

INCONTRO AIDP CAMPANIA:

Innovazione, ripresa e professionalità

Napoli – 24/5/2010

COMPETENZE PER L'INNOVAZIONE E LA RIPRESA

Risultati della Survey ERNetwork:

“Evoluzione delle esigenze professionali ed organizzative”

Ettore Rispoli – ERNetwork

About us...

ETTORE RISPOLI - Ingegnere meccanico specializzato in ricerca operativa, ha iniziato ad occuparsi di cambiamento e formazione in IRI (Ancifap/Ifap), maturando una visione ampia del sistema industriale italiano e dei diversi settori di business (automotive, siderurgia, cantieristica, telecomunicazioni, informatica,...).

Partner di Consiel, ha curato programmi di Change Management per Aziende e P.A., occupandosi in particolare delle problematiche di gestione/sviluppo delle Risorse Umane nell'ambito dei progetti di privatizzazione, sviluppo partnership e di miglioramento delle performance organizzative.

Ha diretto la scuola Crea del gruppo Finsiel. Dirigente della Scuola Superiore ReissRomoli (TelecomItalia) e Direttore Generale del Consorzio ReissForm ha seguito programmi di ricerca, formazione e sviluppo per grandi imprese (Finmeccanica, Fincantieri, ..), realizzando accordi internazionali di partnership per l'outsourcing dei servizi formativi.

Attualmente dirige un network di professionisti (**ERNetwork**), che ha fondato per offrire servizi di consulenza e formazione sul cambiamento, sull'innovazione e sulla definizione dei sistemi di apprendimento e gestione della conoscenza (Learning System, Academy e Scuole Aziendali)

ER NETWORK è una struttura snella che mette a disposizione delle Imprese professionisti e **soluzioni qualificate e competitive** per realizzare **programmi di consulenza, formazione ed assistenza a supporto del cambiamento e dell'innovazione.**

Il network sviluppa programmi *ad hoc* per: l'inserimento e lo sviluppo delle **giovani Risorse**, la formazione del **Management intermedio**, la riqualificazione dei **Professional**, l'introduzione/gestione dei **Sistemi di competenze**, la **tesaurizzazione e il trasferimento del know-how.**

Con modalità di **Action Learning** vengono sviluppati, inoltre, programmi di miglioramento dell'efficienza, della qualità e delle performances dei processi.

Avvalendosi delle migliori competenze specialistiche e di una rete di relazioni consolidate con il mondo accademico e professionale, il network si propone come una **comunità di pratica** in cui si confrontano Manager, Professional e Consulenti, nella ricerca di modalità di apprendimento innovative per facilitare **l'innovazione e lo sviluppo competitivo delle organizzazioni.**

Il dettaglio dell'offerta di ERNetwork è disponibile sul sito www.ernetwork.it

CONTATTI Via G. Porzio Centro Direzionale – Isola F4 80143 Napoli
Tel.: 081/7347840-335/6309401 Fax: 081/7348788
Staff : info@ernetwork.it Web-site www.ernetwork.it

- *Perché la Survey?*
- Lo scenario
- Ipotesi ed obiettivi della survey
- Metodologia e panel
- I risultati
 - Sezione 1 - Percezione dell'impatto su organizzazione e processi
 - Sezione 2 - I ruoli professionali emergenti
 - Sezione 3 - Opportunità per la riqualificazione delle fasce intermedie
- Osservazioni conclusive
 - Alcune indicazioni operative

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 AIDP CAMPANIA
ANDREA CRIVELLI	Responsabile HR – SINCROTONE TRIESTE
GIORGIO DETTORI	Direttore HR – TELESPAZIO
FABIO ESPOSITO	Responsabile Sviluppo Organizzativo EQUITALIA POLIS
PAOLA GIAMPAOLO	Responsabile Sviluppo HR – ANSALDO STS
GIUSEPPE GIANPORCARI	Direttore HR – DSM BIOSOLUTIONS
FRANCO GIUGLIANO	Direttore HR – WASS
DONATO LECCESE	Responsabile Relaz. Ind/Amm SELEX-COMMUNICATIONS
FRANCESCO PERILLO	Responsabile Space Academy TELESPAZIO
LEONE SCHISANO	Responsabile Organizzazione ANSALDOBREDA

