

TRANSIZIONE ECOLOGICA E DIGITALE
UN MODELLO DI ASSESSMENT
DELLE COMPETENZE DEI MANAGER

Executive Summary

Un'iniziativa di

 **fondirigenti**

INDICE

IL PERCORSO REALIZZATO E LE FASI PROGETTUALI	2
LE IMPRESE LUCANE E LA SFIDA DELLE TRANSIZIONI ECOLOGICHE E DIGITALI	3
GLI OSTACOLI E LE COMPETENZE RICHIESTE	4
IL MODELLO DI ASSESSMENT.....	5
APPENDICE QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE.....	8

UN MODELLO DI ASSESSMENT DELLE COMPETENZE DEI MANAGER

Il progetto è stato promosso da Fondirigenti nell'ambito delle iniziative strategiche promosse dal Fondo. Le Parti Sociali, Confindustria Basilicata e Federmanager Basilicata, hanno voluto proporre l'implementazione di un modello di autovalutazione, sviluppato tramite web app, delle competenze manageriali ritenute più strategiche per favorire processi di transizione ecologica e digitale all'interno delle imprese lucane. Lo strumento è stato realizzato in un'ottica di replicabilità e applicabilità in altri contesti territoriali.

La realizzazione è stata curata da Conformia, Società di servizi di Confindustria Basilicata e ha interessato, nella fase sperimentale, tredici manager di aziende lucane dei settori edilizia, automotive, legno arredo, agroindustria e turismo.

Sul piano scientifico il modello è stato realizzato con il supporto del gruppo di lavoro dell'Università degli Studi della Basilicata, DIMIE Dipartimento di Matematica, Informatica ed Economia.

IL PERCORSO REALIZZATO E LE FASI PROGETTUALI

Il progetto ha seguito un percorso di realizzazione sintetizzabile in 4 step, seguendo un impianto metodologico che può rappresentare un modello replicabile sul territorio nazionale.



Fase 1

Analisi del contesto



Fase 2

Condivisione



Fase 3

Elaborazione



Fase 4

Pubblicazione

La prima fase ha analizzato il contesto territoriale per inquadrare il sistema produttivo lucano ed i fattori interni ed esterni alle imprese che possono incidere sul percorso di trasformazione digitale e green delle aziende. Sono stati utilizzati i dati socioeconomici contenuti nei report di istituzioni di ricerca economica e sociale quali Banca d'Italia, Istat, Unioncamere. L'indagine desk è stata integrata da una analisi on field attraverso l'erogazione di un questionario "I manager di Federmanager Basilicata e la transizione digitale ed ecologica - un profilo per Fondirigenti" a 21 manager impegnati in Federmanager Basilicata.

La seconda fase ha previsto un percorso laboratoriale articolato in 2 giornate dedicate ad individuare il gap di competenze ed i fabbisogni dei manager lucani per fronteggiare i processi di transizione ecologica e digitale. I laboratori hanno inoltre consentito di condividere e validare la struttura dello strumento di assessment.

La terza fase, sulla base dei risultati dei laboratori, ha permesso l'elaborazione del modello di assessment nella sua versione definitiva.

L'ultima fase è stata dedicata allo sviluppo informatico dello strumento in un web tool.

LE IMPRESE LUCANE E LA SFIDA DELLE TRANSIZIONI ECOLOGICHE E DIGITALI

La Basilicata è una regione piccola ma con grandi potenzialità proprio nel campo delle risorse rinnovabili e naturali, che rende possibile un modello di sviluppo fondato su un'economia ecologicamente e socialmente sostenibile attraverso fonti di energia pulite e rinnovabili.

Le imprese lucane hanno avviato numerose azioni nel campo della sostenibilità ambientale, della responsabilità sociale e della sicurezza: il 69,4% delle imprese con almeno 3 addetti svolge azioni per **ridurre l'impatto ambientale**, il 68,9% per **migliorare il benessere lavorativo**, le pari opportunità, la genitorialità e la conciliazione lavoro famiglia, il 67,6% per cento per **incrementare il livello di sicurezza** all'interno della propria impresa o nel territorio in cui opera.

