

EXECUTIVE SUMMARY

**“ANTICIPARE IL FUTURO: NUOVI PARADIGMI,
NUOVE TECNOLOGIE, NUOVE COMPETENZE”**

Codice CIG 9201348892



ANTICIPARE IL FUTURO: NUOVI PARADIGMI, NUOVE TECNOLOGIE, NUOVE COMPETENZE

Executive Summary

1. Il Progetto

Il progetto “ANTICIPARE IL FUTURO: NUOVI PARADIGMI, NUOVE TECNOLOGIE, NUOVE COMPETENZE”, codice CIG 9201348892 finanziato da Fondirigenti, Fondo Paritetico Interprofessionale per la Formazione Continua, promosso da Federmanager FVG e Confindustria Alto Adriatico e realizzato congiuntamente da MIB Trieste School of Management e LEF, Lean Experience Factory, con la collaborazione della rete di contatti dei Cluster regionali come DITEDI (Cluster delle Tecnologie Digitali, MAREFVG (Maritime Technology Cluster FVG) e COMET (Cluster della Metalmeccanica in Friuli Venezia Giulia), realizzato tra luglio 2022 a giugno 2023, ha avuto come obiettivi:

1. Descrivere l'evoluzione del fabbisogno di competenze e di profili professionali da parte delle imprese regionali in un contesto caratterizzato da una crescente pervasività delle tecnologie digitali nei prodotti, nei processi produttivi e nelle attività aziendali e dalla transizione verso nuovi paradigmi strategici come quelli dell'open innovation e delle strategie agili;
2. Stimolare un confronto tra le principali realtà industriali del territorio regionale, rappresentative (specialmente, ma non solo) dei comparti della meccanica, della nautica e cantieristica e del digitale. Dall'altro lato esso intende fornire degli spunti utili a definire nuovi percorsi formativi (o a rinnovare gli esistenti) a Università, Istituti Formativi Superiori ed altri istituti di formazione;
3. La creazione di un benchmark tra le competenze e conoscenze attuali presenti nelle aziende e quelle future, ovvero quelle conoscenze e competenze necessarie alle imprese per traguardare con successo una trasformazione, anche digitale, di successo.

Il principale obiettivo della presente azione consiste **nell'offrire al territorio una mappatura ragionata, oltre che degli spunti concreti relativi all'evoluzione del fabbisogno delle competenze e dei profili professionali ricercati dalle imprese**, permettendo anche di **identificare i percorsi formativi ideali finalizzati alla riduzione del gap rilevato**.

Finalità del progetto è altresì codificare una **metodologia di rilevamento dei fabbisogni formativi in ottica di upskilling e reskilling e di talent management** (attrazione, coinvolgimento e ritenzione dei talenti) anche volta ad aiutare i General Manager e gli HR manager a tracciare la rotta di sviluppo organizzativo delle imprese.

Il progetto ha visto il coinvolgimento di circa una **novantina di aziende regionali**, prevalentemente di medie e grandi dimensioni operanti in diversi settori rappresentate da imprenditori e dirigenti e circa una **quarantina tra docenti universitari e di istituti superiori**, che si sono confrontati durante tutte le occasioni di confronto organizzate nel corso dello svolgimento del progetto.

E' stata inoltre coinvolta una **rappresentanza di studenti universitari** che si sono interfacciati con gli imprenditori per sondare il divario tra le "controparti" in termini di strategie per attrarre e trattenere i giovani in azienda e riconoscere e valorizzare i talenti dei più giovani portatori di innovazione.

2. Scenario di riferimento

La storia recente, gli attuali precari assetti geopolitici e la complessità che viviamo ci impongono, oggi più che mai, a prestare grande attenzione al fabbisogno di competenze e profili professionali in un contesto caratterizzato da una crescente pervasività delle tecnologie digitali nei prodotti, nei processi produttivi e nelle attività aziendali e dalla transizione verso nuovi paradigmi strategici come quelli dell'open innovation e delle strategie agili.

Per fare questo è necessario **stimolare un confronto tra le principali realtà industriali del Friuli Venezia Giulia**, principalmente nei settori del digitale, del navale e della meccanica, sia PMI, sia aziende di grandi dimensioni, fornendo allo stesso tempo degli spunti utili a **definire nuovi percorsi formativi**, o a rinnovare gli esistenti, a Università, Istituti Formativi Superiori ed altri istituti di formazione.

3. Le attività svolte

Per procedere al **rilevamento dei fabbisogni professionali e formativi** si è seguita una doppia strategia come metodologia quantitativa e qualitativa utilizzata.

