

Strategia e Programma di Mentorship per le competenze digitali in Italia

FIDAInform 2025-27

Team di lavoro:

**Marco Bozzetti, Giovanni Carturan, Massimo Casadio
Georgia Cesarone, Massimo Di Virgilio, Giovanni Linzi, Giuseppe Carrella**

*Versione 1.0
19 agosto 2025*

INDICE

Versioni del presente documento.....	3
1. Introduzione	4
2. Il concetto di Mentorship e la definizione dei ruoli	6
2.1 Il Concetto di Mentorship	6
2.2 Definizione dei ruoli di Mentor e di Mentee	8
3. Iniziative di Mentorship del Programma di FIDAInform	9
3.1. Mentorship Individuale.....	10
3.1.1 Mentorship Individuale: le iniziative già effettuate e/o in corso in alcune delle associazioni federate11	
3.1.1.1 AIPSI - Programma di Mentorship di indirizzamento e crescita delle competenze sulla sicurezza digitale.....	11
3.1.1.2 Il programma di Senior Mentorship del CDI di Torino	12
3.1.1.3 ClubTI Liguria - Mentorship Hub	13
3.2 Mentorship rivolta alle Piccole e Medie Imprese	15
3.3 Mentorship per Start-Up	18
3.3.1 L'iniziativa FUTURA del CDTI di Roma	18
3.3.1.1 Il Progetto FUTURA 2025	18
3.4 Mentorship a supporto dello sviluppo di programmi di formazione su "innovazione digitale"	20
4. Piano di Lavoro e stima risorse necessarie (Gantt)	23
Appendice A - Caratteristiche del Mentor	24
Appendice B - Le motivazioni di FIDAInform per la strategia ed il piano di lavoro di mentorship	26
Appendice C - FIDAInform	32

Versioni del presente documento

Versione	Data pubblicazione	Commenti
1.0	19/08/2025	Versione finale dopo numerosi aggiornamenti delle varie bozze circolate

1. Introduzione

FIDAInform, le Associazioni e i Club ad essa aderenti sono gli eredi di una storia gloriosa che li ha visti protagonisti in decenni di attività al servizio della digitalizzazione e della diffusione della cultura digitale nel Paese; non è però scontato che organizzazioni con una lunga storia, che pure molto hanno contribuito in passato, possano continuare ad avere l'energia e la capacità di generare valore in uno scenario economico, politico e sociale in continuo mutamento.

La nostra storia e la determinazione nel mantenere viva una partecipazione fattiva ci hanno imposto una riflessione sul ruolo di FIDAInform e sulle sue modalità di azione a beneficio del Sistema Paese, riflessione i cui risultati desideriamo condividere con questo breve documento, mediante il quale abbiamo provveduto a raccogliere una rimeditazione sui valori distintivi della nostra federazione, utili per garantirne modernità e coerenza con il contesto. Nel perseguire questi obiettivi abbiamo individuato due *asset* fondamentali sui quali costruire, in continuità con il nostro passato, un modello di servizio alla comunità che ci continui a vedere protagonisti positivi del cambiamento:

1) un primo valore è, a nostro avviso, rappresentato dall'insieme unico di competenze costituito da migliaia di professionisti del mondo digitale, per brevità chiamato anche ICT (*Information and Communication Technologies*), provenienti dal pubblico, dal privato, dal settore dell'offerta e della domanda, da manager ed imprenditori. Questo aggregato rappresenta una tale varietà di esperienze da consentire uno spettro di letture unico per vastità e profondità, oltre a rappresentare un formidabile patrimonio al servizio del Sistema Paese e della comunità che si occupa, a vario titolo, del digitale.

2) un secondo valore, ancora più prezioso, in quanto rarissimo, è rappresentato dalla "generosità", intendendo con questo termine la disponibilità di queste migliaia di professionisti a condividere l'esperienza maturata, a far crescere i giovani e ad aiutare il Paese a cogliere le opportunità offerte da un momento storico irripetibile.

Abbiamo infatti individuato come elemento portante della nostra missione la volontà e la capacità di **supportare "pro bono"**, grazie alla disponibilità dei soci della nostra rete, la crescita professionale di giovani professionisti, quella imprenditoriale di realtà innovative (siano esse start-up o micro, piccole e medie imprese) e di contribuire alla discussione per la definizione dei percorsi formativi che preparino i giovani alle sfide del mondo del lavoro.

Il presente documento si pone quindi l'obiettivo non solo di riposizionare una delle missioni principali di FIDAInform, ma anche di indicare concretamente una linea di azione da intraprendere (come illustrato nei capitoli successivi) per fornire un piccolo ma concreto aiuto atto a migliorare l'uso dell'ICT, supportare la trasformazione digitale attualmente (e faticosamente) in corso e contribuire a rimodellare le professioni ICT al centro del mondo del lavoro, affrontando le cause dell'impoverimento dei contenuti e delle prospettive offerte a giovani professionisti e a quanti sono costretti ad un riposizionamento professionale, a causa della continua introduzione di nuove tecnologie.

Nel seguito del documento vengono dettagliati il concetto di “*mentorship*”, le modalità proposte di intervento e gli obiettivi individuati per ognuno dei segmenti prima indicati.

In aggiunta, riteniamo che questo particolare momento storico richieda l’impegno di tutti a rafforzare un tessuto sociale fatto di associazioni e corpi intermedi che aiuti le persone ad aumentare la propria consapevolezza e la conoscenza del molto che l’innovazione può offrire oltre alle potenziali criticità ad essa associate.

Alla luce di tutte queste considerazioni, ci teniamo a riaffermare che FIDAInform si propone come un nodo attivo di questa rete al servizio dei cittadini e si offre come interlocutore del mondo delle Imprese e delle Istituzioni (e come ponte verso le Comunità nazionali di coloro che si occupano di ICT), mettendo a disposizione un grande patrimonio di competenze, esperienze, storie e culture.

2. Il concetto di Mentorship e la definizione dei ruoli

2.1 Il Concetto di Mentorship

Partiamo dal presupposto che l'attività di "mentorship" è una relazione di mutuo interesse tra mentore ed allievo (*mentor* e *mentee*).

Da una parte, la disponibilità a condividere l'esperienza maturata nel corso della propria vita professionale, offrendo ai giovani professionisti e/o imprenditori una sponda disinteressata che li aiuti a navigare nella crescente complessità; dall'altra, il desiderio e la possibilità di imparare cose nuove da persone (per lo più giovani) che hanno il coraggio di "intraprendere", aprendo una finestra su aree di attività spesso molto lontane dalle esperienze maturate.

Quanti tra i mentor appartengono a generazioni precedenti hanno avuto la possibilità di maturare la propria esperienza professionale nel campo della innovazione in un ambiente entusiasmante ma in cui velocità di cambiamento e stress competitivo erano inferiori rispetto all'attuale contesto socio-economico che impone alle aziende una ricerca esasperata di efficienza che rende difficile assicurare la necessaria attenzione ad una crescita equilibrata dei talenti.

