fondazione, garantendo un'amministrazione efficiente e trasparente delle risorse. Attraverso una pianificazione accurata e un controllo costante delle attività amministrative e finanziarie, quest'area assicura l'ottimizzazione dei processi e implementa soluzioni innovative per la gestione del capitale umano.

La voce della Fondazione: Comunicazione ed eventi

Le attività di comunicazione rappresentano un asset strategico per la Fondazione. Quest'area cura le relazioni con i media e gestisce la promozione delle iniziative, mantenendo un dialogo costante con gli stakeholder attraverso il sito web e l'organizzazione di eventi mirati. La comunicazione diventa così strumento di condivisione e diffusione dei valori e delle attività della Fondazione.

Lo sviluppo del network: Marketing e social media

L'area Marketing opera con l'obiettivo di rafforzare e ampliare la base degli aderenti, contribuendo a costruire una solida reputazione di Fondirigenti. Attraverso analisi di mercato, survey dedicate e una gestione integrata dell'identità del Fondo, quest'area sviluppa iniziative mirate di engagement, utilizzando canali diversificati che spaziano dalle newsletter ai social media.

L'innovazione e la ricerca: Ricerche e studi

Il cuore pulsante dell'innovazione risiede nell'area Ricerche e Studi, dove si analizzano le dinamiche che favoriscono la crescita manageriale. Quest'area realizza studi approfonditi sul ruolo del management e della formazione, sviluppa iniziative strategiche che anticipano le tendenze, contribuendo a definire il futuro della formazione manageriale. Gli esiti di queste attività sono utilizzati quali input per definire strategie e piani d'azioni legati al finanziamento della formazione.

L'eccellenza formativa: Gestione dei Piani formativi

La gestione dei Piani formativi rappresenta il processo chiave delle attività di Fondirigenti, seguito con particolare attenzione dall'area dedicata che accompagna le aziende aderenti dall'ideazione alla rendicontazione dei Piani formativi. Il team fornisce assistenza tecnica qualificata, valuta i Piani formativi e elabora dati preziosi per gli organi di controllo, garantendo la massima efficacia degli interventi formativi.

La garanzia di qualità: Monitoraggio, Controllo e Compliance

L'area Monitoraggio, Controllo e Compliance presidia la qualità dei servizi erogati e garantisce la conformità degli stessi alla normativa. Attraverso un sistema strutturato di controlli sui Piani formativi e attività di audit, quest'area assicura il rispetto degli standard più elevati e delle normative vigenti, garantendo la trasparenza e l'efficacia di tutte le attività della Fondazione.

L'infrastruttura digitale: ICT/Sistemi informativi

L'area Sistemi Informativi è il cuore tecnologico della Fondazione, gestendo un ecosistema digitale integrato. Si occupa delle dotazioni informatiche, della piattaforma per i Piani formativi e del sito web. Il team fornisce supporto tecnico interno ed esterno, assicura la continuità operativa e gestisce le verifiche sul sistema RNA del MISE per i contributi. L'area promuove l'innovazione e la digitalizzazione dei processi per migliorare costantemente i servizi della Fondazione.

Questa articolazione per aree di competenza, sostenuta da un team altamente qualificato e costantemente aggiornato, permette alla Fondazione di operare come un sistema integrato e efficiente, dove ogni componente contribuisce al raggiungimento degli obiettivi comuni, garantendo servizi di eccellenza agli stakeholder.

IN SINTESI

Fondirigenti è una realtà dinamica che valorizza le risorse umane, con un team di 20 professionisti caratterizzato da un equilibrio di genere (11 donne e 9 uomini) e un'età media di 46 anni. L'anzianità media di servizio è di 15 anni, segno di stabilità e consolidata esperienza.

L'attenzione al benessere dei dipendenti si concretizza attraverso un sistema di welfare completo, che include polizze assicurative, assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare e supporto alla famiglia.

La formazione continua rappresenta un elemento cruciale per lo sviluppo professionale e personale. Nel 2023, sono state erogate 700 ore di formazione, coprendo competenze tecniche e soft skills, in un percorso che stimola la motivazione, l'autostima e la capacità di innovazione.

La formazione continua diventa così un fattore strategico che permette alle persone di rimanere competitive, creative e resilienti, trasformando l'apprendimento in uno strumento di empowerment personale e professionale.

Fonti e impieghi: il valore generato

Fondirigenti massimizza l'uso delle risorse trasferite dall'INPS, generando valore grazie alla gestione. Per stimarlo, il prospetto che segue evidenzia la corrispondenza tra la raccolta originata dalle adesioni e dai relativi versamenti all'INPS da parte delle aziende aderenti e l'impiego per la realizzazione delle attività istituzionali.

In particolare, è stata assunta la seguente ripartizione:

- **il valore economico della raccolta** è stato suddiviso nelle tre categorie la cui destinazione, per natura e per quota percentuale, è stabilita dalla regolamentazione vigente, di ordinamento ministeriale e interno: i Piani formativi, le spese funzionali alla loro realizzazione, le spese di gestione.
- **il valore economico distribuito** è stato suddiviso nelle tre categorie la cui destinazione, per natura e per quota percentuale, è stabilita dalla regolamentazione vigente, di ordinamento ministeriale e interno: i Piani formativi del Conto formazione, quelli degli Avvisi, le spese funzionali alla loro realizzazione, le spese di gestione

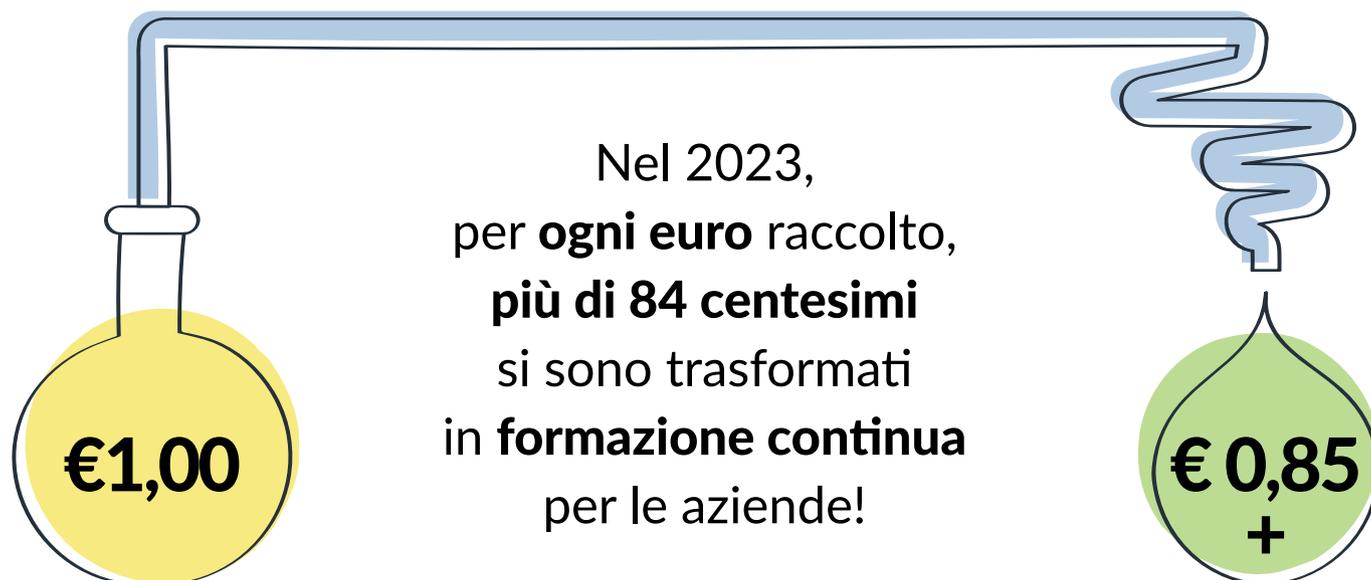
La differenza – che abbiamo chiamato valore economico da distribuire – rappresenta tutto ciò che viene riportato all'esercizio successivo, con la particolarità che, a prescindere dalla provenienza del "risparmio", il surplus verrà destinato – esclusivamente – al rimborso dei Piani formativi presentati dalle aziende.

I valori del biennio 2022-2023 evidenziano:

- una raccolta nel 2023 di 34 milioni di euro con un aumento del 31,2% rispetto all'anno precedente;
- quello che potrebbe definirsi "fattore di conversione" della raccolta – cioè la capacità di trasformare in formazione il valore della raccolta – dell'84,2%, in crescita rispetto al 79,5% dell'anno precedente;
- una diminuzione percentuale del valore destinato alle spese di gestione, che passano dal 2,93 al 2,55 del valore totale distribuito.

Il valore economico da distribuire contribuisce, nel periodo successivo, ad aumentare il fattore di conversione della raccolta!

	2023		2022		Delta 2023 su 2022
Valore economico della raccolta	34.068.414		25.976.318		31,2%
Conto Formazione	23.848.085	70,00%	18.183.588	70,00%	31,2%
Spese di supporto alla realizzazione dei Piani Formativi	8.857.619	26,00%	6.753.699	26,00%	31,2%
Gestione	1.362.711	4,00%	1.039.031	4,00%	31,2%
Valore economico distribuito	29.416.730		25.921.891		13,5%
Piani Formativi del Conto formazione	13.493.067	45,87%	10.879.782	41,97%	24,0%
Piani Formativi del Conto Avvisi	11.288.448	38,37%	9.726.078	37,52%	16,1%
Spese di supporto alla realizzazione dei Piani Formativi	3.883.701	13,20%	4.556.348	17,58%	-14,8%
Gestione	751.513	2,55%	759.684	2,93%	-1,1%
Valore economico da redistribuire	4.651.685		54.428		



Il Valore delle relazioni: stakeholder e materialità in Fondirigenti

Fondirigenti crede che la vera forza di un'organizzazione risieda nella capacità di comprendere e valorizzare le relazioni con tutti i suoi interlocutori. Questa capacità risiede innanzitutto nelle persone che, tutti i giorni, animano queste relazioni, costruendo quotidianamente un rapporto di stretta collaborazione con tutti gli stakeholder. Per questo motivo, ha scelto un approccio innovativo e inclusivo nella definizione del proprio Bilancio Sociale: coinvolgere attivamente tutto il proprio personale nella definizione della strategia di **stakeholder engagement**.

Attraverso momenti di confronto strutturato e lavori di gruppo, ogni membro del team Fondirigenti ha messo a fattor comune la propria esperienza e prospettiva unica. Questo processo bottom-up non solo ha permesso di identificare con precisione gli stakeholder chiave e i temi materiali, ma ha anche rafforzato la consapevolezza interna dell'importanza di queste relazioni.

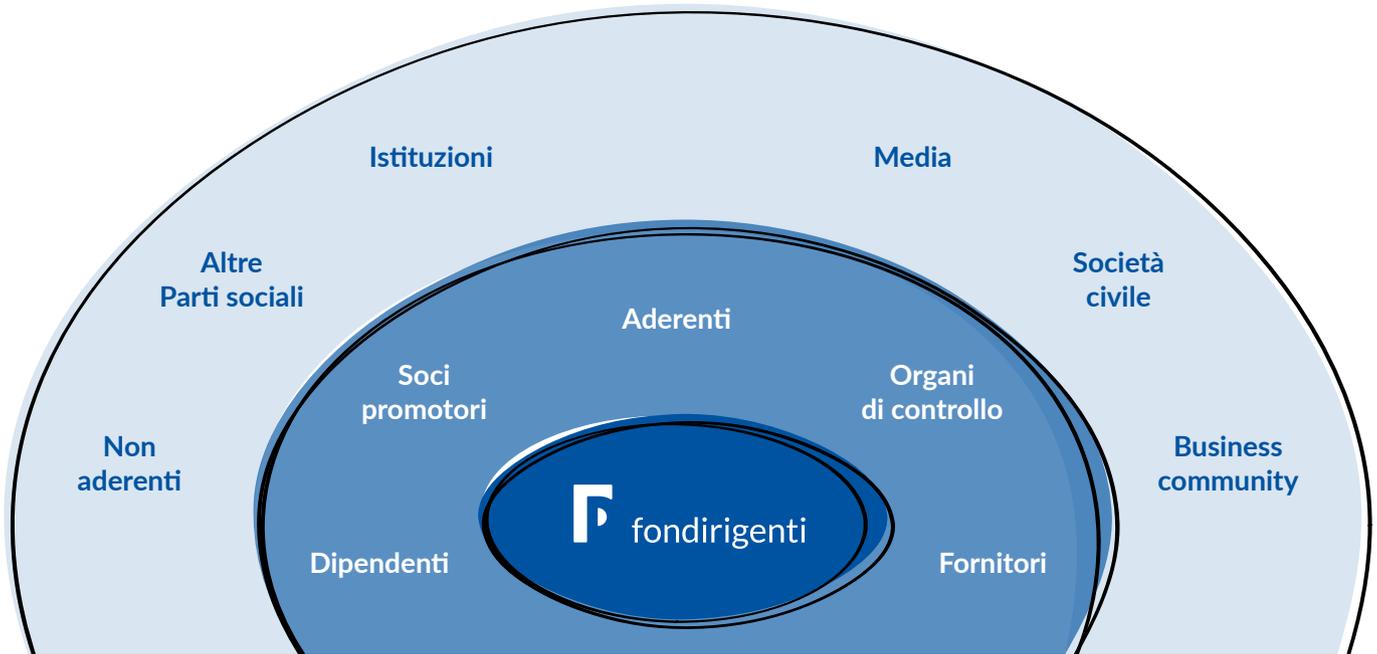
La mappa delle relazioni

La **mappatura degli stakeholder** che presentiamo non è quindi un semplice esercizio teorico, ma il frutto di un'analisi approfondita e partecipata che riflette la reale complessità dell'ecosistema di relazioni del Fondo. Ogni categoria identificata rappresenta un tassello fondamentale nel mosaico di Fondirigenti, con cui l'organizzazione interagisce quotidianamente per creare valore condiviso.

L'Ecosistema degli stakeholder

Macro-Categoria stakeholder	Descrizione	La nostra priorità (cosa facciamo per loro)
Soci promotori	Confindustria, Federmanager. I Soci svolgono un ruolo cruciale nel definire strategie e nella governance del Fondo.	Essere partner: tradurre in progetti attività e priorità ricevute
Aderenti	Imprese e dirigenti che aderiscono al Fondo. Sono i principali beneficiari dei servizi offerti e, per quanto riguarda gli aderenti, contribuiscono al funzionamento del Fondo destinando, attraverso l'INPS, le quote di 0.30 a Fondirigenti.	Soddisfare le esigenze, gestire, orientare
Dipendenti e Collaboratori	Coloro che operano direttamente all'interno del Fondo, contribuendo alla gestione operativa, alla pianificazione e all'esecuzione delle iniziative.	Motivare e collaborare, valorizzare e tutelare
Istituzioni, enti di regolazione, organi di controllo	INPS, Agenzia delle Entrate, Ministero del lavoro, ANPAL, ANAC; Organi di controllo (Sindaci, Società di revisione, ODV, DPO, CDA, CP); Revisori legali; Sistema salute e sicurezza. Enti e organismi di regolamentazione e controllo che vigilano sulle attività del Fondo, assicurano la conformità normativa e supervisionano la gestione delle risorse. Questi soggetti garantiscono trasparenza e integrità nelle operazioni.	Informare, rendicontare
Enti di formazione/ ricerca, fornitori di servizi	Enti formativi, fornitori di beni e servizi, enti di ricerca, istituti di credito. Organizzazioni che forniscono servizi e di supporto tecnico al Fondo. Collaborano alla progettazione e all'erogazione dei percorsi formativi e iniziative di ricerca, oltre a fornire soluzioni tecnologiche, logistiche e finanziarie necessarie al Fondo.	Collaborare, ascoltare
Imprese e dirigenti non aderenti	Imprese e dirigenti potenzialmente interessati ad aderire al Fondo.	Informare e attrarre
Parti sociali e sistema fondi interprofessionali	Le altre Parti sociali e il sistema dei fondi interprofessionali sono interlocutori nel dibattito sulla formazione continua.	Informare, condividere
Media, sistema formativo, business community	Include attori esterni come i media, che garantiscono la visibilità e la comunicazione delle attività del Fondo, think tank, associazioni professionali e altri target potenziali delle iniziative promosse (giovani, studenti, ecc.).	Coinvolgere, informare e sensibilizzare

