

# **COMPETENZE PER L'INNOVAZIONE E LA RIPRESA**

*Survey sulle nuove esigenze professionali  
ed organizzative*

*- Report di dettaglio -*

*-MAGGIO 2010*

• Premessa	pg. 3
• Lo scenario	" 4
• Ipotesi ed obiettivi della survey	" 5
• Metodologia e panel	" 7
• I risultati	
• Area 1 - Percezione dell'impatto su organizzazione e processi	" 9
• Area 2 - I ruoli professionali emergenti	" 15
• Area 3 - Opportunità per la riqualificazione delle fasce intermedie	" 20
• Osservazioni conclusive	
• Alcune indicazioni operative	" 28
 ALLEGATO 1	 " 29
- Dettaglio profili dei Ruoli professionali emergenti	

## Perché la Survey?

# NON SOLO UNA RICOGNIZIONE SULL'EVOLUZIONE DEL MERCATO FORMATIVO

*"... La formazione è una leva decisiva per l'inclusione sociale e la crescita a patto, però, che sia possibile non solo ridare valenza educativa e formativa al lavoro, ma anche immaginare l'impresa come il contesto più idoneo per lo sviluppo delle professionalità.."* \*

# MA SOPRATTUTTO LA RICERCA DI SOLUZIONI CONCRETE PER SUPERARE LA CRISI!!!

*"... La crisi economica rappresenta un'opportunità per uscire dalla recessione più forti e competitivi, grazie a risorse umane colte e competenti e a imprese capaci di anticipare i propri fabbisogni professionali e di valorizzare il talento dei lavoratori..."* \*

*\*Libro Bianco sul futuro del modello sociale: la vita buona nella società attiva*

# Lo scenario

## La professionalità: risorsa scarsa o illimitata?

### La crisi e le strategie di difesa

- Disoccupazione giovanile
- CIGS e Mobilità
- Downsizing
- Obsolescenza ed espulsione
- Pessimismo e demotivazione



### La ripresa e l'innovazione

- Nuovi prodotti/tecnologie
- Processi efficientati ed evoluzione ruoli organizzativi
- Ridistribuzione confini impresa (esternalizzazione)
- Stress/ansia per rispondere alle nuove esigenze

### ***Come allineare l'offerta formativa all'evoluzione della domanda, per disporre di risorse professionalizzate e in grado di sostenere lo sviluppo?***

- Favorendo l'inserimento dei giovani e riducendo il gap tra gli standard dell'education e le esigenze delle imprese
- Gestendo adeguatamente le flessibilità contrattuali
- Censendo e tesaurizzando risorse e competenze "di valore"
- Riducendo i rischi di obsolescenza professionale
- Formando alle nuove competenze "distintive e/o strategiche"
- Creando entusiasmo e motivazione verso nuovi orizzonti professionali (a livello manageriale e operativo)

## Ipotesi della Survey

**Verificare le esigenze di professionalità, secondo una visione dell'innovazione, non solo tecnologica, ma di sistema ed orientata all'applicazione immediata**

***FARE DEL NUOVO UTILE***

***– H. Jaoui –***

- Introdurre una **nuova idea** sul mercato: prodotto o servizio;
- Migliorare un'organizzazione e/o i suoi processi, concependo ed implementando **nuovi modi** per ottenere un risultato e/o svolgere un lavoro;
- Implementare le **nuove tecnologie** nei processi di produzione e nei prodotti;
- Ridisegnare e valorizzare l'intera **catena del valore** attraverso l'attivazione di una "rete di imprese" innovative;
- Ottimizzare il **circuito** (ricerca, sviluppo, marketing, prototipazione, produzione, delivery) che trasforma un'invenzione in un nuovo prodotto, metodo di produzione, servizio...

# Obiettivi

- Verificare la **percezione dell'impatto della crisi** su processi ed organizzazione delle Imprese
- Delineare **ruoli professionali emergenti**, in grado di contribuire professionalmente all'innovazione ed alla competitività delle Aziende
- Focalizzare le **competenze trasversali** ai ruoli organizzativi *intermedi* (Middle Manager, Professional e Neoassunti), su cui investire per rinnovare la cultura d'Impresa e **innescare** i processi di riqualificazione professionale
- Individuare **modalità formative efficaci, credibili e coerenti** con i processi di riorganizzazione del fattore lavoro, in atto nelle Imprese

# Metodologia

## STRUMENTI

- **Questionario quali-quantitativo** suddiviso in tre sezioni tematiche:
  1. **Impatto su organizzazione e processi**
  2. **Ruoli professionali emergenti**
  3. **Opportunità per la riqualificazione delle Risorse**
- **Interviste a campione** per approfondimenti specifici

## PANEL

- Il panel è stato costituito in modo da rappresentare significative esperienze aziendali e consulenziali, confrontando punti di vista eterogenei ed evidenziandone convergenze e diversità
- Hanno dato il loro contributo **25 Opinion Leader** suddivisi in tre categorie:
  - **Imprenditori e/o Manager di Linea**
  - **Manager HR**
  - **Consulenti e/o Docenti universitari**

***NOTA:** A ciascun partecipante è stato chiesto di intervenire come professionista del proprio settore, estendendo le proprie riflessioni anche a contesti/aziende diversi da quelli in cui attualmente opera*

## GRUPPO DI LAVORO

Hanno realizzato la Survey i Professional di ERNetwork:

**Ettore Rispoli (Responsabile), Rosa Mappa, Laura Pantano, Roberto Pozza, Marcello Tolomeo**

# Panel

## Manager HR

Partecipanti	Ruolo
FRANCO CIPRIANO	Presidente <b>AIDP CAMPANIA</b>
ANDREA CRIVELLI	Responsabile HR – <b>SINCROTONE TRIESTE</b>
GIORGIO DETTORI	Direttore HR – <b>TELESPAZIO</b>
FABIO ESPOSITO	Responsabile Sviluppo Organizzativo <b>EQUITALIAPOLIS</b>
PAOLA GIAMPAOLO	Resp.Sviluppo HR – <b>Ansaldo StS</b>
GIUSEPPE GIANPORCARI	Direttore HR – <b>DSM BIOSOLUTION</b>
FRANCO GIUGLIANO	Direttore HR – <b>WASS</b>
DONATO LECCESE	Responsabile Relaz. Ind./Amm <b>SELEX-COMMUNICATIONS</b>
FRANCESCO PERILLO	Responsabile <b>Space Academy TELESPAZIO</b>
LEONE SCHISANO	Responsabile. Organizzazione <b>ANSALDOBREDA</b>

## Consulenti e/o Docenti Universitari

## Imprenditori e/o Manager di Linea

Partecipanti	Ruolo
GIUSEPPE BOCCIARELLI	A.D – <b>SIMAV</b>
GUIDO CORAGLIA	Direttore Sviluppo – <b>FAIVLEY</b>
ATTILIO IOCCO	DG – <b>METRONAPOLI</b>
GIOVANNI MAPPA	CEO – <b>ANOVA</b>
ROBERTO PETRONIO	Responsabile R&D – <b>TELESPAZIO</b>
SALVATORE SABINA	Responsabile Sviluppo – <b>ASTS</b>
DAVIDE SCARINZI	Resp. Area Sud – <b>COMM. PLANET</b>
ELIGIO TROMBETTA	VDG – <b>AERMACCHI</b>