Interessante a tale proposito la riflessione del prof. Stefano Miceli, professore di Economia e Gestione delle Imprese presso la Università Ca' Foscari, che conia la definizione di "*wisdom workers*" per manager ed imprenditori con una certa esperienza che possono "contribuire ad ispirare, motivare, accompagnare, costruire comunità", al di fuori del normale ruolo loro assegnato dalla cultura manageriale tradizionale.

Così come riteniamo di pari importanza la necessità di contribuire alla definizione di programmi di formazione che rendano i corsi di studio coerenti con l'evoluzione del mondo del lavoro, nel tentativo di fornire agli studenti, sia delle scuole secondarie, sia dei corsi universitari, gli strumenti necessari per gestire la complessità che si troveranno ad affrontare.

Il concetto di mentorship (mentoring, mentoraggio, tutoraggio) è ampio, e fa genericamente riferimento al sostegno e affiancamento da parte di esperti *senior*, i "mentor", ad altri soggetti, i mentee, generalmente più giovani o meno esperti almeno in taluni campi, per un indirizzamento ed un aiuto nella crescita delle conoscenze e delle competenze, inquadrabili in una logica e in un processo di miglioramento continuo. In pratica il mentor (anche "mentore", all'italiana) mette a disposizione le proprie esperienze pregresse, aiutando così i mentee ad indirizzare le loro scelte professionali in funzione delle loro ambizioni, delle loro capacità e dei loro interessi.

Sovente la Mentorship viene usata impropriamente come sinonimo di *coaching*; sono entrambi processi volti alla crescita professionale, ma hanno alcune differenze di base:

- il Coaching: è un processo che si focalizza sul raggiungimento di obiettivi professionali di breve-medio periodo, in un percorso mirato su un processo creativo collegato a un risultato, ottenibile grazie alle risorse proprie del *coachee*, ossia di chi utilizza il coaching supportato dal *coach*;

- Mentoring: il mentor fornisce supporto, consigli e orientamento a una persona meno esperta o più giovane nella stessa professione o settore, ed ha quindi una valenza di guida a lungo termine, con indicazioni basate sull'esperienza acquisita.

Nell'ambito di FIDAInform, alcune delle Associazioni Federate svolgono già questo "servizio" per i soci che lo richiedono, a titolo completamente gratuito e con alcuni limiti temporali che differiscono tra Associazione ed Associazione.

Questo tipo di mentorship è orientato non solo a giovani che stanno per iniziare una carriera in ambito ICT o che l'hanno già iniziata, ma anche a professionisti con una consolidata esperienza, che hanno bisogno di un aiuto nel proseguire la loro carriera. Tipici esempi includono il licenziamento, il cambiamento del proprio ruolo a causa di riorganizzazioni aziendali, il *merge&acquisition*, la ricerca di miglioramento della propria situazione economica da lavoro, e così via.

Il mentor è deontologicamente obbligato a mantenere totalmente confidenziali i rapporti e le informazioni scambiate con il mentee.

(Nell' Appendice A, si riportano le caratteristiche che un Mentor, a nostro avviso, dovrebbe avere).

2.2 Definizione dei ruoli di Mentor e di Mentee

Ruolo del **Mentor**

- Ascolto e guida: aiutare il mentee a comprendere meglio il settore ICT, le sue dinamiche e le potenziali opportunità;
- Supporto pratico: fornire consigli concreti e tecnici su come affrontare problematiche o sfide professionali;
- Gestione del *networking*: offrire la possibilità di accedere a una rete di contatti professionali, che potrebbe facilitare lo sviluppo di opportunità lavorative.

Ruolo del **Mentee**

- Proattività: discutere i suggerimenti del mentor, senza accettarli passivamente; essere attiva nel seguire il percorso tracciato insieme, impegnandosi nelle attività suggerite;
- Flessibilità: mostrare disponibilità ad adattarsi ai *feedback* del mentor e a rivedere gli obiettivi nel corso del programma;
- Ricerca continua: continuare ad aggiornarsi e a formarsi autonomamente, tenendo anche conto delle indicazioni riportate nell'Appendice A.

3. Iniziative di Mentorship del Programma di FIDAInform

Il Programma di FIDAInform si articola in diverse iniziative volte ad indirizzare le molteplici esigenze del mercato del lavoro.

Si riassumono le aree di intervento considerate:

- Mentorship individuale;
- Mentorship per PMI;
- Mentorship per Start-Up;
- Mentorship a supporto dello sviluppo di programmi di formazione sull'innovazione.

Al fine di garantire coerenza tra le diverse iniziative, si suggerisce di adottare uno schema unico per fasi nella gestione delle attività; di seguito quello proposto:

- Introduzione;
- Fase1 - Introduzione, Presentazione e Definizione degli Obiettivi;
- Fase2 - Sviluppo Personale e Professionale;
- Fase3 - Sviluppo del Progetto;
- Fase4 - Chiusura, Valutazione Finale e Piani Futuri.

Come sarà ribadito nel seguito, gran parte delle iniziative di mentorship in queste aree sono già state effettuate, o iniziate, sempre “pro bono”, da alcune delle Associazioni federate. Il Programma di FIDAInform proposto intende includerle tutte, mantenendo la loro gestione in capo a quelle che le hanno già iniziate, ma estendendo la partecipazione sia a livello di mentor che di mentee alle altre Associazioni federate, fornendo così, anche a livello mediatico, una valenza e una visibilità nazionale di tutte queste iniziative sotto il comune “ombrello” e la supervisione di FIDAInform, tramite appositi Gruppi di Lavoro, creati specificatamente per ciascuna delle aree di intervento sopra elencate.

Per alcune delle iniziative potrà essere utile prevedere una “Fase Pilota” con l’obiettivo di mettere a punto il programma tramite la raccolta di *input* e feedback sia dai mentor sia dei mentee ad esso partecipanti.

Lo schema generale sopra indicato potrà ovviamente essere personalizzato per le singole attività, al fine di garantire la massima coerenza con l’obiettivo prefissato.

È altresì nostro auspicio avviare per ogni iniziativa una collaborazione strutturata con organizzazioni terze che condividano lo spirito del programma e che possano contribuire al successo dello stesso (e.g. la collaborazione con la Scuola Superiore dell’Università di Genova).

3.1. Mentorship Individuale

Questa linea di attività si rivolge a persone in diversi stadi della propria vita professionale con lo scopo di favorire l'inserimento nel mondo del lavoro (per i più giovani), il miglioramento delle proprie capacità di *leadership* (giovani talenti) e/o di supportare professionisti che abbiano bisogno di aggiornare le proprie competenze e di migliorare/cambiare la propria posizione/ruolo nell'organizzazione (e magari di cambiare organizzazione).

Nel seguito di questa sezione vengono riportati due progetti che indirizzano diverse esigenze del mondo del lavoro:

- un progetto sviluppato dal ClubTI Liguria che vede la collaborazione con l'Università di Genova, rivolto a giovani che si avvicinano al mondo del lavoro;
- il "servizio" di mentorship gratuita di AIPSI ai propri Soci per fornire supporto per l'orientamento e lo sviluppo professionale nel campo della sicurezza digitale.

Per quanto attiene lo sviluppo di capacità di leadership di giovani talenti si fa riferimento, a titolo esemplificativo, alla iniziativa rivolta alle PMI con il duplice obiettivo di favorire la introduzione di innovazione nella vita aziendale e contestualmente far crescere giovani ad alto potenziale che possano poi partecipare fattivamente al processo di trasformazione.