La nostra rete di relazioni



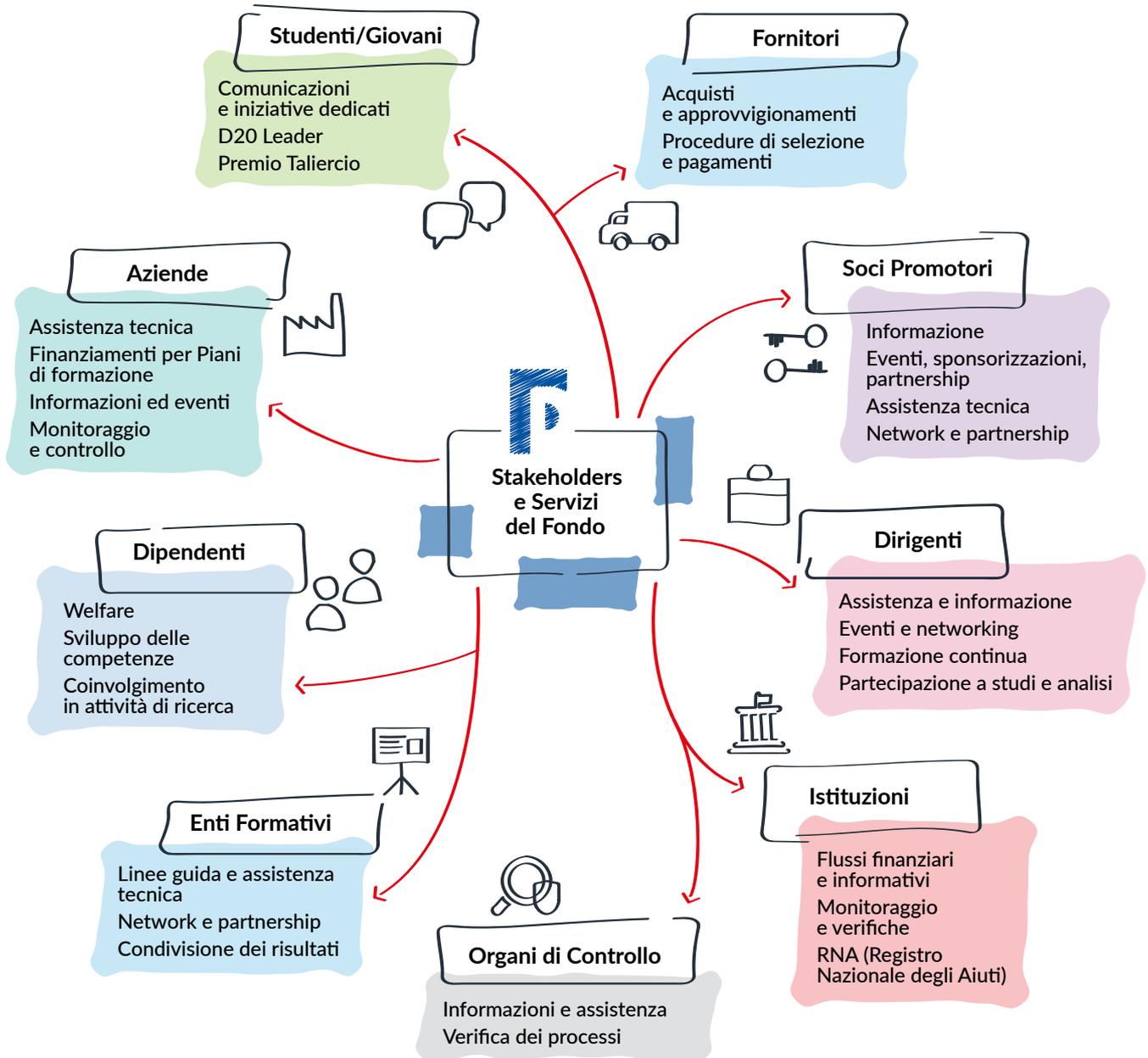
Dalla mappatura all'azione: la matrice attività-stakeholder

La matrice attività/servizi-stakeholder è la bussola che orienta le azioni del Fondo, trasformando la comprensione delle relazioni in iniziative concrete e misurabili. Questo strumento dinamico, frutto della collaborazione attiva di tutto il personale di Fondirigenti, consente di illustrare con precisione le interazioni tra servizi e stakeholder, ottimizzare l'uso delle risorse per massimizzare l'impatto, monitorare costantemente l'efficacia delle iniziative e innovare continuamente l'offerta di servizi basandosi su feedback concreti.

La forza di questa matrice risiede nel suo processo di creazione partecipativo: ogni area operativa ha contribuito con la propria expertise a definire come le attività e i servizi possano rispondere in modo sempre più efficace alle esigenze in continua evoluzione dei nostri stakeholder.

Nel perseguimento della propria mission, il Fondo sviluppa una gamma articolata di servizi specifici per rispondere alle esigenze degli stakeholder, assicurando un impatto positivo e misurabile per ciascuna categoria coinvolta.

Matrice attività/servizi - stakeholder



I **dipendenti e collaboratori** del Fondo beneficiano di iniziative di welfare, mirate al benessere complessivo, e di programmi di sviluppo delle competenze, finalizzati alla crescita professionale e all'arricchimento delle capacità individuali. A essi è offerta inoltre la possibilità di partecipare ad attività di ricerca (come referenti interni delle iniziative strategiche), un'opportunità che favorisce l'innovazione e promuove un ambiente di apprendimento continuo.

Le **aziende aderenti**, centrali per il Fondo, ricevono assistenza tecnica dedicata per l'adesione, il mantenimento e la gestione delle proprie attività finanziate dal Fondo. Viene garantito l'accesso a finanziamenti per i Piani formativi, mentre tramite servizi di informazione ed eventi, le aziende sono sempre aggiornate sulle novità. In aggiunta, il Fondo monitora e controlla l'efficacia dei Piani formativi implementati, fornendo un supporto continuativo e assicurando il rispetto delle procedure e delle norme.

I **Soci promotori** del Fondo, partner di riferimento per la governance e l'orientamento strategico, ricevono informazioni puntuali sulle attività e sull'andamento del Fondo. Il Fondo partecipa e sponsorizza eventi promossi dai Soci sui territori o a livello nazionale, ampliando la loro visibilità. Tramite assistenza tecnica specifica, i Soci promotori trovano nel Fondo un interlocutore affidabile per migliorare le sinergie operative e progettuali, nonché un'occasione di crescita grazie a un network in costante espansione.

Anche gli **Enti formativi** giocano un ruolo fondamentale per il raggiungimento della mission del Fondo, offrendo alle imprese aderenti e ai loro dirigenti servizi formativi. A loro

disposizione vengono poste linee guida e assistenza tecnica per assicurare il rispetto delle normative e ottimizzare le procedure operative. In parallelo, i fornitori del Fondo sono parte di un sistema trasparente di acquisti e approvvigionamenti, con procedure chiare di selezione e pagamento.

Il Fondo intrattiene una comunicazione costante e accurata con **Istituzioni e Enti di controllo**, tra cui INPS, Agenzia delle Entrate, ANAC e Ministeri, per garantire la trasparenza dei flussi finanziari e informativi e la conformità alle normative. Sono previsti monitoraggi e verifiche puntuali, che assicurano la regolarità e correttezza dei processi. Questo impegno è rivolto anche agli organi di controllo, i quali ricevono informazioni aggiornate e assistenza per favorire un'attività di supervisione efficiente e mirata.

Per i **Dirigenti**, occupati e in fase di transizione, il Fondo mette a disposizione servizi di assistenza e informazione, nonché eventi e iniziative che agevolano lo sviluppo delle competenze. I dirigenti sono destinatari principali delle attività formative finanziate dal Fondo, a loro viene inoltre offerta la possibilità di partecipare e accedere a studi e analisi che forniscono strumenti preziosi per l'orientamento e la crescita professionale.

Studenti e Giovani sono destinatari di una particolare attenzione da parte del Fondo, che promuove iniziative specifiche per incoraggiare lo sviluppo e il rafforzamento delle competenze di nuovi leader e valorizzare il talento giovanile. Iniziative come D20 Leader e Premio Taliercio sono esempi di progetti dedicati alla crescita delle future generazioni.

Infine, il Fondo coinvolge la **Business community** e i **Media** attraverso eventi dedicati e aggiornamenti sotto forma di articoli, newsletter e comunicazioni social, che contribuiscono a dare visibilità alle attività svolte e a rafforzare l'impatto comunicativo del Fondo. In questo modo, il Fondo si propone di creare un valore condiviso che risponda alle esigenze dei propri interlocutori, promuovendo la crescita della cultura manageriale e la managerializzazione nel Paese.

Materialità ESG: il DNA della sostenibilità

L'analisi di materialità rappresenta una bussola strategica indispensabile per orientare uno strumento importante come il Bilancio Sociale del Fondo. Questo processo strutturato consente di identificare e dare priorità agli aspetti ESG (Environmental, Social, Governance) più rilevanti, fungendo da ponte tra le aspirazioni dell'organizzazione e le aspettative degli stakeholder.

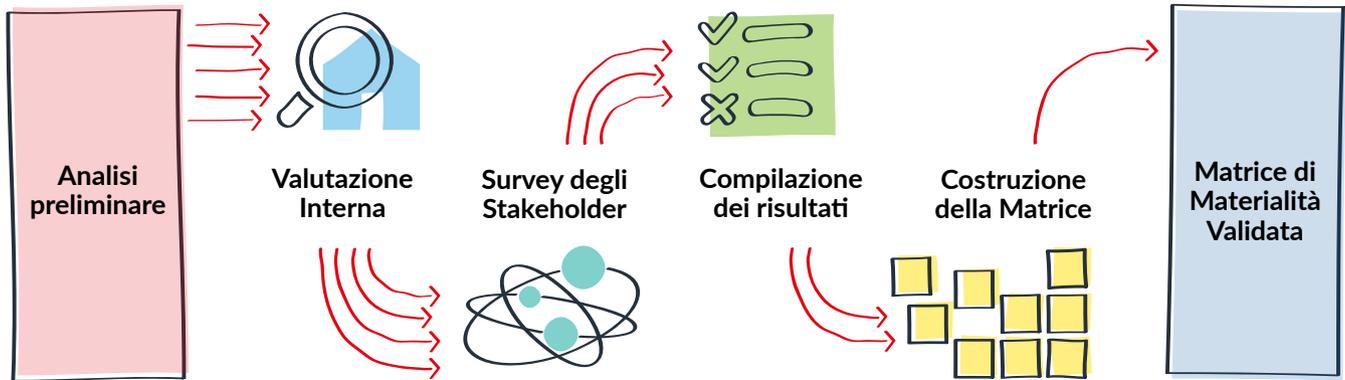
Al centro di questa analisi si trova la **matrice di materialità**, uno strumento visivo e dinamico che rappresenta l'intersezione tra le priorità dell'organizzazione e le priorità degli stakeholder. Attraverso questa mappatura, è possibile sviluppare politiche orientate alla sostenibilità, assicurando un migliore allineamento tra obiettivi interni ed esigenze esterne.

Per la costruzione della matrice di materialità, Fondirigenti si è ispirata alle migliori pratiche internazionali, tenendo conto di **standard riconosciuti** (come i GRI Sustainability Reporting Standards).

Per garantire la massima inclusività e precisione, Fondirigenti ha sviluppato la propria matrice attraverso un approccio che ha **coinvolto, sia il Personale interno, sia gli Stakeholder esterni**. Tutto il personale è stato invitato a partecipare attivamente al processo, contribuendo all'individuazione dei temi prioritari e apportando prospettive diversificate e complementari. Per raccogliere le istanze degli stakeholder esterni, inoltre, è stata somministrata una survey dedicata, che ha raccolto circa 800 risposte, assicurando una rappresentazione significativa delle diverse categorie di portatori di interesse. Grazie a questa sintesi tra la visione del Fondo e le esigenze degli interlocutori esterni, è stato possibile facilitare un dialogo costruttivo e continuo con l'intero ecosistema di riferimento.

Il processo si è articolato in diverse **fasi operative**, ognuna con specifici obiettivi e risultati. Dopo un'analisi preliminare del contesto, sono stati identificati i temi potenzialmente rilevanti attraverso benchmark e documenti di settore, cui ha fatto seguito una valutazione interna di ciascun tema. Successivamente, è stata condotta una consultazione degli stakeholder attraverso una survey strutturata; i risultati ottenuti sono stati elaborati per la costruzione della matrice e infine, il management ha validato l'intero processo.

Sviluppo della Matrice di Materialità ESG



Grazie a questo percorso strutturato, sono stati identificati **20 temi materiali**, riconducibili agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Tale correlazione dimostra concretamente come l'organizzazione contribuisca attivamente agli obiettivi globali di sostenibilità, traducendo gli impegni in azioni concrete e misurabili. I temi individuati abbracciano diverse aree di impatto, dalla gestione ambientale alla responsabilità

sociale, dalla governance alla trasparenza, riflettendo la natura multidimensionale della sostenibilità.

La tabella seguente evidenzia le corrispondenze principali tra i temi di materialità identificati e i relativi SDG, mostrando come ciascun tema contribuisca agli obiettivi di sviluppo sostenibile e generi un impatto positivo e misurabile per la comunità e l'ambiente.

Tema di Materialità	Azioni del Fondo	SDG correlati	
Benessere organizzativo	Accrescere le competenze manageriali su tematiche di benessere psicofisico e gestione dello stress; incentivare la diffusione di pratiche per migliorare il work-life balance e sostenere programmi di benessere aziendale.	SDG 3: Salute e benessere SDG 8: Lavoro dignitoso e crescita economica	
Competitività aziendale	Contribuire ad accrescere la produttività aziendale grazie ad un migliore utilizzo della leva formativa.	SDG 8: Lavoro dignitoso e crescita economica SDG 9: Industria, innovazione e infrastrutture	

Tema di Materialità	Azioni del Fondo	SDG correlati	
Concorrenza	Favorire una maggiore concorrenza nel mercato della formazione attraverso le proprie procedure di finanziamento.	SDG 8: Lavoro dignitoso e crescita economica SDG 16: Pace, giustizia e istituzioni solide	 
Cultura ed etica manageriale	Sostenere iniziative per sviluppare una cultura organizzativa basata valori sostenibili.	SDG 16: Pace, giustizia e istituzioni solide SDG 12: Consumo e produzione responsabili	 
Digitalizzazione	Favorire la digitalizzazione aziendale attraverso la crescita delle competenze manageriali.	SDG 9: Industria, innovazione e infrastrutture SDG 4: Istruzione di qualità	 
Diversity and inclusion	Accrescere la partecipazione delle donne e dei giovani alle posizioni manageriali e alla formazione.	SDG 5: Parità di genere SDG 10: Ridurre le disuguaglianze	 
Formazione continua e aggiornamento professionale	Favorire il ricorso alla formazione quale leva abilitante delle politiche per la competitività e l'occupabilità	SDG 4: Istruzione di qualità SDG 8: Lavoro dignitoso e crescita economica	 
Innovazione	Incentivare percorsi di formazione su innovazione; supportare l'integrazione di nuove metodologie e tecnologie per migliorare i processi aziendali.	SDG 9: Industria, innovazione e infrastrutture SDG 8: Lavoro dignitoso e crescita economica	 
Managerialità femminile	Promuovere programmi specifici per l'empowerment delle donne nei ruoli manageriali, offrendo formazione su leadership e soft skills.	SDG 5: Parità di genere SDG 8: Lavoro dignitoso e crescita economica	 
Managerialità giovanile	Sostenere l'ingresso dei giovani nel mondo del management.	SDG 8: Lavoro dignitoso e crescita economica SDG 4: Istruzione di qualità	 
Occupabilità dirigenti	Garantire percorsi di up-skilling e re-skilling in grado di garantire una maggiore occupabilità al management.	SDG 8: Lavoro dignitoso e crescita economica SDG 4: Istruzione di qualità	 

Tema di Materialità	Azioni del Fondo	SDG correlati	
Qualità della formazione	Favorire la crescita della qualità della formazione, attraverso il finanziamento di percorsi formativi di eccellenza.	SDG 4: Istruzione di qualità SDG 8: Lavoro dignitoso e crescita economica	 
Sostegno alle PMI	Dedicare particolare attenzione alla crescita della managerialità nelle PMI, con finanziamenti, priorità e strumenti dedicati.	SDG 8: Lavoro dignitoso e crescita economica SDG 9: Industria, innovazione e infrastrutture	 
Sostenibilità ambientale	Promuovere la crescita delle competenze manageriali in tema di sostenibilità ambientale.	SDG 13: Azione per il clima SDG 12: Consumo e produzione responsabili	 
Sostenibilità economica	Promuovere la crescita delle competenze manageriali per gestire efficientemente le risorse economiche, migliorare la performance finanziaria e ottimizzare i processi aziendali.	SDG 8: Lavoro dignitoso e crescita economica SDG 9: Industria, innovazione e infrastrutture	 
Sostenibilità sociale	Promuovere la crescita delle competenze manageriali che integrano la responsabilità sociale, sensibilizzando le imprese sul loro impatto nelle comunità e favorendo una gestione etica.	SDG 10: Ridurre le disuguaglianze SDG 1: Sconfiggere la povertà SDG 8: Lavoro dignitoso	  
Sviluppo del Mezzogiorno	Contribuire alla crescita della managerialità nel Mezzogiorno, attraverso finanziamenti e iniziative dedicate.	SDG 10: Ridurre le disuguaglianze SDG 8: Lavoro dignitoso e crescita economica	 
Governance responsabile	Adottare logiche di trasparenza e integrità nella governance aziendale, oltre alla diffusione di pratiche di rendicontazione e reporting sociale.	SDG 16: Pace, giustizia e istituzioni solide	
Trasparenza	Adottare pratiche di trasparenza e rendicontazione che favoriscano una cultura della chiarezza nelle relazioni con i dipendenti, clienti e stakeholder.	SDG 16: Pace, giustizia e istituzioni solide	
Welfare e sicurezza	Promuovere iniziative di sensibilizzazione alla gestione del welfare aziendale; adottare strumenti di welfare per i propri dipendenti.	SDG 3: Salute e benessere SDG 8: Lavoro dignitoso e crescita economica	 

