



ASSOKNOWLEDGE
Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici

Progetto finanziato dalla



*Presidenza
del Consiglio dei Ministri*

CAPITALE UMANO E SMART WORKING

Una profittevole relazione per lo sviluppo del Sistema Paese



REPORT SULL'ANALISI DEI BISOGNI EMERGENTI

DICEMBRE 2022

REPORT SULL'ANALISI DEI BISOGNI EMERGENTI

Indice

ANALISI DEI BISOGNI: INCIDENZE E GAP	8
CAPITALE UMANO	8
TRASFORMAZIONE DIGITALE	16
<i>Sondaggio d'opinione sullo Smart working</i>	21
I BISOGNI RELATIVI AL CAPITALE UMANO CHE SODDISFA IL PNRR	31
COLLABORAZIONE PUBBLICO-PRIVATO	33
COME CAMBIA LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	37
LE IMPRESE	42
IL "NETWORK HR PER L'ITALIA"	43
LE RISULTANZE DELLA SEGMENTAZIONE: "LE 1000 IMPRESE FARO"	48
RICERCA-AZIONE	81
ANALISI DEI BISOGNI (METODOLOGIA QFDHC)	81
CONCLUSIONI	104
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	106
ALLEGATO – BUONE PRATICHE CONDIVISE NEL PROGETTO COLLETTIVO	109

Premessa metodologica

Lo scopo principale del presente progetto è l'analisi dei bisogni per identificare le aree in cui è opportuno intervenire, individuare possibili prospettive e definire le azioni volte al miglioramento dello *status quo*.

La nostra analisi punta a rilevare risorse, know-how, attitudini, motivazioni, aspettative, desideri, elementi base costitutivi della ricerca globale del progetto. Questi “oggetti” della nostra ricerca sono considerati contributi poiché se capitalizzati in termini di conoscenza, consapevolezza e condivisione sono funzionali per individuare linee direttrici che possano orientare il comportamento umano.

Nel nostro ambito di indagine ci riferiamo al comportamento umano in termini di approcci e pratiche concrete, dialogo e negoziazione, condivisione e partnership, problem solving e processi decisionali, coaching e formazione. Ossia processi riconoscibili, replicabili o ridisegnabili che possano dare risultanze ai fini dell'output del progetto: linee guida, indirizzi e modus praticabili per lo sviluppo del Sistema Paese.

A tal proposito decliniamo il concetto stesso di bisogno che ha orientato la nostra indagine. Useremo l'accezione del sociologo Luciano Gallino, esperto di fama internazionale, lavorò al fianco di Adriano Olivetti e fu professore a Standford e poi all'Università di Torino.

“Il bisogno si riferisce alla mancanza di determinate risorse materiali o immateriali, oggettivamente o soggettivamente necessarie affinché un determinato soggetto (individuale o collettivo) raggiunga uno stato di maggiore benessere o efficienza o funzionalità - oppure minor disagio o inefficienza o disfunzionalità – rispetto allo stato attuale, sia esso avvertito o accertato o anticipato dallo stesso soggetto o da altri per suo conto”.

Una tale analisi focalizzata sul Capitale Umano e sullo Sviluppo tecnologico, Smart working, nell'ampio e articolato raggio del Sistema Paese Italia, è stata un'ardua sfida.

Per individuare categorie e circoscrivere il campo relativamente al Capitale Umano e alla Digital transformation, che sono di per sé stessi fenomeni liminali, di transizione, è stato fatto un accurato lavoro di brainstorming.

Questo processo ha visto coinvolti i promotori-coordinatori del progetto, i ricercatori ed esperti, le imprese e i referenti della Pubblica Amministrazione che ci hanno accompagnato nella successiva fase di sperimentazione.

Tutti a vario titolo hanno contribuito e/o partecipato ai nostri tavoli o sono stati contattati attraverso call e interviste.

Questo rapporto manterrà un certo tenore narrativo, l'intento è quello di fare luce e fornire suggestioni capaci di rappresentare fenomeni e questioni in forma immediata e sintetica. Non tralascieremo le informazioni e i dati di riferimento che hanno supportato i gruppi di lavoro e confronto.

Si è resa necessaria la raccolta, in brevi compendi, relativa a informazioni e dati, tratti dai più recenti report (es ISTAT, UNIONCAMERE, EUROSTAT, MIPAF, ICE, ect...) al fine di supportare e guidare i processi di brainstorming oltre la fase di pioggia delle idee.

È importante evidenziare che l'analisi stessa ha richiesto azioni sul campo e è perciò configurabile come ricerca-azione.

L'analisi si basa sulla ricerca qualitativa e ha richiesto uno sforzo per la definizione e categorizzazione del processo di esplorazione.