3.1.1 Mentorship Individuale: le iniziative già effettuate e/o in corso in alcune delle associazioni federate

In questo capitolo sono descritte le iniziative di “mentorship individuale” che alcune Associazioni federate hanno già attuato e/o stanno attuando, e che costituiscono un primo importante “zoccolo”, anche di esperienza, per edificare il piano di lavoro previsto da FIDAInform e schematizzato nel Capitolo 4.

3.1.1.1 AIPSI - Programma di Mentorship di indirizzamento e crescita delle competenze sulla sicurezza digitale

Obiettivo: Fornire mentorship per l'orientamento e lo sviluppo professionale nel campo della sicurezza digitale, che include il posizionamento (ruolo, responsabilità, competenze, retribuzione, certificazioni, ecc.) e la crescita professionale dell'interessato;

Destinatari: Soci AIPSI, con la possibilità di estendere l'opportunità ai soci di altre associazioni FIDAInform che siano professionalmente interessati alla sicurezza digitale;

Mentor: Soci "senior" che possiedono le qualità necessarie, incluse esperienza, autorevolezza, competenze e disponibilità; i “mentor” AIPSI sono ufficialmente approvati e confermati dal Consiglio Direttivo di AIPSI;

Durata: ogni singola mentorship può durare 6 ore massime all'anno per ciascun mentee. Queste ore possono essere distribuite tra diversi Mentor, ma devono essere gestite in modo separato;

Fase iniziale: nel 2024 sono state condotte alcune sessioni di mentorship con Soci Mentor. Nel 2025 è previsto un aumento del numero di mentor e mentee partecipanti, e l'apertura del servizio (sempre gratuito) a mentee e mentor di altre associazioni federate.

3.1.1.2 Il programma di Senior Mentorship del CDI di Torino

Il programma di Senior Mentorship iniziato nel 2025 in collaborazione con la Fondazione Miticoro, incarna perfettamente la missione del CDI: creare un ambiente di confronto sicuro, arricchente e cross-generazionale, dove professionisti del Digitale e dell'Innovazione possano incontrarsi e crescere insieme. Questa iniziativa è stata strutturata per offrire:

- un'opportunità unica per gli associati Senior (range 40-65 anni) CDI di intraprendere un percorso di "give-back" verso la comunità del settore;
- la possibilità per gli associati Mid-Junior (range 30-45 anni) CDI di ricevere mentoring da professionisti di rilievo;
- un ponte tra generazioni che promuove lo scambio di conoscenze e esperienze;
- uno strumento di formazione continua per tutti gli associati CDI.

Piano di lavoro 2025

- Febbraio: *workshop* di Mentoring per co-sviluppare il programma con la comunità;
- Marzo: fase di candidature e selezione di mentor e mentee;
- Aprile: *on-boarding* e *matching* tra mentor e mentee;
- Maggio-Giugno: inizio degli incontri mensili tra mentor e mentee;
- Luglio-Agosto: *workshop Peer2Peer* per condividere esperienze e *best practices*;
- Settembre-Ottobre: conclusione e *debriefing*.

Obiettivi Chiave

Il programma mira a:

- Supportare i mentee nella loro crescita professionale e "umana";
- Fornire un elemento di confronto durante processi decisionali complessi;
- Offrire visioni più ampie nelle situazioni di *change management*;
- Favorire la comunicazione e lo scambio intergenerazionale;

non solo per rafforzare il *network* interno CDI, ma anche per estendersi al network della Fondazione Miticoro (<https://miticoro.org/>), includendo alunni MBA, giovani talenti, e professionisti affermati. Si crea così un ecosistema dinamico dove l'esperienza si fonde con l'innovazione, offrendo opportunità uniche di crescita e networking.

3.1.1.3 ClubTI Liguria - Mentorship Hub

Introduzione

Tale iniziativa fa riferimento ad un programma del ClubTI (CTI) della Liguria in collaborazione con l'Università di Genova per un orientamento al Mondo del Lavoro personalizzato per i Giovani. Questo programma, chiamato "CTI Liguria Mentorship Hub" offre l'opportunità unica per i giovani di ricevere un orientamento personalizzato da professionisti esperti nel settore ICT. L'iniziativa è rivolta a giovani interessati a intraprendere o migliorare la propria carriera nel mondo ICT.

CTI Liguria metterà a disposizione dei mentor esperti che suggeriranno un piano orientato allo sviluppo professionale dei mentee e fornirà consigli pratici per far crescere le loro competenze e offrire nuove opportunità; il supporto del mentor aiuterà a colmare il divario tra formazione teorica e applicazione pratica, contribuendo così a costruire carriere solide e di successo nel mondo ICT e facendo del bene al territorio e ai giovani.

Obiettivi

- Fornire ai giovani strumenti pratici e conoscenze per costruire o migliorare la loro carriera nel mondo ICT;
- Aiutare i mentee a comprendere meglio le proprie capacità, i propri obiettivi e le aree di sviluppo;
- Suggestire un piano d'azione personalizzato per lo sviluppo professionale e personale;
- Offrire orientamento e consigli sulle opportunità di networking e avanzamento di carriera nel settore ICT.

Durata e pianificazione

Il progetto durerà 6 mesi, con incontri mensili della durata di 1 ora ciascuno, che possono svolgersi online o in presenza a seconda delle disponibilità di mentor e mentee:

Fase 1: Introduzione, Presentazione e Definizione degli Obiettivi (Mese 1)

- Presentazione del mentor e del mentee: discussione sul *background* del mentee, aspirazioni di carriera, ed eventuali obiettivi personali;
- Definizione degli obiettivi: identificazione delle aree principali in cui il mentee vuole migliorare o sviluppare competenze (es. sviluppo software, cybersecurity, project management ICT, ecc.);
Creazione del piano di sviluppo: aiuto da parte del mentor a definire un piano d'azione concreto per raggiungere gli obiettivi stabiliti, indicando le competenze necessarie e suggerendo percorsi di formazione necessari.

Fase 2: Sviluppo di Competenze e Conoscenze Tecniche (Mesi 2-4)

- Sessioni di mentorship tematiche: ogni incontro si concentrerà su un tema chiave, concordato in anticipo, che riflette le esigenze del mentee (es. linguaggi di programmazione, gestione di progetti IT,

cloud computing, etc.); il mentor potrà coinvolgere di volta in volta professionisti con competenze diversificate inerenti all'interesse del mentee;

- Revisione dei progressi: verranno monitorati i progressi del mentee attraverso feedback pratici e suggerimenti del mentor.

Fase 3: Sviluppo Personale e Professionale (Mesi 5-6)

- Soft Skills: verranno approfondite competenze trasversali fondamentali nel settore ICT, come la capacità di lavorare in team, la risoluzione dei problemi, e la comunicazione efficace;
- Simulazioni di colloqui di lavoro e preparazione CV: il mentor simulerà colloqui tecnici e professionali per preparare il mentee a sostenere interviste nel mondo ICT e lo guiderà nella preparazione del *curriculum vitae*;
- Networking: consigli su come creare e mantenere relazioni professionali nel mondo ICT, suggerendo eventi o comunità in cui il mentee potrebbe partecipare (es. conferenze, *meetup* tecnici, gruppi di lavoro locali, associazioni).