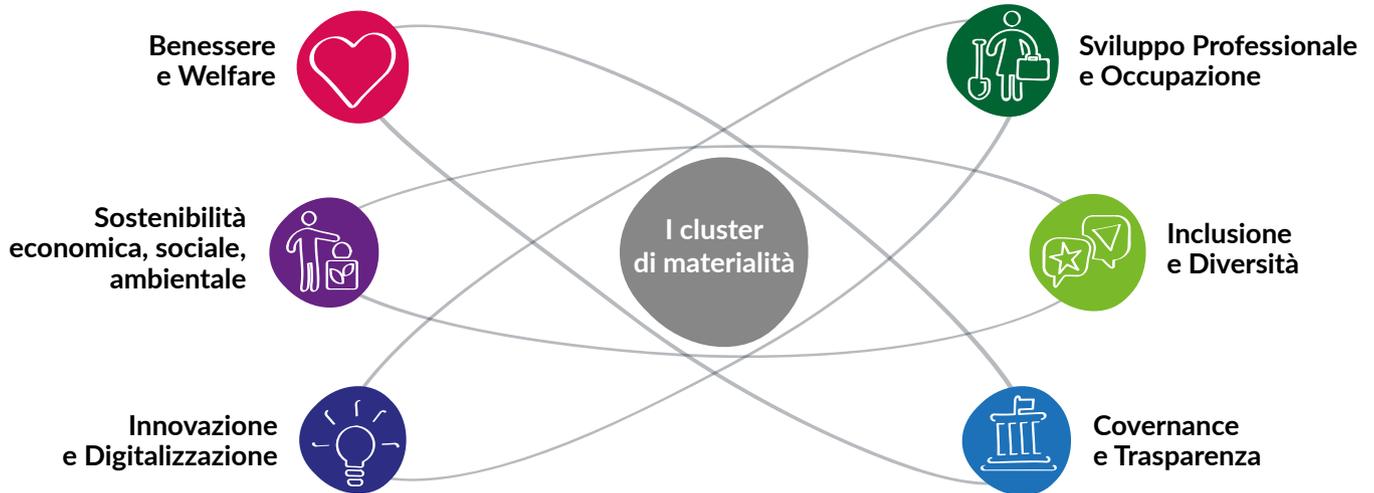
Una prima analisi

L'analisi dei temi di materialità e la loro correlazione con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) rivela il profondo impegno di Fondirigenti verso uno sviluppo sostenibile e inclusivo. Al centro della strategia emerge il focus sul **lavoro dignitoso e la crescita economica** (SDG 8), che interseca ben 14 dei 20 temi di materialità identificati, configurandosi come il pilastro portante dell'azione del Fondo. Questo orientamento si manifesta attraverso molteplici iniziative che spaziano dal sostegno alle PMI alla promozione dell'occupabilità, dalla competitività aziendale allo sviluppo del Mezzogiorno.

La **formazione di qualità** (SDG 4) rappresenta naturalmente, il secondo elemento cardine, emergendo come strumento strategico trasformativo in sei aree tematiche. Il Fondo la interpreta non solo come leva per lo sviluppo professionale, ma anche come catalizzatore per la digitalizzazione e l'innovazione manageriale. Particolare rilevanza assumono anche gli obiettivi legati alla **governance responsabile e all'innovazione** (SDG 16 e 9), che si manifestano in cinque aree ciascuno, sottolineando l'impegno verso una gestione trasparente e responsabile.

L'approccio del Fondo si caratterizza per un approccio **sistemico** che integra diverse dimensioni della sostenibilità. Al fine di darne una rappresentazione sistemica, i temi possono essere raggruppati in sei cluster principali: sviluppo professionale e occupazione, inclusione e diversità, governance e trasparenza, innovazione e digitalizzazione, sostenibilità nelle sue tre dimensioni (ambientale, sociale ed economica), e benessere & welfare. Questa strutturazione evidenzia come il Fondo abbia sviluppato un framework completo che bilancia le esigenze di crescita economica con quelle di sviluppo sociale e di tutela ambientale.

Particolarmente significativo è l'impegno verso **l'inclusione e la riduzione delle disuguaglianze**, che si concretizza attraverso iniziative mirate per la managerialità femminile, il supporto ai giovani e lo sviluppo del Mezzogiorno. Questi temi si intrecciano con gli SDG relativi alla parità di genere (SDG 5) e alla riduzione delle disuguaglianze (SDG 10), delineando un approccio strutturato all'equità e all'inclusione.



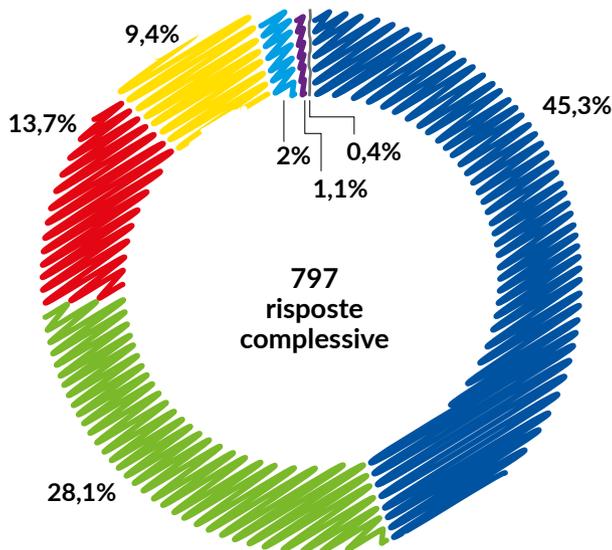
La mappatura evidenzia anche alcune **aree di potenziale sviluppo**, in particolare per quanto riguarda l'azione per il clima (SDG 13) e la lotta alla povertà (SDG 1), che potrebbero beneficiare di un ulteriore rafforzamento. Tuttavia, la presenza di questi obiettivi, seppur con minor frequenza, dimostra la consapevolezza del Fondo rispetto all'importanza di un approccio completo alla sostenibilità.

In conclusione, l'analisi rivela un'organizzazione fortemente orientata allo sviluppo sostenibile, che ha saputo declinare gli SDG in modo coerente con la propria missione di supporto alla crescita manageriale. La forte interconnessione tra i diversi temi e obiettivi suggerisce un approccio consapevole alla sostenibilità, dove le singole iniziative si inseriscono in un quadro strategico organico e strutturato.

La survey sugli stakeholder

Una survey strutturata è stata condotta per raccogliere il giudizio di diverse categorie di stakeholder **sull'importanza attribuita a 20 temi di materialità** individuati dal Fondirigenti con l'analisi condotta grazie al coinvolgimento dei collaboratori del Fondo. La survey è stata indirizzata a tutti gli stakeholder di Fondirigenti, coinvolgendo circa 25.000 contatti presenti nel database del Fondo.

Nel periodo di giugno-luglio 2024, sono state raccolte 797 risposte, provenienti principalmente da aziende aderenti (45,3%), dirigenti (28,1%), enti di formazione (13,7%) e associazioni di Confindustria o Federmanager (9,4%). Percentuali minori di risposte sono state fornite da enti di ricerca/università, media/operatori della comunicazione, istituzioni pubbliche.



Importanza attribuita alle priorità di Fondirigenti

La formazione continua e l'aggiornamento professionale sono stati identificati come le prime priorità, con un punteggio medio di 4,16 su 5. Seguono la digitalizzazione (4,14 su 5) e l'innovazione (4,10 su 5).

Focalizzandosi sui punteggi assegnati da aziende aderenti e dirigenti, il tema "cultura ed etica manageriale" sale al secondo posto, con una valutazione di 4,08 per i dirigenti e 4,04 per le imprese. In generale, la cultura ed etica manageriale si posiziona al quarto posto con un punteggio di 4,09.

All'ultimo posto del ranking lo sviluppo del Mezzogiorno, con una valutazione media di 3,38, il punteggio più basso assegnato dai dirigenti (3,19) e dalle imprese aderenti (3,29). Gli enti di formazione collocano questa voce al terz'ultimo posto, mentre l'occupabilità dei dirigenti (3,61) e il sostegno alle PMI (3,72) si posizionano appena sopra.

Agli stakeholder è stato chiesto di indicare eventuali ulteriori temi prioritari su cui Fondirigenti dovrebbe concentrarsi. Sono state raccolte 40 risposte affermative, con l'Intelligenza Artificiale e le Soft Skills come ambiti più indicati (8 risposte ciascuno).



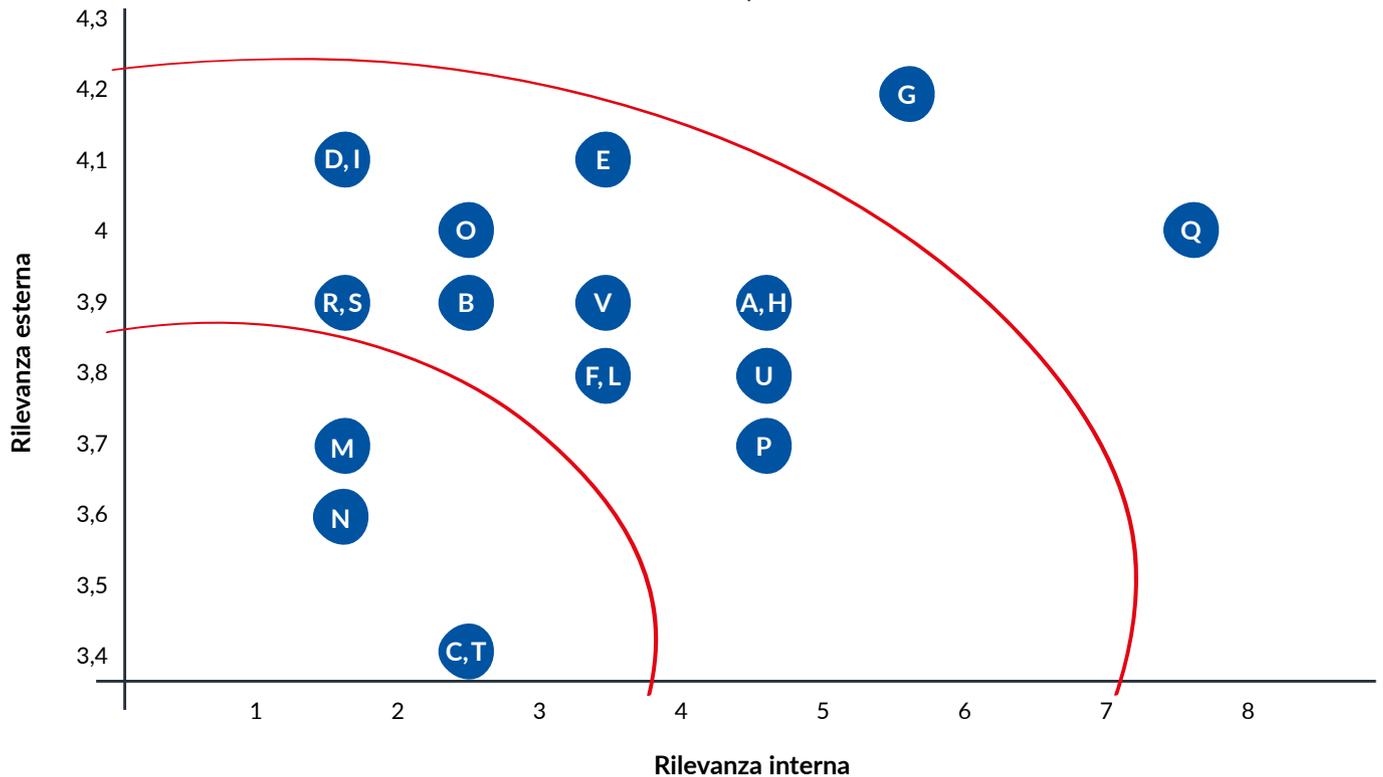
La matrice di materialità

Incrociando i risultati della survey con l'importanza attribuita dalla struttura del Fondo ai diversi temi di materialità, è possibile evidenziare la seguente **matrice di materialità**. La matrice consente di classificare i temi rilevanti e la relazione con gli stakeholder. L'analisi si concentra su due variabili: la rilevanza interna, ovvero quanto un determinato tema è considerato importante all'interno del Fondo, e la rilevanza esterna, cioè quanto gli stakeholder esterni percepiscono questi temi come rilevanti.

Temi di materialità:

- A Benessere Organizzativo
- B Competitività aziendale
- C Concorrenza
- D Cultura ed etica manageriale
- E Digitalizzazione
- F Diversity and inclusion
- G Formazione continua e aggiornamento professionale
- H Governance responsabile

- I Innovazione
- L Managerialità femminile
- M Managerialità giovanile
- N Occupabilità dirigenti
- O Qualità della formazione
- P Sostegno alle PMI
- Q Sostenibilità ambientale
- R Sostenibilità economica
- S Sostenibilità sociale
- T Sviluppo del Mezzogiorno
- U Trasparenza
- V Welfare e sicurezza



Analisi dei risultati

L'analisi della matrice di materialità del Fondo rivela un quadro significativo che offre importanti spunti di riflessione. Si evidenzia, innanzitutto, un notevole **allineamento** tra le priorità interne del Fondo e le aspettative degli stakeholder.

La **formazione** continua e l'aggiornamento professionale emergono come temi di massima rilevanza, sia internamente che esternamente. Questo risultato conferma la centralità della missione del Fondo e riflette l'importanza crescente del lifelong learning per la competitività delle imprese e l'occupabilità dei lavoratori.

È significativo notare come la **cultura** e l'etica manageriale, insieme all'innovazione, siano considerate altamente rilevanti da tutte le parti coinvolte. Questo dato supporta l'approccio del Fondo che va oltre la mera erogazione di finanziamenti, promuovendo attivamente un approccio responsabile e innovativo al management. In un contesto di grandi trasformazioni, questi elementi si rivelano fondamentali per garantire una crescita sostenibile delle imprese e dei manager.

La **digitalizzazione** emerge come un altro tema di grande importanza. Questo riflette la necessità di adattamento rapido alle nuove tecnologie e l'importanza di fornire competenze digitali essenziali per imprese e manager.

Un dato particolarmente rilevante riguarda la **sostenibilità** ambientale, che ha ricevuto la massima rilevanza interna. Questo indica una crescente consapevolezza all'interno del Fondo sull'importanza di integrare pratiche sostenibili, non solo nella gestione dell'organizzazione, ma anche nelle attività di finanziamento della formazione continua dei dirigenti.

Temi come la **managerialità femminile e giovanile** hanno ottenuto una rilevanza media. Questo suggerisce un'area di potenziale crescita dell'attenzione del Fondo per tale tema, considerando l'importanza crescente della diversità e dell'inclusione nel mondo del lavoro. Si potrebbe, in tal senso, considerare lo sviluppo di programmi mirati per promuovere la leadership femminile e giovanile, in collaborazione con aziende e associazioni di categoria.

Infine, si osserva che la **concorrenza** e lo **sviluppo del Mezzogiorno** sono stati considerati temi meno rilevanti. Per quanto riguarda la concorrenza, questo potrebbe riflettere la natura più "collaborativa" del settore della formazione continua e la (errata) percezione del minore rilievo di questa dimensione nella concessione dei finanziamenti. Tuttavia, per lo sviluppo del Mezzogiorno, si presenta l'opportunità di riflettere su come bilanciare le esigenze nazionali con quelle specifiche delle diverse aree geografiche. Si potrebbe valutare l'introduzione di programmi specifici per lo sviluppo manageriale nel Mezzogiorno, in collaborazione con enti locali e università.