La storia del progetto ha avuto un iter complesso, dovuto anche all'incidenza della Pandemia sulla realtà socioeconomica, questo limite è stato ridefinito in positivo poiché abbiamo assistito in contemporanea alle reazioni delle realtà coinvolte nel campo dell'indagine.

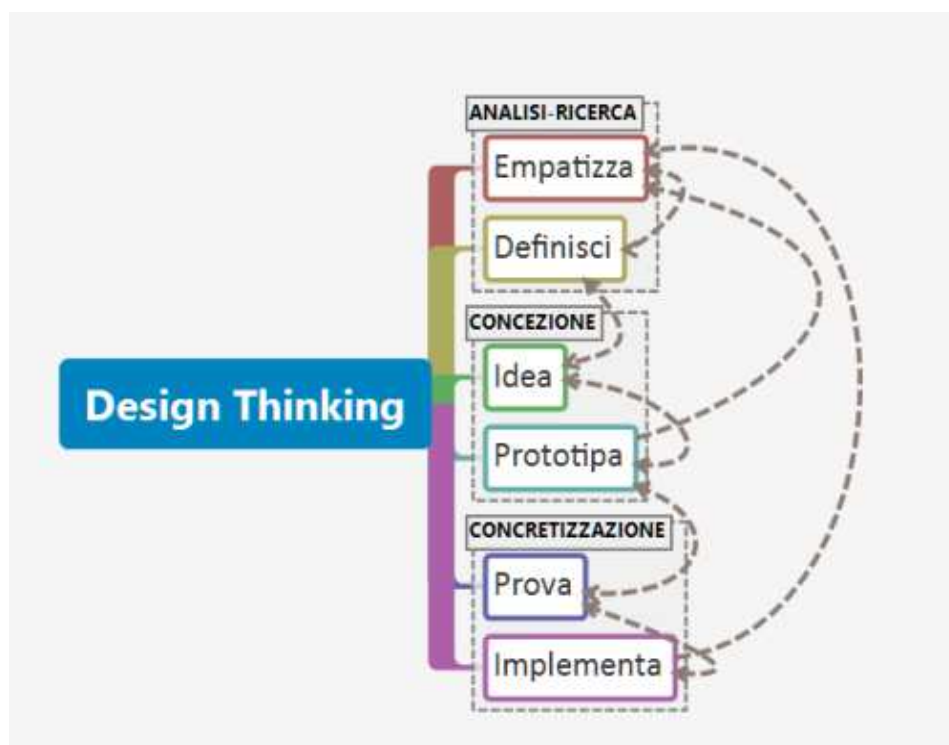
Le fasi previste hanno assunto un carattere reiterativo, consentendo al bureau di monitoraggio e al team del progetto di aggiornare dati ed evidenze, registrando gli impatti delle contingenze e riorganizzando le azioni previste a favore dei propositi e risultati attesi.

A partire dall'analisi è stato adottato un approccio multidisciplinare e trasversale utilizzando il *"Design Thinking in Research"* (Kavirath Jain,

Princeton University 10/ 24/ 2015), un approccio al problem solving applicato alla ricerca. Ciò si ottiene comprendendo i bisogni umani coinvolti, riformulando il problema in modi incentrati sull'uomo, creando più idee nelle sessioni di brainstorming e adottando un approccio pratico nella prototipazione di azioni.

Tale metodo si compone di una struttura formale composta dai seguenti step:

- **EMPATIZZARE:** osservare il mondo, comprendere la necessità della ricerca nel proprio campo;
- **DEFINIRE:** definire un modo particolare in cui la vita delle persone potrebbe essere migliorata dalla ricerca;
- **IDEARE:** incessante brainstorming di idee senza giudizio o analisi eccessiva;
- **PROTOTIPARE:** schizzo, modellazione e delineazione dell'implementazione di potenziali soluzioni;
- **PROVAVARE:** scegliere (choose) le soluzioni che forniscono il massimo livello di impatto senza compromettere la fattibilità;
- **IMPLEMENTARE:** 1. creare realtà da un'idea, 2. imparare: riflettere sui risultati e ripensare il processo per un miglioramento continuo.



La scelta di seguire il detto iter si integra con i presupposti e le risultanze già descritte nel primo Report, poiché segue i seguenti principi: è un approccio **centrato sulla persona**, orientato a **percepire i bisogni dei destinatari finali** delle soluzioni ipotizzate, teso a **disegnare un prototipo praticabile** relativamente al contesto di riferimento, che contempi un **sistema di valutazione per il miglioramento continuo**.