Fase 4: Chiusura e Piani Futuri (Mese 6)

- Valutazione finale: revisione completa degli obiettivi raggiunti durante il percorso e discussione sulle sfide affrontate in evento CTI plenario;
- Feedback reciproco: scambio di feedback tra mentor e mentee su come è stato vissuto il percorso di mentorship.

3.2 Mentorship rivolta alle Piccole e Medie Imprese

Introduzione

La struttura del mondo produttivo del Paese è largamente composta da Micro, Piccole e Medie Imprese che offrono importanti proprietà di resilienza e flessibilità al sistema industriale ma che al contempo soffrono, a causa delle piccole dimensioni di una ridotta capacità di investimento per sostenere nei propri processi la introduzione della necessaria innovazione per migliorare la competitività e capacità di differenziazione richieste in un contesto di crescente competitività.

Altro freno alla innovazione è rappresentato dalla difficoltà di accesso a competenze utili al processo di trasformazione ed alla impossibilità, sotto la pressione competitiva, di porre la necessaria attenzione allo sviluppo professionale delle proprie risorse dotate di maggior potenziale.

Obiettivo

Questa linea del programma si pone quindi il duplice ambizioso obiettivo di:

- favorire, attraverso una interazione strutturata con persone di elevata esperienza professionale, la crescita di personale ad alto potenziale all'interno delle Aziende, contribuendo a sviluppare importanti competenze di leadership (gestione di team complessi, organizzazione delle attività per obiettivi, raggiungimento dei risultati anche in un contesto di grande complessità);
- definire in accordo con il management aziendale una idea progettuale che possa essere di interesse delle Aziende per favorire l'avvio di una fase di trasformazione della stessa.

Il risultato auspicato è quello di offrire un importante vantaggio competitivo alle persone preparandole ad assumere posizioni di crescente responsabilità all'interno della organizzazione ed alla azienda stessa, grazie alla definizione di un progetto di innovazione mirato ed alla accresciuta maturità professionale dei giovani professionisti.

In particolare, il programma ha l'obiettivo di migliorare la comprensione dei vantaggi derivanti dall'introduzione della innovazione e la capacità di disegnare e promuovere programmi concreti di attuazione.

Si propone di svolgere l'attività di Mentorship attraverso la individuazione di una idea progettuale volta a favorire l'inserimento della innovazione nell'ambito lavorativo del mentee e lo sviluppo di una proposta concreta da presentare al management della azienda.

Target della iniziativa: risorse *ad alto potenziale* operanti preferibilmente nel settore della innovazione /ICT.

Mentor: Professionisti /Imprenditori con decennale esperienza nel campo della innovazione e gestione di programmi di trasformazione complessi.

Durata e pianificazione

Per questa iniziativa si propone di avviare una “fase pilota” della durata di 6 mesi, limitata ad una decina di aziende, con l’obiettivo di mettere a punto il programma raccogliendo input e feedback sia dai mentor sia dai mentee partecipanti alla iniziativa; eventuali commenti da parte del management delle aziende coinvolte saranno di grande utilità.

Si prevede una frequenza quindicinale di incontri della durata di 1 ora ciascuno (*online* o in presenza a seconda delle disponibilità di mentor e mentee).

Fase Preliminare:

- selezione campione di aziende oggetto della iniziativa ed individuazione dei partecipanti al programma di mentorship;
- individuazione di un tema relativo ad una “innovazione che conta” per l’azienda di riferimento e dalla analisi preliminare dei benefici;

Fase 1: Introduzione, Presentazione e Definizione degli Obiettivi (Mese 1)

- presentazione del mentor e del mentee: discussione sul background del mentee, aspirazioni di carriera, ed eventuali obiettivi personali.
- definizione degli obiettivi: identificazione delle aree principali in cui il mentee vuole migliorare o sviluppare competenze;
- creazione del piano di sviluppo: il mentor aiuterà a definire un piano d'azione concreto per raggiungere gli obiettivi stabiliti, indicando attività, formazione, e competenze necessarie.

Fase 2: Identificazione “Idea Progettuale” e Sviluppo piano di attività (mesi 2 e 3)

Definizione degli Obiettivi e Sviluppo di dettaglio del Piano di Attività che descriva contesto, obiettivi, modalità di introduzione, stima delle risorse necessarie e del potenziale ritorno atteso.

- Il Mentor supporterà e guiderà il Mentee direttamente e/o tramite il coinvolgimento di professionisti con competenze diversificate inerenti all’interesse del mentee;
- revisione dei progressi: verranno monitorati i progressi del mentee attraverso feedback pratici e suggerimenti del mentor.

Fase 3: (Mesi 3-6)

- Sviluppo del “Progetto”: ogni incontro si concentrerà sulla singola fase dello sviluppo del progetto, rivedendo lo stato di avanzamento della stessa e definendo le attività per quella successiva;
- il lavoro congiunto sulla idea progettuale offrirà un terreno pratico di confronto per lo sviluppo di competenze utili alla crescita professionale del mentee (es. capacità di lavorare in team, risoluzione di problemi, comunicazione efficace, gestione di team complessi, predisposizione di piani di innovazione, costruzione di *business case* e piani di scenari di mercato, etc ...);

- networking: consigli su come creare e mantenere relazioni professionali, suggerendo eventi o comunità in cui il mentee potrebbe partecipare (es. conferenze, meetup tecnici, gruppi di lavoro locali, associazioni).

Fase 4: Chiusura e Piani Futuri (Mese 6)

- Presentazione del “Progetto” al Management della Azienda;
- Valutazione finale: revisione completa degli obiettivi raggiunti durante il percorso e discussione sulle sfide affrontate;
- Feedback reciproco: scambio di feedback tra mentor e mentee su come è stato vissuto il percorso di mentorship;
- Analisi e valutazione dei risultati e sviluppo del Programma.

3.3 Mentorship per Start-Up

Questa iniziativa è ancora in fase di sviluppo, e si basa sull'esperienza acquisita attraverso il Programma Futura, promosso dal CDTI di Roma ed arrivato alla sua V edizione, assistendo fino ad ora circa 80 start-up nel loro ciclo di sviluppo.

Obiettivi: supportare start-up promettenti mediante attività di mentoring e affiancamento, al fine di guidarle verso lo sviluppo e la piena maturità. Le start-up saranno facilitate nel connettersi e conoscere potenziali investitori, beneficiando durante l'intero programma delle opportunità di networking tra le stesse start-up e il mondo imprenditoriale.

Destinatari: start-up selezionate nella Fase 1 da uno specifico Comitato FIDAInform;

Mentor: autorevoli ed esperti mentor, tipicamente professionisti o imprenditori, delle varie Associazioni federate. La loro scelta ed assegnazione alle varie start-up dipenderanno anche dalla conoscenza del tipo di argomenti e delle tecnologie adottate dalla start-up, da simili iniziative e business condotti dai mentor, dalla vicinanza sul territorio tra mentor e mentee;

Durata: al massimo 6 mesi temporali per singola mentorship, con incontri periodici tra mentor e mentee definiti progetto per progetto.