Consulenti e/o Docenti Universitari

Imprenditori e/o Manager di Linea

Partecipanti	Ruolo
GIUSEPPE BOCCIARELLI	AD – SIMAV
GUIDO CORAGLIA	Direttore Sviluppo – FAIVELEY
ATTILIO IOCCO	DG – METRONAPOLI
GIOVANNI MAPPA	CEO – ANOVA
ROBERTO PETRONIO	Responsabile R&D – TELESPAZIO
SALVATORE SABINA	Resp.Std Product – ANSALDO STS
DAVIDE SCARINZI	Resp. Area Sud – COMM. PLANET
ELIGIO TROMBETTA	Vice DG – ALENIA AERMACCHI

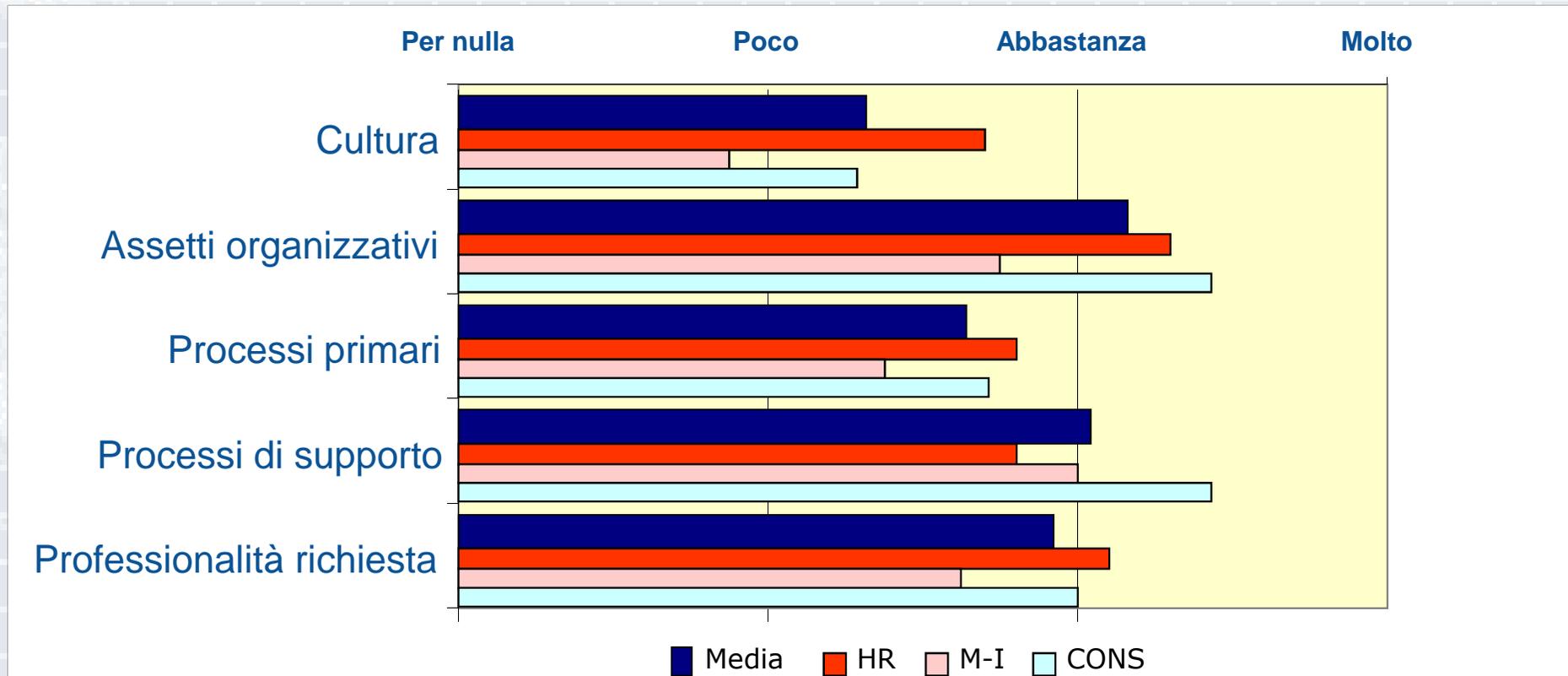
Partecipanti
FRANCO BARBERO – Partner Studio B&C TORINO
CLAUDIO BONASIA – Consulente
F. ERNESTO CAROLEO – Doc. Economia del lavoro – Un. PARTHENOPE
ADALBERTO IVALDI – Consulente – Doc. Organizzazione Un. Bologna
ROBERTO POZZA – Consulente
FABRIZIO MAIMONE – Consulente – Ricercatore Un. LUNMA
DANIELE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