L'intuizione e l'empatia sono elementi critici sia della ricerca qualitativa che del Design thinking. L'intenzione di entrambi è quella di integrare connessioni empatiche nel processo di osservazione, esplorazione, elaborazione di nuovi punti di vista e quindi fare il passo successivo nella progettazione di soluzioni. L'obiettivo è quello di stimolare l'immaginazione e l'intuizione di tutti i soggetti coinvolti ai fini di concepire una ristrutturazione del campo cognitivo capace di individuare alternative praticabili.

Per fare ciò, è stato introdotto un ulteriore passaggio nelle fasi qualitative della ricerca: è stato coinvolto un Panel di esperti, mediante Focus group con moderazione e dibattito, nel processo di progettazione di prototipi.

Questo processo, iterativo e flessibile, è incentrato sulla collaborazione tra designer/ricercatori e partecipanti con un'enfasi sulla realizzazione di idee in base a come pensano, si sentono e si comportano i destinatari finali.

Esponiamo la rassegna dei dati, delle importanze e delle esperienze che sono funzionali al primo step: EMPATIZZARE.

Introduzione

La pandemia di Covid-19 ha sconvolto il panorama socioeconomico italiano esacerbando problemi strutturali dello Stato sociale, imponendo nuove sfide che richiedono risposte inedite capaci di dare impulsi nuovi agli assetti che il nostro sistema sociale era andato assumendo nell'ultimo decennio.

7

Nell'era della trasformazione digitale ed ecologica il Pubblico è protagonista nel guidare il Paese verso uno sviluppo che sia sostenibile, mettendo in campo risorse e competenze tali da tirare a sé le fila di ambiti di intervento che per anni erano rimasti ai margini della sua azione.

Al contempo, appare però chiaro che non è il solo protagonista della possibile Ri-Crescita; altri soggetti, come le Imprese, sono diventati sempre più importanti per rispondere ai bisogni dei cittadini.

Si fa strada un nuovo modo di *fare Comunità*, sia da parte della Pubblica Amministrazione che dal versante delle Imprese.

Questo rapporto approfondisce questi elementi apparentemente in contraddizione tra loro, spiegando come solo grazie a un'azione sinergica, con gli altri protagonisti del "secondo Welfare", il Pubblico possa sostenere questo rinnovato ruolo e reggere l'urto delle minacce contingenti.

Analisi dei Bisogni: incidenze e gap

I bisogni saranno individuati con un'ampia trattazione, suddivisa per temi che ne facilitino la comprensione di ogni particolare contesto.

Nell'introduzione si trattano i bisogni emergenti, a seguire i dati che li supportano.

Al fine di cogliere le immediate rilevanze dei fattori che originano il bisogno, si rende utile la seguente legenda:

8

- a) in verde si riscontra la sintesi dei bisogni emergenti e le tangenti delle soluzioni possibili;
- b) in azzurro sono evidenziate le parti salienti che rilevano aspetti, tendenze favorevoli a soddisfare i bisogni;
- c) in arancio si evidenziano le criticità che originano i bisogni emergenti.

Per comprendere il contesto in cui emergono i bisogni relativi al Capitale Umano e alla Trasformazione digitale, Smart working, occorre considerare le grandi transizioni socioeconomiche in atto: la transizione digitale, la transizione ambientale e la transizione demografica.

Queste trasformazioni avranno negli anni a venire un profondo impatto su tutti gli aspetti della società, compresa l'occupazione, l'istruzione, l'impresa e il mercato, la Pubblica Amministrazione.

Capitale umano

Premessa

La disuguaglianza dei redditi è uno dei maggiori problemi delle economie moderne (Thomas Piketty, "Il capitale nel XXI secolo", 2013) ed è rilevante anche in Italia.

L'istruzione è uno dei meccanismi più importanti che la causano e, in particolar modo, l'accesso al mondo universitario come opportunità di mobilità sociale.

Le scelte di istruzione hanno dirette conseguenze sul futuro status occupazionale degli individui, sulle loro opportunità di guadagno e, infine, sulla produttività totale di fattori, che rappresentano la capacità di crescita di un'economia.

Bisogni emergenti del Sistema Paese

9

La trasformazione digitale e quella sostenibile richiedono profili specializzati sempre più ambiti dalle imprese, ma la quota parte dei laureati nelle specifiche materie in Italia rimane ancora esigua rispetto alla domanda del mercato.

Le persone per risultare competitive devono poter accedere a percorsi abilitanti relativamente a competenze digitali e trasversali. Nel caso degli immigranti la lingua è un ulteriore ostacolo, che occorre abbattere attraverso l'ampliamento dell'offerta di percorsi di alfabetizzazione.