3.3.1 L'iniziativa FUTURA del CDTI di Roma

Il Progetto FUTURA è stato ideato ed organizzato nel 2019 da Massimo Di Virgilio, allora Presidente del CDTI di Roma, e dal 2023-24 il progetto è stato aperto alla partecipazione di mentor di altre Associazioni di FIDAInform. In tale modalità FUTURA rappresenta un riuscito e basilare "prototipo" del progetto di mentorship per start-up sopra delineato.

3.3.1.1 Il Progetto FUTURA 2025

È alla data in corso la V Edizione di FUTURA del CDTI di Roma, che costituirà la base dell'iniziativa FIDAInform di cui al precedente paragrafo 3.3.

Obiettivi: vds quelli indicati al paragrafo 3-3;

Destinatari: giovani imprenditori selezionati nella Fase Preliminare dal Gruppo di Progetto;

Mentor: professionisti o imprenditori con anni di esperienza nella gestione dell'innovazione e di programmi di trasformazione complessi.

Durata: 6 mesi circa di mentorship con incontri quindicinali

Il programma di lavoro prevede:

- Individuazione e selezione delle start-up: ne sono state selezionate 18;
- Giugno 2025: incontro tra tutte le start-up selezionate ed i mentor, dove le prime presentano le loro specifiche richieste di supporto;
- Giugno- Dicembre 2025: svolgimento delle attività di mentoring sia 1-1 tra azienda e mentor, sia con sessioni di gruppo e internetworking;
- Settembre 2025: nel corso dell'evento "Rome Future Week" attuazione di un evento "community";
- Gennaio 2026: evento conclusivo di FUTURA 2025 con presentazione dei risultati ottenuti.

3.4 Mentorship a supporto dello sviluppo di programmi di formazione su “innovazione digitale”

Introduzione

Aumento della domanda di competenze digitali:

- Digitalizzazione accelerata: la pandemia da COVID-19 ha accelerato il processo di digitalizzazione in tutti i settori, rendendo le competenze digitali sempre più richieste nel mondo del lavoro;
- Nuove professioni: l'emergere di nuove professioni legate all'informatica e alle tecnologie digitali richiede una preparazione specifica già a partire dalla scuola superiore;
- Trasformazione dei lavori tradizionali: molti lavori tradizionali stanno subendo una trasformazione digitale, richiedendo l'acquisizione di nuove competenze informatiche anche in settori non strettamente tecnici.

Offerta formativa degli istituti tecnici:

- Ampliamento dell'offerta: gli istituti tecnici stanno ampliando la propria offerta formativa, introducendo nuovi indirizzi e percorsi di studio focalizzati sulle tecnologie digitali;
- Integrazione dei temi sul digitale nei piani di studio: le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) sono sempre più integrate nei piani di studio di tutti gli indirizzi, non solo di quelli a indirizzo informatico;
- Collaborazioni con le imprese: molti istituti tecnici collaborano con le imprese per offrire agli studenti stage, tirocini e progetti di alternanza scuola-lavoro, favorendo così l'acquisizione di competenze pratiche.

Obiettivi della Iniziativa

- Sviluppo di competenze chiave: i progetti promuovono lo sviluppo di competenze chiave per il futuro, come il pensiero computazionale, la creatività, la risoluzione dei problemi, la collaborazione e la comunicazione, stimolando la competitività e la creatività degli studenti;

- Aumento della motivazione: stimolazione della competitività e della creatività degli studenti, offrendo loro l'opportunità di confrontarsi con altri giovani talenti, coinvolgendoli in attività pratiche e stimolanti, si aumenta la loro motivazione e il loro interesse per lo studio;
- Orientamento al futuro: attraverso progetti di questo tipo l'obiettivo è fornire agli studenti le competenze necessarie per affrontare un futuro sempre più digitalizzato favorendone l'orientamento professionale e facilitando il passaggio dalla scuola al mondo del lavoro;
- Immagine della scuola: progetti di successo contribuiscono a migliorare l'immagine della scuola e a renderla più attrattiva per gli studenti e le loro famiglie;
- Collaborazione con il territorio: le collaborazioni con aziende e università favoriscono lo sviluppo di un ecosistema locale dell'innovazione, offrendo agli studenti l'opportunità di confrontarsi con professionisti del settore, di conoscere le ultime novità tecnologiche e di acquisire competenze spendibili nel mondo del lavoro.

Descrizione Attività e Piano di Attività

Si propone di avviare una *"Fase Esplorativa"* con uno o più distretti scolastici che consenta di definire una *"Fase Pilota"* da attivare con l'inizio dell'anno scolastico 25/26, inizialmente mirata su un distretto e che consenta di definire nel dettaglio aspettative, obiettivi e modalità di intervento.

Fase Esplorativa: Allineamento con la dirigenza scolastica e i docenti.

- Allineamento agli obiettivi: per assicurarsi che i progetti siano allineati con gli obiettivi generali del PTOF, in particolare quelli relativi allo sviluppo delle competenze digitali e all'orientamento al lavoro;
- Valorizzazione delle competenze chiave: per sottolineare il contributo dei progetti allo sviluppo delle competenze chiave per il XXI° secolo, come il pensiero critico, la creatività, la collaborazione e la risoluzione dei problemi;
- Integrazione con le varie discipline: per collegare i progetti alle diverse discipline presenti nel piano di studi, favorendo un approccio interdisciplinare all'apprendimento.

Alcune proposte di progetto

- Incubatore di idee: creare un incubatore di idee all'interno della scuola, dove gli studenti possano sviluppare le proprie idee imprenditoriali con il supporto dei mentor;
- Start-Up *weekend*: simulare l'esperienza di creazione di una start-up in un weekend intensivo; i mentor possono guidare gli studenti nella definizione di un'idea di business, nella creazione di un business plan e nella realizzazione di un prototipo;

- *Business Plan Competition*: gli studenti elaborano un *business plan* completo per un'idea imprenditoriale innovativa;
- *Podcast* scolastico: produzione di un podcast su temi di attualità, cultura o scienza, utilizzando strumenti di *editing* audio e piattaforme di distribuzione online.

4. Piano di Lavoro e stima risorse necessarie (Gantt)

La fig. 4.1 sottostante sintetizza la prima ipotesi, limitata al 2025 e a metà del 2026, del Piano di Lavoro pluriennale previsto da FIDAInform, con una indicazione delle risorse previste, ed acquisite “pro bono” con gli esperti disponibili nelle varie associazioni federate.