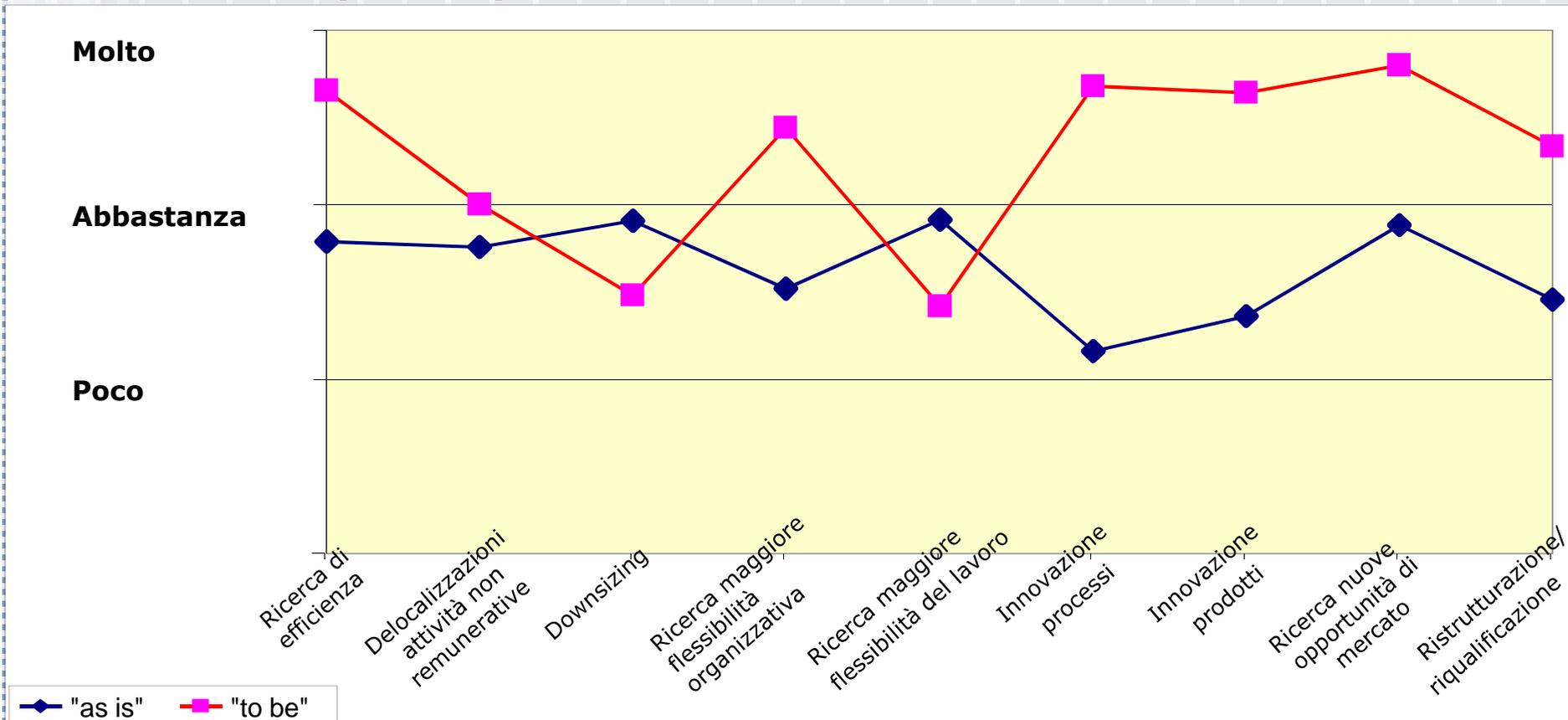


- La crisi, pur nella sua gravità, non sembra aver impattato in modo sostanziale sul “nocciolo duro” delle Aziende: **“Cultura” e “Processi primari”**
- Gli elementi apparentemente più flessibili (**“Assetti Organizzativi” e “Processi di supporto”**) sono stati probabilmente percepiti come più facilmente 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**
- **Effetti ancora in evoluzione**
- **Accelerazione di processi iniziati da tempo: modifica della geografia economica e produttiva, revisione organizzativa e dei processi produttivi, in una prospettiva di mercato global/glocal**
- **Dimensione maggiormente finanziaria dell'Impresa (*profitti a breve*)**
- **Fattori di successo oggi: visione globale con attenzione ai localismi (GLOCAL) e responsabilità sociale (*es. ambiente, energia, ...*)**
- **Ritardo nell'adeguare la **Cultura d'Impresa****
- **Rapporto individuo/azienda strumentalizzato (*rapporti di scambio, coinvolgimento a tempo, ...*)**
- **Disponibilità al cambiamento, ma percezione incerta del futuro**
- **Diverso approccio alla **professionalità**, con esigenza di "managerialità" diffusa in tutti i ruoli**

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) Aspetti critici delle strategie messe in campo

- **Impegno prioritario per la sopravvivenza, con conseguente ritardo di un'analisi più prospettica di opportunità, minacce e rischi dei nuovi scenari di business**
- **Focalizzazione sulla ricerca di risposte immediate (*Difesa patrimoniale, riduzione dei costi, downsizing e minimizzazione vincoli,...*), procedendo per tentativi ed errori, senza incidere sulla competitività**