Si evince la necessità di integrare nei piani di studio istituzionali saperi e know-how al passo con i tempi.

Il sistema di Istruzione, anch'esso necessitato di una profonda trasformazione, non risulta attualmente capace di sviluppare il Capitale Umano relativamente alle richieste del Mercato.

Scuola, Formazione Professionale, Università, Impresa spesso concorrono già a creare opportunità relativamente a percorsi di studi o qualifiche abilitanti, vedasi gli IFTS, best practices di alternanza Scuola Lavoro, perfezionamenti Universitari, che possono facilitare l'incontro domanda offerta con le imprese. Spesso sono percorsi ed esperienze isolate, c'è la necessità di condividere buone pratiche ed incentivare tali iniziative, sia presso le istituzioni che presso le imprese.

I giovani e le famiglie non sono informati adeguatamente sull'offerta formativa e di servizi di orientamento disponibile sul territorio; quindi, necessitano di una guida che li orienti.

Qui il tema è la consapevolezza, conoscersi, conoscere il mondo con i suoi rischi ed opportunità, per scegliere un percorso per il futuro.

È evidente l'esigenza di adeguare i profili professionali attraverso percorsi capaci di integrare i programmi istituzionali, delle Scuole o delle Università con l'esperienza nel mondo del lavoro, delle Imprese.

Dopo l'iter di studi istituzionale non sono offerti percorsi di specializzazione capaci di qualificare profili immediatamente spendibili nel mondo del lavoro.

Per affrontare il mismatch e lo skill match occorrono iniziative che vedano il Pubblico ed il Privato concorrere insieme per costruire soluzioni efficaci, anche su base territoriali.

Il potenziamento dei Centri per l'impiego in termini di efficienza, accessibilità offerta di servizi relativi ai bisogni della persona, è una necessità non più procrastinabile, per colmare il vuoto che si avverte fra domanda e offerta.

L'Italia ha bisogno di attrarre i talenti che sempre più spesso l'abbandonato poiché ignorati, mentre le imprese sono attualmente avidi di profili eccellenti, anche da formare nelle Academy interne.

La formazione professionale ha un know-how specifico, ma anch'essa ha bisogno di risorse e riconoscimento di competenze, di investimenti e fiducia. È importante per affrontare il fenomeno dei Neet, anche in collaborazione con le imprese ed il terzo settore.

Mercato del Lavoro

Per il quinquennio 2022-2026, si prevede un fabbisogno complessivo di occupazione compreso tra 4.1 - 4,5 milioni di lavoratori, di cui 1,3-1,7 milioni di unità determinate dalla componente di crescita economica: un contributo, in termini relativi, compreso tra il 31% e il 38% del fabbisogno, una quota raggiunta grazie all'impatto dei diversi interventi previsti dal piano finanziato dall'Unione Europea Next Generation. (Sistema Informativo Excelsior - Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine, 2022-2026)

Il numero di dipendenti che dovranno essere sostituiti nei prossimi cinque anni per naturale turnover sarà superiore a 2.8 milioni, a conferma dell'importanza dell'invecchiamento demografico quale fattore determinante per i futuri fabbisogni occupazionali.

Si stima che la domanda di commercio e turismo aumenterà di 750-860 mila occupati nei prossimi cinque anni, mentre il fabbisogno di finanza e consulenza aumenterà di 490-547 mila occupati.

Altri settori che dovrebbero registrare una crescita significativa dell'occupazione tra il 2022 e il 2026 includono formazione e cultura, sanità, edilizia e infrastrutture. Ciò è in gran parte dovuto agli investimenti inclusi nel PNRR.

Tra il 2022 e il 2026, si prevede che saranno necessari 770.000 dipendenti pubblici, di cui oltre il 90% determinato dalla necessità di sostituire dipendenti in uscita o in pensione.

Si stima che il numero di dirigenti, professionisti specializzati e tecnici da assumere crescerà di quasi il 40% nei prossimi cinque anni.

La domanda di competenze verdi e competenze digitali aumenterà in modo significativo nei prossimi cinque anni. Le aziende e il settore pubblico avranno bisogno di 2.4-2.6 milioni di dipendenti con competenze green, e il 60% di queste posizioni richiederà alti livelli di competenza in tema di risparmio energetico e sostenibilità ambientale. Inoltre, si riscontra che la domanda di dipendenti con competenze digitali di base sarà compresa tra 2.1 e 2.3 milioni, mentre la domanda per chi ha almeno due competenze informatiche di alto livello sarà compresa tra 875.000 e 960.000.

