

# La formazione dei dirigenti e la diffusione della cultura manageriale del Mezzogiorno

Sintesi Rapporto Sud



## Obiettivi e metodologia

Il rapporto propone una riflessione sul contenuto e su alcune delle principali risultanze empiriche che emergono dalla ricerca svolta all'interno del Progetto SUD promosso da Fondirigenti. In particolare, il progetto nasce dalla volontà della Fondazione di approfondire la conoscenza sui ritardi che caratterizzano ancora oggi la presenza di dirigenti nelle imprese meridionali e la scarsa diffusione della cultura manageriale, al fine di acquisire informazioni utili a definire in modo puntuale i possibili interventi e le azioni da realizzare. La ricerca, svolta tra ottobre 2019 e marzo 2020, ha focalizzato inoltre l'attenzione sulle principali cause del limitato utilizzo della leva formativa da parte delle imprese meridionali, con riferimento ai fondi interprofessionali, prestando particolare attenzione ai fabbisogni formativi emergenti legati all'intensificarsi dei processi di trasformazione nei modelli di organizzazione del lavoro e della produzione a seguito di Industria 4.0 e alla globalizzazione dei mercati.

La crisi e le profonde trasformazioni economiche e sociali che da anni stanno interessando il mondo del lavoro e delle organizzazioni hanno spinto, infatti, gran parte delle imprese italiane ed europee ad avviare percorsi di ristrutturazione organizzativa e nei modelli di gestione dei lavoratori tesi ad accrescere il livello di flessibilità e le possibilità di sopravvivenza all'interno di uno scenario sempre più globalizzato e competitivo. Sullo sfondo vi è la crisi nelle società avanzate del paradigma industriale e delle occupazioni ad esso direttamente riconducibili mentre si affermano prepotentemente una pletera di occupazioni e professioni nell'ambito dei servizi e della cosiddetta "knowledge based society". L'economia e la società sono sempre più interconnesse e influenzate dalla creatività, dalla capacità di produrre idee, di generare conoscenze e innovazione, tanto che la creatività umana viene considerata come la fonte del vantaggio competitivo.

La ricerca è stata svolta utilizzando metodologie qualitative e quantitative come tecniche complementari per costruire un database significativo di informazioni. In dettaglio, la prima fase ha riguardato l'analisi desk sul tema e la predisposizione degli strumenti di ricerca. In questa fase, sono stati inoltre organizzati, a cura di Fondirigenti, con la collaborazione delle associazioni territoriali di Confindustria e Federmanager seminari tematici in ciascuna delle regioni oggetto dell'indagine al fine di presentare i contenuti del Progetto Sud e di sensibilizzare manager e imprenditori ad una attiva partecipazione.

Dopo aver ricostruito il frame-work di riferimento è stata predisposta una survey mediante un questionario strutturato rivolto ai manager operanti all'interno delle imprese meridionali. Il questionario, disponibile on-line, è articolato in sezioni finalizzate a ricostruire il profilo del dirigente, ma anche le principali caratteristiche delle imprese in cui è inserito, le criticità, il livello di innovazione e le prospettive di sviluppo aziendale; il rapporto tra impresa e territorio; gli investimenti in formazione e i fabbisogni formativi; le possibili strategie per incentivare il ricorso alla formazione come leva strategica per accrescere la competitività aziendale e l'innovazione. Il questionario è stato somministrato, sulla base degli elenchi forniti da Fondirigenti, a tutte le imprese aderenti al Fondo localizzate in Sicilia, Calabria, Basilicata, Puglia, Campania e Sardegna. I questionari restituiti al momento della stesura del report sono in totale 106, pari a circa il 14% degli aderenti in quelle regioni.

Oltre all'indagine quantitativa, la ricerca si arricchisce di un'analisi qualitativa realizzata mediante sei focus-group con manager ed esperti sui temi oggetto dell'indagine, svolti tra novembre 2019 e febbraio 2020 presso le associazioni di Confindustria a Catania, Bari, Matera, Catanzaro, Napoli, Cagliari, uno per ciascuna regione meridionale in cui è stata svolta l'indagine.

Sono state effettuate, inoltre, interviste in profondità a imprenditori e Direttori delle Associazioni di Confindustria e Federmanager quali osservatori privilegiati. I manager intervistati hanno permesso di approfondire e comprendere meglio alcuni dei risultati emersi dall'analisi dei dati fornendo una descrizione ricca e puntuale delle principali criticità, ma anche dei punti di forza su cui costruire strategie e azioni che tengano conto dell'eterogeneità dei contesti analizzati.

## Principali risultati

### Vincoli e potenzialità per la managerializzazione del Mezzogiorno

A differenza dei territori maggiormente sviluppati, con una tradizione imprenditoriale diffusa, una buona dotazione di capitale sociale, istituzioni locali forti, associazioni economiche e sindacali radicate e legittimate, in grado di produrre e mettere al servizio di tutte le imprese del sistema quei beni competitivi collettivi fondamentali per lo sviluppo economico e alla base del dinamismo di quelle aree, nel Mezzogiorno tale combinazione di asset fondamentali è difficilmente rintracciabile per cui la competitività e il successo delle imprese derivano spesso da altri fattori che la ricerca ha sottolineato.

La scarsa densità di imprese, la prevalenza di settori a basso valore aggiunto, il "nanismo" strutturale delle imprese, sono elementi fondamentali di questa debolezza alla quale si somma una mancanza di sinergie e una frammentazione che le rendono ancora più isolate. Tranne alcuni casi estremamente localizzati, soprattutto in Campania, Puglia e Basilicata non esistono economie di filiera, sono poche le grandi imprese e le concentrazioni industriali di rilievo, sono rare e occasionali le forme di concertazione con gli enti locali e gli organi regionali di governo e di indirizzo dell'economia. Una forma di microcapitalismo in cui le imprese non sono interessate, o lo sono parzialmente, a stabilire legami tra loro, a fare rete, a crescere in termini di

dimensioni, perché la sopravvivenza e il successo sono legati non ad un sistema locale, ma ad una capacità produttiva autonoma costruita su solidarietà sociali di tipo comunitario, in cui la famiglia gioca un ruolo determinante sotto molteplici aspetti della vita aziendale.