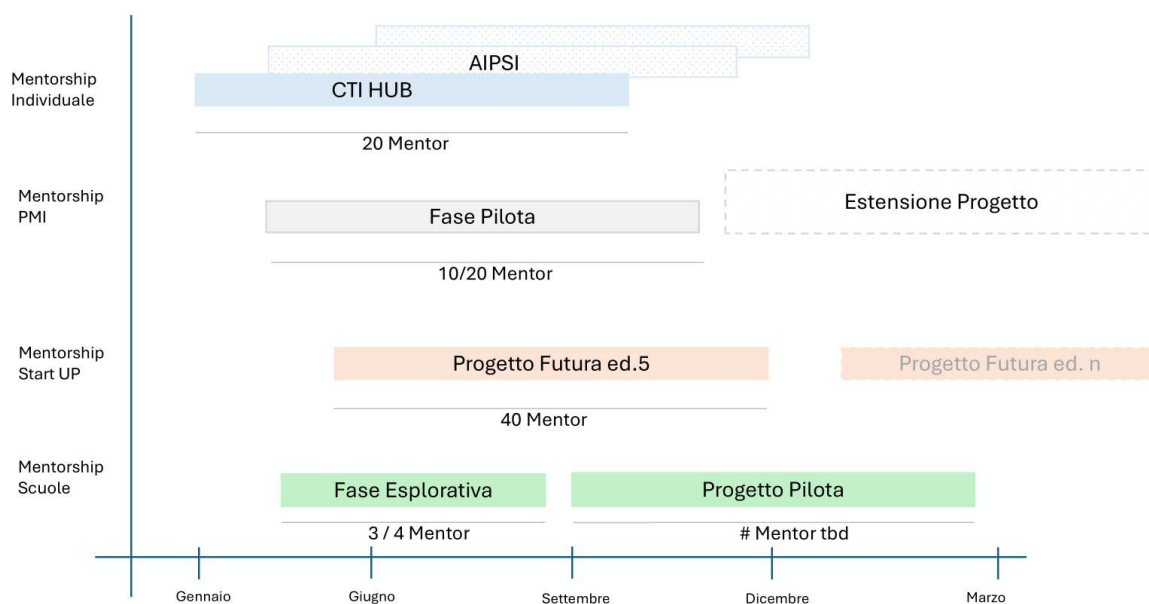


Fig. 4.1 Gantt di massima del Programma FIDAInform nel primo anno e mezzo (2025-2026)

Appendice A - **Caratteristiche del Mentor**

In precedenza, si è definito come Mentor un “esperto senior”, ma questa definizione, volutamente generica, non è sufficiente. Un mentor non solo deve avere una consolidata esperienza pluriennale, ma deve anche avere specifiche caratteristiche personali per poter espletare una “buona” ed “efficace” mentorship:

- ✓ deve avere un’esperienza significativa nel settore o nell’ambito in cui opera il mentee, per poter fornire una guida e un supporto adeguati;
- ✓ deve avere una conoscenza approfondita delle tendenze del settore e delle opportunità di carriera;
- ✓ è una persona che non ha ancora smesso di imparare e sperimentare, al di là della sua età e della sua seniority professionale;
- ✓ deve avere capacità di ascolto e di comunicazione per saper condividere in modo chiaro e diretto, e per ascoltare e capire il mentee;
- ✓ deve essere concreto, per orientare il mentee verso percorsi ed obiettivi realistici, in funzione delle caratteristiche del mentee e del mercato, soprattutto in un prossimo futuro;
- ✓ deve essere generoso, perché deve saper trasformare la propria esperienza a beneficio di un altro: nessuna difesa di orticelli o confini, e parallela lotta alla cultura dei silos;
- ✓ deve essere curioso, perché deve sempre sentirsi in formazione continua, proprio come la GenAI;
- ✓ deve essere flessibile, in grado di lasciar andare con umiltà tutto ciò che non serve alla crescita del suo mentee, ma solo a nutrire il proprio ego;
- ✓ deve giocare un ruolo di guida disinteressata.

Quello di mentor è quindi un impegno non banale e non adatto a tutti, con un impatto significativo sul mentee e sulla sua crescita professionale. È altresì indispensabile che il mentor sia quanto più possibile “terzo”, ossia indipendente anche dalle sue personali idee.

Appendice B - Le motivazioni di FIDAInform per la strategia ed il piano di lavoro di mentorship

Il presente documento non solo riposiziona una delle missioni principali di FIDAInform, ma individua concretamente una linea di azioni da intraprendere, illustrate nei capitoli precedenti, per fornire un piccolo ma concreto ed autorevole aiuto, per migliorare l'uso dell'ICT e la trasformazione digitale attualmente (e faticosamente) in corso. Azioni che in estrema sintesi si basano sull'**effettuazione pro bono di interventi di mentorship** a livello individuale, di Start-Up e PMI innovative, Scuole ed Enti di Formazione.

Due sono le motivazioni che hanno indotto FIDAInform a focalizzarsi su queste tematiche:

- il perdurare negli ultimi anni in Italia, ma anche in Europa, di una forte mancanza di competenze ICT, come evidenziato anche dal Rapporto Draghi¹ e dall'indice europeo DESI²: la fig. 1 illustra la mancanza di competenze specialistiche (negli anni precedenti l'Italia era all'ultimo posto), e la fig. 2 mostra che l'Italia è all'ultimo posto per laureati nelle materie scientifiche;
- il sostanziale ritardo delle industrie e delle pubbliche amministrazioni italiane (ed anche di molte europee) in una effettiva "trasformazione digitale", problema anch'esso evidenziato nel già citato Rapporto Draghi.

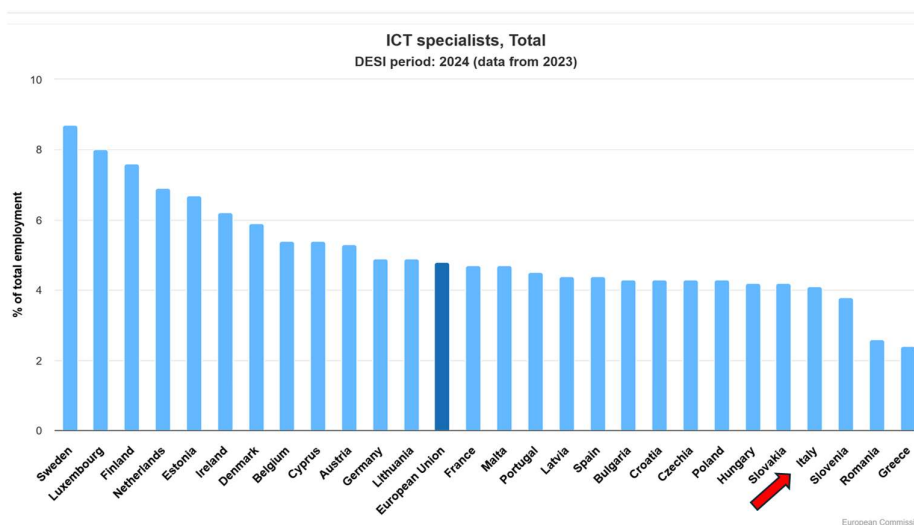


Fig.1 (DESI)

¹ The future of European competitiveness - Part A | A competitiveness strategy for Europe, Settembre 2024 (https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en):

- "Europe is suffering from **skills gaps across the economy**, reinforced by a declining labour force".