Partecipanti
FRANCO BARBERO - Partner Studio B&C TORINO
CLAUDIO BONASIA – Consulente
F. ERNESTO CAROLEO – Doc. Economia del lavoro – Un. PARTHENOPE
ADALBERTO IVALDI - Consulente - Doc. Organizzazione Un. Bologna
ROBERTO POZZA – Consulente
FABRIZIO MAIMONE - Consulente - Ricercatore Un. LUNMA
DANIELE ZIMMARO – Consulente - Doc LUISS

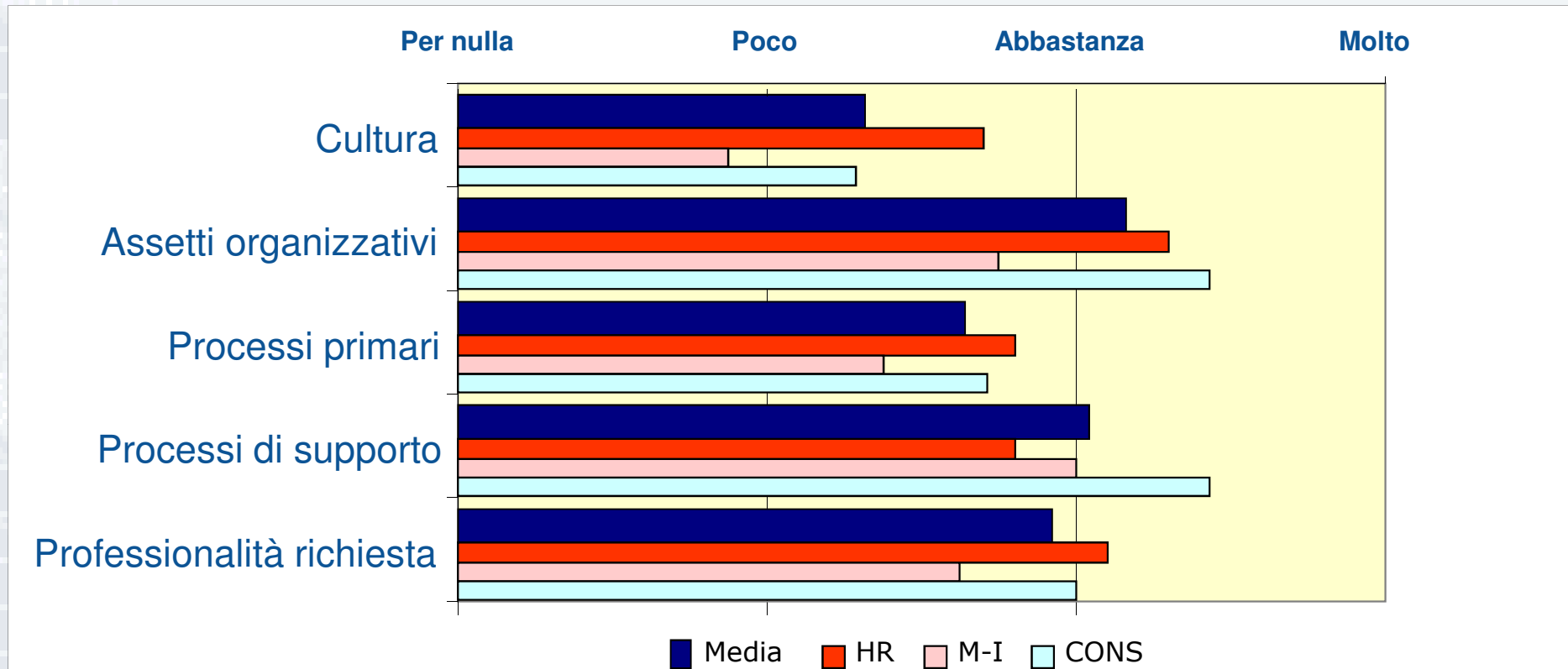


# ***I Risultati***

**– Sezione 1 –**

**Percezione dell'impatto su organizzazione e processi**

**1a – La recente crisi e le conseguenti strategie di riposizionamento competitivo dove e quanto hanno effettivamente inciso sulle imprese/organizzazioni?**

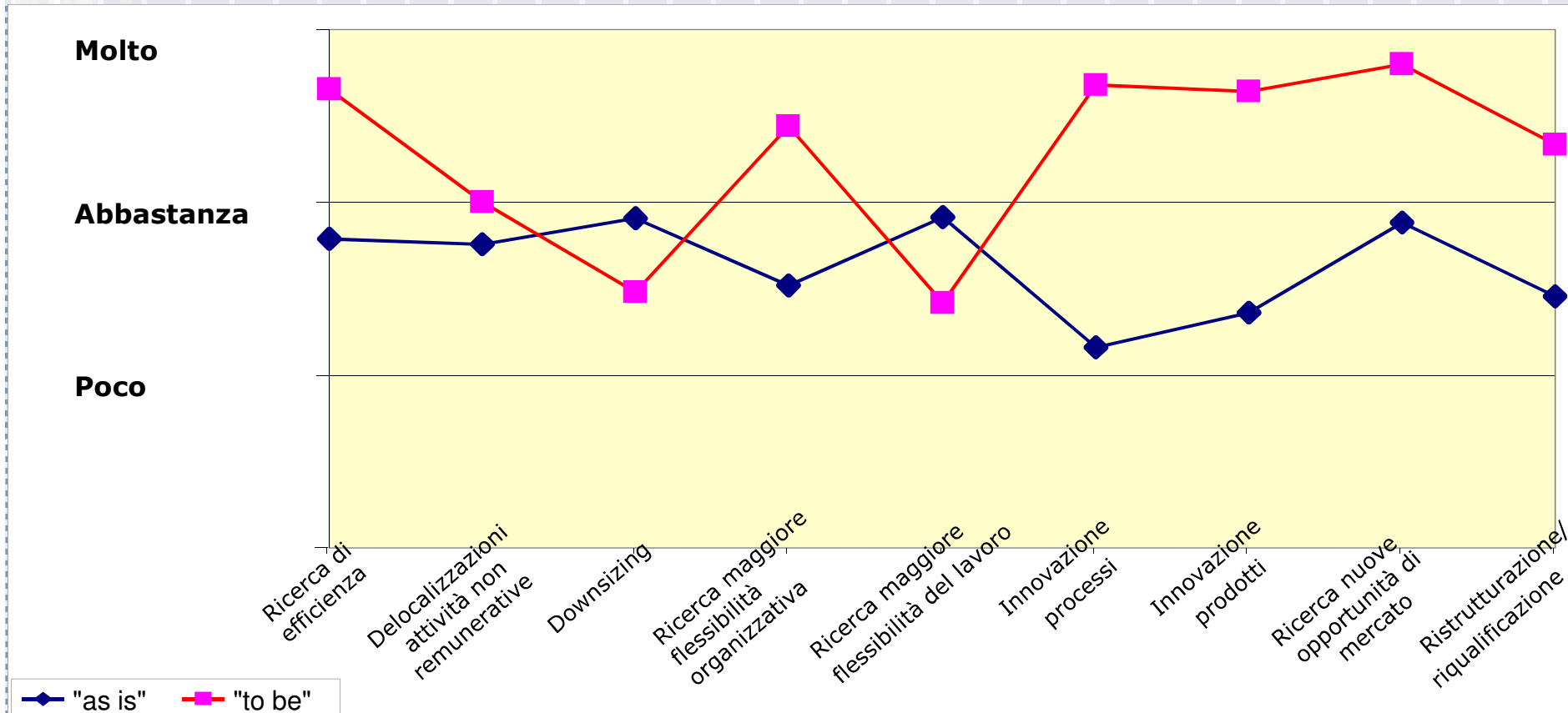


- La crisi, pur nella sua gravità, non sembra aver impattato in modo sostanziale sul “nocciolo duro” delle Aziende: **“Cultura” e “Processi primari”**
- Gli elementi apparentemente più flessibili (**“Assetti Organizzativi” e “Processi di supporto”**) sono stati probabilmente percepiti come più facilmente aggredibili.
- La **“Professionalità richiesta”** viene comunque percepita in sostanziale evoluzione
- **I Manager di Linea “denunciano” una Cultura d’Impresa sostanzialmente invariata.**