I comportamenti sostenibili crescono all'aumentare della dimensione dell'impresa. Le unità produttive di grandi dimensioni presentano valori di oltre 10-20 punti percentuali superiori alla media regionale per gran parte delle azioni: +22 punti nell'ambito della sicurezza mentre tra le iniziative volte a migliorare il benessere dei lavoratori, le pari opportunità, la genitorialità e la conciliazione lavoro famiglia i punti percentuali in più sono 21 e per le iniziative di riduzione dell'impatto ambientale più di 10. **Le micro e piccole imprese mostrano un più accentuato orientamento al miglioramento del benessere lavorativo e alla riduzione dell'impatto ambientale.**

La forma più frequente di investimento è **l'installazione di macchinari, impianti o apparecchi che riducono il consumo energetico**, ma tanti sono stati anche gli interventi di isolamento termico e la realizzazione di edifici a basso consumo energetico. L'impegno delle imprese nella produzione di energia elettrica e termica da fonti rinnovabili, nella realizzazione di impianti di cogenerazione e nella mobilità sostenibile, seppur ancora contenuto, è stato maggiore che nella media nazionale.

Nell'ambito dei progetti di innovazione l'attività svolta più frequentemente da parte delle imprese è rappresentata **dall'acquisizione di macchinari, attrezzature e impianti per le innovazioni** adottate o previste. Lo sviluppo e l'adozione delle tecnologie digitali sono generalmente ritenuti fattori chiave per assicurare forza competitiva alle singole imprese e al sistema economico nel suo complesso, rappresentando un potente ausilio sia nella fase di vendita (tramite le cosiddette piattaforme) sia in quella di gestione dei processi produttivi (ad esempio tramite l'impiego di software aziendali specifici o l'acquisizione dei servizi cloud). **L'utilizzo di piattaforme digitali per vendere beni o servizi riguarda un'impresa su dieci di quelle con almeno 3 addetti.** Un'impresa su due di quelle che utilizzano piattaforme digitali si rivolgono a quelle di intermediazione commerciale multi-settore. Tre su dieci delle imprese con 10 e più addetti ritengono che le piattaforme digitali abbiano effettivamente portato a un rafforzamento della propria posizione competitiva; due su dieci dichiara che le piattaforme hanno contribuito a un incremento di fatturato superiore al 10%. Nella fascia delle imprese con almeno 10 addetti, un'azienda su due ha utilizzato software per la gestione aziendale (prevalentemente, software

per la gestione della documentazione aziendale, la contabilità industriale e la gestione di fornitori e magazzino), servizi cloud (prevalentemente servizi di comunicazione, servizi di hosting di database e archiviazione di files e software aziendali). **Carente, invece, l'utilizzo di servizi di analisi dei dati.**

GLI OSTACOLI E LE COMPETENZE RICHIESTE

Dall'analisi di contesto sono emerse alcune difficoltà riscontrate dalle imprese lucane nell'implementazione di progetti di trasformazione digitale e green. Esse sono legate a **procedure autorizzative**, laddove necessarie, a **tempistiche lunghe e all'incremento dei costi delle materie prime**, soprattutto di energia e materiale elettrico/elettronico, oltre che a **difficoltà di approvvigionamento dei materiali**, ma anche di **adattamento organizzativo piuttosto che di tipo finanziario** per la difficoltà di reperire finanziamenti.

L'analisi evidenzia altresì che la percentuale di aziende che svolge attività sistematica di formazione del personale è inferiore a quella delle aziende che fanno affidamento sulle competenze acquisite autonomamente dai lavoratori o che intendono avvalersi di consulenti esterni.

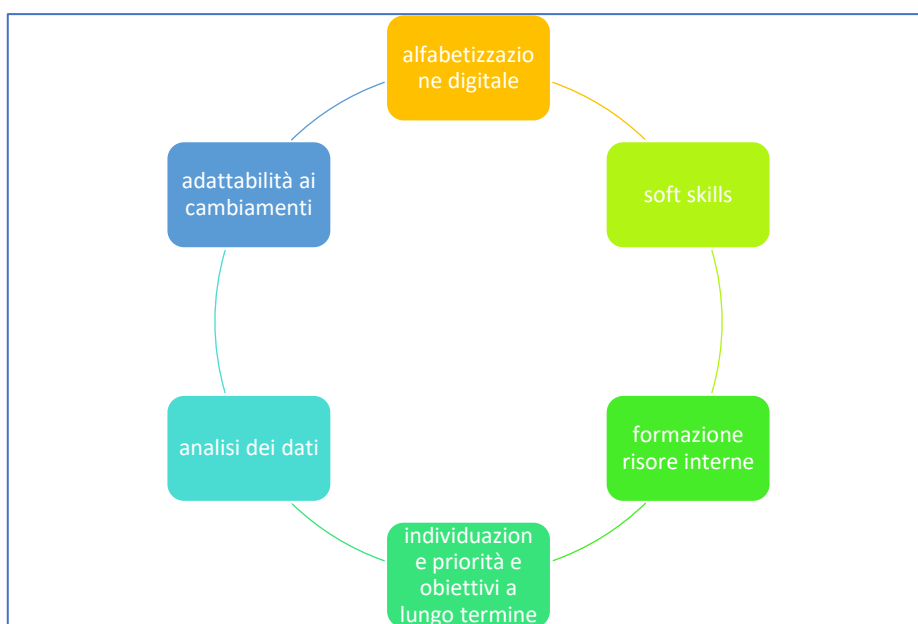
I manager lucani preferiscono fare ricorso ad esperti esterni piuttosto che assumere risorse specializzate realizzando, quindi, un addestramento successivo al personale interno.