C'è una potenziale carenza di neolaureati nel campo della salute medica, vari campi STEM e per l'area economica. Le stime mostrano che l'attuale offerta formativa è in grado di soddisfare solo il 60% circa della domanda potenziale. Ciò è particolarmente critico per i settori della meccanica, della logistica e delle costruzioni.

Istruzione

Nel 2019, in Italia, l'incidenza della spesa pubblica in istruzione rappresenta il 3,9% del Pil. La spesa in istruzione è un dato fondamentale poiché consente di valutare le politiche attuate in materia di crescita e valorizzazione del capitale umano.

L'ISTAT (2021) rileva un progressivo miglioramento del livello di istruzione delle persone tra i 25 e i 64 anni. Nel 2021, la percentuale di adulti poco istruiti è del

37,9%, con una quota di popolazione che ha conseguito, al più, il titolo di licenza media con una prevalenza nella componente maschile (40,5%) rispetto a quella femminile (35,4%).

Il rapporto OCSE “Education at a glance 2022” evidenzia quanto i livelli di istruzione, in Italia, siano cresciuti più lentamente della media dei paesi OCSE. La quota di giovani fra i 25 e i 34 anni con un titolo di istruzione universitaria è cresciuta infatti di 18 punti percentuali (dal 10% nel 2000 al 28% nel 2021) rispetto a una crescita in media di 21 punti percentuali. Il diploma è considerato, infatti, il livello di formazione indispensabile per una partecipazione al mercato del lavoro con potenziale di crescita individuale.

L'Italia resta uno dei 12 paesi Ocse in cui la laurea non è ancora il titolo di studio più diffuso in questa fascia di età. Sebbene un elevato livello di competenze sia vantaggioso poiché garantisce un significativo beneficio economico.

Nell'anno accademico 2021-22 si assiste a una brusca contrazione del numero delle immatricolazioni: -2,8% rispetto all'anno precedente (9.400 studenti in meno), riferisce il “56esimo Rapporto Censis sulla situazione sociale del Paese” (2022).

Il livello di istruzione delle donne rimane sensibilmente più elevato di quello maschile: le donne con almeno il diploma sono il 65,1% e gli uomini il 60,5% (Istat 2020), una differenza ben più alta di quella osservata nella media Ue27, pari a circa un punto percentuale. Le donne laureate sono il 23,0% e gli uomini il 17,2%; il vantaggio femminile, ancora una volta più marcato rispetto alla media Ue, non si traduce però in analogo vantaggio in ambito lavorativo. I livelli di istruzione tra le donne sono più elevati, ma i tassi di occupazione femminile sono decisamente più bassi (55,7% contro 75,8% degli uomini).

Sono lontani i propositi della Strategia Europa 2020 che aveva tra i suoi target l'innalzamento della quota di 30-34enni in possesso di un titolo di studio terziario, considerato un obiettivo fondamentale per una “società della conoscenza”.

Se è vero che il titolo universitario facilita l'ingresso nel mercato del lavoro, si osservano evidenti differenze tra tipi di laurea.

Nel 2021, ad esempio, il tasso di occupazione dei laureati in medicina e nelle professioni sanitarie o nei servizi sociali era pari all'89%, ma solo del 69% tra i laureati nelle discipline artistiche.

Forte è poi la richiesta di laureati in tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Tic) eppure le iscrizioni sono basse. In Italia l'88% dei 25-64enni con una qualifica terziaria nel campo digitale (Tic) ha un lavoro, ma gli studenti di tali discipline rappresentano solo il 2% delle matricole universitarie (media Ocse 6%).

Resta sempre alta in Italia la quota di giovani che abbandonano gli studi.

In Europa, il fenomeno è misurato dalla quota di 18-24enni che, in possesso al massimo di un titolo secondario inferiore, è fuori dal sistema di istruzione e formazione (Early Leavers from Education and Training, ELET). Questo indicatore è stato uno dei benchmark della Strategia Europea 2020 che ne fissava il valore target europeo al 10%, ridotto al 9% entro il 2030.

L'Istat nel Report “Livelli di istruzione e ritorni occupazionali” (2021) rileva che la quota di 18-24enni con al più un titolo secondario inferiore e non più inseriti in un percorso di istruzione o formazione è stimata al 12,7% (517mila giovani).

Nonostante si osservino notevoli progressi sul fronte degli abbandoni scolastici, la quota di ELET resta tra le più alte dell'Ue (9,7%), inferiore solo a Spagna (13,3%) e Romania (15,3%); scende al 7,8% in Francia e all'11,8% in Germania.

Abbandonano la scuola più i ragazzi (14,8%) delle ragazze (10,5%). I divari territoriali restano ampi: nel 2021, l'abbandono degli studi prima del completamento del sistema secondario superiore o della formazione professionale riguarda il 16,6% dei 18-24enni nel Mezzogiorno, il 10,7% al Nord e il 9,8% nel Centro.