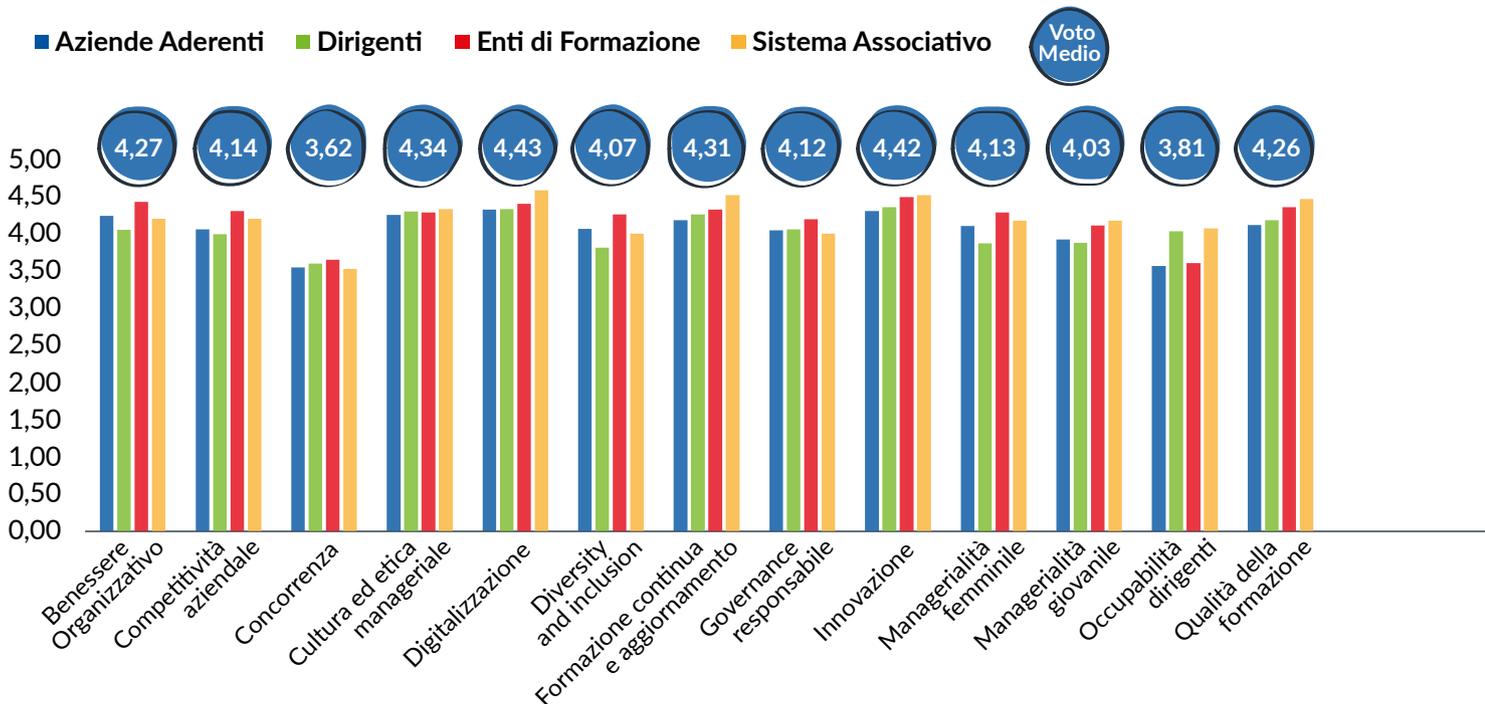
Percezioni degli stakeholder sulle priorità future

I risultati della survey hanno inoltre rivelato interessanti informazioni sulle percezioni degli stakeholder riguardo le priorità future. Un aspetto significativo è che tutti i temi indicati hanno ottenuto un punteggio medio più alto rispetto a quello attribuito quando valutati per il presente.

Guardando al futuro, gli stakeholder hanno identificato alcune voci come particolarmente prioritarie. In cima alla classifica troviamo **Digitalizzazione e Innovazione**, che hanno superato formazione continua e aggiornamento

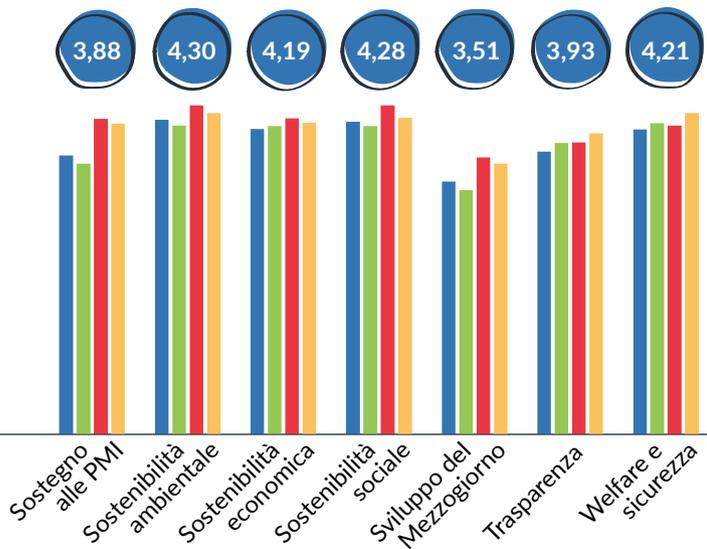
professionale, posizionandosi rispettivamente al primo e secondo posto con punteggi di 4,43 e 4,42 su 5. Al terzo posto c'è Cultura ed Etica professionale con 4,34 su 5.

Questa top 3 ha ottenuto un ampio consenso tra gli stakeholder, ad eccezione degli Enti di Formazione. Questi ultimi hanno indicato come priorità principali l'Innovazione (4,55 su 5), il Benessere Organizzativo (4,49 su 5) e la Sostenibilità ambientale (4,48 su 5). Queste ultime due voci hanno comunque ottenuto punteggi molto alti anche dagli altri stakeholder, con medie di 4,27 e 4,30 su 5.



Le altre tematiche, pur avendo tutte registrato un incremento nei punteggi rispetto alle priorità attuali, mantengono un posizionamento simile. Anche in questo caso, lo Sviluppo del Mezzogiorno si colloca all'ultimo posto con una media di 3,51 su 5 (con un aumento del 4% rispetto al valore assegnato in precedenza).

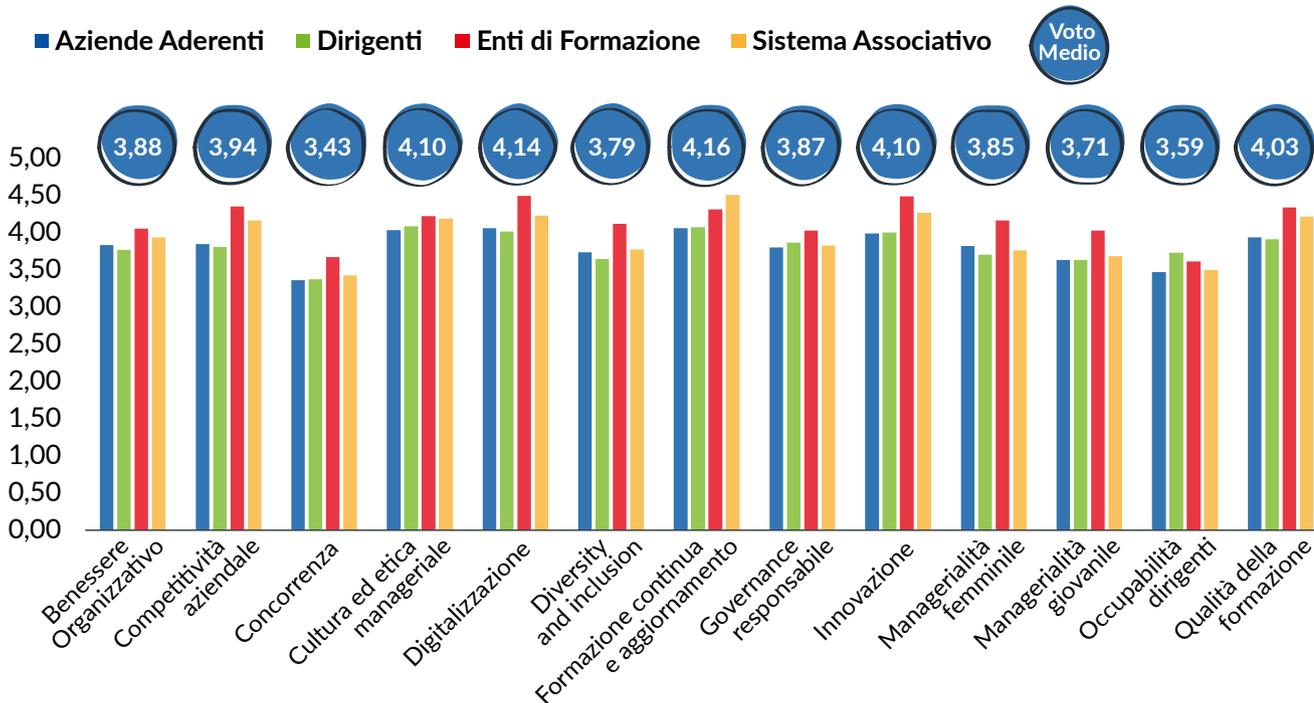
In sintesi, la survey mostra come gli stakeholder, proiettandosi verso il futuro, attribuiscono una maggiore importanza a temi legati all'innovazione, alla digitalizzazione e alla cultura/etica professionale, pur mantenendo un interesse diffuso per altri ambiti chiave come l'aggiornamento delle competenze e il benessere organizzativo.



Il raggiungimento delle priorità e la qualità dei servizi: le percezioni degli stakeholder

La survey ha, infine, fornito preziosi riscontri sulla soddisfazione degli stakeholder chiave rispetto alle priorità del Fondo e alla sua complessiva attività. I risultati emersi sono estremamente positivi e testimoniano il valore generato da Fondirigenti per il sistema della formazione manageriale in Italia.

In primo luogo, le aziende aderenti hanno attribuito un punteggio alto (3,93 su 5) al contributo offerto da Fondirigenti attraverso il finanziamento della formazione continua. Le imprese hanno riconosciuto in modo inequivocabile come gli interventi formativi sostenuti dal Fondo abbiano incrementato significativamente

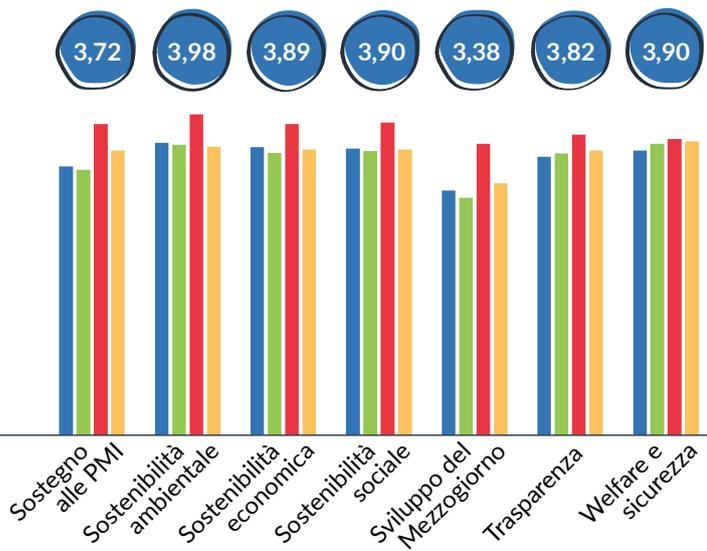


la loro competitività sul mercato. Questo riscontro è ancor più prezioso se si considera che sono proprio le aziende aderenti a rappresentare gli utilizzatori finali e i principali beneficiari, insieme ai dirigenti, delle attività di Fondirigenti.

Anche i dirigenti hanno espresso un feedback positivo sull'impatto della formazione promossa dal Fondo, con un punteggio medio di 3,78 su 5 in merito all'incremento delle loro competenze e alla maggiore occupabilità. Questo dato è particolarmente significativo, in quanto i dirigenti costituiscono il diretto destinatario degli interventi formativi finanziati dal Fondo.

Ancora più positivo il riscontro degli enti di formazione, che hanno assegnato un punteggio medio di 4,37 su 5 alla capacità di Fondirigenti di contribuire all'innovazione e alla crescita dell'intero sistema della formazione continua in Italia. Questo risultato sottolinea il ruolo di Fondirigenti come motore di sviluppo e di miglioramento qualitativo dell'offerta formativa, a beneficio di tutto il comparto.

Infine, anche le associazioni di Confindustria e Federmanager, con un punteggio medio di 4,12 su 5, hanno espresso valutazioni molto positive sull'apporto di Fondirigenti al raggiungimento delle priorità di policy dei rispettivi sistemi associativi. Questo riscontro evidenzia come il Fondo sia in grado di allineare efficacemente il proprio operato con le esigenze e gli obiettivi dei propri Soci.



Passando alla valutazione della qualità percepita dei servizi e delle attività di Fondirigenti, gli stakeholder hanno attribuito punteggi medi molto elevati in tutti gli ambiti analizzati: trasparenza (4,19 su 5), qualità dei servizi offerti (4,09 su 5), efficienza dell'erogazione dei finanziamenti (4,12 su 5), soddisfazione generale sui servizi (4,14 su 5) e responsabilità sociale perseguita dal Fondo (3,95 su 5).

Ancora una volta, gli enti di formazione si sono dimostrati i più soddisfatti dall'attività del Fondo, assegnando una valutazione media di 4,52 su 5 sull'insieme dei servizi e delle attività di Fondirigenti, con un picco di 4,61 sull'efficienza dell'erogazione dei finanziamenti. Questo risultato

testimonia il forte apprezzamento di questa categoria di stakeholder per l'operato del Fondo e l'efficienza operativa da questo raggiunta.

Anche il sistema associativo di imprese e dirigenti ha espresso un giudizio complessivo molto positivo, con un punteggio medio di 4,26 su 5, raggiungendo il massimo di 4,37 su 5 sulla trasparenza delle attività di Fondirigenti. Le aziende aderenti, dal canto loro, hanno attribuito una valutazione media complessiva di 4,07 su 5, con il punteggio più alto (4,16 su 5) ancora sulla trasparenza. Questo dato conferma ulteriormente l'importanza che le imprese attribuiscono a questo aspetto nell'operato di Fondirigenti.

COMPETITIVITÀ IMPRESE

(domanda a cui hanno risposto 391 aziende aderenti)

Valutazione media: **3,93**



COMPETENZE MANAGERIALI E OCCUPABILITÀ DIRIGENTI

(domanda a cui hanno risposto 224 dirigenti)

Valutazione media: **3,78**



INNOVAZIONE E FORMAZIONE CONTINUA

(domanda a cui hanno risposto 109 Enti di Formazione)

Valutazione media: **4,37**



RAGGIUNGIMENTO POLICY SISTEMA ASSOCIATIVO

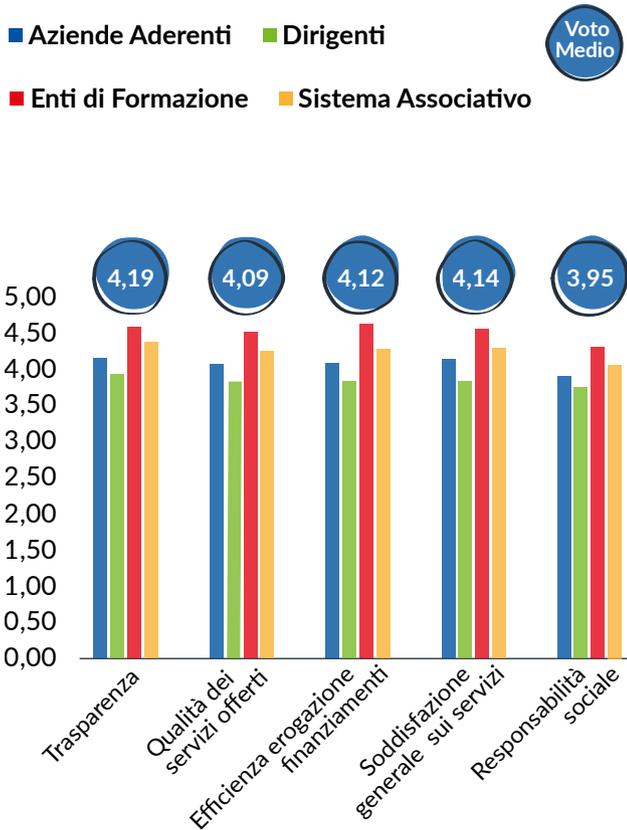
(domanda a cui hanno risposto 75 associazioni i Confindustria o Federmanager)

Valutazione media: **4,12**



Infine, i dirigenti hanno espresso un punteggio medio complessivo di 3,85 su 5, confermando ancora una volta la trasparenza come il punto di forza principale (3,94 su 5), mentre il giudizio leggermente più basso (3,75 su 5) ha riguardato la capacità del Fondo di gestire in modo socialmente responsabile le proprie attività. Tuttavia, anche questo risultato rimane ampiamente positivo e rappresenta un utile spunto di riflessione per il miglioramento continuo di Fondirigenti.

La survey ha rilevato, quindi, una **diffusa e marcata soddisfazione** da parte di tutti gli stakeholder chiave, a conferma dell'efficacia delle strategie, dei servizi e delle iniziative promosse dal Fondo a beneficio del sistema della formazione manageriale in Italia. Questi risultati rappresentano un importante riconoscimento del valore generato da Fondirigenti e costituiscono una solida base per proseguire nel percorso di miglioramento continuo e di sempre maggiore allineamento alle esigenze dei propri interlocutori.



IN SINTESI

L'analisi di materialità di Fondirigenti ha coinvolto tutto il personale e 800 stakeholder esterni, identificando 20 temi materiali correlati agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. La formazione continua e l'aggiornamento professionale sono le priorità percepite come più importanti dagli stakeholder. La survey sugli aderenti ha rivelato un'alta capacità del Fondo di presidiare le principali tematiche dell'agire manageriale, e un'elevata soddisfazione degli stakeholder per l'operato di Fondirigenti, con punteggi medi superiori a 3.75 su 5 in aree come trasparenza, qualità dei servizi, efficienza dei finanziamenti e responsabilità sociale. Per il futuro, gli stakeholder auspicano una maggiore focalizzazione del Fondo sui temi della Digitalizzazione e dell'Innovazione, ferma restando la continuità dell'impegno sulle restanti priorità.