Le attività laboratoriali hanno consentito di evidenziare le competenze ritenute prioritarie per affrontare la transizione digitale. Emerge una necessità diffusa di **alfabetizzazione digitale e di adattabilità ai cambiamenti digitali**. I manager hanno una buona comprensione dell'impatto della tecnologia digitale sui processi aziendali ma spesso **hanno difficoltà a identificare priorità e obiettivi a breve e lungo termine**. Inoltre, vi è una **scarsa propensione ad utilizzare l'analisi dei dati**.

I manager rilevano che spesso ritengono utile **agire sulla base della loro esperienza** anche se questa

non sempre trova conferma in dati tangibili. Quindi ritengono che raccogliere tutte le informazioni necessarie a identificare varie opzioni, grazie alle nuove tecnologie digitali, richieda un tipo di competenza vissuta da alcuni di loro come **minaccia di essere considerati obsolescenti e sostituibili, rispetto a figure**

professionali più attrezzate e competenti in materia.



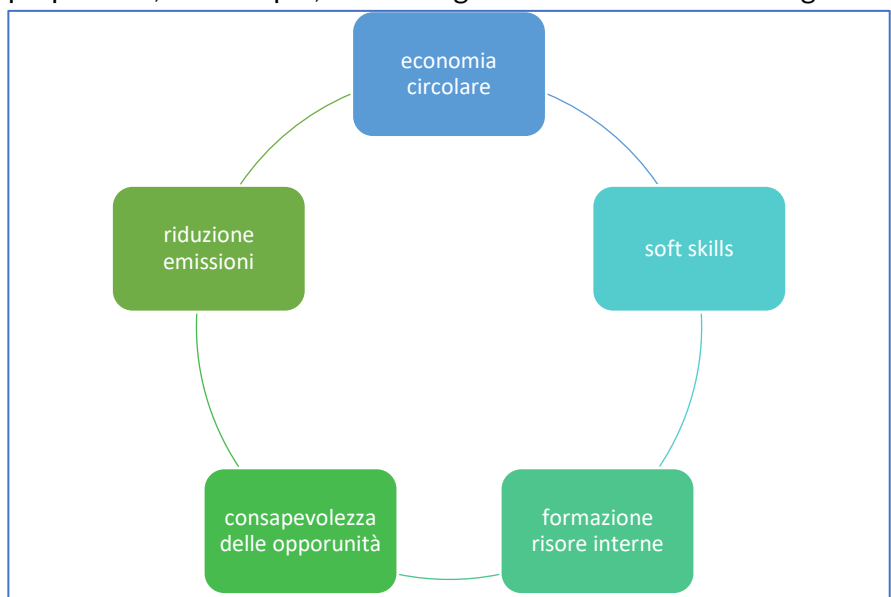
Per quanto riguarda la transizione ecologica, i manager hanno una **minore consapevolezza delle opportunità e spesso si limitano all'adozione di tecnologie per l'efficienza energetica.**

La conoscenza delle sfide ambientali, la capacità di adattarsi ai cambiamenti climatici, la conservazione della biodiversità, l'accesso alle materie prime e la protezione della salute umana sono temi considerati prioritari per le imprese che vogliono affrontare la transizione energetica così come lo sono la **riduzione delle emissioni di carbonio e l'adozione di pratiche di economia circolare.**

I manager sono spaventati dall'idea che fenomeni così globali, sia pure importanti, rischino di far adottare scelte aziendali con un ritorno economico troppo distante nel tempo, ed aleatorio.