La dimensione familiare è particolarmente evidente se facciamo riferimento, ad esempio, alla natura della proprietà (imprenditore/proprietario), alle fasi di reclutamento e selezione dei lavoratori ed ai canali utilizzati, allo stile gestionale basato sul modello partecipativo in grado di prevenire e assorbire ogni eventuale conflittualità, ai meccanismi di decision-making e alle scelte strategiche sulla mission aziendale. Nonostante il ricorso anche a regole formali, le relazioni e i meccanismi di comunicazione informale prevalgono e sono particolarmente efficaci nella misura in cui le regole vengono accettate sulla base della condivisione dei valori dell'imprenditore e come tali rispettate. Tale modello di regolazione informale si traduce quindi in una maggiore flessibilità interna del lavoro, in termini di organizzazione e costo, ma anche in quella che potremmo definire pace sociale e armonia dell'ambiente di lavoro. L'informalità e la centralità della famiglia nella sfera imprenditoriale se, da una parte, possono rappresentare, insieme ad altri fattori, un punto di forza, in un contesto fragile e poco incline alla cooperazione come quello meridionale, dall'altra essi finiscono per condizionare le traiettorie di sviluppo dell'impresa rendendola refrattaria all'innovazione, ad esempio in termini di crescita dimensionale, delega delle responsabilità a manager e consulenti esterni, espansione in nuovi mercati, sviluppo di know-how, crescita degli investimenti e sperimentazione di nuove tecnologie abilitanti.

Il vero discrimine tra successo e insuccesso ancorché dalla dimensione aziendale, dal settore di appartenenza o dal ruolo centrale della famiglia, è rappresentato soprattutto dalle caratteristiche del contesto, dalla qualità e dal rendimento delle istituzioni, dalla presenza più o meno diffusa di rapporti di collaborazione tra le imprese, ma anche con gli altri soggetti economici, con gli enti locali, con le Università e i centri di ricerca in grado di socializzare conoscenze e fornire capitale umano qualificato in linea con le esigenze del mercato e delle imprese del territorio. Come si evince dai dati, per rispondere alle sfide legate alla crescente competizione e globalizzazione dei mercati, gran parte dell'attenzione si concentra all'interno del perimetro aziendale sui temi legati all'innovazione di prodotto/processo, sulle attività di continuous improvement ad essa direttamente collegate e sul change management riferito sia all'organizzazione sia all'adeguamento degli stili manageriali.

La gestione del cambiamento in azienda si accompagna agli aspetti legati alla trasformazione digitale e alla formazione dei soggetti chiamati a implementarla e gestirla ovvero i manager. Tra le imprese che hanno risposto affermativamente alla formazione dei dirigenti, più dell'80% ha affermato che nei prossimi anni saranno dedicate nuove risorse al tema delle innovazioni tecnologiche e digitali. Questo porta facilmente a pensare alla formazione come un momento di riflessione per affrontare momenti di cambiamento organizzativo fondativi dell'impresa, individuando proprio nell'accrescimento di quelle competenze una delle leve strategiche di sviluppo.

Al riguardo, gli interventi legislativi tesi a favorire il ricorso nelle aziende a temporary o, più recentemente, a innovation manager potrebbero rappresentare un prezioso strumento per fare breccia nelle micro, piccole e medie imprese (individuali o in reti) che non dispongono in house delle risorse economiche e/o delle competenze manageriali necessarie ad affrontare le sfide attuali. La concreta applicazione e diffusione di tali strumenti nel Mezzogiorno si scontra, tuttavia, con la debole cultura d'impresa che vede nella sovrapposizione dei ruoli tra imprenditore-

proprietario-manager una delle caratteristiche fondamentali. Inoltre, il tema della coincidenza imprenditore-manager ha implicazioni importanti e si ricollega direttamente alla gestione familiare, alla continuità del potere e alla transizione generazionale nell'azienda.

L'innovazione e il cambiamento aprono quindi, almeno formalmente, uno spazio rilevante per la valorizzazione del management e lo sviluppo della cultura manageriale poiché la gestione strategica di tali processi non può prescindere dalla presenza in azienda di figure ad hoc e con alto potenziale in possesso di competenze specifiche. Funzionale alle esigenze di innovazione e richiesta di formazione qualificata è il rapporto con i soggetti esterni quali Università, centri di ricerca e enti che si inseriscono a diversi livelli nella filiera della formazione e del trasferimento tecnologico e di conoscenze. Sempre più spesso, infatti, si sviluppano forme di "imprenditorialità accademica" e collaborazione tra imprese e Università sotto forma di spin-off, start up, digital innovation hub, partecipazioni congiunte a progetti di ricerca nazionali e internazionali che si traducono nella creazione di brevetti, nella socializzazione di buone pratiche e nuove conoscenze, nella formazione di quadri e dirigenti.