Sono state organizzate due tavole rotonde con le principali imprese del territorio regionale dei comparti della meccanica, della nautica e cantieristica e del digitale e rappresentanti del mondo dell'istruzione.

Si è proceduto alla **raccolta dei dati e delle informazioni prima, durante e dopo gli eventi di confronto**. Prima degli eventi è stato somministrato un questionario online alle aziende interessate, il cui contenuto riguardava le attitudini, i comportamenti e le pratiche relative alle tematiche centrali dell'evento. Il questionario è stato compilato da tutte le aziende registrate, mentre il partner di progetto ha raccolto ulteriori dati e informazioni tramite e-mail da aziende che non potevano partecipare agli eventi, ma desideravano comunque condividere il loro punto di vista.

I dati raccolti sono stati codificati e inseriti in un database appositamente creato per agevolare la consultazione e l'analisi, utilizzando software come Microsoft Excel e IBM SPSS. Durante gli eventi, sono stati utilizzati QR code per raccogliere dati mediante sondaggi in tempo reale. I partecipanti hanno risposto a brevi questionari tramite i QR code e i dati raccolti sono stati elaborati immediatamente e presentati in tempo reale. Inoltre, alcuni dati sono stati utilizzati per creare grafici.

Per la raccolta di informazioni qualitative sono state condotte interviste preparatorie con imprenditori e manager, videointerviste con referenti delle aziende coinvolte, e sono stati raccolti commenti e dichiarazioni attraverso e-mail. I principali interventi e considerazioni emersi durante le tavole rotonde sono stati riassunti. La raccolta dei dati è stata suddivisa in diverse fasi per ciascuna tavola rotonda, che includono la fase pre-evento, durante l'evento e la fase post-evento.

Per procedere con l'**analisi di misurazione del gap tra le competenze e conoscenze attuali presenti nelle aziende e quelle future**, si è selezionato un gruppo di imprese provenienti dai **cluster regionali DITEDI, MAREFVG e COMET**. Queste aziende sono state scelte tra quelle che avevano già partecipato alle due tavole rotonde. Prima di procedere all'analisi, **sono state valutate le loro**

competenze AS IS e confrontate con il TO BE, ovvero la visione dell'azienda modello digitale LEF, presa come parametro di riferimento per il futuro. Questo ha permesso di identificare le abilità che saranno necessarie per svolgere al meglio le mansioni richieste dalle funzioni aziendali scelte.

Poiché i settori delle imprese coinvolte erano molto diversi tra loro, si è deciso di concentrarsi su due funzioni trasversali a tutti e tre i cluster di riferimento: HR e CFO. In questo modo, è stato possibile presentare un'analisi armonica e uniforme dei risultati ottenuti.

Per l'individuazione di nuovi percorsi formativi finalizzati alla riduzione del GAP rilevato, si è proceduto a coinvolgere il mondo dell'istruzione della Regione Friuli Venezia Giulia nel senso più ampio: sono stati interpellati i referenti per l'orientamento delle Università di Udine e di Trieste e coinvolti in un **Focus Group** i Direttori degli ITS, i Dirigenti scolastici delle scuole superiori, i docenti referenti per il progetto PCTO, l'Ufficio Scolastico Regionale.

È stato quindi organizzato il **Focus Group** dal titolo **“Come creare nuovi percorsi formativi adatti a una crescente pervasività delle tecnologie digitali?”**, al quale erano presenti circa 40 partecipanti rappresentanti delle categorie sopra citate.

Nell'ambito dell'evento conclusivo del progetto, è stato organizzato un **dibattito tra una rappresentanza di studenti universitari e imprenditori** per sondare il divario tra le “controparti” in termini di strategie per attrarre e trattenere i giovani in azienda e riconoscere e valorizzare i talenti delle nuove generazioni portatori di innovazione.

4. I risultati ottenuti

In fase di iscrizione alla prima tavola rotonda, **alle imprese è stato chiesto di indicare le figure professionali e le competenze richieste per il futuro prossimo**. Dai risultati ottenuti, emerge che:

- **Il 14,8% delle imprese sta cercando dirigenti e manager**, con richiesta specifica di change manager, diversity manager, business development manager, financial manager e investment manager;
- **Il 64,7% cerca figure professionali "white collar"**, come data scientist, project manager, ingegneri, progettisti, esperti di digital marketing ed esperti di sostenibilità e ambiente;
- **Il 20,5% delle richieste riguarda figure "blue collar"** come meccanici, elettricisti, idraulici, manutentori, addetti alla produzione, tecnici elettronici e tecnici mecatronici.