L'impegno del Fondo per la formazione continua

Fondirigenti svolge un ruolo fondamentale nel sostenere lo sviluppo delle competenze manageriali delle aziende italiane. Attraverso una vasta gamma di iniziative e strumenti, il Fondo si pone l'obiettivo di promuovere la crescita sostenibile e l'innovazione delle organizzazioni, contribuendo in modo significativo al potenziamento delle skills manageriali.

Strumenti flessibili per soddisfare la domanda formativa

Il Fondo si distingue per la sua capacità di fornire strumenti flessibili e innovativi al servizio delle esigenze formative delle imprese aderenti e dei loro manager. Questa flessibilità è caratteristica fondamentale dell'approccio di Fondirigenti, che si propone di rispondere in modo rapido e puntuale alle mutevoli necessità competitive, di sviluppo e di aggiornamento delle competenze manageriali.

Il Conto Formazione rappresenta il principale strumento messo a disposizione da Fondirigenti per consentire alle aziende (e ai loro dirigenti) di utilizzare in modo efficiente, rapido e innovativo le risorse provenienti dallo 0,30%

trasferito dall'INPS. Questo sistema permette alle imprese di presentare Piani formativi aziendali singoli, di gruppo o cosiddetti "Conto 24", attraverso i quali realizzare, in ogni momento dell'anno, interventi formativi mirati a rispondere alle specifiche esigenze competitive, di sviluppo e di ampliamento delle competenze manageriali.

Accanto al Conto Formazione, Fondirigenti si avvale degli Avvisi, uno strumento attraverso il quale il Fondo dà concreta attuazione alle proprie linee strategiche di intervento e agisce in modo perequativo per favorire l'accesso alla formazione da parte delle imprese di minori dimensioni. Gli Avvisi sono indirizzati a supportare lo sviluppo della managerialità e della competitività delle imprese, con particolare attenzione alle priorità e alle tematiche formative individuate dagli organi statutari del Fondo per la crescita del management.

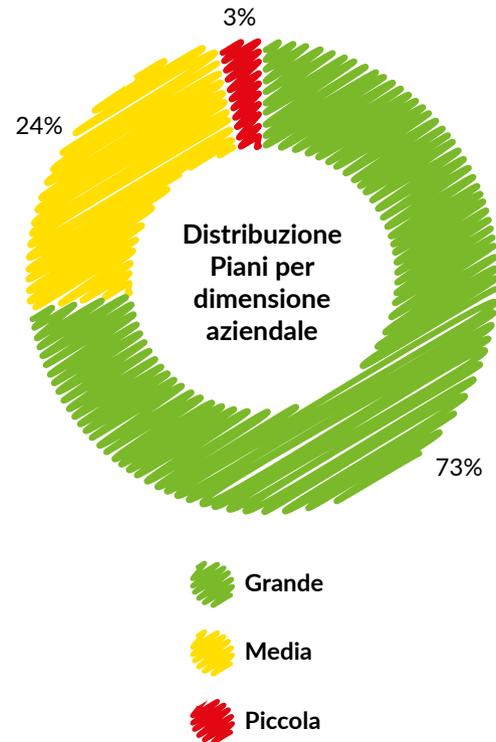
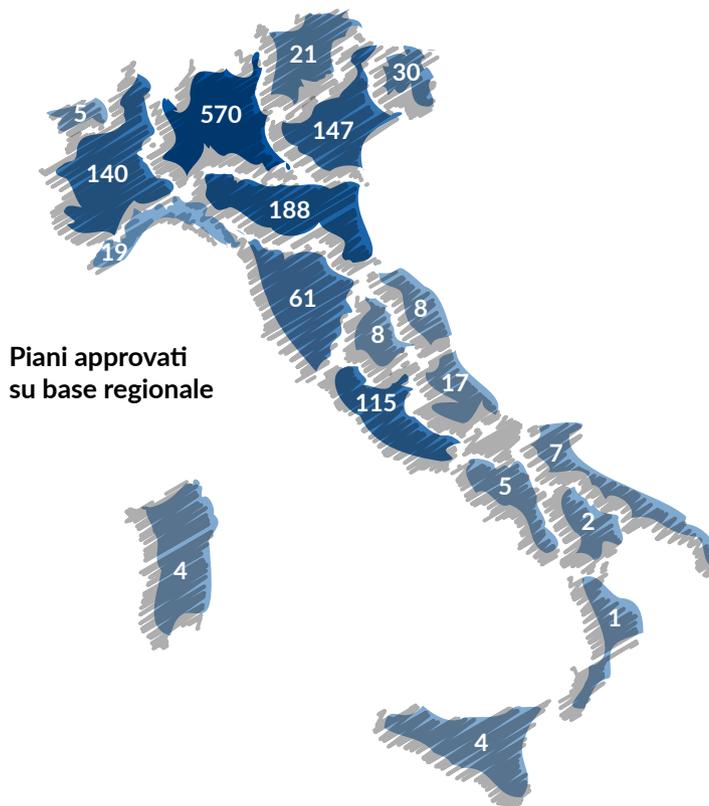
A differenza del Conto Formazione, gli Avvisi rappresentano una procedura selettiva, finalizzata a finanziare le iniziative formative qualitativamente migliori e maggiormente rispondenti ai criteri di valutazione stabiliti per ciascun Avviso. Tali criteri sono valutati nel merito da una Commissione esterna e indipendente, garantendo così l'imparzialità e l'eccellenza dei progetti finanziati.

Il Conto Formazione: uno strumento versatile

Nel 2023, il Fondo ha approvato un totale di 1.360 Piani formativi attraverso questo strumento, un risultato che testimonia il successo e l'ampia adozione del Conto formazione da parte delle imprese. Complessivamente, i Piani approvati hanno coinvolto 11.060 dirigenti per un totale di 195.120 ore di formazione, con un impegno finanziario di 15,4 milioni di euro.

Dimensione aziendale e distribuzione geografica: un quadro articolato

L'analisi dei dati relativi ai Piani formativi approvati attraverso il Conto formazione evidenzia una netta prevalenza di utilizzo da parte delle Grandi Imprese (GI), che hanno beneficiato dell'87% delle risorse disponibili. Questo dato suggerisce che il Conto Formazione rappresenta uno strumento particolarmente apprezzato e sfruttato dalle GI, le quali hanno la possibilità di implementare Piani formativi su misura e di elevata qualità grazie alle maggiori risorse finanziarie a loro disposizione sui conti aziendali.



In termini di distribuzione geografica, emerge una concentrazione di Piani approvati nella Regione Lombardia, che ha presentato il 42% del totale e ha ottenuto un finanziamento di circa 7,4 milioni di euro, pari al 48% del finanziamento totale erogato. Questo dato evidenzia il ruolo di leadership della Lombardia nel panorama imprenditoriale italiano e la sua capacità di sfruttare al meglio le opportunità offerte dal Fondo. Degna di nota è anche la partecipazione della Regione Lazio, che pur avendo presentato un numero di Piani inferiore, è riuscita a ottenere il 22% delle risorse complessive.

Ambiti di intervento e metodologie formative: un focus sulle competenze “soft”

L'analisi dei Piani rileva altresì una prevalenza di investimenti sullo sviluppo di competenze “soft”, ovvero abilità trasversali e gestionali di fondamentale importanza per il management. In particolare, emerge un forte focus su tematiche quali leadership, visione strategica, change management, people management e team working. Questa tendenza riflette la crescente consapevolezza delle aziende circa l'importanza di tali competenze per affrontare le sfide del mercato e guidare i processi di trasformazione organizzativa.

Accanto alle competenze “soft”, si evidenzia anche una richiesta di aggiornamento delle competenze “tecniche”, con particolare attenzione all'ambito linguistico, non limitato esclusivamente all'inglese, ma esteso ad altre lingue al fine di supportare i processi di internazionalizzazione e le relazioni con realtà estere.

Per quanto riguarda le metodologie formative, la preferenza di manager e imprese si orienta principalmente verso la formazione in presenza, nelle diverse forme di coaching, mentoring, affiancamento on the job e action learning. Queste modalità risultano particolarmente apprezzate in quanto garantiscono un approccio pratico e applicativo, favorendo l'acquisizione di competenze attraverso un'esperienza diretta e interattiva. Inoltre, il project work e i case studies sono ampiamente utilizzati per assicurare la concretezza e l'immediata applicabilità dei contenuti formativi. La formazione a distanza, pur essendo impiegata, assume principalmente un ruolo complementare e di supporto agli interventi in presenza.

Gli Avvisi: risposte mirate a esigenze specifiche e prioritarie

Oltre al Conto Formazione, il Fondo ha dimostrato una notevole capacità di adattamento alle esigenze formative delle aziende attraverso il lancio di specifici Avvisi, bandi dedicati a tematiche prioritarie o a target di destinatari particolari, come le Piccole e Medie Imprese (PMI).

Avviso 1/2023 “Apprendere per competere”

Questo Avviso ha riscosso un notevole successo, con 988 Piani formativi presentati, di cui 702 approvati per un finanziamento totale di 8,4 milioni di euro. I contenuti formativi si sono concentrati sullo sviluppo di capacità e conoscenze legate alla resilienza, all'innovazione e alla sostenibilità, aree considerate strategiche per garantire la competitività delle aziende in un contesto in continua evoluzione.

Avviso smart 2/2023 “La crescita dei giovani dirigenti per la crescita delle PMI”

Questo Avviso, rivolto esclusivamente alle PMI, ha rappresentato un'iniziativa particolarmente importante, in quanto ha mirato a ridurre il divario nelle competenze

manageriali tra i giovani e i loro colleghi più esperti. La buona partecipazione delle imprese aderenti con 73 Piani formativi, tutti approvati per un finanziamento totale di 901.787 euro, dimostra l'interesse delle piccole e medie imprese nell'investimento sullo sviluppo delle soft skills strategiche dei propri giovani dirigenti, considerati fondamentali per guidare la crescita futura delle organizzazioni.

Avviso smart 3/2023 “Upskilling e Reskilling manageriale per la ripartenza delle imprese”

Questo Avviso ha mirato a supportare i processi di riorganizzazione aziendale attraverso interventi formativi per l'upskilling e il reskilling dei manager delle aziende i cui lavoratori sono interessati da ammortizzatori sociali. I 63 Piani formativi presentati, di cui 54 approvati per un finanziamento totale di 654.820 euro, sottolineano l'importanza attribuita dalle imprese alla formazione come strumento concreto per favorire la ripartenza in un contesto di difficoltà rappresentato dalla fruizione, da parte dei dirigenti di strumenti di sostegno al reddito. Questa iniziativa ha dimostrato la capacità del Fondo di intercettare e rispondere prontamente alle esigenze di riqualificazione del management, elemento essenziale per affrontare le sfide legate alla crisi, consentendo la versatilità e l'efficacia “abilitante” dello strumento formativo.

Altre iniziative del Fondo: semplificazione e diffusione delle buone pratiche

Oltre agli strumenti principali del Conto formazione e degli Avvisi, il Fondo ha dimostrato un impegno costante nell'innovazione e nel miglioramento dei propri servizi grazie al coinvolgimento diretto dei propri stakeholder e alla soddisfazione delle proprie esigenze. Per questo il Fondo ha realizzato, nel corso dell'anno, una survey sulla semplificazione dei processi e ha pubblicato un catalogo delle migliori pratiche formative testimoniano la volontà del Fondo di ascoltare le esigenze degli utenti e di promuovere modelli di eccellenza.

La prima edizione del “Catalogo” di Fondirigenti

La prima edizione ha visto la partecipazione di 22 imprese, di diverse dimensioni, territori e settori di attività, che hanno l'occasione di presentare percorsi formativi finanziati attraverso il Conto formazione e gli Avvisi del 2021.

I Piani sono stati suddivisi in 5 ambiti di intervento prioritari per la crescita manageriale e competitiva delle aziende: Sostenibilità ambientale e sociale; Transizione digitale; Gestione dei rischi e delle crisi; Competenze per il cambiamento; Marketing e Comunicazione.



Survey semplificazione

La survey sulla semplificazione è stata condotta per rilevare le esigenze e i fabbisogni degli stakeholder in merito al livello di semplificazione dei servizi resi dal Fondo e al fine di indentificare possibili ulteriori elementi di miglioramento.

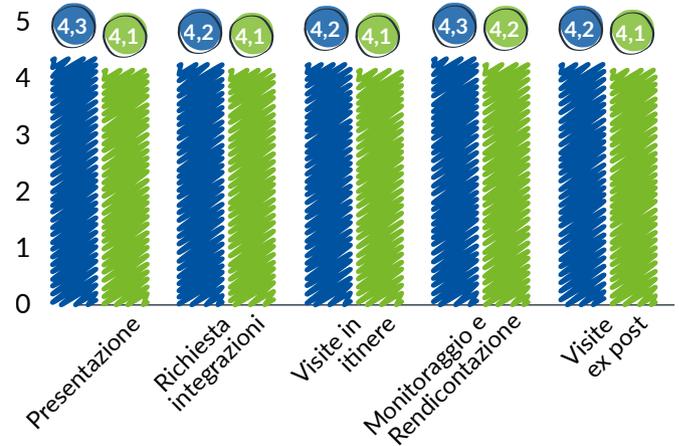
Sono state ottenute 122 risposte, in larga parte provenienti da organizzazioni operanti su tutto il territorio nazionale.

Il dato più significativo che emerge dalla survey è il giudizio estremamente positivo raccolto da entrambi gli strumenti gestiti dal Fondo (Conto Formazione e Avvisi) per tutte le fasi in cui si articolano le procedure degli strumenti stessi.

Allo stesso modo, punteggi mediamente elevati sono registrati con riferimento al livello di soddisfazione percepito dai rispondenti sul supporto fornito dal Fondo per la compilazione dei Piani formativi di Conto formazione e Avvisi, attraverso tutti i suoi strumenti informativi.

Queste iniziative riflettono un approccio orientato all'ascolto e al continuo miglioramento, al fine di rendere sempre più accessibili e di alta qualità i servizi offerti.

Gradimento procedure fasi di gestione Conto Formazione e Avvisi (voto da 1 a 5)



Gradimento strumenti informativi del Fondo per la compilazione dei Piani Formativi



Programmi per il futuro

I programmi previsti per il 2024, come il lancio del “Piano Aziendale Plus” e la programmazione di nuovi Avvisi, denotano la capacità del Fondo di anticipare e rispondere alle esigenze in costante evoluzione delle aziende, adattando costantemente i propri strumenti e iniziative.

- **Progettazione Conto Plus** - Nell’ottica di una costante innovazione dei propri servizi e, per rispondere alle indicazioni emerse dalla survey del 2023, è stata prevista la pubblicazione di un nuovo strumento, denominato “Piano Aziendale Plus”, che consentirà alle imprese aderenti, di qualunque dimensione, di presentare un Piano di formazione sulle competenze linguistiche, richiedendo un finanziamento massimo di 5.000 euro con particolari vantaggi e semplificazioni rispetto alle tempistiche di presentazione e approvazione (24 ore), alla struttura del formulario (semplificata) e alle modalità di condivisione (interna all’azienda).
- **Avvisi 2024** - Nel 2024 prosegue l’azione del Fondo nel favorire ulteriormente la partecipazione agli Avvisi, soprattutto da parte delle imprese di minori dimensioni, potenziandone la dotazione e rendendo stabile il calendario della loro pubblicazione, secondo le modalità già sperimentate nel corso del 2022 e 2023. In particolare, nel corso dell’anno sono previsti due nuovi Avvisi, di cui il primo di maggiori dimensioni (di tipo generalista, sebbene caratterizzato da uno specifico tema formativo unificante, che tenga conto, tra le altre, della riflessione condotta nell’ambito dell’evento del venticinquennale e dei temi in esso emersi, primo fra tutti della centralità della digitalizzazione) e il secondo, come già negli anni precedenti, da focalizzare su specifici aspetti e target di destinatari, e, dunque, di dimensioni finanziarie inferiori.
- **Seconda edizione del “Catalogo” di Fondirigenti** - Il Fondo prosegue il processo di analisi, valutazione e diffusione di buone pratiche e modelli innovativi di formazione ampliando e arricchendo l’esperienza della precedente edizione, condividendo testimonianze concrete di come la formazione sia stata utilizzata dalle imprese per affrontare le importanti sfide che hanno caratterizzato l’ultimo triennio.
- **Progettazione tutorial** - Sempre con riferimento alla semplificazione, il Fondo prevede la realizzazione di un tutorial sulla presentazione, gestione e rendicontazione dei Piani del Conto Formazione per illustrare alle aziende, in modo semplice ed efficace, i passaggi da seguire.

IN SINTESI

Il Fondo svolge un ruolo fondamentale nello sviluppo delle competenze manageriali delle aziende aderenti, offrendo strumenti flessibili come il Conto formazione e gli Avvisi. Nel 2023, con il Conto formazione, sono stati approvati poco meno di 1.400 Piani formativi, coinvolgendo 11 mila dirigenti per un totale di 195 mila ore di formazione. Le Grandi Imprese hanno beneficiato dell'87% delle risorse, con una forte concentrazione in Lombardia. Le competenze "soft" e tecniche sono state al centro degli interventi formativi, con una preferenza per la formazione in presenza.