In un contesto in continua evoluzione, nonostante i tagli lineari degli ultimi anni nelle dotazioni ordinarie degli Atenei italiani, e di quelli meridionali in particolare, le Università pubbliche del Mezzogiorno sono chiamate a rinnovarsi adeguando la propria offerta formativa (soprattutto nelle Lauree Magistrali, ma anche nei corsi di alta formazione e nei Master professionalizzanti di I e II livello) allineandola ai fabbisogni delle imprese e alle richieste di nuove competenze e abilità in un mercato sempre più dinamico e innovativo. Sul modello delle Business School private e delle Corporate Universities, anche le migliori Università del Mezzogiorno dispongono infatti di eccellenze in diversi ambiti (dalle scienze sociali alle competenze organizzativo-gestionali, dalle relazioni industriali all'intelligenza artificiale) in grado di fornire le hard e soft skills richieste dalle aziende. Si tratta solo di metterle a sistema, coinvolgendo nella realizzazione dei progetti tutti gli attori del territorio

potenzialmente interessati. Altrettanto fondamentale è il ruolo delle Associazioni imprenditoriali e dei manager, delle singole imprese nell'attivare percorsi di stage e tirocinio all'interno delle aziende del territorio, creando così opportunità di formazione on the job utili, eventualmente, per selezionare le migliori risorse da utilizzare in azienda.

## Il ruolo della formazione, di Fondirigenti e degli attori del territorio

Se concentriamo, l'attenzione sui fattori che possono generare e favorire la diffusione della cultura manageriale, manager e dirigenti convergono sulla centralità e sul ruolo chiave della formazione quale leva strategica per accrescere le competenze, scardinare la diffidenza dell'imprenditore-proprietario e diffondere la cultura dell'innovazione. In particolare, i contenuti della formazione assumono una grande rilevanza nella misura in cui suggeriscono di approfondire la conoscenza e lo sviluppo di aspetti specifici quali nuovi modelli di business aziendale e la gestione strategica delle risorse umane. Particolarmente richieste sembrano essere le soft skills e quelle competenze trasversali e abilità comunicative utili per migliorare il clima organizzativo e accrescere la produttività sul lavoro.

La maggiore disponibilità di risorse e incentivi economici specifici finalizzati alla crescita delle imprese e all'innovazione in tutte le sue molteplici declinazioni (di prodotto, processo, organizzativa, gestionale) potrebbe, al riguardo, andare nella giusta direzione di favorire una più ampia diffusione della cultura manageriale. Oltre alla dotazione materiale di risorse esterne, il richiamo agli incentivi rimanda ancora una volta al ruolo strategico di altri attori, pubblici e privati, che giocano un ruolo fondamentale per lo sviluppo dei territori e che possono creare condizioni più favorevoli per la crescita e la modernizzazione delle imprese unitamente alla capacità di fare rete. Innanzitutto, le istituzioni pubbliche, locali e nazionali, cui spetta il compito di immaginare e realizzare buone politiche territoriali ed economiche finalizzate, ad esempio, a

ridurre i divari sociali, economici e tecnologici oppure, come suggeriscono i dirigenti impegnati nella rilevazione, volte a favorire e sostenere la crescita dimensionale delle imprese o, ancora, a colmare il gap digitale tra le imprese del Sud e quelle del Nord.

Ugualmente importante è il riferimento alle organizzazioni economiche private che aggregano e rappresentano gli interessi degli imprenditori e dei manager, ma anche degli enti bilaterali che mettono al servizio delle imprese importanti strumenti e risorse per la formazione professionalizzante. In questo caso, oltre alle tradizionali attività di assistenza, gli interventi dovrebbero promuovere le occasioni di incontro tra imprenditori e manager dello stesso settore, il confronto e la socializzazione di buone pratiche, stimolare la creazione di reti di imprese e partenariati che possono coinvolgere Università e centri di ricerca specializzati, in grado di superare l'autoreferenzialità e ovviare alla fragilità della dipendenza dai mercati locali/regionali.

Oltre ai contenuti della formazione è particolarmente importante il riferimento alle modalità con cui essa è erogata, da quella più tradizionale in aula alle forme più moderne e time saving rappresentate dall'e-learning o, ancora, forme innovative quali il team coaching, il mentoring, l'action learning e il counselling. Nelle opinioni dei manager e dei dirigenti che hanno partecipato alla rilevazione, la formazione oltre a fornire l'acquisizione di competenze specifiche con un impatto rilevante sulla competitività e le performance, pone le basi per il cambiamento strutturale nell'organizzazione aziendale e soprattutto della cultura organizzativa.

Emerge poi la centralità del ruolo svolto da Fondirigenti sia a livello strategico sia di risorse messe in campo per la formazione dei manager e dei dirigenti. Uno dei risultati della ricerca consiste proprio nell'aver focalizzato l'attenzione sul Mezzogiorno riconoscendone le criticità, ma soprattutto le peculiarità che richiedono maggiore attenzione ai fabbisogni formativi delle imprese, risorse economiche, coinvolgimento degli attori locali, nonché una migliore e più efficace comunicazione soprattutto con le regioni più distanti e periferiche che meno di altre accedono alle risorse disponibili per la formazione dei dirigenti.

I dati confermano la diversità rispetto alle altre regioni meno fragili, testimoniano l'urgenza di interventi e bandi ad hoc, soprattutto sotto forma di avvisi, maggiormente orientati a piccole e medie imprese più isolate, individuando possibilmente insieme agli attori del territorio i temi e le priorità strategiche.

La ricerca sul campo ha rilevato, inoltre, un elevato protagonismo e dinamicità di alcuni contesti territoriali in cui le leadership associative possono e devono giocare un ruolo determinante per innescare meccanismi virtuosi di sviluppo. Affinché ciò si realizzi occorre, tuttavia, rafforzare i rapporti tra centro e periferia, tra il Fondo e le Associazioni territoriali, valorizzando la loro conoscenza dei territori e delle imprese, le competenze diffuse e la progettualità esistente. Senza il loro contributo fondamentale ogni tentativo di diffusione e valorizzazione della cultura manageriale rischia di diventare inefficace. Allo stesso modo, per essere realmente efficaci e produrre risultati, tali iniziative richiedono continuità nel tempo e sistematicità. La disseminazione dei risultati della ricerca, l'organizzazione di incontri e seminari tematici nei territori coinvolgendo Università e centri di ricerca, la produzione di materiale informativo e una più intensa comunicazione anche sui social media costituiscono, ad esempio, buone pratiche da incentivare e coltivare.