Per quanto riguarda le **competenze richieste**,

- **Il 19,4% delle aziende richiede competenze in IT e data management**, come analisi e elaborazione dei dati, data governance, competenze digitali e ICT, competenze di IOT e programmazione software;
- **Le soft skills sono considerate fondamentali dal 37,3% delle aziende**, in particolare competenze trasversali come problem solving, lavoro di squadra, ascolto attivo, flessibilità e adattamento, intelligenza emotiva, gestione del rischio e dell'incertezza, proattività, spirito critico e conoscenza di lingue straniere.

In fase di iscrizione alla seconda tavola rotonda, **le aziende sono state interrogate sulla loro capacità di attrarre candidature dalle nuove generazioni e sulle pratiche per incentivare la permanenza dei collaboratori**.

La maggioranza delle aziende (87%) si ritiene in grado di attrarre candidature da lavoratori appartenenti alle nuove generazioni. Durante la discussione, è emersa la domanda se sia possibile negare il lavoro da remoto alle nuove generazioni, alla quale la risposta prevalente è stata "No", nonostante alcune perplessità iniziali. Si è riconosciuto che **il lavoro da remoto è ormai essenziale** e che è necessario trovare soluzioni che concilino la formazione "on-the-job", la collaborazione con i colleghi e la flessibilità richiesta dalle nuove generazioni.

Durante la tavola rotonda, i partecipanti hanno collaborato per creare una proposta di lavoro immaginaria rivolta ai giovani "YOLO" (You Only Live Once), considerando la vita privata, la sostenibilità ambientale e l'inclusione delle diversità come punti chiave. Si è discusso anche dell'aspirazione dei giovani a una carriera diversa da quella dei loro genitori, **con un'importanza particolare data ai piani di crescita professionale e alla formazione continua**.

Secondo le imprese, le strategie per attrarre e trattenere i giovani talenti includono piccole attenzioni come offrire frutta fresca o caffè gratuito, **che trasmettono un senso di appartenenza e cura verso i dipendenti**. Altri servizi come la consegna della spesa aziendale, assicurazioni sanitarie per i familiari dei dipendenti e persino un "maggiordomo aziendale" contribuiscono a creare un ambiente di lavoro che si prende cura dei dipendenti. **La formazione continua e le opportunità di crescita professionale sono fondamentali per soddisfare gli obiettivi personali e professionali dei giovani. La retribuzione non è considerata la leva principale per attrarre i talenti**, ma le prospettive di crescita e sviluppo sono cruciali per trattenere e motivare i dipendenti più meritevoli.

In sintesi, **le aziende devono offrire un ambiente di lavoro che soddisfi le aspettative dei giovani, promuovendo una cultura aziendale inclusiva, sostenibile e attenta al benessere dei dipendenti.**

Questi invece i **risultati ottenuti dall'analisi di misurazione del gap tra le competenze e conoscenze attuali presenti nelle aziende e quelle future:**

- il sondaggio svolto con i responsabili **HR impiegati nelle imprese appartenenti al Cluster DITEDI** ha messo in evidenza la presenza di una **forte attenzione per il welfare aziendale**, maggiore di quanto ritenuto nell'azienda digitale modello LEF presa a confronto. È presente anche grande attenzione **al benessere aziendale, alla conciliazione del tempo lavoro/vita personale e all'utilizzo dello smart working**. È invece **attesa una crescita nella creazione della cultura aziendale, nella sostenibilità, diversità e inclusione, nell'Open Innovation e Start Up e nell'Age Management;**
- il sondaggio svolto con i responsabili **HR impiegati nelle imprese appartenenti al Cluster MAREFVG** ha evidenziato **la futura necessità di una maggiore attenzione all'upskilling e reskilling, all'attenzione al benessere aziendale, all'utilizzo di modalità di lavoro più flessibili, alla conciliazione del tempo lavoro/vita personale e all'employer branding**, per attrarre e trattenere i cosiddetti "talenti". Aumenterà in maniera considerevole l'utilizzo del **social recruiting;**
- il sondaggio svolto con i responsabili **HR impiegati nelle imprese appartenenti al Cluster COMET** ha dato questo esito: si prevede una forte evoluzione soprattutto negli aspetti relativi all'attenzione verso il **benessere delle persone, sia migliorando la work experience, sia favorendo sempre più la conciliazione tra lavoro e vita personale, anche con il lavoro da remoto**. Particolare attenzione andrà prestata anche alla **sostenibilità, diversità e inclusione, all'Open Innovation e Start Up e all'Age Management.**

Per tutti e tre i clusters è attesa una importante evoluzione nell'uso delle tecnologie quali Intelligenza Artificiale, Big Data, Metaverso e Digital workforce management.