Preferiscono, quindi, affrontare tale rischio optando per quelle tecnologie ecologiche che consentono di abbattere con immediatezza i propri costi, ad esempio, con un migliore efficientamento energetico degli impianti di produzione o per evitare i rischi di costi legati al mancato rispetto delle normative in materia ambientale.

Oltre ad un fabbisogno di competenze tecniche, l'attività laboratoriale ha evidenziato un **fabbisogno di competenze manageriali trasversali** alle due transizioni. La comunicazione, il pensiero



critico, il lavoro di squadra e la customer centricity, la motivazione sono le competenze di cui più spesso i datori di lavoro lamentano carenti nei propri manager.

IL MODELLO DI ASSESSMENT

Il modello di assessment rappresenta l'output conclusivo dell'iniziativa. Lo strumento è stato realizzato con il supporto dell'Università della Basilicata ed è stato poi adattato a seguito delle attività laboratoriali, grazie al coinvolgimento di 13 manager di PMI operanti sul territorio lucano nei settori dell'automotive, legno arredo, agroindustria, edilizia e turismo.

Il modello di basa su un questionario strutturato in modo da consentire ai rispondenti di autovalutarsi sulle diverse tipologie di competenze (strategiche, cognitive, soft skills, ecc.) necessarie per affrontare la transizione digitale ed ecologica, senza prevedere la formulazione di vere e proprie domande ma con una struttura likert-type, dove il rispondente è chiamato ad esprimere il proprio grado di accordo/disaccordo rispetto ad una serie di item in una scala a cinque posizioni.

Il sistema associa i punteggi alle risposte in base alla scala di likert utilizzata così da permettere al manager di visualizzare le aree di competenza.

Il questionario è accessibile da una web app fruibile attraverso il web e si adatta a qualsiasi dispositivo.

È inoltre scaricabile su sistema android e fruibile tramite link web anche da sistema ios.

[Link di accesso](#)

[Questionario Autovalutazione Competenze Manageriali - Conforma Basilicata](#)



L'utente potrà decidere se accedere al questionario completo o a quello del digital o del green.

Il questionario DIGITAL si compone di 4 item su:

- Presenza di una visione ed obiettivi digitali della propria organizzazione
- Atteggiamento verso la tecnologia digitale
- Padronanza digitale
- Prontezza digitale dell'organizzazione

Il questionario GREEN si compone di 4 item su:

- Presenza di una visione ed obiettivi green della propria organizzazione
- Atteggiamento verso il green
- Padronanza green
- Prontezza green dell'organizzazione

Una volta completato il questionario viene restituito un “report valutativo” finale espresso attraverso una valutazione di merito che evidenzia punti di forza e di debolezza sulle competenze in materia di trasformazione digitale e green, con gli aspetti da migliorare e approfondire con l’ausilio di un’azione formativa mirata.



Grazie per aver partecipato alla nostra indagine.

Gentile Manager, se vuoi puoi migliorare le tue competenze con il supporto di un ente di formazione come CONFORMA BASILICATA - www.conforma.basilicata.it e le risorse finanziarie messe a disposizione da FONDIRIGENTI - www.fondiringenti.it.

Valutazione

Strategiche - Riferite Al Green

La transizione ecologica deve nascere da una “visione” circa il modo in cui le problematiche ambientali andranno ad impattare sui processi aziendali e sul modello di business. Questa visione, alla luce degli obiettivi strategici, guiderà il ripensamento complessivo dell’attività dell’organizzazione in ottica green. Le tue risposte denotano che non hai ancora maturato una chiara visione strategica del green e che è necessario sviluppare una riflessione più approfondita su come riuscire a coniugare le potenzialità delle soluzioni/tecnologie verdi con le strategie della tua azienda.

Cognitive - Atteggiamento verso il green

Un processo di transizione green non può essere intrapreso se non si è formata, all’interno dell’organizzazione, una sufficiente convinzione della sua necessità/opportunità. Se un leader non è pervaso dalla consapevolezza della rilevanza dei temi ambientali e della necessità di innescare un cambiamento dell’organizzazione in ottica green, difficilmente riuscirà a guidare e a portare a compimento la transizione. Il tuo punteggio, sotto la media, denota un atteggiamento tendente allo scetticismo su queste tematiche. Forse può essere opportuno documentarsi ulteriormente sui benefici derivanti dal miglioramento delle prestazioni ambientali dell’azienda, anche in un’ottica di medio-lungo termine.