Un'ulteriore indicazione emersa, va nella direzione di ampliare il bacino di utenza consentendo anche ai

quadri la partecipazione alle iniziative formative, riconoscendone le funzioni svolte in buona parte delle realtà aziendali meridionali. Formare adeguatamente i quadri e promuoverne la crescita professionale potrebbe essere una strategia efficace per aumentare nel medio periodo la presenza dei dirigenti nelle imprese.

Se la formazione e la diffusione della cultura manageriale costituiscono una priorità strategica, altrettanto rilevante, soprattutto al Sud, è la formazione degli imprenditori e la diffusione di una cultura d'impresa moderna. Su questo fronte, ancora una volta le Associazioni giocano un ruolo fondamentale e sono chiamate a intensificare gli sforzi, dandosi una nuova organizzazione più agile e capillare sul territorio, promuovendo iniziative formative dedicate, facendo rete con le Università, le amministrazioni locali, ma anche study-tour, field-trips, attività di socializzazione di esperienze con imprese del Centro-Nord e internazionali per apprendere nuovi modelli organizzativi, tecniche produttive, stili di leadership. Dalle interviste emerge infatti che, nonostante la mancanza di tempo tipica dell'imprenditore "tuttofare", esiste una spiccata sensibilità imprenditoriale ai temi concreti, alle esperienze direttamente spendibili nella propria azienda, ai metodi innovativi di apprendimento.

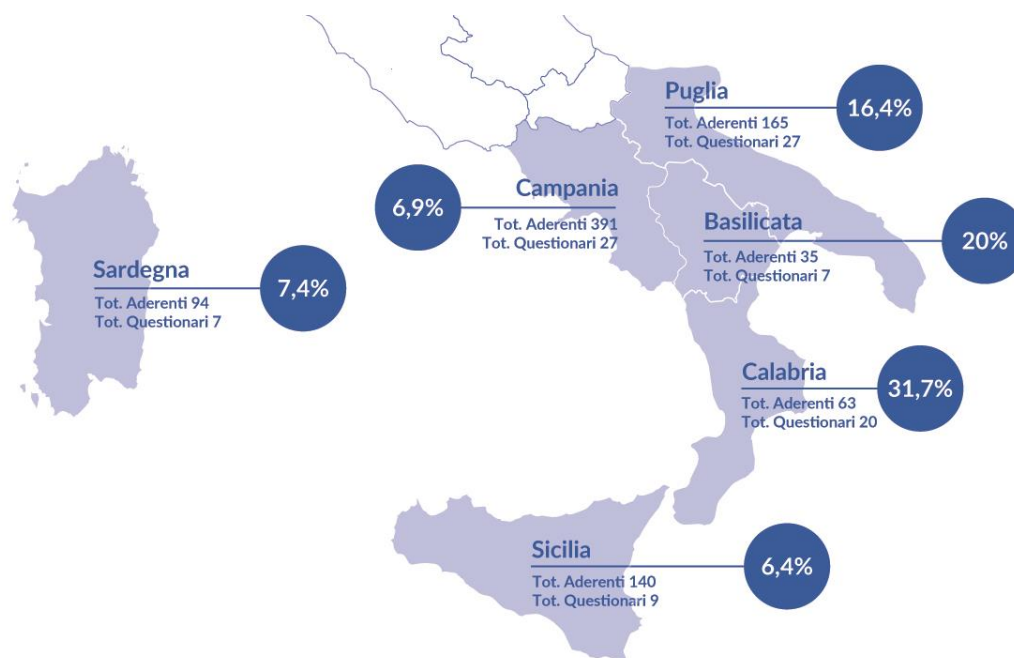
## Gli investimenti e le condizioni di contesto

Per concludere, all'interno di uno scenario macro economico "ostile" caratterizzato dall'aumento al Sud del tasso di disoccupazione, dal calo della natalità, dalla ripresa dell'emigrazione interna e verso l'estero, nonché dal persistente divario nelle spese per l'istruzione, per favorire la diffusione della cultura manageriale nelle imprese del Mezzogiorno occorre tornare ad investire sul Sud, immaginare e sperimentare nuovi possibili modelli di sviluppo delle imprese, all'interno però di un frame-work più ampio rispetto ai confini della singola azienda che interessa la crescita economica, politica e morale di un'intera area del Paese.

Il cambiamento della cultura radicata nei territori e, conseguentemente, lo sviluppo e la modernizzazione del sistema imprenditoriale in senso diffuso non arrivano come manna dal cielo, non basta semplicemente aspettare e sperare nelle presunte forze auto regolatrici del mercato. Oggi più che mai, un cambio di paradigma è necessario. Per svilupparsi servono condizioni sociali e istituzionali, locali e centrali; servono leadership e classi dirigenti politiche ed economiche lungimiranti e di alto profilo; politiche pubbliche dedicate e selettive; manager, imprenditori e operatori economici con aspettative positive.