Gli Avvisi hanno avuto un impatto significativo e hanno rafforzato la loro capacità di far crescere la qualità e l'efficacia dell'offerta formativa. Grazie al continuo dialogo con gli stakeholder, il Fondo ha proseguito il suo sforzo di semplificazione e di diffusione delle buone prassi che ha consentito il pieno utilizzo delle risorse a disposizione.

Nel corso del 2023, l'Avviso "Apprendere per competere" che ha approvato oltre 700 Piani formativi per un finanziamento totale di 8,4 milioni di euro. L'Avviso "La crescita dei giovani dirigenti per la crescita delle PMI" ha finanziato oltre 70 Piani per 910 mila euro, mentre l'Avviso "Upskilling e Reskilling manageriale per la ripartenza delle imprese" ha approvato oltre 50 Piani con un finanziamento di 650 mila euro.

I progetti del Fondo: una bussola per il futuro

Fondirigenti si distingue per la sua visione strategica ampia e lungimirante, che va ben oltre il semplice finanziamento della formazione manageriale. Piuttosto che limitarsi a rispondere alle esigenze immediate, il Fondo esplora proattivamente le sfide e le opportunità che attendono il management delle imprese, in particolare delle PMI, motore trainante dell'economia italiana.

Questo approccio multidimensionale caratterizza l'operato di Fondirigenti, che non si rivolge soltanto alle aziende aderenti, ma intesse un dialogo costante con molteplici stakeholder - università, enti di ricerca, associazioni di categoria - per comprendere a Fondo i bisogni emergenti e individuare soluzioni innovative.

Ricerche e Iniziative strategiche: anticipare il futuro

L'azione di Fondirigenti si realizza anche mediante ricerche e iniziative strategiche volte all'analisi delle condizioni utili a promuovere l'innovazione e la crescita della dotazione manageriale delle imprese, specie di quelle di piccole e medie dimensioni, così diffuse nel tessuto imprenditoriale italiano. I risultati delle attività di ricerca sono utilizzati, secondo una logica circolare, dal Fondo

per orientare le attività di finanziamento della formazione e diffusi sui territori in un'ottica di replicabilità.

i) Studi e ricerche

Le attività di studio e ricerca si sono focalizzate sul ruolo della formazione manageriale come fattore decisivo nel migliorare la competitività delle imprese e l'occupabilità dei lavoratori. In particolare, sono state realizzate le seguenti iniziative/attività:

- Ricerca - svolta in collaborazione con AIDP - sul "learning mindset dei dirigenti d'impresa", ovvero sul ruolo dei manager nei processi di apprendimento.
- Ricerca sull'utilizzo dei dati sulla domanda di formazione degli aderenti al Fondo per misurarne i ritorni e sulle performance delle imprese, svolta in collaborazione con l'Università di Trento;
- Ricerca sulla percezione della formazione e delle competenze per il futuro; la survey è stata realizzata in collaborazione con la società Data Hubs;
- Revisione dell'impianto del Bilancio Sociale d'impatto del Fondo, al fine di renderlo più in linea con gli standard di riferimento.

ii) Iniziative strategiche

Le iniziative strategiche, promosse con riferimento alle priorità definite dal Comitato Promotore e sulla base delle esigenze espresse dai soci sui territori e a livello nazionale, hanno consentito al Fondo di anticipare le tendenze, accumulare know-how, diffondere la cultura manageriale e le buone pratiche, mirare più efficacemente i propri Avvisi.

I progetti hanno coinvolto attivamente dirigenti e imprese nelle attività di ricerca con l'obiettivo di conseguire e diffondere output concreti utili al management per affrontare i cambiamenti nei modelli di business derivanti dai cambiamenti in atto nei contesti di riferimento (mappature, modelli formativi, report sui fabbisogni e gli scenari, tool di autovalutazione, linee guida), nonché indicazioni per una migliore definizione delle aree prioritarie di finanziamento del Fondo.

Un particolare filone di indagine è l'attività di ricerca sul legame tra gli investimenti in formazione e le performance delle imprese aderenti. In particolare, le ricerche realizzate con la collaborazione delle Università di Trento e Bolzano hanno consentito di stimare la correlazione tra gli investimenti in formazione manageriale e la produttività delle imprese. Secondo i risultati dell'aggiornamento effettuato nel corso del 2023, dal punto di vista quantitativo, l'effetto positivo sulla produttività totale dei fattori positivo e tale che per un aumento dell'1% dell'intensità della formazione si ha un aumento dello 0,02%. L'impatto sulla produttività del lavoro è anch'esso positivo: per un aumento dell'1% dell'intensità della formazione si ha un aumento dello 0,05%.

Le Priorità del 2023: Dall'Innovazione all'Etica manageriale

Nell'ultimo anno, Fondirigenti ha delineato un'agenda di ricerca ambiziosa, rispecchiando l'impegno del Fondo nell'affrontare le sfide più stringenti del panorama economico e sociale italiano. Tra le principali aree di intervento:

La strategia sui **"Giovani"** mira a favorire il ricambio generazionale e l'integrazione di nuove competenze nella governance aziendale. Questo contribuisce direttamente agli obiettivi di istruzione di qualità (SDG 4) e promozione dell'occupazione e dello sviluppo di competenze per i giovani (SDG 8).

La **"Transizione Digitale"** si concentra sul supportare le aziende nell'adozione di tecnologie avanzate e nell'efficiamento dei processi operativi. Tali iniziative sono collegate agli obiettivi di costruzione di infrastrutture resilienti e promozione dell'innovazione (SDG 9), nonché di una crescita economica più efficiente e sostenibile (SDG 8).

L'area di **"Innovazione nella formazione"** mira a rinnovare i modelli e i processi formativi attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie. Ciò contribuisce a promuovere un'istruzione di qualità e accessibile (SDG 4) e a sfruttare le potenzialità dell'innovazione tecnologica anche in ambito formativo (SDG 9).

La strategia sulla **"Leadership Femminile"** si concentra sulla promozione della leadership delle donne, con l'obiettivo di superare gli ostacoli culturali e strutturali

che limitano la loro presenza ai vertici aziendali. Questa iniziativa contribuisce direttamente al raggiungimento della parità di genere (SDG 5) e alla riduzione delle disuguaglianze (SDG 10) nei contesti decisionali.

Infine, la **“Sostenibilità”** mira a promuovere lo sviluppo di modelli di business responsabili e inclusivi, contribuendo agli obiettivi di consumo e produzione sostenibili (SDG 12), di azioni per contrastare il cambiamento climatico (SDG 13) e di una crescita economica più sostenibile (SDG 8).

Questo ampio spettro di iniziative dimostra come Fondirigenti, nel 2023, abbia adottato un approccio diversificato

e attento ai bisogni emergenti, spaziando dall’innovazione tecnologica alla sostenibilità ambientale e sociale, dalla governance aziendale all’inclusione e alla valorizzazione delle competenze giovani e femminili, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’Agenda 2030.

Sono state effettuate azioni di ascolto e supporto ai soci sui territori in vista della possibile elaborazione di nuove possibili idee progettuali. Tutte le iniziative strategiche sono seguite da due referenti interni del Fondo, in modo da favorire il coinvolgimento e la crescita delle competenze della struttura, non solo in termini di project management, ma anche in merito alle tematiche approfondite dai progetti.



Ascoltare i Territori, diffondere le conoscenze: OIL

Nell'attuazione di queste iniziative strategiche, Fondirigenti adotta un approccio partecipativo, ascoltando attentamente i bisogni e le esigenze espressi dai Soci sui diversi territori. I risultati di ricerche e progetti vengono poi ampiamente diffusi, attraverso eventi dedicati e la piattaforma Open Innovation Library, generando così un circolo virtuoso di condivisione di esperienze e buone pratiche.

L'Open Innovation Library è una piattaforma dedicata alla promozione dell'innovazione e allo sviluppo delle competenze manageriali in Italia. Lo spazio web raccoglie sia i risultati degli studi e delle iniziative promosse dal Fondo, sia contributi scientifici messi a disposizione da enti di ricerca e ricercatori, creando così un sistema condiviso di conoscenze. La piattaforma mira a facilitare lo scambio di competenze tra imprese e manager, stimolando collaborazioni e l'adozione di modelli manageriali innovativi in un contesto dinamico e in continua evoluzione.

L'impegno per i giovani leader: D20Leader

D20Leader è un progetto formativo ideato e promosso da Fondirigenti come risposta concreta alle esigenze dei giovani talenti e al fabbisogno di nuove competenze manageriali per affrontare le sfide del futuro. Frutto dell'impegno costante di Fondirigenti di valorizzazione

delle giovani generazioni, questo percorso formativo, coerente con le finalità dell'SDG 8, si distingue per l'approccio innovativo e completo, offrendo ai partecipanti un'esperienza formativa avanzata e finalizzata a sviluppare in modo mirato competenze di leadership e capacità manageriali.

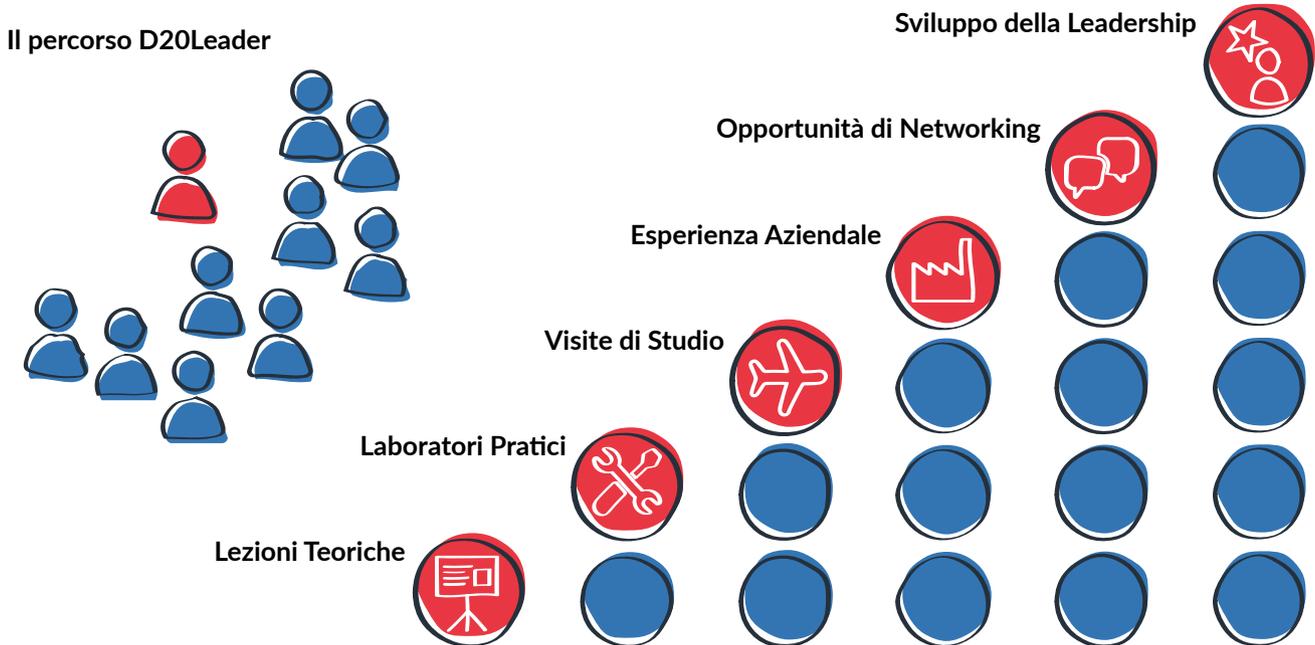
Nato nel 2021, D20Leader si è già affermato come un punto di riferimento per la valorizzazione delle giovani generazioni, avendo formato 140 partecipanti nelle sue prime quattro edizioni. Dall'avvio del progetto, sono state erogate oltre 1400 ore di formazione, attingendo a un bacino di oltre 2.000 candidati.

D20Leader mira a fornire ai giovani una preparazione che unisce teoria e pratica, consentendo loro di maturare non solo le competenze tecniche necessarie per accedere al mondo delle imprese, ma anche le qualità personali fondamentali per diventare leader capaci di guidare il cambiamento. La struttura del programma prevede oltre 300 ore di formazione articolate in diverse modalità di apprendimento, per garantire un'esperienza approfondita e multilivello. Il percorso include lezioni teoriche, laboratori pratici e interattivi e study tour presso centri di innovazione, imprese e istituzioni nazionali e comunitarie. La formazione si svolge in modalità mista, prevedendo sessioni residenziali e online, e culmina in un'esperienza diretta in azienda, che consente ai partecipanti di applicare le competenze acquisite, sperimentando dinamiche aziendali reali e orientandosi nel contesto professionale.

Le tematiche trattate durante il percorso rispondono alle esigenze emergenti delle imprese, con un focus mirato sulle principali sfide del nostro tempo. Il programma esplora aspetti cruciali quali la sostenibilità, la digitalizzazione e il lavoro agile, ormai pilastri per il futuro del business e delle organizzazioni. Il progetto formativo include inoltre lo sviluppo delle soft skill, ovvero quelle abilità trasversali come la leadership, la capacità di adattamento, la comunicazione e il problem solving, competenze fondamentali per qualsiasi ruolo manageriale. A queste si aggiunge un'attenzione ai principali trend globali e ai cambiamenti in atto nel mercato del lavoro, che impongono ai giovani di essere sempre più preparati, consapevoli e orientati all'innovazione.

Le opportunità di networking, i momenti di confronto con manager affermati e l'incontro con figure istituzionali di alto livello permettono ai partecipanti di comprendere il mondo imprenditoriale a 360 gradi e di iniziare a costruire relazioni professionali di valore. La partecipazione a D20Leader è possibile grazie al finanziamento completo da parte di Fondirigenti, che copre interamente i costi della formazione, garantendo così un accesso libero e meritocratico a un'esperienza di alto livello.

Con D20Leader, Fondirigenti prosegue nella sua missione di supportare i giovani e di investire in una nuova generazione di leader capaci di affrontare le sfide future con competenza, responsabilità e visione strategica.



Valore al merito: il Premio “Giuseppe Taliercio”

In linea con la missione di Fondirigenti di diffondere una cultura manageriale responsabile e con l'SDG 8, il Premio Giuseppe Taliercio rappresenta ormai un appuntamento consolidato e giunto, nel 2023, alla terza edizione. Questa iniziativa nasce con l'intento di onorare la memoria di Giuseppe Taliercio, figura esemplare di professionalità e integrità, vittima del terrorismo e di stimolare le nuove generazioni di giovani talenti a perseguire percorsi di ricerca e studio manageriali.

Dal 2021, anno di istituzione del Premio e di ricorrenza dei quaranta anni dalla morte del manager, l'iniziativa ha riscosso un crescente interesse e ha visto una partecipazione significativa, con un totale di **267 candidati** che hanno presentato le loro tesi di laurea magistrale. Il premio si rivolge a laureati di età inferiore ai 29 anni, provenienti da un ampio spettro di discipline (tra cui Economia, Ingegneria, Psicologia, Giurisprudenza, Sociologia e altre). La qualità delle candidature è testimoniata dal livello elevato del voto di laurea medio dei partecipanti, che si attesta a **109,76/110**.

Nel corso delle tre edizioni, Fondirigenti ha selezionato le migliori tesi tra quelle pervenute, premiando complessivamente **9 vincitori** con finanziamento complessivo di **27.000 euro**. Questo ulteriore investimento diretto nelle giovani generazioni non è soltanto un riconoscimento del merito individuale, ma anche un concreto sostegno alla ricerca sui temi della managerialità. Attraverso il Premio,

infatti, Fondirigenti intende incentivare una riflessione profonda su temi chiave per lo sviluppo delle imprese e della società, come l'adozione di modelli di gestione sostenibile, l'innovazione tecnologica e la capacità di affrontare e superare le crisi.

IN SINTESI

Fondirigenti offre il proprio contributo al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità anche promuovendo originali attività di ricerca partecipata su tematiche sensibili dal punto di vista economico, sociale e di governance. Il Fondo adotta, infatti, una visione strategica proattiva, coinvolgendo vari stakeholder come università, enti di ricerca e associazioni di categoria per affrontare le sfide future delle imprese italiane. Le sue iniziative di ricerca promuovono nuovi modelli manageriali. Le priorità del 2023 includono la trasformazione digitale, il coinvolgimento dei giovani nei Consigli di Amministrazione, l'innovazione nel microlearning, la promozione della leadership femminile, la sostenibilità ambientale e sociale, e la managerializzazione delle PMI. La piattaforma Open Innovation Library facilita lo scambio di conoscenze tra imprese e manager, promuovendo l'innovazione aziendale e lo sviluppo delle competenze manageriali. Il progetto D20Leader forma giovani talenti con un programma intensivo di oltre 300 ore, finanziato completamente da Fondirigenti. Il Premio “Giuseppe Taliercio” incoraggia i giovani laureati a esplorare temi di innovazione, sostenibilità e resilienza.