Anche per le lauree triennali i dati sono poco confortanti. Gli studenti che si laureano entro tre anni dalla fine della durata teorica del corso di studio in Italia sono solo il 53% contro una media Ocse del 68%.

Per quanto riguarda poi il supporto finanziario fornito agli studenti universitari, il 38% degli studenti in Italia ne è destinatario (generalmente borse di studio e servizi

per il diritto allo studio universitario) posizionando il nostro Paese in una posizione intermedia tra quelli dell'area Ocse.

Chi abbandona gli studi ha più difficoltà ad inserirsi nel mondo del lavoro, ciò spiega che nel 2021, il tasso di occupazione dei giovani che abbandonano gli studi sia stato pari al 33,5%.

14

La dispersione scolastica è fortemente condizionata dalle caratteristiche socioeconomiche della famiglia di origine. Incidenze molto elevate di abbandoni precoci si riscontrano quindi dove il livello d'istruzione e/o quello professionale dei genitori è basso. Il tasso di abbandono precoce degli studi da parte dei giovani con cittadinanza non italiana è oltre tre volte quello degli italiani: 32,5% contro 10,9%.

Secondo il “56esimo Rapporto Censis sulla situazione sociale del Paese” (2022), l'Italia detiene il primato europeo per il numero di Neet, i giovani che non studiano e non lavorano: il 23,1% dei 15-29enni a fronte di una media Ue del 13,1%. Ma nelle regioni del Mezzogiorno l'incidenza sale al 32,2%.

ISTAT: Nel 2021, i giovani che non lavorano e non studiano di età tra i 15 e i 29 anni sono 2 milioni e 32 mila.

I dati sulla natalità si traducono in una continua flessione demografica che ha causato negli ultimi cinque anni la diminuzione degli alunni delle scuole da 8,6 milioni a 8,2 milioni: -4,7% (403.356 in meno). Si evidenzia maggiormente nella scuola dell'infanzia (-11,5% nei cinque anni) e nella scuola primaria (-8,3%). In base alle previsioni demografiche, si prefigurano aule scolastiche desertificate e un bacino universitario depauperato. Già tra dieci anni la popolazione di 3-18 anni scenderà dagli attuali 8,5 milioni a 7,1 milioni e nel 2042 potrebbe ridursi a 6,8 milioni (1,7 milioni in meno rispetto al 2022).

Quest'andamento demografico interesserà prima la scuola primaria e la secondaria di primo grado, con un decremento, rispetto a oggi, di quasi 900.000 persone di 6-13 anni nel 2032, per arrivare nel decennio successivo a colpire duramente la scuola secondaria di secondo grado: 726.000 ragazzi di 14-18 anni in meno rispetto al 2022.

Tra vent'anni, nel 2042, la popolazione 19-24enne avrà subito un calo di quasi 760.000 persone rispetto a oggi: a parità di propensione agli studi universitari, si conterebbero 390.000 iscritti e 78.000 immatricolati in meno rispetto a oggi. Consideriamo anche che attualmente gli studenti stranieri sono appena il 5,5% degli iscritti all'università.

Il capitale umano di un individuo non si forma soltanto attraverso i percorsi educativi formali (scuola, università).

L'apprendimento permanente durante tutto l'arco della vita (lifelong learning) assume dunque sempre maggiore rilevanza soprattutto alla luce dei cambiamenti nel mercato del lavoro, della mobilità lavorativa, dell'occupabilità e dell'innovazione tecnologica.

La partecipazione ad attività formative durante tutto l'arco della vita favorisce la vita sociale degli individui, una cittadinanza attiva e la coesione sociale.

Nel 2021 l'ISTAT registra una partecipazione degli adulti alle attività formative del 9,9% della popolazione nella fascia d'età tra i 25 e i 64 anni (il 9,8% della componente maschile e il 10% di quella femminile), in calo a causa delle misure di contrasto alla Pandemia.

Comunque, anche la partecipazione degli adulti alla formazione resta più bassa della media europea e questo è un aspetto preoccupante.

Fra le variabili che incidono sulla partecipazione a queste attività c'è il livello di istruzione. L'incidenza è maggiore fra i laureati (16,9%), e cala drasticamente per livelli di studio minori (7,6% per i diplomati e 1,4% per gli altri). Questo dato evidenzia un problema dato che sono questi soggetti ad aver più bisogno di partecipare per aggiornare le proprie competenze e, in certi casi, riqualificarsi professionalmente. La formazione continua potrebbe supplire in qualche modo alla scarsa istruzione formale ricevuta.