² DESI, Digital Economy and Society Index, è un indice composito che sintetizza vari rilevanti indicatori sulle prestazioni digitali in Europa e traccia l'evoluzione dei vari membri EU nella competitività digitale. Si veda: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

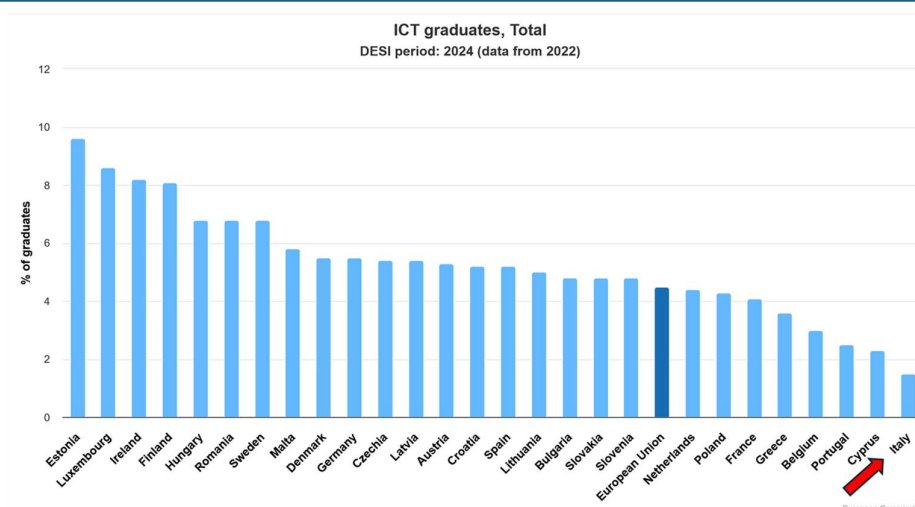


Fig. 2 (DESI)

L'Unione Europea (EU), e ancor più l'Italia, non hanno saputo negli anni passati sfruttare l'ICT per guadagnare competitività rispetto ai giganti USA, Cina (ed anche India), ed ha un grave ritardo sulle tecnologie più innovative, che includono anche l'ICT: si pensi ad esempio alla componentistica elettronica (in particolare alle CPU), al *quantum computing* e all'Intelligenza Artificiale. A conferma di questo, è significativo che tra le 50 più grandi aziende tecnologiche, solo 4 siano europee.

Per l'innovazione digitale servono competenze ICT e capacità, anche a livello politico, per definire fattibili strategie a medio-lungo tempo. Su entrambi i fronti si è assai carenti; sarà d'ora in avanti, indispensabile, oltre a lavorare sui Regolamenti, concentrare poderosi investimenti sugli investimenti in ICT.

Sempre meno sono le persone "giovani" che intraprendono, fin dagli studi, le carriere tecniche, e in particolare quelle relative all'ICT. Varie le motivazioni che si intrecciano, e che includono:

- il continuo impegno necessario ad un professionista per rimanere aggiornato, a causa della rapida e continua innovazione tecnologica, che richiede una rifocalizzazione/ridiscussione delle necessarie *skill* tecnologiche, che impongono una notevole velocità del *turnover*.
- La necessità di complementare le competenze strettamente tecniche con altre e con i così detti "soft skill", con uno "stress" professionale continuo (vds fig. 3), che è ben difficilmente compensato economicamente con gli attuali salari (vds fig. 4)³.

³ Le fig. 3 e 4 sono dall'indagine biennale di ISSA "The Life and Times of Cybersecurity Professionals" nell'ultima, 6° edizione 2023. Essa fa riferimento prevalentemente al mercato US della cybersecurity, più avanzato rispetto a quello italiano. ISSA, Information Systems Security Association, è la più grande associazione no profit di persone che si occupano di sicurezza digitale (<https://www.issa.org/>), di cui AIPSI è il Capitolo Italiano (<https://www.aipsi.org/>).

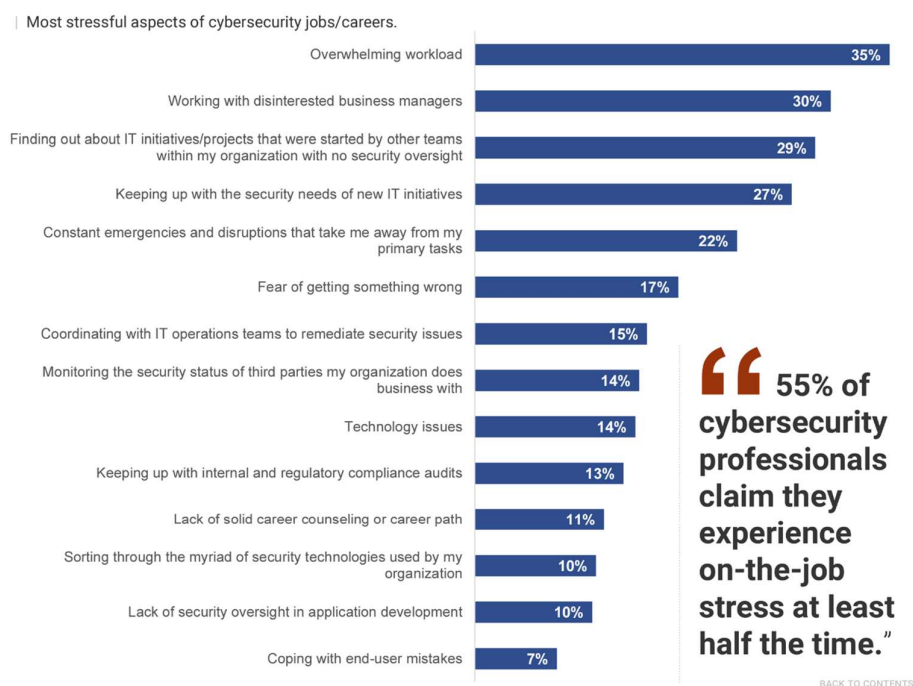


Fig. 3 (Fonte: The Life and Times of Cybersecurity Professionals Volume VI, 2023)



Fig. 4 (Fonte: The Life and Times of Cybersecurity Professionals Volume VI, 2023)

In merito alla situazione italiana in termini di competenze digitali, di particolare interesse il documento “Programma Strategico Per Il Decennio Digitale 2030” del Dipartimento della Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri (DTD), dal quale sono ripresi alcuni dati ed alcune considerazioni.

Per migliorare la propria *performance*, l'Italia deve affrontare la diffusa mancanza di consapevolezza digitale, potenziando il sistema educativo. Il contesto italiano è infatti caratterizzato da un forte divario nel campo delle competenze digitali, particolarmente critico in relazione al genere (divario di genere), all'età (divario intergenerazionale) e all'area geografica (divario territoriale):

- il numero delle donne che intraprendono percorsi in ambito STEM* è ancora basso. Il divario di genere nelle competenze digitali di base si attesta al 5% (Eurostat, 2021), mentre le donne laureate in discipline TIC sono solo lo 0.43% del totale delle laureate (Eurostat, 2021);
- il livello di competenze digitali di base varia in modo considerevole in relazione all'età. Per esempio, stando ai dati riportati da Eurostat (2021) solo circa la metà della popolazione tra i 65 e i 74 anni ha utilizzato Internet nei 3 mesi precedenti alla rilevazione.

La Tabella in fig. 5 evidenzia i principali fattori che influenzano le competenze digitali in Italia, secondo il citato Programma Strategico del DTD.