## **1b) Percezione di Insieme dell'impatto (sintesi dei commenti raccolti)**

- Lentezza nei tempi di reazione iniziali alla crisi: Panico, sorpresa, attesa, transitorietà presunta, ritardo nello sviluppo delle potenzialità esistenti
- Effetti ancora in evoluzione a seguito del rischio di ulteriore deterioramento dei risultati economici
- Completamento (e accelerazione) di un processo iniziato da tempo, in cui si modifica non solo la geografia economica e produttiva, ma anche l'organizzazione dei processi produttivi, in una prospettiva di mercato global/glocal
- Dimensione maggiormente finanziaria dell'Impresa in cui contano i profitti a breve
- Fattori di successo per le Imprese diventano oggi: visione globale, attenzione ai localismi, capacità di percepire e reagire all'Environment dei diversi contesti (GLOCAL) e recupero valori sociali trascurati – es. ambiente, risparmio energetico, responsabilità sociale
- Ritardo nell'affermarsi di una Cultura d'Impresa in grado di comprendere le nuove esigenze (proattività, internazionalità, innovazione, Mercato e Cliente)
- Modifiche del rapporto individuo/azienda: rapporti strumentali e coinvolgimento a tempo
- Percezione incerta del futuro da parte delle persone, ma anche disponibilità al cambiamento
- Esigenza di un nuovo approccio alla professionalità, con competenze manageriali diffuse in grado di: capire le mutazioni del contesto, "creare un futuro", velocizzare il re-engineering dei principali processi di business, individuare nuove opportunità di mercato, gestire le informazioni, ...

## 1c) Quali strategie sono state adottate ("as is") o dovrebbero essere messe in campo ("to be") per sostenere l'uscita dalla crisi?



- **Strategie "as is"**: prevalentemente di **breve termine, orientate alla "sopravvivenza"**: ottimizzazioni, flessibilità del lavoro e ricerca nuovi clienti (assente l'innovazione).
- **Strategie "to be"**: ricerca di un "efficientamento sistemico", nella prospettiva di **innovazione dell'intero sistema aziendale** (flessibilità, innovazione processi/prodotti, opportunità di mercato, ristrutturazione/riqualificazione)

- **I delta più significativi: innovazione processi e innovazione prodotti**

## 1d) **Percezione dei fattori critici delle strategie messe in campo**

- Risposte strategiche soprattutto difensive e non orientate all'aumento di competitività
- Focalizzazione sulla ricerca di risposte immediate (*Difesa patrimoniale, riduzione dei costi, downsizing e minimizzazione vincoli,...*), procedendo per tentativi ed errori
- Progetti di sviluppo rimandati a tempi migliori; ritardo nel potenziamento dei processi di Ricerca & Sviluppo e di Progettazione; mancanza di "coraggio" e "capitali terzi" da destinare agli investimenti
- L'impegno per la sopravvivenza ha ritardato un'analisi più prospettica di opportunità, minacce e rischi dei nuovi scenari di business (*investimento sui fattori soft, attenzione alle cause che generano rischi e risultati negativi, miglioramento dell'efficacia operativa, ricerca di nuove opportunità di mercato*)
- Strategie di innovazione e sviluppo condizionate dalla politica industriale e dalle politiche attive di orientamento e sostegno al lavoro
- Flessibilità contrattuale e ammortizzatori sociali, pur salvaguardando l'occupazione, ritardano la soluzione del problema e non promuovono il cambiamento
- Competitività italiana verso le economie emergenti condizionata negativamente anche dall'assenza di investimenti forti sul capitale intellettuale
- Resistenza allo sviluppo di partnership e networkng, privilegiando un approccio di individualismo imprenditoriale e manageriale - *meglio padroni in un'impresa debole che partner pro quota in una impresa grande*

## 1d) Percezione dei fattori di successo delle strategie da adottare

### ... sulle strategie e l'innovazione:

- Finalizzare l'innovazione di prodotti/processi/servizi alla marginalità/redditività, assicurando al Mercato soluzioni di alta Qualità
- Individuare e facilitare l'accesso a capitali per finanziare gli investimenti per "l'innovazione diffusa"
- Impostare le strategie competitive aumentando la consapevolezza dei nuovi scenari, superando una visione campanilistica e gestendo la "dinamicità" dell'ambiente operativo - *"trasformare le aziende da provinciali a internazionali"*
- Attuare i necessari processi di esternalizzazione e delocalizzazione, garantendo comunque il presidio delle attività ad alto valore aggiunto – *es. Design, Manutenzione evolutiva*
- Valorizzare il know-how esistente, acquisendo le competenze necessarie per realizzare e a vendere nuovi prodotti/ servizi
- Effettuare una "spietata" analisi preliminare dei punti di forza e di debolezza sui quali costruire il processo di cambiamento, pianificato e controllato su due driver fondamentali: miglioramento continuo e customer intimacy