- **Il sondaggio svolto con i CFO delle imprese appartenenti alle imprese del Cluster DITEDI ha evidenziato una futura automazione di molteplici compiti, quali il controllo di gestione, la gestione del budget, della tesoreria.**
Il CFO preso in esame sarà sempre più attento alle **tematiche ESG e della sostenibilità** in generale.
Il suo ruolo diventerà sempre più strategico e sempre più di supporto nel processo decisionale con la direzione aziendale;
- **Il sondaggio svolto con i CFO delle imprese del Cluster MAREFVG ha evidenziato la presenza di una già forte componente strategica e decisionale e a un'attitudine all'innovazione digitale.** Molti dei **processi saranno quindi automatizzati**, come previsto *nell'azienda digitale modello LEF*. Sarà però **sempre più necessaria un'attenzione alle tematiche ESG e all'orientamento al cliente**;
- **Il sondaggio svolto con i CFO delle imprese del Cluster COMET restituisce un'immagine di azienda già fortemente evoluta**, in linea con molti dei parametri fissati nell'*azienda digitale modello LEF*. Una forte attenzione dovrà invece essere prestata agli aspetti relativi all'ESG e all'orientamento al cliente.

Il futuro prevede per tutti e tre i clusters una forte implementazione dell'**Intelligenza Artificiale e dei Big Data**.

Il lavoro svolto con il Focus Group per l'individuazione di nuovi percorsi formativi finalizzati alla riduzione del GAP rilevato ha dato questo esito.

I percorsi di studio per i **futuri esperti HR**, che tradizionalmente provengono dal mondo umanistico, economico o giuridico, dovranno necessariamente **comprendere programmi di formazione incentrati sull'uso della tecnologia digitale**:

- **Intelligenza Artificiale**
- **Big Data**
- **Analisi predittive**
- **Data Analysis**
- **Strumenti cloud nativi**
- **Metaverso**

solo per citarne alcuni, diventeranno importanti strumenti di lavoro.

L'HR del futuro sarà inoltre chiamato a sostenere l'azienda a creare un **ambiente di lavoro che favorisca l'innovazione** e il suo sarà un ruolo chiave nella **gestione del cambiamento tecnologico**.

I percorsi formativi dovranno sicuramente tenere conto anche delle **tematiche relative a sostenibilità, diversità e inclusione**.

Ad arricchire questo “talento” si aggiungeranno le fondamentali **soft skills** per guidare il team nella transizione e generare fiducia nel nuovo modello: spiccate doti comunicative, empatia, leadership, capacità decisionale, attenzione al benessere delle persone, ecc.

Anche il **ruolo del CFO** sta evolvendo: anche nel suo caso, sarà necessaria una formazione che coniughi le tradizionali funzioni di contabilità e finanza con la **capacità di comprendere e sfruttare la trasformazione digitale** che, nel suo caso, sarà fondamentale per **l’automazione dei processi, l’analisi dei dati e la pianificazione finanziaria**.

Nel suo caso

- **Intelligenza Artificiale**
- **RPA, Robotic Process Automation**
- **Big Data**
- **ERP, Enterprise Resource Planning**
- **BI, Business Intelligence**

saranno gli strumenti di lavoro che dovrà saper utilizzare, sarà quindi necessario **dare ai percorsi formativi un’ottica sempre più digitale per dargli una visione capace di adattarsi ai continui cambiamenti del mercato**.

Questi strumenti lo affiancheranno per trasformare la sua figura da “operativa” e “strategica”, a stretto contatto con la direzione aziendale che sosterrà nelle fasi decisionali più cruciali.

Anche nel suo caso, i percorsi formativi dovranno sicuramente tenere conto delle **tematiche relative a sostenibilità, diversità e inclusione**.

Un caso emblematico che può sicuramente riguardare anche **la formazione post-laurea delle figure HR e CFO** prese in esame è il **Master di I livello in “Filosofia del digitale e intelligenza artificiale. Comunicazione, economia e società”** attivato da poco all’Università degli Studi di Udine, che ha come obiettivo quello di formare persone capaci di gestire le trasformazioni interne al mondo digitale.