- **Progetti di sviluppo rimandati a tempi migliori; ritardo nel potenziamento dei processi di Ricerca & Sviluppo e di Progettazione;**
- **Mancanza di "coraggio" imprenditoriale e della disponibilità di "capitali terzi" da destinare agli investimenti**
- **Flessibilità contrattuale e ammortizzatori sociali, pur salvaguardando l'occupazione, ritardano la soluzione del problema e non promuovono il cambiamento**
- **Strategie di innovazione e sviluppo condizionate dalla politica industriale e dalle politiche attive di orientamento e sostegno al lavoro**
- **Competitività condizionata dall'assenza di investimenti qualificati sul capitale intellettuale**
- **Resistenza allo sviluppo di partnership e networking**

1d) Fattori abilitanti per le strategie da adottare

... sulle strategie e l'innovazione:

- **Innovazione finalizzata alla marginalità/redditività/qualità**
- **Accesso rapido a capitali per finanziare gli investimenti per "l'innovazione diffusa"**
- **Piena consapevolezza dei nuovi scenari - "trasformare le aziende da provinciali a internazionali"**
- **Esternalizzazione e delocalizzazione mirata al presidio delle attività ad alto valore aggiunto – es. Design, Manutenzione evolutiva – ed allo sviluppo di partnership e "reti"**
- **Bilancio delle competenze per definire il *make or buy* del know-how**
- **Processi di cambiamento, pianificati e controllati sui driver fondamentali: re-engineering, miglioramento continuo e customer intimacy**