### ... sulle persone e sulle professionalità:

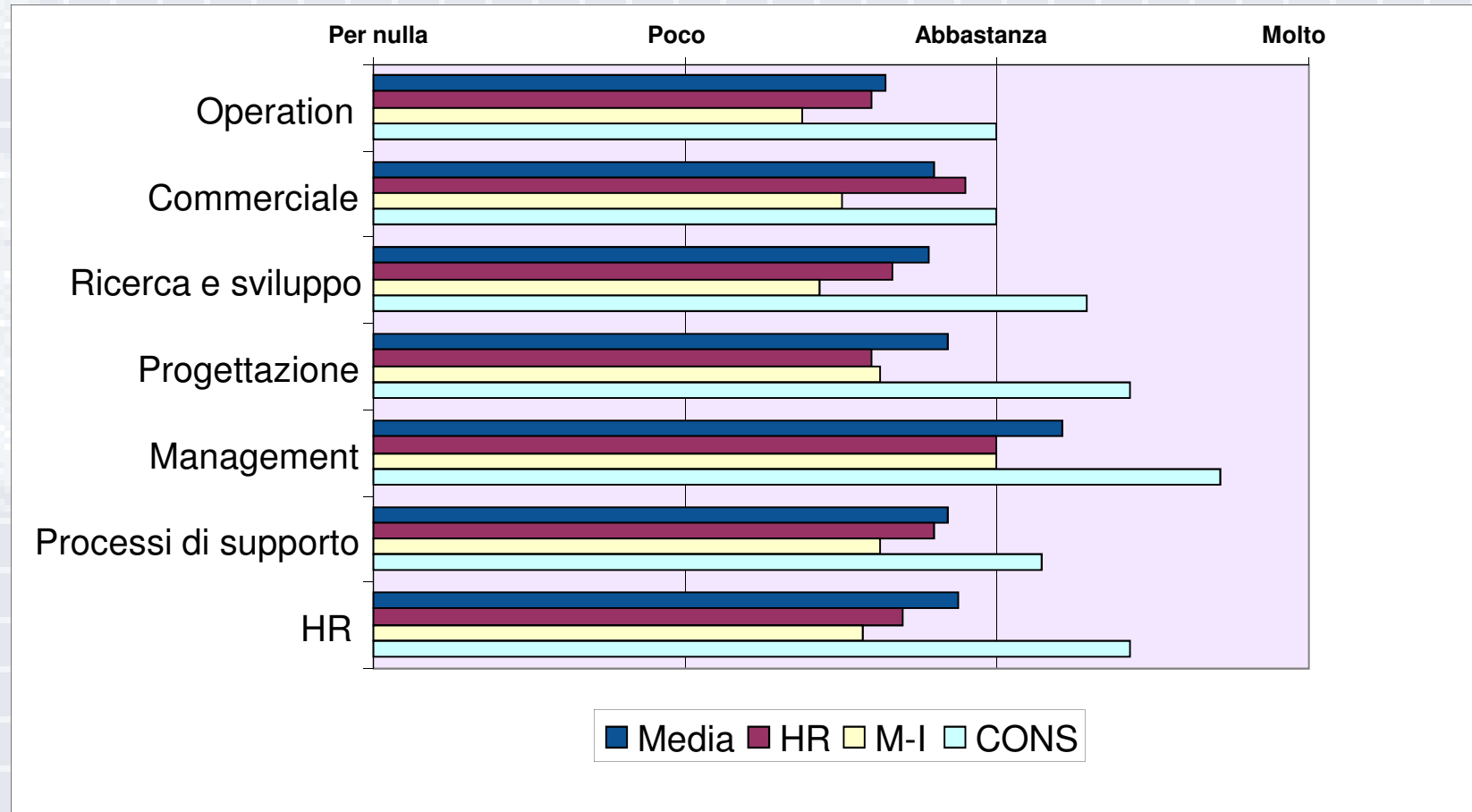
- Rinnovare il sistema di Valori, coinvolgendo Management e Risorse e ispirandosi a principi etici
- Perseguire le necessarie strategie di efficientamento, in maniera sistematica e non "formale"
- Utilizzare la ricerca di efficienza come leva gestionale, curando l'integrazione tra le azioni su processi/organizzazione, lo sviluppo di competenze trasversali e il recupero motivazionale
- Ricercare il migliore equilibrio tra flessibilità contrattuale e precarietà, nell'attesa della ripresa reale
- Coinvolgere tutte le Risorse nel processo di miglioramento e nella ricerca di nuove strategie ed opportunità
- Puntare sulle Risorse Umane e su nuove professionalità in grado di funzionare da "enzimi" rispetto alle nuove opportunità – *es. Knowledge Worker*
- Ripensare l'organizzazione, attribuendo un ruolo maggiormente significativo a Processi di Supporto e Gestione HR



# ***I Risultati***

## **Sezione 2 - Ruoli professionali emergenti**

**2a) Quali aree/processi aziendali sono stati maggiormente interessati da cambiamenti, determinando l'esigenza di nuove competenze e nuovi ruoli professionali**



Il cambiamento ha attraversato in maniera significativa tutti i ruoli professionali. L'esigenza più rilevante di nuove competenze appare percepita per il Management.

La percezione dei Consulenti sembra ....



## 2d) **Ruoli professionali emergenti – caratteristiche e logiche di identificazione**

- Importanza e crucialità nell'assicurare il conseguimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza delle funzioni
- Incidenza nei processi di controllo costi e tempi
- Capacità di innovare e migliorare con continuo adattamento all'evoluzione del mercato e degli scenari
- Responsabilità ed impatto manageriale nel trasferimento tecnologico della Ricerca alla realtà produttiva, per assicurare ricadute economiche della Ricerca stessa
- Presidio ed integrazione tra ambiti specialistici tradizionalmente separati.
- Interdisciplinarietà tra prodotto/mercato/processo
- Capacità di visione e sintesi, gestendo team di lavoro e valorizzando adeguatamente le Risorse
- Utilizzabilità anche in forma consulenziale
- Caratterizzabilità delle competenze agli specifici contesti aziendali – *firm specific*
- Orientamento verso una cultura di processo improntata alla condivisione
- Potenzialità di adattarsi alla velocità del cambiamento
- Capacità di integrare e ritarare con continuità le variabili di gestione processi e Risorse
- Reinterpretazione e reattività alle esigenze del cliente e del mercato determinate dall'impatto della crisi

**2b) Ruoli professionali emergenti: profili innovativi, in grado di presidiare professionalmente i processi oggi più significativi per la competitività aziendale**

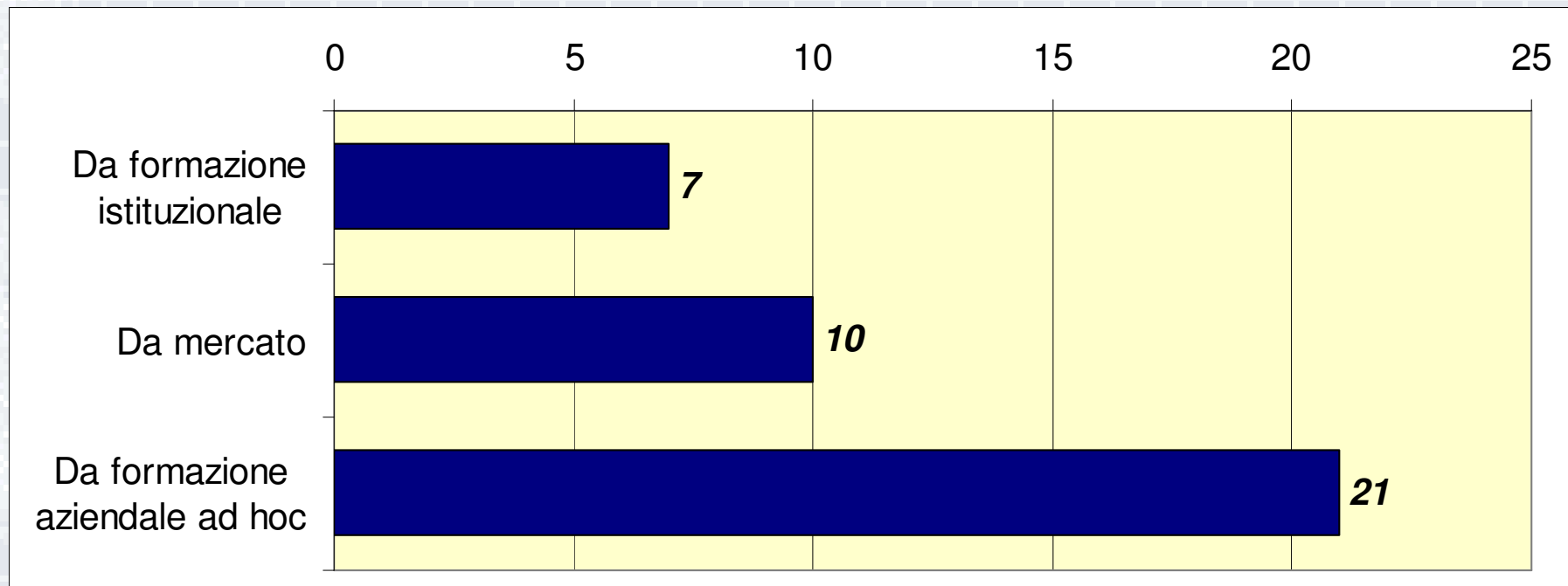
- Censiti 45 ruoli ricondotti a **25 ruoli significativi**, integrando profili simili
- I ruoli identificano nuove professionalità e/o modalità innovative di agire ruoli già presenti.
- I ruoli sono stati ricondotti a **6 macroaree professionali**