Il livello di competenze digitali in Italia è influenzato dai seguenti fattori:

- Persistono rilevanti differenze di competenze tra Regioni, con alcune Regioni come il Lazio (52.9 %) e il Friuli-Venezia Giulia (52.3%) che riportano dati quasi in linea con la media europea, mentre le Regioni del Sud, come ad esempio la Calabria (33.8%), la Sicilia (34%) e la Campania (34.2%) dove i dati sono ampiamente al di sotto della media.
- Inoltre, le competenze digitali in Italia sono ancora in gran parte una prerogativa delle persone con alti livelli di istruzione: l'80,3% dei 25-54enni con istruzione terziaria ha almeno competenze digitali di base, un valore quasi in linea con la media dell'UE27.
- L'età della popolazione è un altro fattore chiave: nel 2021, il 61,7% dei 20-24enni che vivevano in Italia e che avevano usato Internet negli ultimi 3 mesi avevano almeno competenze digitali di base. Questo dato diminuisce rapidamente con l'età fino al 41,9% tra i 55-59enni e si attesta al 17,8% tra i 65-74enni. Nonostante questo, per tutte le fasce d'età considerate i valori sono in ogni caso significativamente inferiori alla media dell'UE-27, anche tra i più giovani: per i 16-24enni il divario è di 11,1 punti percentuali.
- L'invecchiamento della popolazione a tassi specifici per singola fascia d'età invariati migliorerebbe il risultato dal 46% a circa il 53% entro il 2030. Se a ciò si aggiungesse un allineamento ai livelli europei per età del 2021, la percentuale di individui con almeno le competenze di base aumenterebbe fino a superare il 60% entro il 2030, rimanendo comunque molto al di sotto dell'obiettivo europeo, in assenza di interventi specifici.
- Per ultimo, il livello di competenze digitali è caratterizzato da un elevato divario di genere, che è di 5,1% in Italia a fronte di un 3,4% per l'UE27. Va notato, tuttavia, che queste disuguaglianze sono proprie delle fasce d'età più avanzate. In particolare, in Italia fino a 44 anni il divario di genere è nullo.

Fig. 5 (Fonte: DTD - Programma Strategico Per Il Decennio Digitale 2030)

La fig. 6 mostra gli obiettivi del Piano, in termini di **atteso trend degli indici DESI relativi alle competenze digitali** al 2030, ed evidenzia come essi **siano ancora inferiori rispetto agli obiettivi UE**, soprattutto in termini di specialisti ICT.

- A proposito di STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) sarebbe forse meglio, a nostro avviso parlare di STEAM, aggiungendo doverosamente la "A" di Art.

Digital skills	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2030 Target UE
1a2 - At least basic digital skills	46% (2021)	-	56,8%	-	65,6%	-	70,6%	74,6%	80%
1b1 - ICT specialists	3,9% (2022)	-	5,1%	-	7%	-	7,2%	7,3%	20 million (10%)

Fig. 6 (Fonte: DTD - Programma Strategico per il Decennio Digitale 2030)

Ma come mai i salari ICT in Italia sono mediamente bassi e come si può risolvere questo problema?

Si è visto in precedenza come il problema non sia solo italiano, ma anche europeo e addirittura, almeno per la sicurezza digitale, anche relativi agli USA.

A livello italiano i salari sono bassi per la maggior parte dei dipendenti di qualsiasi settore, rispetto a quelli europei, e in taluni casi i salari dell'ICT sono addirittura più alti, grazie anche alla scarsità di queste figure. Ma i salari ICT sono comunque troppo bassi anche per questo settore, per il quale mancano, nella maggior parte delle aziende/enti, dei piani di carriera motivanti.

In tale contesto è significativo far riferimento, per le varie figure dell'ICT, ai bandi di gara per progetti e servizi ICT che si vincono (da sempre) **al ribasso**, e non in base alla qualità del prodotto/servizio fornito. Questo approccio è probabilmente dovuto alla difficoltà di misurare/valutare effettivamente il valore della qualità, o non, del prodotto/servizio ICT finale da parte del richiedente, che sovente non ha le competenze per tale valutazione. La logica del ribasso porta ad una insana relazione domanda-offerta. Chi offre, per non perdere la gara, gioca al ribasso, anche con un *dumping* sui costi del personale; salvo poi cercare di rivalersi, e recuperare un guadagno, richiedendo come indispensabili ulteriori interventi, pena significativi ritardi nella consegna.

Non esiste a breve una soluzione a questo problema, incancrenitosi negli anni: è in primo luogo, a giudizio degli autori, un **problema di cultura e di etica sia lato domanda sia lato offerta ICT**.

Ed è su questo versante che ci auguriamo possa essere d'aiuto la proposta di "mentorship" di FIDAInform descritta in questo documento, cui dovrebbero affiancarsi azioni da parte delle associazioni di categoria, Anitec-Assinform e Assintel in primis, e delle istituzioni, in particolare il Dipartimento della Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri (DTD), l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN) e l'AgID.

Appendice C - **FIDAInform**

FIDAInform è la Federazione Nazionale delle Associazioni Professionali di Information Management, sviluppatesi spontaneamente a partire dal 1982 in diverse regioni italiane, cioè di associazioni di professionisti dell'ICT (Information and Communications Technology) che vi partecipano a livello personale e non aziendale.

Le associazioni federate e la Federazione si propongono come "nodo" attivo del Sistema-Paese per lo sviluppo del Settore ICT, promuovendo la professionalità dei Soci.

FIDAInform è governata da un proprio Statuto e da un Consiglio Direttivo in carica per tre anni; essa organizza iniziative proprie, a valenza nazionale ed internazionale, oltre a supportare quelle locali dei singoli associati.

Alla data le Associazioni Socie sono 7, evidenziate nella figura, ed a queste si sta aggiungendo AICA:

- **AIPSI**, Associazione Italiana Professionisti Sicurezza Informatica, capitolo italiano della mondiale ISSA (<https://www.aipsi.org/>, <https://www.issa.org/>)
- **ASSI**, Associazione Specialisti Sistemi Informativi, **Bologna** (<https://assi-bo.it/>)
- **CDI**, Club del Digitale e dell'Innovazione, **Torino** (<https://www.clubdi.org/>)
- **CDTI**, Club Dirigenti Tecnologie dell'Informazione, **Roma** (<https://www.cdti.org/>)
- **CTI**, Club per le Tecnologie dell'Informazione, **Liguria** (<https://www.ctiliguria.it/>)
- **CTI**, Club per le Tecnologie dell'Informazione, **Milano** (<https://www.clubtimilano.net/>)
- **CTIER**, Club per le Tecnologie dell'Informazione **Emilia Romagna** (sito web in rifacimento).



FIDAInform sta verificando la possibile federazione di altre associazioni, senza fini di lucro e di sole persone fisiche, che si occupano di ICT.

Dal 2024 ha inoltre costituito una iniziativa, chiamata **"Comunità Collaborative"**, per coinvolgere altre associazioni non del settore ICT, ma sempre senza fini di lucro e di sole persone fisiche; molti loro soci hanno già dato la loro disponibilità a partecipare al progetto di Mentorship di FidaInform.

Sul sito web di FIDAInform, <https://fidainform.it/>, sono e saranno disponibili i dettagli delle varie iniziative in corso.