Governance e Sistemi di controllo: l'impegno per la trasparenza

Principi fondamentali e Modello organizzativo

Fondirigenti opera secondo un rigoroso sistema di governance fondato sui principi di correttezza, trasparenza e responsabilità. Il Fondo ha implementato un modello organizzativo che garantisce la tracciabilità delle operazioni e la chiara attribuzione delle responsabilità, adottando il principio della separazione delle funzioni per assicurare controlli efficaci e una gestione trasparente delle attività. Questo approccio consente di identificare chiaramente i soggetti responsabili in ogni fase dei processi decisionali e operativi.

Il sistema di governance si articola attraverso il Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001, elaborato sulla base delle Linee Guida di Confindustria. Questo modello integra il Codice Etico, un sistema strutturato di norme organizzative, procedure operative e meccanismi di controllo, nonché un sistema di deleghe e poteri chiaramente definito. Il Codice Etico, approvato dal Consiglio di Amministrazione, si rivolge a tutti gli stakeholder del Fondo, dai Soci agli amministratori, dai dipendenti ai collaboratori esterni, definendo i valori fondamentali e i comportamenti attesi nella conduzione delle attività.

Sistema di controllo e vigilanza

L'Organismo di Vigilanza rappresenta il fulcro del sistema di controllo interno di Fondirigenti. Opera secondo un piano di attività annuale approvato dal Consiglio di Amministrazione e mantiene un dialogo costante con gli organi di governo attraverso relazioni periodiche e flussi informativi strutturati. La sua attività si caratterizza per un approccio sistematico alla verifica della conformità e dell'efficacia del Modello organizzativo.

Il sistema di controllo prevede una reportistica semestrale attraverso le "Schede di Evidenza", strumenti fondamentali che permettono ai dipendenti e ai vertici di attestare la regolarità delle attività di competenza e segnalare eventuali criticità. Parallelamente, è stato implementato un robusto meccanismo di segnalazione per eventuali violazioni del Modello 231 o del Codice Etico, supportato da una procedura di whistleblowing che garantisce la massima riservatezza dei segnalanti e li protegge da possibili ritorsioni.

Per garantire la tracciabilità e l'accessibilità delle informazioni, l'Organismo di Vigilanza gestisce un database informatico dedicato, dove viene archiviata e protocollata

ogni comunicazione, nel pieno rispetto della normativa sulla privacy. Questo sistema permette una gestione efficiente delle verifiche e dei controlli, facilitando l'accesso alle informazioni quando necessario.

Tutela della Salute e Sicurezza

Fondirigenti ha sviluppato un sistema integrato per la gestione della salute e sicurezza sul lavoro che supera significativamente i requisiti normativi minimi. Un Comitato dedicato, che include il Delegato del Datore di Lavoro, il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, il Medico Competente, il Preposto per la sicurezza e il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, supervisiona l'implementazione delle misure di sicurezza e il costante aggiornamento della valutazione dei rischi.

Il sistema si caratterizza per un approccio proattivo alla prevenzione, supportato da un innovativo cruscotto digitale che gestisce le scadenze degli adempimenti e funge da archivio documentale. La formazione continua del personale, i sopralluoghi periodici e il coinvolgimento attivo dei lavoratori nella segnalazione di potenziali rischi costituiscono elementi fondamentali di questo sistema. Il Fondo ha inoltre implementato specifiche polizze assicurative per la tutela del personale e degli organi direttivi in caso di infortuni professionali o in itinere.

Protezione dei Dati Personali

La gestione dei dati personali segue un framework strutturato che comprende procedure specifiche, regolamenti e modelli organizzativi. L'architettura privacy si fonda su tre pilastri fondamentali: il Data Protection Officer, che garantisce la conformità normativa e fornisce consulenza specialistica; il Focal Point Privacy, che coordina le attività operative e gestisce le richieste degli interessati; il Comitato Data Breach, che valuta e gestisce eventuali violazioni dei dati personali.

Il sistema include procedure dettagliate per la gestione degli incidenti, metodologie di privacy-by-design per i nuovi progetti e protocolli specifici per la gestione delle richieste degli interessati. Particolare attenzione viene posta alla sicurezza informatica, con l'implementazione di misure tecniche e organizzative adeguate per proteggere i dati da accessi non autorizzati o perdite accidentali.

Trasparenza e comunicazione

Fondirigenti mantiene un elevato standard di trasparenza attraverso la pubblicazione sistematica di informazioni rilevanti nella sezione "Amministrazione trasparente" del proprio sito web. La documentazione pubblicata comprende non solo i bilanci e la struttura organizzativa, ma anche tutti i documenti relativi alla governance, agli acquisti e agli affidamenti, garantendo così una completa accessibilità alle informazioni sulla gestione del Fondo.

La tracciabilità delle decisioni degli Organi è assicurata attraverso un sistema di verbalizzazione digitale che permette ricerche avanzate e facilita i controlli da parte degli Organi di revisione. Il Fondo garantisce inoltre una comunicazione tempestiva e trasparente con le autorità di vigilanza, gestendo in modo efficiente gli adempimenti relativi agli aiuti di Stato attraverso il Registro Nazionale.

Monitoraggio e controllo finanziario

Il sistema di controllo finanziario si basa su processi strutturati che includono l'approvazione preventiva dei budget, la rendicontazione periodica e il controllo contabile esterno. I bilanci preventivi vengono approvati con adeguato anticipo rispetto all'inizio dell'esercizio, mentre i consuntivi sono sottoposti a un rigoroso processo di verifica che coinvolge sia gli Organi di controllo interni sia la società di revisione esterna.

La gestione finanziaria è caratterizzata da una particolare attenzione alla tracciabilità delle operazioni e alla separazione dei ruoli nelle fasi di autorizzazione, esecuzione e controllo delle transazioni. Questo approccio garantisce la massima trasparenza nella gestione delle risorse e permette una pronta individuazione di eventuali anomalie.

Formazione e diffusione della cultura della trasparenza

Fondirigenti promuove attivamente la diffusione dei principi di trasparenza e responsabilità attraverso programmi di formazione continua e comunicazione interna ed esterna. Il Modello organizzativo e il Codice Etico sono oggetto di costante divulgazione e aggiornamento, con particolare attenzione alla formazione dei nuovi dipendenti e collaboratori.

La cultura della trasparenza viene promossa a tutti i livelli dell'organizzazione, attraverso iniziative di sensibilizzazione e aggiornamento periodico sulle procedure e le best practice. Questo impegno costante nella diffusione dei valori etici e della cultura della legalità rappresenta un elemento distintivo dell'approccio di Fondirigenti alla governance aziendale.

IN SINTESI

Fondirigenti si impegna a garantire che tutte le sue attività siano condotte in modo corretto e trasparente. Il Fondo rende pubbliche informazioni come bilanci, struttura organizzativa e codice etico sul proprio sito web. Per garantire tracciabilità e responsabilità, Fondirigenti utilizza un software per archiviare e rendere facilmente consultabili i verbali delle riunioni. Fondirigenti garantisce la protezione dei dati personali e promuove attivamente i principi e le procedure descritte nel suo Modello di organizzazione, gestione e controllo. Questo approccio proattivo alla trasparenza evidenzia l'impegno di Fondirigenti per una gestione aperta e responsabile.

Le performance e gli impatti del Fondo

La varietà delle azioni e dei servizi fino ad ora descritti può essere classificata, descritta e quindi misurata in termini di performance in funzione di cinque macro-obiettivi strategici fondamentali che il Fondo si è dato. La scelta di questi cinque pilastri strategici non è casuale, ma riflette un'approfondita analisi delle dinamiche del mercato del lavoro manageriale e delle esigenze evolutive delle imprese italiane. In particolare, il Fondo ha identificato nella formazione continua, nella semplificazione dei processi, nella presenza attiva nel dibattito pubblico, nella promozione della cultura manageriale e nell'abilitazione delle politiche di sviluppo, gli ambiti chiave della propria azione che favoriscono una crescita sostenibile e inclusiva del sistema produttivo nazionale.

Competitività e occupabilità: sviluppo professionale e mercato

Nel panorama attuale, caratterizzato da una rapida obsolescenza delle competenze e da una crescente necessità di adattamento ai cambiamenti tecnologici e di mercato, la formazione continua si configura come elemento strategico imprescindibile. Il Fondo ha interpretato questa sfida sviluppando un approccio multidimensionale alla formazione manageriale, che combina l'attenzione alle competenze tecniche con lo sviluppo delle soft skills e della leadership.

La strategia adottata si basa sulla convinzione che la competitività delle imprese e l'occupabilità dei dirigenti siano due facce della stessa medaglia. Da un lato, manager più preparati e aggiornati contribuiscono direttamente al successo e alla resilienza delle organizzazioni; dall'altro, un bagaglio di competenze costantemente aggiornato rappresenta la migliore garanzia di occupabilità per i dirigenti in un mercato del lavoro sempre più dinamico e selettivo.

L'approccio del Fondo si è concretizzato nella promozione di Piani di formazione capaci di rispondere sia alle esigenze delle grandi imprese sia alle specificità delle PMI. Particolare attenzione è stata dedicata alle competenze trasversali, con un focus specifico sulla trasformazione digitale e sulla sostenibilità. Di rilevante importanza l'attività di

ricerca sul legame tra investimenti in formazione e produttività che ha consentito di evidenziare e quantificare i ritorni della formazione sulla competitività delle imprese.

Risultati chiave

- **Volume di attività:** 2.272 Piani formativi approvati
- **Target:** 2.706 Aziende e 12.772 Dirigenti coinvolti
- **Ore formazione:** 293.375
- **Risorse approvate:** 26,3 Milioni
- **Nuovi aderenti:** +286 imprese (1502 dirigenti) – tasso di crescita medio ultimi 4anni del 1.20% (1.22% per i dirigenti)
- **Aumento della produttività:** per un aumento dell'1% dell'intensità della formazione si registra un aumento dello 0,02% della produttività dei fattori e dello 0,05% della produttività del lavoro.

Semplificazione: efficienza operativa e trasparenza

La semplificazione rappresenta una delle sfide cruciali per il Fondo che eroga la formazione finanziata in Italia. L'ente ha sviluppato un approccio innovativo, volto a rendere

massimamente fruibili i suoi servizi senza rinunciare al rigore nella gestione delle risorse e alla trasparenza.

La strategia di semplificazione si articola su tre direttrici principali. In primo luogo, la digitalizzazione dei processi, con l'introduzione di strumenti online che agevolano la gestione documentale e il monitoraggio. In secondo luogo, la standardizzazione delle procedure, per garantire uniformità di trattamento e prevedibilità dei tempi di risposta. Infine, il potenziamento del supporto agli utenti, con un servizio di assistenza multicanale e personalizzata in grado di risolvere rapidamente eventuali criticità.

Questa impostazione ha permesso di ottenere risultati tangibili: una significativa riduzione dei tempi di gestione delle pratiche e un netto miglioramento della qualità del servizio, come dimostrano gli indicatori di performance e il riscontro degli utenti. Inoltre, la semplificazione ha contribuito ad abbattere le barriere all'accesso, rendendo le opportunità del Fondo fruibili anche per le imprese di minori dimensioni.

Parallelamente all'impegno per la semplificazione, il Fondo ha posto grande attenzione alla trasparenza, elemento chiave per garantire la propria accountability e la fiducia degli stakeholder. Attraverso la pubblicazione online di dati, rendiconti e report periodici, l'ente assicura la massima trasparenza sulle attività svolte e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

Risultati chiave

- **Servizio clienti:** 2.000 chiamate e 10.000 e-mail annuali, garantendo risposte tempestive
- **Compliance:** 7.175 ore di assistenza tecnica erogate dal personale del Fondo (+24,6% rispetto al 2022)
- **Monitoraggio e Controllo:** 128 verifiche (58 ex-post, 70 in itinere) condotte senza rilevare criticità significative
- **Trasparenza:** costante aggiornamento della sezione “Amministrazione trasparente” sul sito web istituzionale, con riferimento a Bilanci, Modello 231, organigramma, gare e affidamenti diretti, seggi e commissari di valutazione.

Presenza nel dibattito pubblico: Comunicazione ed engagement

La presenza attiva nel dibattito pubblico rappresenta una scelta strategica fondamentale per il Fondo, che si è posto l'obiettivo di contribuire all'evoluzione delle politiche della formazione e del lavoro in Italia. Questa scelta si basa sulla consapevolezza che lo sviluppo delle competenze manageriali rappresenta un fattore critico per la competitività del sistema Paese e richiede un dialogo costante tra tutti gli stakeholder.

La strategia di comunicazione del Fondo si è sviluppata secondo un approccio multicanale integrato, che combina la presenza sui media tradizionali con un utilizzo mirato dei canali digitali. Particolare attenzione è stata dedicata alla produzione di contenuti di qualità, capaci di stimolare la riflessione sui temi della formazione manageriale e di fornire spunti concreti per l'innovazione delle pratiche formative.

L'organizzazione di eventi e la partecipazione al dibattito pubblico non si sono limitate a un'attività di comunicazione, ma hanno rappresentato momenti di vera e propria co-generazione di conoscenza, attraverso il confronto con esperti, accademici e protagonisti della business community. Questo ha permesso di arricchire il dibattito con esperienze concrete e di identificare nuove opportunità di sviluppo per la formazione manageriale.

Risultati chiave

- **Media Coverage:** Oltre 550 uscite su media nazionali e locali, contribuendo a sensibilizzare l'opinione pubblica sui temi della formazione manageriale
- **Eventi:** 35 eventi organizzati in presenza e sul web con oltre 2.000 partecipanti, creando occasioni di networking e confronto
- **Comunicazione Digitale:**
 - 10 newsletter con 111.656 aperture e 12.851 click
 - Crescita database contatti (+6,5%)
 - Incremento follower: Facebook +0,61%, LinkedIn +3,9%

Cultura manageriale: Ricerca e innovazione

La promozione di una cultura manageriale moderna e innovativa rappresenta uno degli elementi distintivi dell'azione del Fondo. L'approccio del Fondo alla cultura manageriale si basa su tre pilastri fondamentali:

1. La ricerca applicata, condotta in collaborazione con università e centri di ricerca, per identificare i trend emergenti e le best practice
2. Elaborazione e diffusione di nuovi modelli formativi, con particolare attenzione alle metodologie innovative e all'apprendimento esperienziale
3. La diffusione di una cultura della leadership responsabile, attenta agli aspetti etici e alla sostenibilità

Questo impegno si è tradotto in un programma articolato di iniziative che hanno coinvolto aziende di diverse dimensioni e settori, contribuendo a creare una "comunità di pratica" attorno ai temi dell'innovazione manageriale.

Risultati chiave

- **2 Ricerche:** Ricerca sul legame tra produttività e formazione; Survey sul ruolo e la percezione della formazione nella popolazione e nel management
- **Iniziative strategiche:** 12 progetti (800.000 € di stanziamento) con 420 aziende e 590 dirigenti direttamente partecipanti alle ricerche
- **Output:** 15 rapporti di ricerca e 2 video pillole di sintesi

Abilitazione delle politiche: Crescita e sviluppo

L'abilitazione delle politiche di sviluppo rappresenta una dimensione strategica fondamentale nell'azione del Fondo, che si configura come un vero e proprio catalizzatore del cambiamento nel sistema della formazione manageriale italiana. Questo ruolo si esplica attraverso la capacità di tradurre gli orientamenti strategici in azioni concrete e misurabili, creando un ecosistema favorevole all'innovazione e allo sviluppo delle competenze.

La funzione abilitante del Fondo si manifesta su diversi livelli: i) Livello Sistemico: attraverso la creazione di framework e modelli di intervento che permettono di scalare le iniziative di successo e di massimizzare l'impatto degli investimenti in formazione; ii) Livello Operativo: mediante la predisposizione di strumenti e risorse che facilitano l'accesso alle opportunità di formazione e sviluppo; iii) Livello Culturale: con la promozione di un approccio strategico alla formazione manageriale, vista non come costo ma come investimento per la competitività e l'occupabilità.

L'efficacia di questo approccio è dimostrata dalla crescente adesione delle imprese al Fondo, dagli Avvisi dedicati ad incentivare la crescita delle competenze necessarie per implementare le politiche (es. transizioni, inclusione, ecc.), dall'impegno per innalzare la qualità dell'offerta formativa, nonché nel supporto dato ai dirigenti disoccupati (politiche attive).

Risultati chiave

- **Aziende aderenti:** +2,1% anno su anno
- **Avvisi su temi di “policy”:** Avvisi dedicati alla transizione digitale, al supporto della managerialità giovanile e femminile, al superamento delle crisi anche attraverso le competenze manageriali
- **Incremento punteggi Avvisi:** Aumento dei punteggi medi Piani presentati Avvisi 2023 rispetto al triennio precedente: + 1,96%
- **Supporto alla ricollocazione:** 550 dirigenti disoccupati/anno nella banca dati dell'Agenzia del Lavoro del Fondo

IN SINTESI

L'intera azione del Fondo può essere letta attraverso le performance raggiunte su cinque macro-obiettivi: competitività e occupabilità, semplificazione, presenza nel dibattito pubblico, promozione della cultura manageriale e abilitazione delle politiche di sviluppo.