Management	Operation/ supporto	Progettazione	MKT/ Commerciale	HR	Innovazione
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Manager innovativo (6)</li> <li>• Contract Manager (1)</li> <li>• Internal Control (1)</li> <li>• Ethic Manager (1)</li> <li>• Change Manager (3)</li> <li>• Support Information Manager (1)</li> <li>• Strategic Planner (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean Process Specialist (1)</li> <li>• Business Improvement (1)</li> <li>• Material Manager (1)</li> <li>• Controller di Funzione (2)</li> <li>• Responsabile Area Operativa (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environmental Engineer (1)</li> <li>• System Engineer (1)</li> <li>• Product/economic Engineer (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Product/Portfolio Manager (4)</li> <li>• Sales Manager/KAM (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Process &amp; HR Improver (3)</li> <li>• HR Client Manager (1)</li> <li>• Support &amp; Communication Manager (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idea Manager (1)</li> <li>• Innovation Competitiveness (2)</li> <li>• Manager del trasferimento tecnologico (1)</li> <li>• Knowledge Worker / Ricercatore Industriale (1)</li> <li>• Innovation Manager (2)</li> </ul>

**Nota bene** – Nell'area **Innovazione** inclusi sia ruoli tradizionalmente riconducibili alla Ricerca e Sviluppo, sia ruoli trasversali focalizzati sull'innovazione (la cui collocazione organizzativa dipende dal contesto di riferimento)

**IN ALLEGATO I PROFILI DI DETTAGLIO DEI RUOLI PROFESSIONALI EMERGENTI**

## 2c) Possibile provenienza dei ruoli emergenti

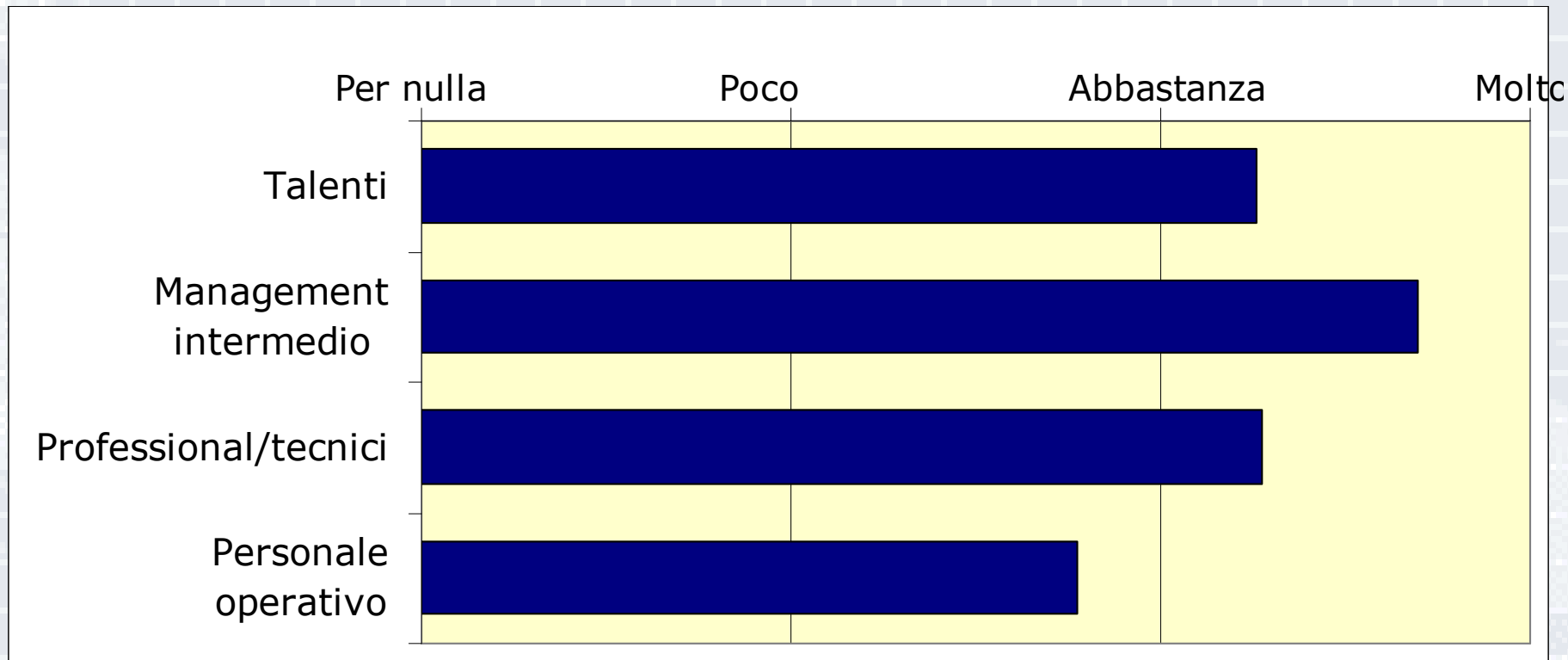


- Lo sviluppo delle nuove professionalità richiede un sistema di competenze aderente all'evoluzione del business e dei contesti di mercato e organizzativi
- Il fabbisogno quali/quantitativo di nuova professionalità limita la possibilità di acquisizione dal mercato
- La formazione rappresenta lo strumento fondamentale per "costruire" i nuovi ruoli e, più in generale, per promuovere il cambiamento.
- Le nuove professionalità possono innestarsi sulla formazione di base ma richiedono una expertise che non viene vista aggiornata in tempi reali nella formazione istituzionale
- E' auspicato un diverso rapporto Scuola-Università-Azienda, rifocalizzando gli apporti specifici nella costruzione dei ruoli emergenti

# I RISULTATI

## Sezione 3 - Opportunità per la riqualificazione delle Risorse

**3a) La possibilità di supportare/accelerare la ripresa in che misura richiede investimenti ed interventi sulle diverse tipologie professionali?**



- La ripresa ed il recupero di competitività richiedono investimenti significativi non solo sui Talenti, ma, soprattutto, sulle fasce intermedie: Quadri e Professional.

### 3b) *Interventi prioritari di formazione e/o sviluppo organizzativo per le diverse tipologie professionali?*

<p><b>Talenti</b></p>	<p>Valutazione potenziale reale e riduzione tempi di inserimento            Change management            Formazione di sistema            Formazione all'innovazione manageriale (Vision e Leadership) - Formazione/azione su tecniche dell'innovazione e creatività (Palestre)            Competenze gestionali: Orientamento al risultato, risk taking, decision making            Gestione RU - Coaching (per rafforzare la selfefficacy) - Leadership individuale - Delega e responsabilizzazione, valorizzazione e coinvolgimento - Comportamenti imprenditoriali - Self-empowerment e Abilità relazionali e networking - Intelligenza emotiva            Iniziative motivazionali</p>
<p><b>Management intermedio</b></p>	<p><b><u>Ambito Cultura Aziendale:</u></b> Vision, Change Management, diversity e cross-cultural management  <b><u>Ambito Manageriale:</u></b> Leadership, Coinvolgimento, valorizzazione e motivazione dei collaboratori (coaching e mentoring), Modelli di management per la gestione di nuove forme organizzative, Strategie e tecniche/strumenti per l'innovazione e la creatività,  <b><u>Ambito Gestionale:</u></b> Competenze Economiche, Gestionali, Ottimizzazione nella gestione delle Risorse Umane interne, Learning by Doing sull'efficienza, Integrazione di processo (polivalenza flessibilità), Focalizzazione e migliore finalizzazione del ruolo all'interno della struttura aziendale con obiettivi chiari e misurabili di supporto (al vertice ed alla line), Formazione/intervento per ristrutturare il background metodologico  <b><u>Ambito Comportamentale:</u></b> Intelligenza emotiva ed Emotional management, Sviluppo, integrazione e team working, Comunicazione manageriale,  <b><u>Aggiornamento tecnico</u></b>  <b><u>Iniziative motivazionali</u></b>  <b><u>Valutazione potenziale e Percorsi di sviluppo orizzontale</u></b></p>