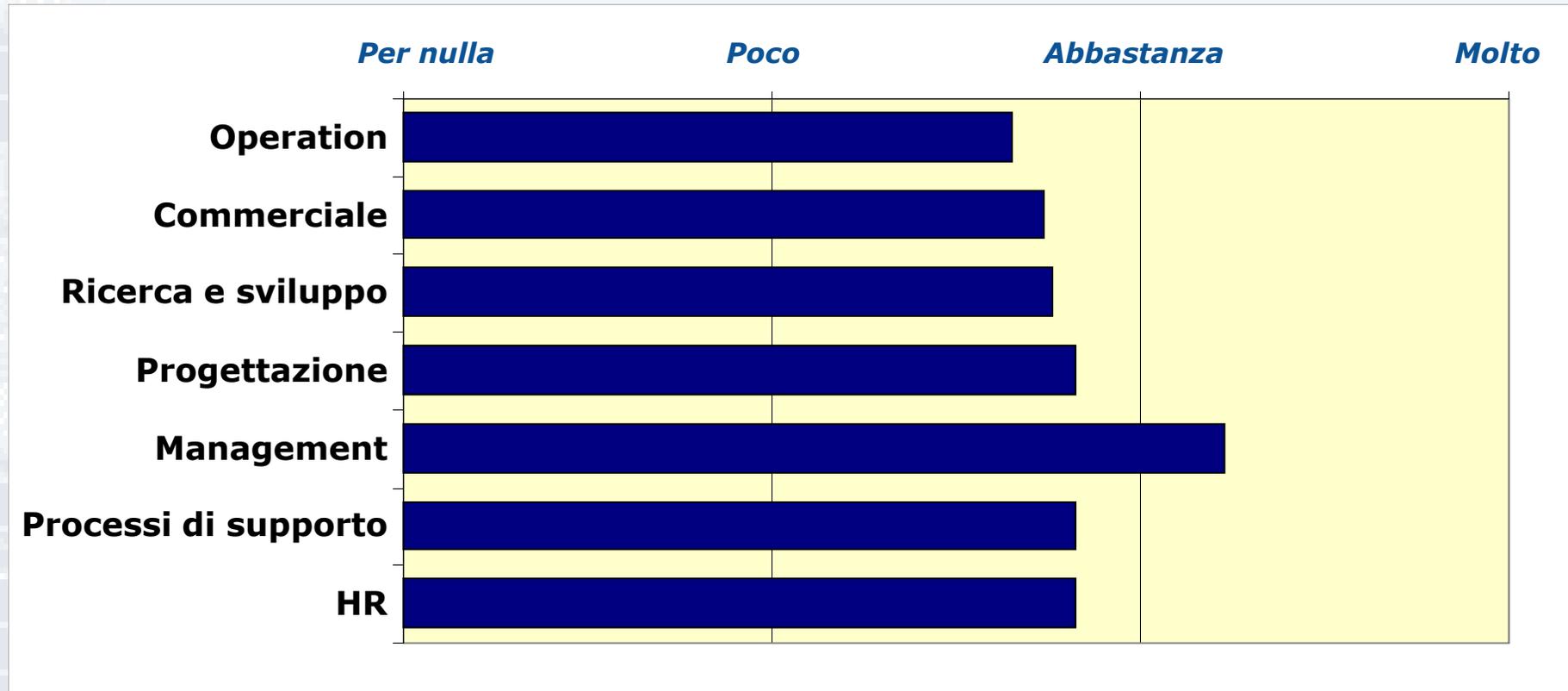
... sulle persone e le professionalità:

- **Rinnovamento del sistema di Valori, coinvolgendo Management e Risorse e ispirandosi a principi etici**
- **Coinvolgimento di tutte le Risorse nel processo di miglioramento e nella ricerca di nuove strategie ed opportunità**
- **Efficientamento attuato maniera sistematica e non "formale", curando l'integrazione, lo sviluppo di competenze trasversali e il recupero motivazionale**
- **Ricerca del "migliore equilibrio" tra flessibilità contrattuale e precarietà, nell'attesa della ripresa reale**
- **Forte investimento sulle Risorse Umane e sulle nuove professionalità – *gli "enzimi" del cambiamento (Knowledge Worker)***
- **Maggior peso nell'organizzazione di 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 interessato significativamente **tutte le aree/processi aziendali**:

- L'esigenza più rilevante di nuove competenze appare percepita per il **Management**.
- Le **Operation** sembrano relativamente meno interessate dal cambiamento