Cognitive - Padronanza green

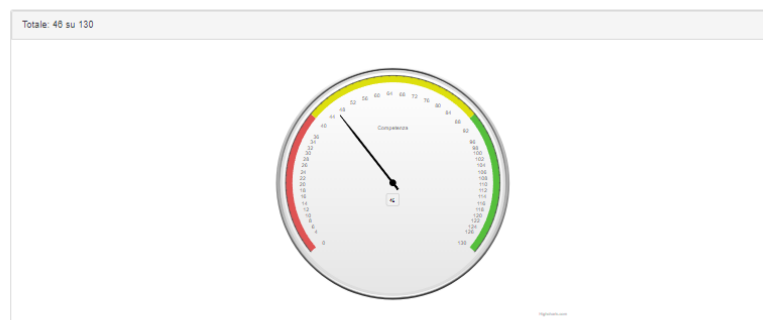
Un prerequisito indispensabile per attuare la transizione ecologica concerne la conoscenza della normativa ambientale, dei potenziali rischi per l’ambiente derivanti dall’attività aziendale e dei principali temi ambientali che investono le imprese. Il tuo punteggio denota la necessità di accrescere lo sforzo finalizzato a documentarsi su questi aspetti, per sviluppare un bagaglio di conoscenze sufficiente ad innescare il cambiamento in ottica green.

Cognitive - Prontezza green dell’organizzazione

La “prontezza green” consente di valutare se ci sono le condizioni organizzative per realizzare la transizione ecologica. Dunque, non “misura” una tua competenza ma la predisposizione della tua impresa alla transizione ecologica. Per quanto un singolo manager possa essere motivato al “cambiamento” in ottica green, da solo, potrebbe non essere in grado di “fare la differenza”. Il punteggio ottenuto denota che, nella tua percezione, la tua organizzazione ha sviluppato un’elevata prontezza nei confronti del tema green. Prova a confrontare questo valore con la tua “motivazione” nei confronti della transizione green (v. la valutazione ottenuta in riferimento all’atteggiamento verso il green). Sono valutazioni allineate? Ottimo! Se invece la tua motivazione fosse risultata “sotto la media”, forse è il caso di approfondire la ricerca delle cause alla base di questa discrasia tra le tue motivazioni personali e quelle che sembrano emergere a livello organizzativo...

La valutazione delle competenze del manager viene confrontata con i risultati dei top performer.

Ecco una raffigurazione grafica della tua posizione rispetto ai top performer, dal rosso (scarse competenze) al verde (ottime competenze)



SCARICA questionario

APPENDICE QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE

COMPETENZE SEMPRE NECESSARIE (anche a prescindere dalla transizione digitale e green)

Per piacere, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni					SCALA					
					1	2	3	4	5	NA
	Sub-articolazione della competenza	Numero di item per tipo di competenza	Numero sequenzial e dell'item	Item	In completo disaccordo	In disaccordo	Né in accordo né in disaccordo	D'accordo	Pienamente d'accordo	NA
Strategiche	Riferite al digitale	1	1	Ho maturato una chiara "visione" del modo in cui le tecnologie digitali andranno a impattare (e stanno impattando) sui nostri processi e sul nostro modo di lavorare						
		2	2	Ho definito gli obiettivi da raggiungere con la transizione digitale in termini di indicatori-chiave di performance						
	Riferite al green	1	3	Ho maturato una chiara "visione" del modo in cui la transizione green andrà a impattare (e sta impattando) sulla nostra attività e sul nostro modo di lavorare						
		2	4	Ho individuato priorità e obiettivi di lungo e breve termine relativi alla transizione green						
		3	5	Ho definito gli obiettivi da raggiungere con la transizione green in termini di indicatori-chiave di performance						

COMPETENZE DIRETTAMENTE RIFERIBILI A DIGITALE E GREEN

Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?