**3b) Quali potrebbero essere gli interventi prioritari in ambito di formazione e/o sviluppo organizzativo sulle diverse tipologie professionali?**

<p><b>Professional e tecnici</b></p>	<p>Formazione tecnica e di processo - Aggiornamento continuo sulle nuove tecnologie – <i>Ad hoc</i> sui bisogni individuati dalle comunità professionali - Sviluppo/estensione competenze professionali</p> <p>Iniziative motivazionali</p> <p>Management dell’Innovazione e Cambiamento - Formazione e azione sulle tecniche dell’innovazione</p> <p>Consapevolezza sul tema del costo del prodotto</p> <p>Comunicazione interpersonale – Negoziazione - Self-empowerment - Lavoro collaborativo - Intelligenza emotiva - Comunicazione x migliorare la diffusione di una cultura attenta alla ricerca di soluzioni efficienti/efficaci (<b>Indurre l’intera struttura aziendale ad un migliore ascolto dei loro “suggerimenti”</b>)</p> <p>Formazione Gestionale - Value Analysis - Business Opportunity - Pianificazione delle Risorse - Orientamento al Cliente</p> <p>Formazione/intervento per ristrutturare il background metodologico</p> <p>Knowledge Management</p>
<p><b>Personale operativo</b></p>	<p>Consolidamento e sviluppo delle competenze tecniche e di processo</p> <p>Conoscenza dell’azienda</p> <p>Formazione e azione sulle tecniche dell’innovazione</p> <p>Polivalenza Flessibilità Rabbia Agonistica</p> <p>Planning, reporting</p> <p>value analysis - quality strategy</p> <p>Orientamento all’efficienza</p> <p>Formazione comportamentale sul valore della qualità</p> <p>Comunicazione interpersonale – negoziazione - self-empowerment - lavoro collaborativo - Intelligenza emotiva - Team Spirit - Orientamento al risultato - Responsabilizzazione - Approcci bottom up (<b>Ascoltare i miglioramenti proposti dalla line</b>)</p> <p>Iniziative motivazionali</p>



**3c) Indica in che misura sarebbe opportuno intervenire sulle competenze trasversali ai diversi ruoli organizzativi (middle manager, professional e neoassunti)**

Competenze trasversali ai diversi ruoli		Delta			
		Media	HR	MAN/i	CONS
1	Orientamento al cliente ed anticipazione delle sue esigenze	3,64	-0,14	-0,02	0,22
2	Capacità di operare in team integrati di progetto/prodotto (IPT)	3,60	0,00	0,02	-0,03
3	Visione sistemica dei processi interni/esterni all'organizzazione	3,56	-0,06	0,19	-0,13
4	Condivisione e trasferimento know-how	3,48	0,22	-0,23	-0,05
5	Competenze comunicative e relazionali	3,48	-0,08	0,02	0,09
6	Presidio e generazione di valore nei processi/prodotti aziendali	3,33	-0,13	-0,08	-0,19
7	Pianificazione, gestione e controllo progetti/attività	3,32	0,08	-0,07	-0,03
8	Metodologie di sviluppo e diffusione dell'innovazione in azienda	3,32	-0,02	-0,20	0,25
9	Risk management	3,32	0,18	0,06	-0,32
10	Conoscenza allargata del business	3,28	-0,08	-0,03	0,15
11	Metodologie di gestione della complessità e degli imprevisti con un approccio strategico	3,28	-0,08	-0,16	0,29
12	Responsabilità sociale e impatto ambientale	3,28	0,02	-0,03	0,01
13	Qualità nei processi e nei prodotti	3,20	0,10	0,05	-0,20
14	Autosviluppo professionale	3,16	0,04	-0,29	0,27
15	Conoscenza del ciclo di vita di progetti/prodotti	3,12	-0,02	0,51	-0,55
16	Utilizzo delle tecniche di creatività in azienda	3,12	-0,32	0,13	0,31
17	Sicurezza e ambiente nei processi interni e nel contesto esterno	3,08	0,12	-0,21	0,06
18	Consapevolezza degli scenari economici nazionali ed internazionali	3,04	-0,04	0,21	-0,18
19	Presidio processi informatici in rete (B2B e B2C)	2,83	-0,03	-0,46	0,17
20	Competenze informatiche di secondo livello (tool/sistemi di gestione integrata documenti, processi,... nel ciclo di vita di prog/prod)	2,68	-0,08	-0,06	0,18



**3d) Quali approcci ed elementi dovrebbero caratterizzare un progetto di riqualificazione rivolto a professional e quadri intermedi**

**SCELTE PROPOSTE:**

- **Modalità di pianificazione (A Chi? Perché?)**
- **Modalità di erogazione (Come?)**
- **Localizzazione logistica (Dove?)**
- **Distribuzione temporale (Quando?)**
- **Tipologia docenze (Con Chi?)**
- **Provenienza destinatari (Per Chi?)**
- **Focalizzazione contenuti (Cosa?)**
- **Modalità di finanziamento (Chi paga?)**

### 3d) Quali approcci ed elementi dovrebbero caratterizzare un progetto di riqualificazione rivolto a professional e quadri intermedi

Approcci formativi		Delta			
		Media	HR	MAN/i	CONS
1	Focalizzata sulle competenze organizzative	3,7	0,04	-0,17	0,12
2	Con Fondi Interprofessionali	3,5	0,14	-0,24	0,05
3	All'interno dell'Azienda	3,4	-0,08	-0,17	0,30
4	Assessment individuale delle competenze	3,4	0,00	-0,15	0,17
5	On the job	3,3	-0,18	-0,04	0,28
6	Utilizzo formatori esterni	3,3	-0,26	-0,14	0,57
7	Con utilizzo Fondi pubblici	3,2	-0,11	-0,07	0,21
8	In alternanza formazione/lavoro	3,2	0,13	-0,58	0,51
9	Aziendale	3,2	0,07	-0,32	0,25
10	Interaziendale	3,1	-0,22	-0,09	0,34
11	Ri-orientamento professionale	3,0	0,18	-0,29	0,10
12	In periodi di prolungata pausa produttiva (es. CIGS)	3,0	0,49	-0,81	0,19
13	Utilizzo docenti interni	2,9	0,53	-0,29	-0,41
14	Focalizzata sulle competenze tecniche	2,9	-0,02	-0,06	0,09
15	Con investimento a carico aziendale	2,9	-0,03	-0,19	0,23
16	In aula	2,8	-0,23	-0,21	0,50
17	Presso strutture esterne	2,5	-0,01	-0,33	0,40
18	A distanza	2,3	-0,03	-0,25	0,32