## Il disegno della Survey: la rilevazione nelle 6 regioni del Mezzogiorno

Distribuzione dei questionari e percentuale di rispondenti



Numero dei dirigenti nelle imprese analizzate

Dirigenti	Percentuale
0 - 1	48 %
da 2 a 5	34 %
da 6 a 10	5 %
Da 11 a 20	8 %
Da 21 a 50	5 %

Dimensione delle imprese e mercati di riferimento

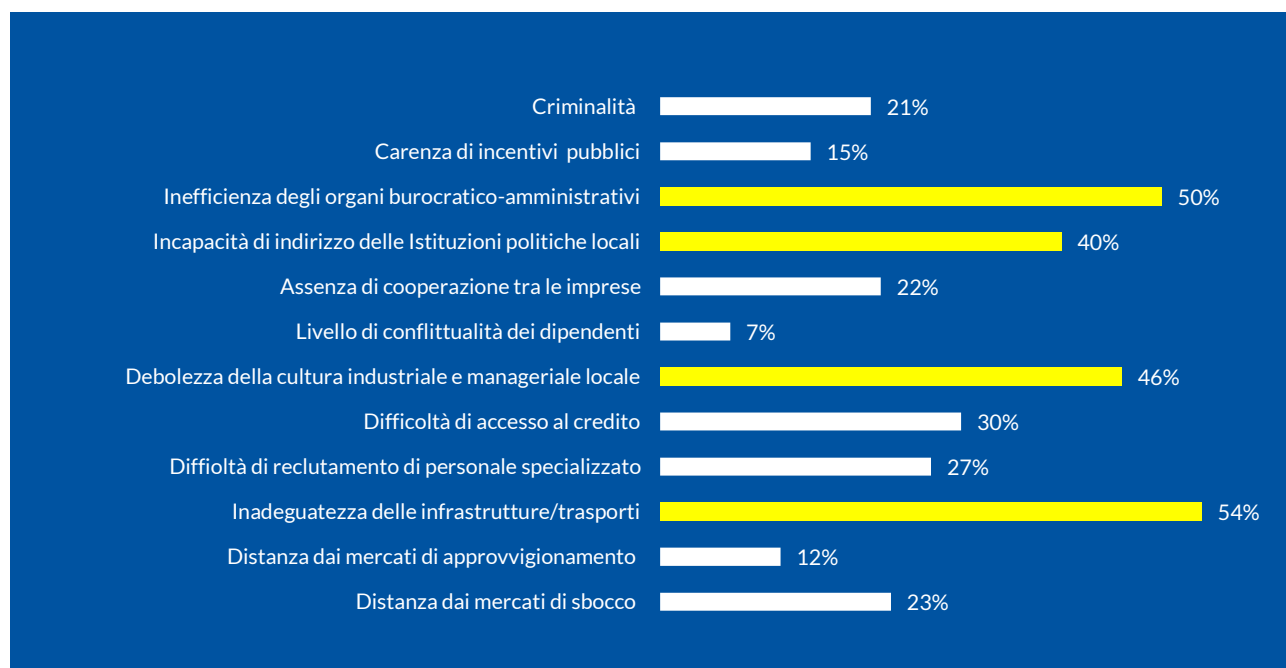