Anche la partecipazione dei disoccupati alla formazione continua è minima, (4,4% contro il 7,6% degli occupati), al contrario di quanto avviene in UE dove invece è maggiore per chi non ha un posto di lavoro.

Relativamente al genere, si evidenzia che la partecipazione a queste attività formative è leggermente maggiore per le donne (7,4% contro il 7% degli uomini), sia tra le occupate che tra le disoccupate. L'unico target in cui la formazione è più frequente per gli uomini è invece quello degli inattivi, cioè di coloro che non hanno un lavoro e non lo stanno cercando.

Trasformazione digitale

L'Organizzazione per la cooperazione economica e Lo sviluppo (OCSE, 2019) ritiene che il 14% dei posti di lavoro sia a rischio di automazione e il 32% dei posti di lavoro avrebbe già subito una radicale trasformazione.

Le tendenze dell'automazione e della digitalizzazione potrebbero mettere a rischio un gran numero di dipendenti, se non dovessero acquisire le competenze.

McKinsey ha evidenziato quanto la crisi del COVID-19 abbia accelerato le tendenze e nel 2020 è stato stimato che circa 24 milioni di posti di lavoro sarebbero a rischio sia a causa del COVID-19 che dell'automazione (Smit, Tacke, Lund, Manika, Thiel, 2020).

La Commissione Europea ha pubblicato una nuova Agenda europea delle competenze (Bruxelles, 1.7.2020 COM, 2020, 2742020a) nel luglio 2020 per guidare transizione digitale e verde e garantire la ripresa dall'impatto socioeconomico della pandemia di COVID-19.

Il primo elemento fondamentale è promuovere la cooperazione attraverso un patto per le competenze, che fa appello a tutte le parti interessate e che condivide l'obiettivo di migliorare e riqualificare la forza lavoro europea per abilitare le persone a partecipare alle transizioni gemelle.

L'Agenda si pone diversi obiettivi ambiziosi da raggiungere entro il 2025, ad esempio, 120 milioni di adulti nell'UE dovrebbero partecipare all'apprendimento ogni anno.

Anche le Imprese hanno un grande ruolo da svolgere nella riqualificazione delle persone con benefici non solo per le persone a rischio ma anche per se stesse, assicurandosi che la loro forza lavoro possieda le giuste competenze in futuro.

L'Istat ha concluso che nel periodo che va dal 1995 al 2019 l'aumento del valore aggiunto (0,7% medio annuo) è da imputare quasi esclusivamente all'accumulazione di capitale e solo in piccola parte al fattore lavoro.

Inoltre, l'apporto del capitale è dovuto quasi esclusivamente alla componente materiale non-ICT, mentre il contributo alla crescita della componente ICT e di quella immateriale non ICT è risultato minimo.

L'Italia continua a farsi strada nella classifica del *Digital Economy and Society Index* (DESI), l'indice della Commissione Europea che dal 2014 monitora lo sviluppo del settore digitale nei Paesi UE. L'edizione DESI del 2022 vede il nostro Paese avanzare di due posizioni, salendo dal ventesimo al diciottesimo posto. L'Italia, insieme alla Grecia e al Portogallo, è tra i Paesi europei ad aver registrato i maggiori progressi negli ultimi anni: appena due anni fa si posizionava in coda alla classifica, venticinquesima tra i 27 Stati Membri.

Nonostante i progressi, da Bruxelles arriva l'invito a colmare delle carenze significative, soprattutto sul fronte del capitale umano e delle competenze digitali. Viste le dimensioni dell'economia italiana, sottolinea la Commissione, è fondamentale che l'Italia continui a compiere progressi nel campo del digitale per consentire all'intera Unione Europea di raggiungere gli obiettivi del decennio digitale per il 2030.

L'indicatore DESI è strutturato sulla base di quattro dimensioni (settori principali per il digitale) capitale umano, connettività, integrazione della tecnologia digitale e servizi pubblici digitali.

Capitale umano (indice DESI)

Le competenze digitali del "capitale umano" nel nostro Paese evidenzia uno scenario negativo. Infatti, ci posizioniamo al venticinquesimo posto su 27 Paesi Membri, fanno peggio di noi solo Polonia, Bulgaria e Romania.

Oltre la metà dei cittadini italiani non possiede competenze digitali di base; dunque, siamo ancora molto lontani dall'obiettivo dell'80% fissato nell'ambito del decennio digitale europeo.

Soltanto il 23% dei cittadini italiani possiede competenze digitali superiori a quelle di base mentre il 58% è in possesso di competenze di base in materia di creazione di contenuti digitali.