# I RISULTATI

## Sezione 4 – Osservazioni finali sulla Survey

## Alcune indicazioni operative

- Focalizzare la domanda formativa negli specifici contesti territoriali:
  - Approfondire sia la definizione dei profili innovativi che delle competenze trasversali in funzione delle diverse filiere di business (alimentare, industriale, servizi avanzati, ...)
  - Attivare "Osservatori permanenti" per cogliere/anticipare l'evoluzione delle competenze e dei sistemi/reti organizzative
- Promuovere la cultura dell'innovazione
  - Formazione e comunicazione basati sul benchmarking delle esperienze
- Attivazione rapida di nuove soluzioni formative:
  - Formazione specifica ai profili professionali innovativi prioritari
  - Orientamento, qualificazione e riqualificazione attuati rigorosamente attraverso il bilancio delle competenze (competenze possedute vs competenze innovative), sia per i giovani che per le risorse a rischio di obsolescenza
  - Individuazione di modelli sinergici e di opzioni di finanziamento per facilitare il coinvolgimento della piccola e media impresa e supportare lo sviluppo delle reti
  - Formazione breve, ma non episodica; vicina ai problemi e contesti lavorativi; preferibilmente in alternanza con il lavoro
  - Revisione dei rapporti tra formazione istituzionale e formazione aziendale

# **ALLEGATO 1**

**Dettaglio profili dei Ruoli professionali emergenti**

## 2b) Ruoli professionali emergenti

<b>Area/processo: Management</b>			
<b>Ruoli (frequenza)</b>	<b>Responsabilità</b>	<b>Competenze chiave</b>	<b>Caratteristiche innovative</b>
<b>PROJECT MANAGER innovativo (6)</b>	Gestione integrata e revisione continua di progetti/commesse/programmi (interni e di business)	Pianificazione e controllo System engineering Customer satisfaction Gestione risorse/team IPT Gestione per processi Creazione del valore	Leadership con forte capacità di visione e sintesi Coinvolgimento nell'intero ciclo di vita (dall'offerta al decommissioning) Adattamento all'evoluzione del mercato e degli scenari Valorizzazione risorse
<b>CONTRACT MANAGER (1)</b>	Impostazione e gestione dei contratti nella supply chain	Manageriali ed operative Gestione progetti Problem solving Team work Flessibilità	Approccio strategico Contratti commerciali come strumenti di integrazione operativa nella relazione cliente/ fornitore
<b>INTERNAL CONTROL (1)</b>	Assicurare ai board member il rispetto delle policy/requirement aziendali	Generali di azienda Disciplina, energia, Management control	Rapporto diretto con il top management
<b>ETHIC MANAGER (1)</b>	Assicurare agli stakeholder la sostenibilità/veridicità delle informazioni/processi	Integrità Visione sistemica	Corporate Social Responsibility

## 2b) Ruoli professionali emergenti

<b>Area/processo: Management</b>			
<b>Ruoli (frequenza)</b>	<b>Responsabilità</b>	<b>Competenze chiave</b>	<b>Caratteristiche innovative</b>
<b>CHANGE MANAGER (3)</b>	Gestire processi di cambiamento aziendale con il coinvolgimento delle persone a tutti i livelli	Conoscenza dei processi aziendali Vision Capacità organizzative e di coordinamento Capacità relazionali	Leadership relazionale Nuove metodologie per la comunicazione interna Assicurare un corretto assessment di tutte le variabili core insistenti sul business
<b>SUPPORT INFORMATION MANAGER(1)</b>	Supportare la diffusione e la realizzazione di soluzioni innovative per gestione delle informazioni rilevanti per il business	Tecniche di analisi dei processi Modelli funzionali Conoscenza del business, delle mission, delle job description e della struttura organizzativa aziendale Sistemi Informativi Approccio sistemico	Superamento dei normali canali di comunicazione per assicurare il collegamento tra i fattori di successo del business e il sistema organizzativo aziendale
<b>STRATEGIC PLANNER (1)</b>	Disegno strategico ed integrazione con i principali processi di business	Strategia e Marketing Organizzazione	Reattività all'evoluzione del business e definizione input di variazione tattica



## 2b) Ruoli professionali emergenti

<b>Area/processo: Operation/processi di supporto</b>			
<b>Ruoli (frequenza)</b>	<b>Responsabilità</b>	<b>Competenze chiave</b>	<b>Caratteristiche innovative</b>
<b>BUSINESS IMPROVEMENT (1)</b>	Miglioramento continuo e reengineering dei processi	Capacità di innovare e migliorare con continuo adattamento all'evoluzione del mercato e degli scenari Conoscenza del business Competenze relazionali	Forte orientamento all'efficienza con una logica di performance di sistema Rispondere velocemente anticipando le crisi e/o le variazioni di mercato
<b>LEAN PROCESS SPECIALIST (1)</b>	Operare nella funzione di appartenenza per facilitare l'implementazione di processi "lean"	Capacità di analisi e revisione critica dei processi Conoscenza delle logiche organizzative e analisi dei comportamenti Approccio relazionale/intelligenza emotiva	Integrazione Approccio metodologico orientato all'omogeneizzazione Analisi e valutazione dei comportamenti per la gestione delle resistenze
<b>MATERIAL MANAGER (1)</b>	Pianificazione integrata approvvigionamento e flusso di gestione materiali	Pianificazione approvvigionamenti Make or Buy	Visione integrata dei processi logistici e di approvvigionamento Partnership con fornitori



## 2b) Ruoli professionali emergenti

<b>Area/processo: Operation/processi di supporto</b>			
<b>Ruoli (frequenza)</b>	<b>Responsabilità</b>	<b>Competenze chiave</b>	<b>Caratteristiche innovative</b>
<b>CONTROLLER DI FUNZIONE/ PROGETTO</b>  <b>(2)</b>	Assicurare il conseguimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza della funzione/progetto, in modo integrato e secondo metodologie omogenee	Conoscenza dei processi di competenza della funzione Tecniche di pianificazione e controllo Controllo di gestione/accounting	Decentramento del controllo economico di processo coerentemente con gli indirizzi economico-finanziari Consulenza per le azioni correttive
<b>RESPONSABILE "AREA OPERATIVA" (MANAGER DI SOTTOSISTEMA)</b>  <b>(2)</b>	Gestire le risorse umane, finanziarie e strumentali dell'area e garantire il raggiungimento degli obiettivi specifici Presidio tempi e costi Implementare sistemi di gestione e la relativa procedurizzazione dei processi	Gestione di sistemi Gestione del personale Qualità del servizio Process & performance management Budgeting e reporting Piani di sviluppo e miglioramento Capacità di effettuare scelte tecnologiche Team working	Approccio sistemico e integrazione interfunzionale Forte orientamento all'efficienza con una logica di performance di sistema

## 2b) Ruoli professionali emergenti

<b>Area/processo: Progettazione</b>			
<b>Ruoli (frequenza)</b>	<b>Responsabilità</b>	<b>Competenze chiave</b>	<b>Caratteristiche innovative</b>
<b>ENVIRONMENTAL ENGINEER (1)</b>	Responsabile integrazione degli aspetti di impatto ambientale ed energetico su prodotti e processi	Analisi impatto ambientale Competenze tecniche operative Competenze manageriali	Integrazione tra ambiti specialistici tradizionalmente separati Counselling al management e alle funzioni
<b>SYSTEM ENGINEER (1)</b>	Gestione di tutti gli aspetti tecnici, qualitativi e di verifica della rispondenza di quanto progettato e sviluppato ai requisiti dell'utente	Management del LCM di progetto Definizione e gestione dei requisiti Strumenti informatici specifici Competenze economico-gestionali Competenze relazionali (relazioni con cliente, fornitori, altre funzioni aziendali)	Migliorare drasticamente l'efficienza dei processi di progettazione e di gestione delle modifiche in corso d'opera
<b>PRODUCT/ECONOMIC ENGINEER (2)</b>	Industrializzazione ed aggiornamento evolutivo dei prodotti Responsabile di prodotto e di processo	Analisi dei costi Progettazione del sistema produttivo: Processi, Tempi e Metodi Competenze economico-finanziarie Integrazione, Flessibilità	Integrazione tra aspetti di MKT ed aspetti tecnici Analisi ritorni dal campo