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

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

2d) Ruoli professionali emergenti: caratteristiche qualificanti

- **Importanza e crucialità nell'assicurare il conseguimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza delle Funzioni, anche incidendo sui processi di controllo costi e tempi**
- **Presidio ed integrazione tra ambiti specialistici tradizionalmente separati, con interdisciplinarietà tra prodotto/mercato/processo**
- **Reinterpretazione e reattività alle esigenze del cliente e del mercato determinate dall'impatto della crisi**
- **Capacità di adattarsi alla velocità del cambiamento, innovando e migliorando con continuità, in funzione dell'evoluzione del Mercato e degli scenari**
- **Presidiare e ritarare le variabili fondamentali di gestione processi e Risorse Umane**
- **Capacità di visione e sintesi e orientamento alla condivisione, gestendo team di lavoro e valorizzando adeguatamente le Risorse Umane**
- **Responsabilità ed approccio manageriale nel trasferimento tecnologico della Ricerca alla realtà produttiva, per assicurare ricadute economiche della Ricerca stessa**
- **Caratterizzabilità delle competenze agli specifici contesti aziendali – *firm specific***
- **Utilizzabilità anche in forma consulenziale**

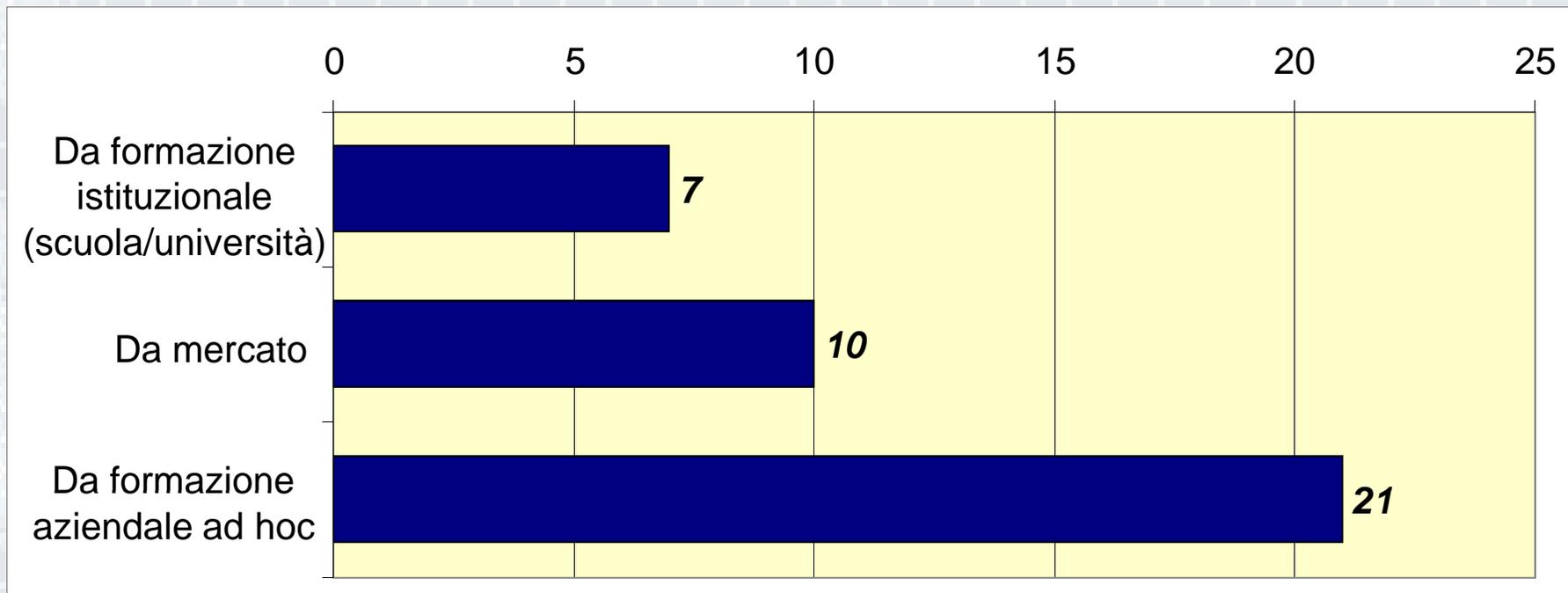
2b) Ruoli professionali emergenti

Area/processo: HR			
Ruoli (frequenza)	Responsabilità	Competenze chiave	Caratteristiche innovative
PROCESS & HR IMPROVER – (3)	<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>
HR CLIENT MANAGER (1)	<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>
SUPPORT & COMMUNICATION MANAGER (1)	<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

Area/processo: Innovazione			
Ruoli (frequenza)	Responsabilità	Competenze chiave	Caratteristiche innovative
MANAGER DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO (1)	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
KNOWLEDGE WORKER / RICERCATORE INDUSTRIALE (1)	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 Tesauroizzazione e trasferibilità delle nuove conoscenze
INNOVATION MANAGER (2)	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