a



## Il Mezzogiorno: potenzialità e vincoli all'imprenditorialità

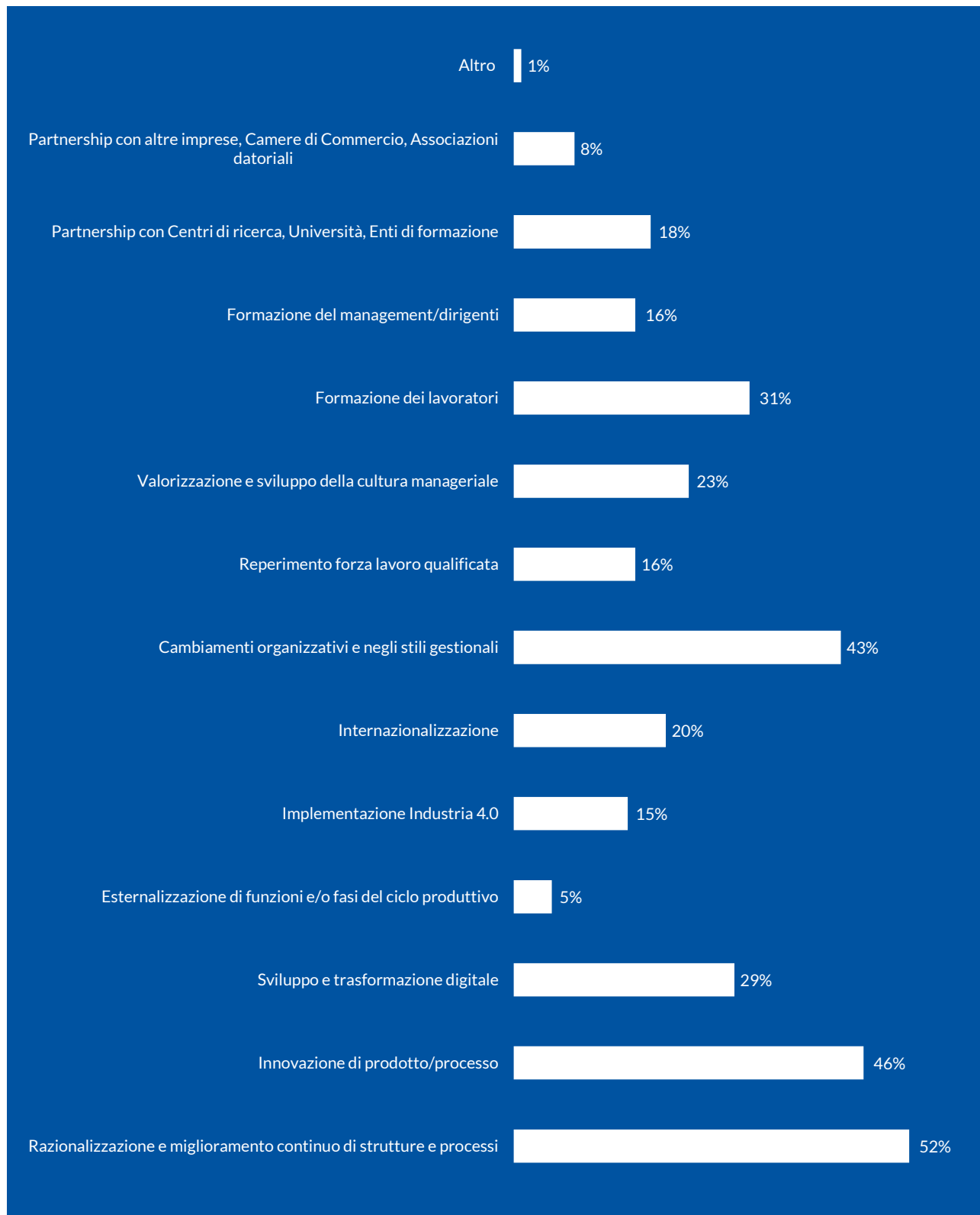
### I principali vincoli



### Le potenzialità

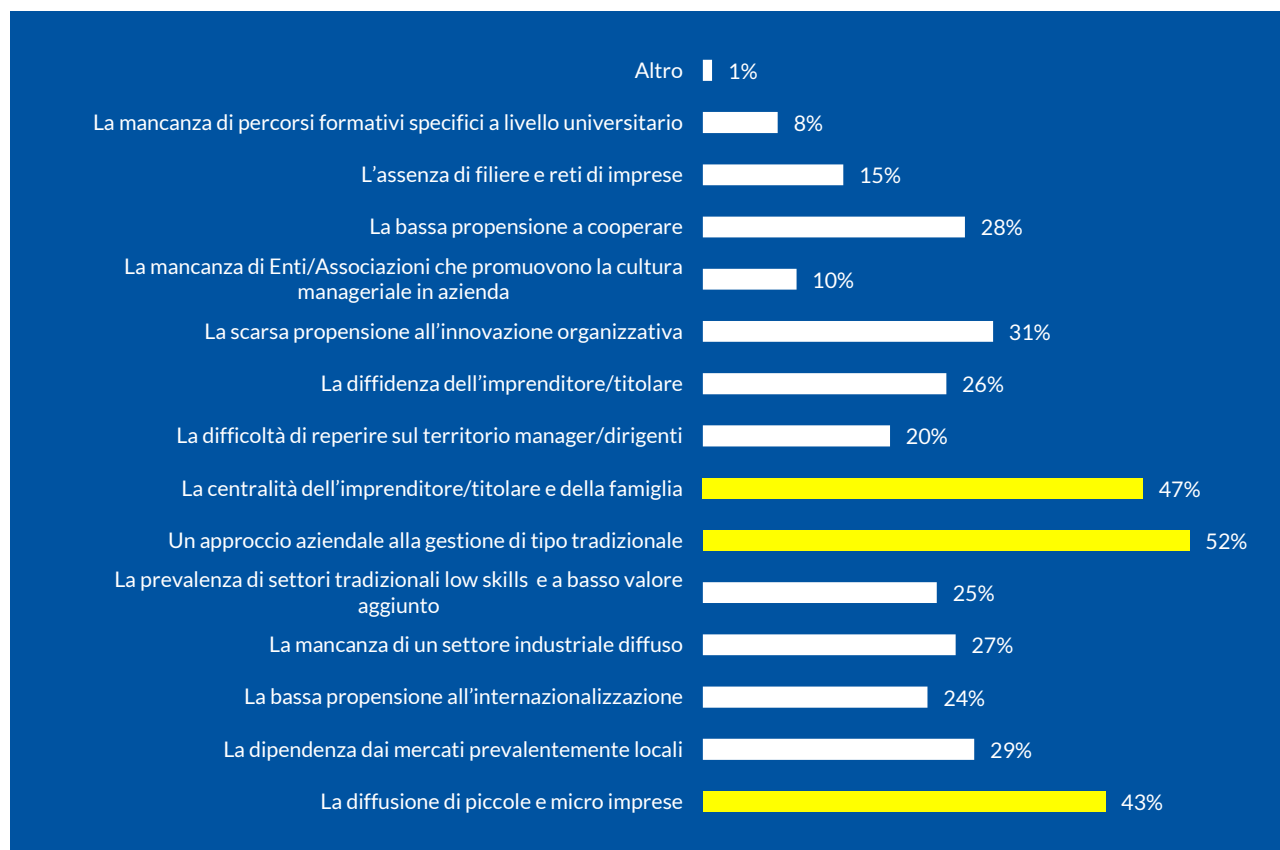


## Le priorità strategiche per le imprese

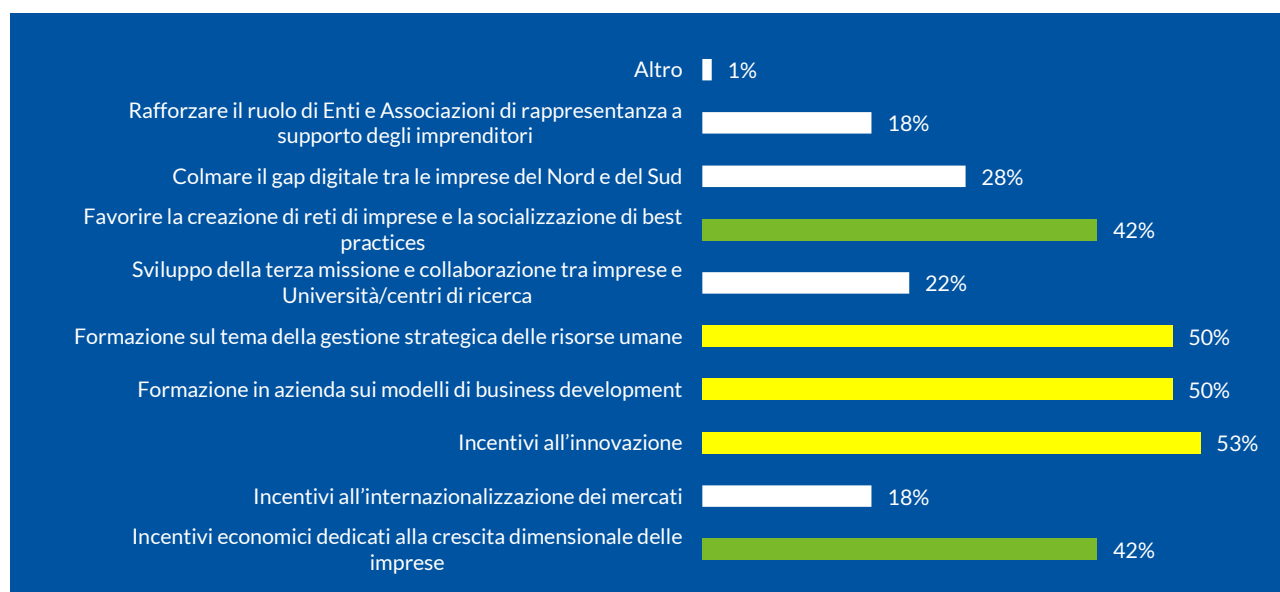