## 2b) Ruoli professionali emergenti

<b>Area/processo: MKT/Commerciale</b>			
<b>Ruoli (frequenza)</b>	<b>Responsabilità</b>	<b>Competenze chiave</b>	<b>Caratteristiche innovative</b>
<b>PRODUCT/ PORTFOLIO MANAGER (4)</b>	Innovazione, sviluppo e standardizzazione del portafoglio prodotti	Background tecnico Conoscenza del business Economics: Costi e Margini Project management Negoziazione, contrattualistica Competenze relazionali, guidare team e valorizzazione delle risorse Localizzazione competenze	Standardizzazione dei prodotti per piattaforme customizzabili Raccordo organizzativo tra mercato e ingegneria e riduzione tempi di reazione aziendali Valorizzazione delle core competence
<b>SALES MANAGER – KEY ACCOUNT MANAGER (KAM) (4)</b>	Acquisizione/ fidelizzazione clienti Gestione dei clienti chiave massimizzando la ValueChain	Background tecnico Knowledge di Prodotto/Mercato/ Cliente per proporre soluzioni Value Increase Negoziazione, contrattualistica Competenze relazionali	Sviluppo di partnership con il cliente e con i competitor, ridisegnando della catena del valore Integrare MKT & Sales Focus su obiettivi di redditività durevole

## 2b) Ruoli professionali emergenti

### Area/processo: HR

Ruoli (frequenza)	Responsabilità	Competenze chiave	Caratteristiche innovative
<b>PROCESS &amp; HR IMPROVER – (3)</b>	<p>Facilitare e supportare le attività di business</p> <p>Supportare i progetti di cambiamento condivisi e richiesti dal vertice aziendale in riferimento agli obiettivi di efficientamento/ riduzione degli sprechi.</p>	<p>Analisi e miglioramento processi.</p> <p>Sistemi di gestione per competenze</p> <p>Knowledge management</p> <p>Competenze relazionali</p> <p>Team building</p> <p>Counselling</p> <p>Animazione di struttura</p> <p>Orientamento al risultato</p>	<p>Approccio integrato al miglioramento di Risorse e di Processi</p> <p>Partnership con i clienti interni di HR (manager di line)</p> <p>Allocazione organizzativa in ambito HR</p>
<b>HR CLIENT MANAGER (1)</b>	<p>Supportare la gestione delle Risorse, presidiando e favorendo lo sviluppo dell'organizzazione . e la valorizzazione delle persone</p> <p>Trasferire e monitorare l'utilizzo dei sistemi di gestione risorse</p>	<p>Abilità relazionali</p> <p>Conoscenza del business</p> <p>Comunicazione interna</p> <p>Sistemi di valutazione prestazioni, potenziale e fabbisogni formativi</p>	<p>Partnership con i clienti interni di HR (manager di line)</p> <p>Lavorare per obiettivi di processo e e non di Funzione</p>
<b>SUPPORT &amp; COMMUNICATION MANAGER (1)</b>	<p>Supportare la comunicazione interna monitorandone efficienza ed efficacia.</p> <p>Individuare e supportare la soluzione di conflitti interni ascrivibili ad errori di comunicazione organizzativa.</p>	<p>Conoscenza del business, delle mission, delle job description e della struttura organizzativa aziendale</p> <p>Tecniche di empowerment;</p> <p>Tecniche di gestione dei conflitti</p> <p>Monitoraggio del clima aziendale</p>	<p>Approccio sistemico e strategico alla comunicazione.</p> <p>Counselling comunicativo alle funzioni interne</p>

## 2b) Ruoli professionali emergenti

<b>Area/processo: Innovazione</b>			
<b>Ruoli (frequenza)</b>	<b>Responsabilità</b>	<b>Competenze chiave</b>	<b>Caratteristiche innovative</b>
<b>IDEA MANAGER (1)</b>	<p>Individuare aree di potenziale innovazione stimolandola nei settori di interesse</p> <p>Tradurre le iniziative di ricerca in progetti di innovazione e monitorarne l'incubazione</p> <p>Contribuire al sistema di valutazione delle idee</p>	<p>Competenza tecnica del settore di riferimento integrata in un approccio multisettoriale</p> <p>Project management applicato alle fasi di incubazione prodotti/servizi</p> <p>Attitudine al lavoro in rete</p> <p>Innovazione e creatività</p>	<p>Process owner dell'innovazione</p> <p>Knowledge management (banca dati delle idee)</p>
<b>INNOVATION COMPETITIVENESS (2)</b>	<p>Analisi e monitoraggio delle opportunità di innovazione derivanti da studi di mercato esterni</p> <p>Studio di prodotti innovativi e verifica della loro competitività</p>	<p>Conoscenza dei prodotti, dei domini applicativi, dei processi e dei leaders professionali aziendali</p> <p>Conoscenza del business e della concorrenza</p> <p>Tecniche di analisi del valore e concurrent engineering</p> <p>Visione strategica</p> <p>Innovazione</p> <p>Analisi, sintesi</p>	<p>Localizzazione delle competenze (nell'organizzazione interna e nel network attivabile)</p> <p>Identificazione del Valore di Prodotti/Soluzioni</p>

## 2b) Ruoli professionali emergenti

<b>Area/processo: Innovazione</b>			
<b>Ruoli (frequenza)</b>	<b>Responsabilità</b>	<b>Competenze chiave</b>	<b>Caratteristiche innovative</b>
<b>MANAGER DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO (1)</b>	Individuare, all'interno dell'attività di ricerca, le possibili applicazioni con potenzialità di ritorno economico	Capacità di effettuare scelte tecnologiche Capacità di elaborare, controllare e gestire budget Finanziamenti internazionali Capacità gestionali/manageriali Negoziazione	Essere tramite tra il mondo della ricerca e quello industriale
<b>KNOWLEDGE WORKER / RICERCATORE INDUSTRIALE (1)</b>	Condurre i processi di capitalizzazione della conoscenza e lo sviluppo dell'innovazione dall'interno dell'impresa stessa	Competenze tecniche interdisciplinari Gestione della Complessità e dei Modelli di Conoscenza Gestione e risoluzione dei problemi Gestione dell'innovazione e dei progetti di Ricerca Industriale Team development	Approccio organizzato all'attività di ricerca Tesaurizzazione e trasferibilità delle nuove conoscenze
<b>INNOVATION MANAGER (2)</b>	Progettazione ed implementazione di Sistemi per promuovere l'innovazione diffusa in azienda  Utilizzare e diffondere metodologie e tecniche della creatività e gestire gli output	Conoscenza processi tecnologici, logistici e commerciali Tecniche e strumenti della creatività in azienda Capacità di pianificazione e di valutazione dei risultati Team building Problem solving creativo	Fertilizzare l'innovazione in tutte le funzioni aziendali.  Focus su business results e su Comportamenti/Valori