2c) Possibile provenienza dei ruoli emergenti

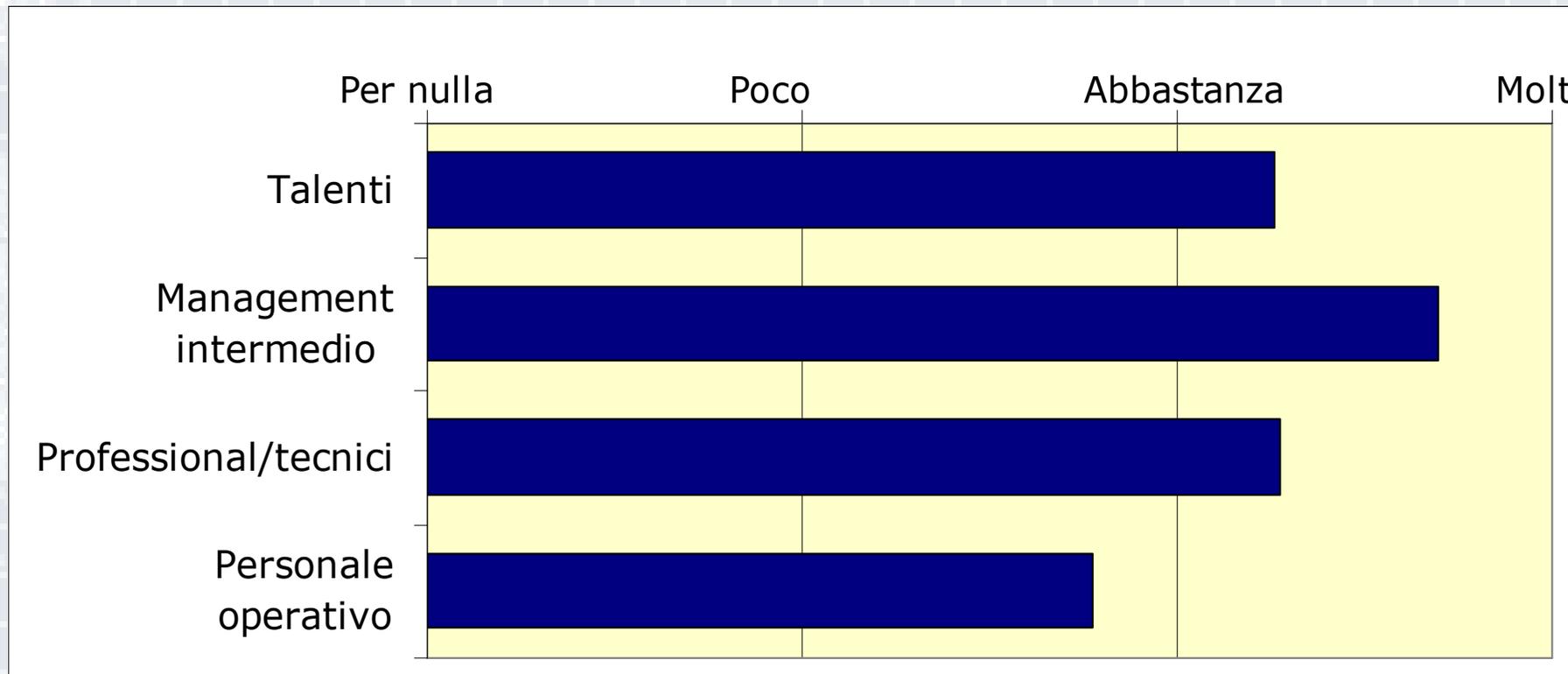


- Lo sviluppo delle nuove professionalità richiede un sistema di competenze aderente all'evoluzione del business e dei contesti di mercato e organizzativi
- Il fabbisogno quali/quantitativo di nuova professionalità limita la possibilità di acquisizione dal mercato
- La formazione aziendale rappresenta 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>Talenti</p>	<p>Iniziative motivazionali Valutazione potenziale reale e riduzione tempi di inserimento Formazione di sistema Formazione all'innovazione manageriale (Vision e Leadership) - Formazione/azione su tecniche dell'innovazione e creatività (Palestre) Formazione in ambito Leadership e Gestione HR Formazione Gestionale</p>
<p>Management intermedio</p>	<p>Iniziative motivazionali Valutazione potenziale e Percorsi di sviluppo orizzontale Formazione sulla Cultura Aziendale Formazione in ambito Leadership e Gestione HR Formazione intervento e Learning by Doing in ambito gestionale Formazione Comportamentale Aggiornamento tecnico</p>
<p>Professional e tecnici</p>	<p>Iniziative motivazionali Piani di comunicazione (top down e bottom up) Knowledge Management e Sviluppo comunità professionali Formazione tecnica e di processo Aggiornamento continuo sulle nuove tecnologie Formazione e azione sulle tecniche dell'innovazione Consapevolezza economica Orientamento al Cliente Formazione Gestionale Formazione comportamentale</p>
<p>Personale operativo</p>	<p>Iniziative motivazionali Piani di comunicazione (top down e bottom up) Consolidamento e sviluppo delle competenze tecniche e di processo Formazione e azione sulle tecniche dell'innovazione Formazione alla polivalenza e flessibilità Pianificazione e Controllo delle attività Cultura della Qualità Formazione comportamentale</p>