## Come promuovere la cultura manageriale?

### Ostacoli alla diffusione della cultura manageriale nelle imprese del Mezzogiorno

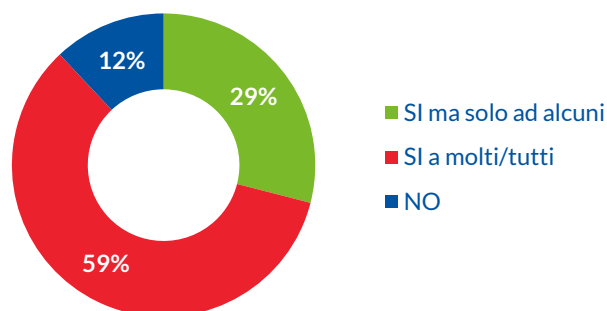


### Interventi per favorire una più ampia diffusione della cultura manageriale



## La formazione erogata

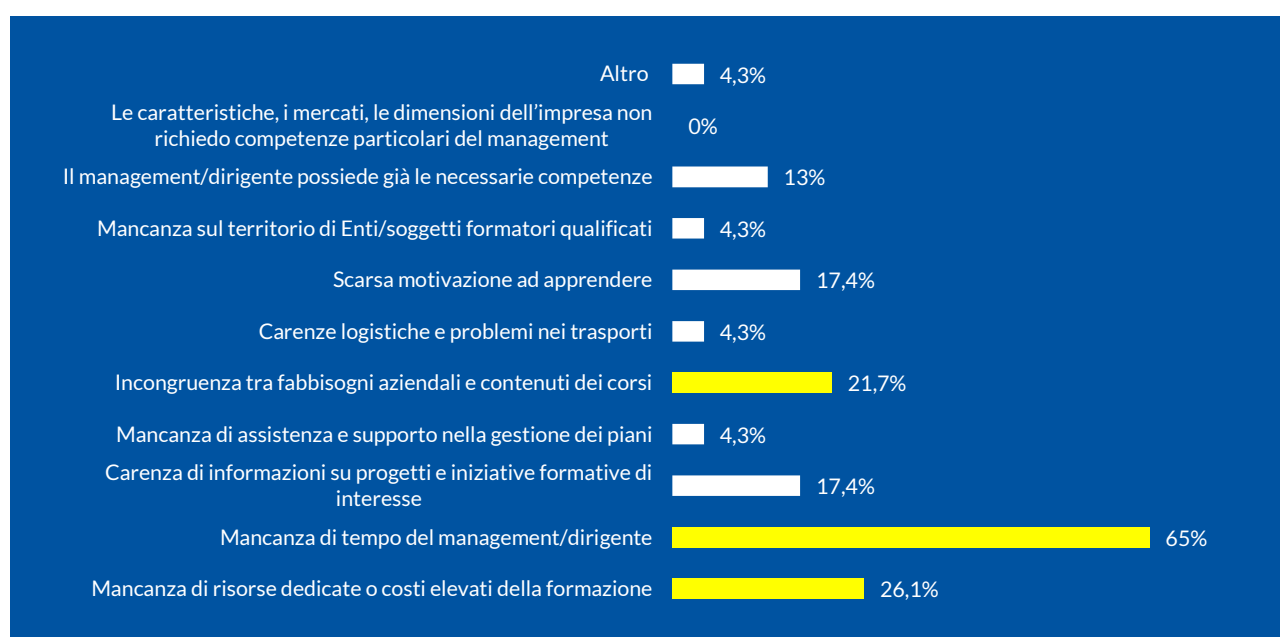
Negli ultimi due anni, l'azienda ha fatto fare formazione ai manager/dirigenti?