Le principali attività hanno riguardato: il finanziamento di circa 2.300 Piani formativi che hanno coinvolto oltre 2.700 aziende e 12.800 dirigenti per un totale di 293 mila ore di formazione e 26,3 milioni di risorse approvate.

Fondirigenti ha puntato su digitalizzazione, semplificazione dei processi e trasparenza, raggiungendo significativi risultati in termini di supporto agli stakeholder e di diffusione sui media.

Fondirigenti ha promosso la cultura manageriale attraverso iniziative strategiche e progetti di innovazione, coinvolgendo 420 aziende in attività di ricerca. Ha inoltre supportato l'efficacia delle politiche pubbliche, consentendo alle aziende aderenti di accrescere la propria dotazione di competenze manageriali con Avvisi su tematiche relative alla transizione digitale e sostenibile, alla managerialità giovanile e femminile, contribuendo con la propria agenzia per il lavoro all'occupabilità di 550 dirigenti disoccupati.

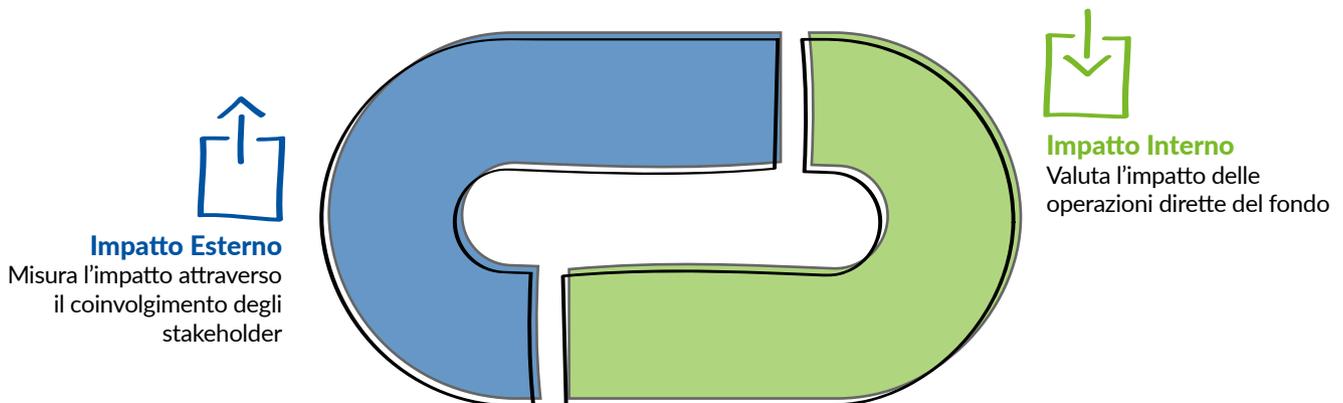
Fondirigenti e ESG: il doppio binario della sostenibilità

L'analisi degli indicatori ESG di Fondirigenti si basa su un approccio dual-track, concepito per valutare in modo organico e completo l'impatto generato su due livelli distinti ma interconnessi: l'impatto interno derivante dalle attività operative dirette del Fondo e l'impatto esterno prodotto attraverso il coinvolgimento e il supporto agli stakeholder. Questa metodologia riflette la capacità di Fondirigenti di agire sia come modello di sostenibilità sia come catalizzatore di cambiamento nel sistema della formazione manageriale.

Impatto Interno

Sul primo livello, l'analisi si focalizza sulle performance ambientali, sociali e di governance generate direttamente dalle operazioni del Fondo. In ambito ambientale, vengono monitorati aspetti come la riduzione dei consumi di carta, la minimizzazione delle emissioni di CO2 attraverso pratiche di smart working e la digitalizzazione dei processi interni. Dal punto di vista sociale, si analizzano l'equilibrio tra vita lavorativa e privata dei dipendenti, il welfare aziendale e l'accesso alla formazione. Per quanto riguarda la governance, l'attenzione è posta su trasparenza, gestione dei dati e rispetto delle norme di compliance.

Strategia di impatto ESG di Fondirigenti



Impatto attraverso gli Stakeholder

Sul secondo livello, l'approccio si concentra sull'effetto moltiplicatore generato dalle iniziative promosse dal Fondo presso i suoi stakeholder, in particolare dirigenti e imprese. In ambito ambientale, Fondirigenti favorisce la digitalizzazione dei processi formativi e la formazione a distanza, contribuendo alla riduzione dell'impronta di carbonio associata alla formazione finanziata. Sul piano sociale, l'attenzione è rivolta a tematiche come la promozione della leadership femminile e giovanile, il miglioramento dell'occupabilità e l'incremento della qualità dei programmi di formazione manageriale. Infine, in ambito di governance, Fondirigenti si impegna a incrementare la trasparenza nei processi, ad ampliare la partecipazione delle PMI e a rafforzare i meccanismi di compliance.

Obiettivi e visione complessiva

Questo approccio dual-track consente a Fondirigenti di perseguire tre obiettivi chiave: misurare e ottimizzare l'impatto diretto della propria organizzazione, valorizzare il proprio ruolo di agente di cambiamento nel panorama della formazione manageriale e contribuire concretamente agli obiettivi di sostenibilità del Paese. Attraverso un sistema strutturato di indicatori misurabili e verificabili, il Fondo è in grado di monitorare i risultati raggiunti, individuare opportunità di miglioramento e amplificare il proprio contributo al progresso sostenibile, sia interno che esterno.

Impatto ambientale

Indicatori	Impatto interno	Impatto attraverso stakeholder
Riduzione del consumo di carta	<p>Acquisti di carta: -31% (2023 su 2022).</p> <p>Numero di pagine stampate: -5% (2023 su 2022).</p>	<p>Digitalizzazione iter Piani formativi: - 12.600 pagine a stampa per i Piani finanziati con Avvisi nel 2023.</p>
Riduzione dell'impronta di carbonio	<p>Smart working: numero di giorni/ore di smart working su totale ore di lavoro → 54,5% (risultato in linea con il 2022).</p> <p>Visite in itinere in FAD: oltre il 50% (dato 2023 in linea con il dato 2022).</p>	<p>Formazione a distanza (FAD): 66.700 ore di formazione finanziate erogate in FAD, nel 2023; + 22% rispetto alla media del triennio 2020-2022.</p>

Impatto sociale

Indicatori	Impatto interno	Impatto attraverso stakeholder
Miglioramento del work-life balance	<p>Spesa welfare per dipendente: buoni pasto, assicurazioni sanitarie, ecc. → 5.630 Euro (+3.2% rispetto al 2022).</p> <p>Ore di formazione annue per dipendente: 37 nel 2023 a fronte delle 17 del 2022: +121%</p>	
Promozione delle pari opportunità	<p>Genere dei dipendenti: 55% donne, 45% uomini</p>	<p>Avvisi dedicati alle donne dirigenti e ai giovani dirigenti: Avviso 2/23 sui giovani dirigenti: 73 Piani approvati, 902 mila euro, 93 giovani dirigenti, 6.5mila ore Avviso 2/22 sulle donne manager: 210 Piani approvati, 2.5 milioni di euro, 353 dirigenti donna, 19.332 ore</p>
Occupabilità partecipanti interventi formativi (D20Leader)		<p>Aumento dell'occupabilità degli studenti: n. di colloqui / n. partecipanti (24 occasioni / 20 partecipanti) - Ed. 2023: 120%; Ed. 2022: 12 occasioni su 20 (60%).</p>
Qualità della formazione	<p>Gradimento dirigenti da visite in itinere: 4.73/5.00 dato in crescita dell'1.72% rispetto al 2022.</p> <p>Assenza di criticità emerse nelle visite in itinere.</p>	<p>Aumento dei punteggi medi Piani presentati Avvisi 2023 rispetto al triennio precedente: + 1,96% (80,02 nel 2023 a fronte di 78,48 nel triennio 20-22).</p> <p>Moltiplicatore: cofinanziamento aziendale (media anni 2022 - 2023, dato su Avvisi rendicontati): ogni euro di finanziamento del Fondo, genera un investimento aggiuntivo aziendale (co-finanziamento) pari a 0,544 euro.</p> <p>N. aziende coinvolte nella raccolta delle migliori esperienze formative: Selezionate 48, partecipanti 22 (ed. 2022) Selezionate 76, partecipanti 47 (ed. 2023) Andamento 2023 su 2022: +113.64%</p>

Impatto sulla governance

Indicatori	Impatto interno	Impatto attraverso stakeholder
Miglioramento di compliance, trasparenza e concorrenza	N. di ore di lavoro del Personale su "compliance": 1.809 variazione su 2022: +3%	Piani sulla governance sostenibile: 92 Piani, 2.650 ore, 1.14milioni (2023), variazione su 2022: +100% Fornitori coinvolti negli Avvisi: +3,3% di fornitori unici coinvolti nei Piani approvati nel 2023 rispetto al 2022.

Fonte: Fondirigenti 2023-2022

Performance ambientale: digitalizzazione e sostenibilità

La strategia ambientale di Fondirigenti dimostra una visione sistemica della sostenibilità, dove la riduzione dell'impronta di carbonio diventa un processo strutturale e non episodico. La diminuzione del 31% negli acquisti di carta non è solo un dato numerico, ma testimonia un cambiamento culturale verso la dematerializzazione. Lo smart working al 54,5% si conferma come leva strategica non solo di efficienza organizzativa, ma di riduzione concreta delle emissioni di CO2.

L'incremento della formazione a distanza, con 66.700 ore erogate (+22% rispetto al triennio precedente), rappresenta un punto di svolta nelle modalità di apprendimento manageriale. Questa modalità non risponde solo a esigenze contingenti di distanziamento, ma si propone come modello sostenibile di formazione, riducendo gli spostamenti fisici e ottimizzando l'utilizzo delle risorse.

Dimensione sociale: capitale umano e inclusività

L'investimento nel capitale umano si manifesta attraverso una strategia multidimensionale che supera la logica del mero welfare aziendale. L'aumento della spesa welfare a 5.630 euro per dipendente (+3,2%) e il significativo incremento delle ore di formazione interna (+121%) denotano un approccio olistico al benessere organizzativo.

Le iniziative per le pari opportunità assumono una valenza strategica, andando oltre la retorica dell'inclusione. Gli Avvisi dedicati a giovani e donne dirigenti rappresentano un intervento strutturale per riequilibrare dinamiche di genere e generazionali nel management. I 73 Piani per giovani dirigenti e i 209 Piani per donne manager testimoniano un impegno concreto nella promozione di leadership diverse e innovative.

Governance e trasparenza: un modello di compliance evolutiva

La governance di Fondirigenti si caratterizza per un approccio dinamico alla compliance, intesa non come mero adempimento normativo, ma come opportunità di miglioramento continuo. L'incremento delle ore dedicate ai processi di compliance (+3%) e il raddoppio dei Piani sulla governance sostenibile nel 2023 dimostrano una visione proattiva della regolamentazione e un impegno attivo del Fondo in tal senso.

L'attenzione alla trasparenza e alla libertà di partecipazione alle attività del Fondo si concretizza attraverso l'ampliamento dell'ecosistema di stakeholder, con un aumento del 3,3% dei fornitori coinvolti e un miglioramento dei processi di istruttoria e approvazione dei Piani formativi. Questo approccio allargato consente di generare valore non solo all'interno dell'Organizzazione, ma nell'intero sistema economico e formativo.

Prospettive: sostenibilità come modello sistemico

I risultati del 2023 confermano la capacità del Fondo di proporsi come attore nella transizione verso modelli di management più sostenibili e inclusivi. La sfida futura sarà quella di consolidare questi risultati, continuando a innovare nei percorsi di sostenibilità integrata e anticipando le evoluzioni del contesto economico e sociale. Fondirigenti dimostra così che la sostenibilità non è un optional, ma un paradigma strategico capace di generare valore condiviso e di accompagnare le organizzazioni verso modelli di sviluppo più resilienti.

IN SINTESI

Fondirigenti implementa un approccio dual-track innovativo nella valutazione degli indicatori ESG, distinguendo l'impatto interno dall'influenza generata attraverso gli stakeholder.

Risultati interni: Sul fronte ambientale, l'organizzazione ha ridotto gli acquisti di carta del 31% e implementato pratiche di smart working che hanno raggiunto il 54,5% delle ore lavorate. Lo sviluppo del capitale umano si è concretizzato con un aumento della spesa welfare a 5.630 euro pro capite e un incremento del 121% delle ore di formazione interna. La composizione del personale riflette un equilibrio di genere, con il 55% di dipendenti donne e il 45% uomini. In ambito di governance, si è registrato un incremento del 3% nelle ore dedicate ai processi di compliance.

Impatto attraverso gli stakeholder: Nell'area ambientale, Fondirigenti ha potenziato la formazione a distanza - 66.700 ore (+22% rispetto al triennio precedente) - contribuendo alla riduzione dell'impronta di carbonio. Sul piano sociale, l'Organizzazione ha promosso iniziative strategiche per le pari opportunità, con 73 Piani dedicati ai giovani dirigenti e 210 Piani per le donne manager. Particolarmente significativo è stato l'incremento dell'occupabilità degli studenti, con un raddoppio delle occasioni di colloquio dei giovani coinvolti nel progetto D20leader. In ambito di governance, si è registrato un aumento del 3,3% dei fornitori coinvolti nei Piani approvati e un raddoppio dei Piani sulla governance sostenibile nel 2023.

Conclusioni

Nel 2023, Fondirigenti ha raggiunto un traguardo significativo, celebrando 25 anni di storia e confermando la propria leadership nel panorama dei fondi interprofessionali italiani per la formazione del management. Questo anniversario non è semplicemente un punto di arrivo, ma un'importante occasione per riflettere sui risultati conseguiti e proiettare il Fondo verso nuove sfide.

Il nostro percorso è contraddistinto da una crescita continua e da un impatto sempre più significativo della nostra azione. Oggi possiamo orgogliosamente affermare di rappresentare il 75% delle imprese con dirigenti, coinvolgendo 14.000 aziende e 82.000 manager. Questi numeri testimoniano quanto gli investimenti sulle competenze manageriali - grazie anche alla nostra azione - siano diventati centrali nel tessuto economico italiano.

La nostra forza risiede in un modello di governance unico, basato su un dialogo paritario e trasparente con i Soci, Confindustria e Federmanager. La nostra ricchezza risiede nelle persone - nei dirigenti, nelle aziende, nei nostri collaboratori - che condividono una visione di crescita continua e sostenibile.

Non siamo semplicemente un fondo interprofessionale, ma un ecosistema che genera valore condiviso, dove ogni attività è pensata per produrre un impatto positivo non solo per l'Organizzazione, ma per l'intero sistema economico e sociale.

L'integrazione dei principi ESG nella nostra strategia rappresenta la concreta dimostrazione del nostro impegno verso una crescita sostenibile. Abbiamo contribuito attivamente al raggiungimento degli obiettivi delle Nazioni Unite, dimostrando che la responsabilità sociale va ben oltre il mero rendiconto economico.

Lo sguardo è già rivolto al futuro, con una visione chiara e ambiziosa. La digitalizzazione, l'innovazione e la sostenibilità saranno i nostri principali driver strategici. Supporteremo le imprese nell'adattarsi alle sfide tecnologiche e di mercato, supportando percorsi formativi che anticipino i cambiamenti.

Parallelamente, rafforzeremo il nostro impegno per le persone, per la loro inclusività e la valorizzazione della loro diversità. Promuovere la leadership femminile e giovanile non è per noi solo un obiettivo sociale, ma una leva competitiva fondamentale per l'innovazione e la crescita delle nostre imprese.

Il dialogo con gli stakeholder, rafforzato dalla rinnovata modalità di redazione di questo Bilancio Sociale, diventerà sempre più centrale. Vogliamo essere protagonisti nelle politiche del lavoro, dando il nostro contributo con serietà e responsabilità in nuovi sfidanti ambiti come la certificazione delle competenze e le politiche attive in favore dei dirigenti. Continueremo a perfezionare i nostri strumenti di misurazione dell'impatto, sviluppando indicatori ESG sempre più raffinati e integrati con la nostra strategia complessiva.

Il futuro ci chiama a essere sempre più attivi, innovativi e connessi. Raccogliamo questa sfida con lo stesso spirito di lungimiranza e collaborazione che ci ha caratterizzato in questi primi 25 anni, consapevoli che ogni traguardo raggiunto è solo l'inizio di un nuovo emozionante percorso.

Massimo Sabatini
Direttore Generale Fondirigenti

Con la crescita dell'importanza della formazione manageriale nella vita delle imprese matura anche il modo di essere di Fondirigenti.

Un Fondo interprofessionale sempre più rappresentativo, responsabile, innovativo che ha nella sostenibilità il suo marchio distintivo: un Fondo con profonde radici nel passato, e uno sguardo lungo sul futuro.



fondirigenti



CONFINDUSTRIA

Fondirigenti G. Taliercio

Viale Pasteur, 10 | 00144 Roma | www.fondirigenti.it



FEDERMANAGER