3c) Competenze prioritarie da implementare in maniera trasversale ai diversi ruoli organizzativi (middle manager, professional e neoassunti)

	Media	Delta		
		HR	MAN/i	CONS
1	3,64	-0,14	-0,02	0,22
2	3,60	0,00	0,02	-0,03
3	3,56	-0,06	0,19	-0,13
4	3,48	0,22	-0,23	-0,05
5	3,48	-0,08	0,02	0,09
6	3,33	-0,13	-0,08	-0,19
7	3,32	0,08	-0,07	-0,03
8	3,32	-0,02	-0,20	0,25
9	3,32	0,18	0,06	-0,32
10	3,28	-0,08	-0,03	0,15
11	3,28	-0,08	-0,16	0,29
12	3,28	0,02	-0,03	0,01
13	3,20	0,10	0,05	-0,20
14	3,16	0,04	-0,29	0,27
15	3,12	-0,02	0,51	-0,55
16	3,12	-0,32	0,13	0,31
17	3,08	0,12	-0,21	0,06
18	3,04	-0,04	0,21	-0,18
19	2,83	-0,03	-0,46	0,17
20	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

		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

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Alcune indicazioni operative

- **Promuovere la diffusione capillare della cultura dell'innovazione:**
 - Attivare reti di gestione della conoscenza, sia globali che locali, favorendo l'interscambio tra piccole e medie Imprese
 - Favorire attività di Comunicazione e confronto sul territorio, tra imprese, attori istituzionali e sistema formativo
- **Rafforzare e qualificare il ruolo di HR nell'attivare processi di innovazione:**
 - Incrementare l'autorevolezza della Funzione nel ruolo di Business Partner per i Clienti interni
- **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
- **Implementare rapidamente le 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 in inserimento, 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