Se si, su quali aree tematiche? (possibili più risposte)

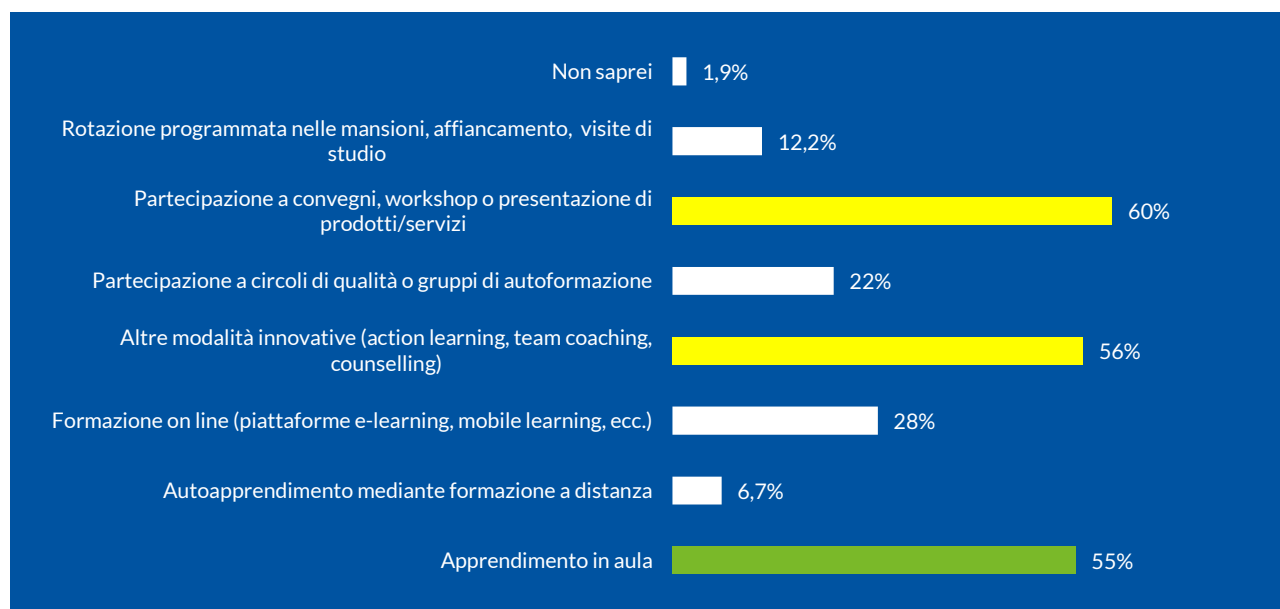


Se no, perché? (sono possibili più risposte, max 3)

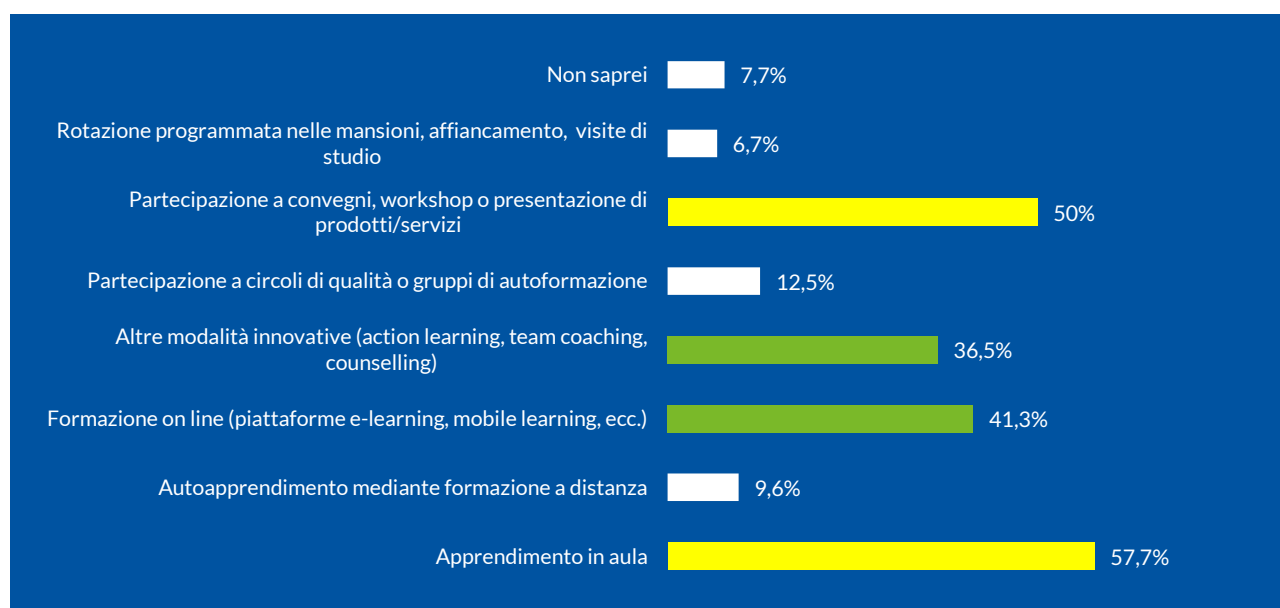


## Le modalità formative

Secondo lei quali, tra le seguenti modalità, è maggiormente efficace e adatta per la formazione dei manager/dirigenti? (indicare al massimo tre risposte)

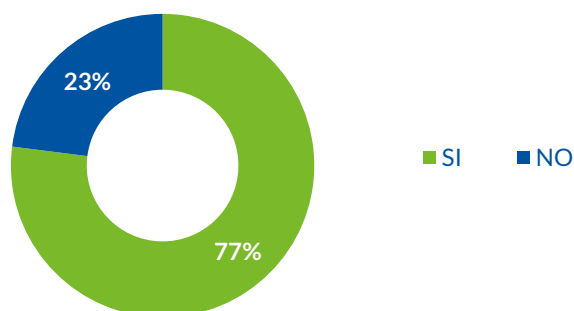


Quali prevede saranno utilizzate nei prossimi mesi nell'azienda in cui lavora? (indicare al massimo tre risposte)



## Fondirigenti e le risorse

Ha mai utilizzato le risorse per la formazione dei manager/dirigenti messe a disposizione da Fondirigenti?



## Aree di utilizzo delle risorse messe a disposizione da Fondirigenti



## Quali obiettivi della formazione ricevuta sono stati effettivamente raggiunti?