Nel corso dell’evento conclusivo del progetto tenutosi il 18 maggio 2023, nella “vivace” tavola rotonda tra studenti e imprenditori, è stato messo in evidenza il **desiderio dei giovani di bilanciare lavoro e vita personale** attraverso una gestione flessibile del proprio tempo, privilegiando il benessere personale rispetto all’aspetto economico. Emergono come aspetti fondamentali la ricerca di un ambiente di lavoro confortevole e la possibilità di variare il lavoro, evitando legami a lungo termine con un unico datore di lavoro.

I giovani non mostrano interesse per il part-time e **non considerano la sicurezza del posto fisso una priorità, ma valorizzano un ambiente che soddisfi le loro esigenze e in cui si sentano a proprio agio**.

Per attrarre e trattenere i giovani talenti, le aziende dovrebbero quindi lavorare per creare un ambiente di lavoro stimolante e flessibile, che preveda una comunicazione chiara e diretta per evitare malintesi e disallineamenti. Le strategie di retention immaginate dalle imprese sembrano

divergere dalle aspettative dei giovani, sottolineando la necessità di un riallineamento delle politiche aziendali in questa direzione.

C'è una significativa divergenza tra le aspettative dei giovani e la visione delle imprese in termini di attrattiva e retention del talento. I giovani pongono in cima alle loro preferenze le opportunità di carriera, la formazione manageriale qualificata e il lavoro per obiettivi in autonomia, aspetti che le imprese tendono a sottovalutare, posizionandoli più in basso nella loro scala di priorità.

Per colmare questo divario, le aziende dovrebbero adottare una visione strategica che comprenda l'identificazione e la valorizzazione del talento, promuovendo opportunità di crescita allineate agli obiettivi aziendali. È essenziale anche sviluppare programmi di formazione manageriale aggiornati e pertinenti, oltre a definire obiettivi chiari e misurabili per i dipendenti, promuovendo un ambiente di lavoro basato sulla fiducia e sul sostegno reciproco.

Un punto di incontro tra giovani e imprese è identificabile nella valorizzazione della formazione professionale qualificata e nella flessibilità degli orari, aspetti che favoriscono un equilibrio tra vita lavorativa e privata e che possono contribuire a creare una cultura aziendale incentrata sui risultati piuttosto che sulle ore lavorate.

Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, **i giovani non danno priorità a benefici economici tangibili come bonus e incentivi salariali elevati, ma valorizzano maggiormente opportunità di crescita, apprendimento e equilibrio vita-lavoro.** Questa generazione è più interessata a esperienze significative e connessioni umane nel contesto lavorativo, prediligendo un ambiente collaborativo e inclusivo, dove il successo non sia misurato unicamente in termini monetari.

5. Conclusioni

La rapida trasformazione della società contemporanea richiede un **apprendimento permanente e continuo**. Un atteggiamento aperto e critico nei confronti di un mondo in continua trasformazione costituisce oggi un elemento imprescindibile per il ripensamento dell'organizzazione del lavoro e della comunicazione nel mondo del digitale.

Rispetto all'esigenza di definire le professioni del futuro, durante il lavoro con i Focus Group sono emerse le **seguenti linee guida per la formazione**:

1. **reciprocità e interazione costante tra mondo della scuola e mondo del lavoro** al fine di captarne le esigenze tecnico/scientifiche;
2. contestuale necessità di **curare la formazione di base degli studenti in termini di interdisciplinarietà**, flessibilità e capacità di porsi di fronte a situazioni nuove;
3. **promozione della generatività degli studenti**, ossia della capacità di proporre e attivare il cambiamento;
4. necessità di adottare **modalità di docenza interattiva, esperienziale e di gruppo**;
5. sensibilizzazione del corpo docente e degli studenti rispetto alle **tematiche sociali, alla sostenibilità e alla governance del territorio**;
6. necessità a livello di corpo docente di condividere le diverse esperienze scolastiche e universitarie **interagendo tra discipline tecniche e umanistiche**; importanza del metodo matematico scientifico e sue correlazioni con le basi umanistiche e filosofiche.

Per quanto invece riguarda il **confronto tra nuove generazioni e imprese**:

per attrarre e trattenere i giovani talenti, **le aziende dovrebbero riconsiderare le loro strategie, dando maggiore peso ad aspetti come le opportunità di carriera, la formazione, la flessibilità, l'ambiente di lavoro, la conciliazione tra vita lavorativa e personale**, piuttosto che focalizzarsi esclusivamente su benefici economici e materiali.