Competenze	Sub-articolazione della competenza	Numero di item all'interno del gruppo		Item	Scala					NA
					1	2	3	4	5	
					In completo disaccordo	In disaccordo	Né in accordo né in disaccordo	D'accordo	Pienamente d'accordo	
Cognitive	Atteggiamento verso il green	4	6	Sono scettico rispetto ai benefici che potrebbero derivare per la mia impresa dalla transizione ecologica (reverse)						
		5	7	La mia azienda non migliorerà le proprie prestazioni ambientali se non richiesto dalla legge (reverse)						
		6	8	Credo che le piccole imprese abbiano un basso impatto ambientale e non abbiano problemi ambientali da considerare (reverse)						
		7	9	Mi tengo aggiornato su normativa ambientale e relative problematiche						
		8	10	So quali rischi per l'ambiente derivano dall'attività svolta dalla mia impresa						
		9	11	Non credo che la transizione ecologica della mia impresa aiuterà a soddisfare le esigenze dei miei clienti (reverse)						
	Atteggiamento verso la tecnologia digitale	3	12	L'adozione del digitale nella mia azienda è assolutamente necessaria						
4		13	Credo che per le imprese come la mia il digitale possa generare più problemi che soluzioni (reverse)							

		5	14	Grazie al digitale, possiamo/potremo riuscire a soddisfare meglio i bisogni dei nostri clienti						
		6	15	Come manager, mostro in ogni modo all'organizzazione il mio commitment verso l'adozione di soluzioni basate su tecnologie digitali						
		7	16	Mi tengo costantemente aggiornato sulle nuove tecnologie/applicazioni digitali						

		Come valterebbe le sue conoscenze in relazione ai seguenti temi?								
Competenze	Sub-articolazione della competenza	Numero di item all'interno del gruppo		Item	Scala					
					1	2	3	4	5	
					Nulle	Minime/Di base	Sufficienti	Buone	Avanzate	
Cognitive	Padronanza digitale	8	17	Cloud computing						
		9	18	Internet of Things						
		10	19	Collaborative robotics						
		11	20	Intelligenza artificiale						
		12	21	Algoritmi e machine learning						
		13	22	Big data & analytics						
		14	23	Blockchain						
		15	24	Stampa 3D						
		16	25	Realtà aumentata						
		17	26	Cyber-security						
		Padronanza green	10	27	Efficientamento energetico					
		11	28	Utilizzo di energia da fonti rinnovabili						

		12	29	Approvvigionamento ecologico					
		13	30	Adeguamento delle infrastrutture in ottica green					
		14	31	Certificazione ambientale dei processi					
		15	32	Etichettatura ambientale					
		16	33	Gestione ecologica dei rifiuti					
		17	34	Riduzione delle emissioni di carbonio					
		18	35	Contabilità ambientale					

		Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni							
Competenze	Sub-articolazione della competenza	Numero di item all'interno del gruppo		Item	Scala				
					1	2	3	4	5
					Nulle	Minime/ Di base	Sufficienti	Buone	Avanzate
	Prontezza green dell'organizzazione (*)	19	36	Nella mia impresa adottiamo pratiche di gestione dei rifiuti che consentono di minimizzare l'inquinamento ambientale					
		20	37	Nella mia impresa abbiamo realizzato interventi per minimizzare il consumo di energia o per sfruttare energia da fonti rinnovabili					
		21	38	Nella mia impresa abbiamo realizzato interventi per trattare o catturare le emissioni inquinanti					
		22	39	Nella mia impresa abbiamo definito chiaramente gli obiettivi ambientali da raggiungere					
		23	40	Nella mia impresa si impiegano risorse e tempo affinché i dipendenti siano formati su questioni ambientali, sulle loro					

				implicazioni e su come gestirle nello svolgimento del loro lavoro					
		24	41	Nella mia azienda sono stati istituiti ruoli specifici o assunte nuove figure dedicate alla transizione ecologica					
		25	42	Le prestazioni ambientali della mia azienda sono oggetto di misurazione, valutazione e discussione					
	Prontezza digitale dell'organizzazione (*)	18	43	Nella mia impresa, i dipendenti pensano al digitale quando devono cercare modalità per migliorare lo svolgimento dei nostri processi					
		19	44	I processi "core" della mia organizzazione sono già digitalizzati					
		20	45	Nella mia impresa le transazioni con i fornitori sono digitalizzate					
		21	46	Nella mia impresa le relazioni con i clienti sono gestite anche attraverso canali digitali					
		22	47	Nella mia impresa assumiamo decisioni sulla base dell'analisi dei dati					
		23	48	Nella mia impresa i dipendenti hanno adeguate digital skills					
		24	49	Nella mia azienda non c'è la cultura giusta per iniziare (portare avanti) la transizione digitale (reverse)					
		25	50	Nella mia azienda sono stati istituiti ruoli specifici o assunte nuove figure dedicati al digitale					