Pochissimi i laureati nel settore ITC, l'1,4% rispetto alla media europea che raggiunge quasi il 4%. Ad oggi, gli specialisti ICT in Italia rappresentano il 3,8% della popolazione in età lavorativa e solo il 16% è di sesso femminile.

Appena il 15% delle imprese italiane fornisce ai propri dipendenti formazione in materia di ICT.

Connettività

Si registrano progressi significativi per la copertura dal 5G: nel 2020 le zone abitate coperte rappresentavano appena l'8%, mentre nel 2021 questo dato sale al 99,7%. Va precisato che siamo ancora nella fase del 5G Non-Standalone (NSA), ovvero una rete che si appoggia sulla rete mobile sottostante 4G.

Il 5G Standalone (SA), che si basa su infrastrutture dedicate, è ancora lontano dall'essere diffuso sul territorio italiano.

Cresce anche la percentuale delle famiglie coperte dalla banda larga ultraveloce (NGA) che passa dal 93% al 97%.

La copertura della rete fissa ad altissima capacità resta ben al di sotto della media europea; infatti, interessa solo il 44% delle famiglie, contro il 70% della media UE.

Integrazione della tecnologia digitale

Raggiungono un buon risultato le nostre imprese: il 60% delle PMI italiane ha un livello di intensità digitale almeno di base, considerando la media europea del 55%.

Il 95% delle aziende utilizza la fatturazione elettronica, un risultato stabile rispetto all'anno scorso e dovuto principalmente ai recenti interventi legislativi. Buona anche la diffusione dei servizi cloud.

Risulta bassa la percentuale di imprese che utilizza i *big data* (9%)

È poco diffuso il commercio elettronico (9%).

Servizi pubblici digitali

L'Italia ha adottato misure significative per accompagnare la PA nel processo di digitalizzazione e ammodernamento; tuttavia, i progressi non sono stati riscontrati dagli attuali indicatori DESI che invece evidenziano carenze.

Nel 2022 l'Italia arretra di una posizione e si colloca 19° tra i Paesi UE. Soltanto il 40% dei cittadini, contro il 65% della media UE, ricorre ai servizi di *e-government*.

Risultano sotto la media anche l'offerta di servizi pubblici digitali per i cittadini e per le imprese, nonché l'offerta di moduli precompilati.

I risultati sono migliori per quanto riguarda gli *Open Data*.

Smart working

Dati 2022 tratti dal contributo dell'“Osservatorio sullo smart working” del Politecnico di Milano. Mariano Corso, Responsabile Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (“Da smart a blended working – come sarà il futuro del lavoro” Valore D e Osservatorio Smart Working PoliMi, HarperCollins Italia S.p.A., 2021), scrive a proposito dell'adozione dello smart Working in Italia: *“nell'abilitare tutto questo, coloro che aspirano ad essere leader responsabili in questa transizione devono farsi guidare da due principi chiave. Il primo deve essere quello della “leadership connessa”: occorre superare l'idea che la tecnologia debba “surrogare” la presenza fisica per abilitare un lavoro a distanza, e usare piuttosto il digitale e i dati che questo produce, per aumentare le relazioni organizzative e ascoltare e connettere le persone. Il secondo principio deve essere l’“Engagement imprenditoriale”: occorre offrire alle persone una proposizione di valore che dia nuovo significato all'impegno del proprio talento, far scoprire la voglia di essere parte della costruzione di un nuovo modo di lavorare che possa portare un vantaggio a tutti [...]”*.

Oggi non sono molte le realtà aziendali che, nell'adottare lo smart working, cambiano il proprio approccio e atteggiamento nei confronti del lavoro. Tuttavia, siamo in una fase di transizione dove non è ancora consolidata la consapevolezza che il lavoro agile sia un'opportunità concreta a sostegno della trasformazione della gestione organizzativa e che richiede un investimento sul proprio capitale umano.

Il risparmio dei costi netto è: per i lavoratori di circa 600 euro (1.000 euro in meno l'anno per il trasporto ma il caro-bollette pesa 400 euro l'anno); per le aziende circa 500 euro di risparmio l'anno a postazione.

L'adozione dello smart working porta anche benefici ambientali con una riduzione delle emissioni di CO2 di circa 450Kg annui a persona

Il 52% delle grandi imprese, il 30% delle PMI e il 25% della PA ha già modificato gli ambienti di lavoro, per migliorare motivazione a recarsi in sede e creare spazi che rispecchino i valori delle organizzazioni.

Gli smart worker “veri”, che oltre alla possibilità di lavorare da remoto hanno flessibilità nella gestione degli orari di lavoro e lavorano per obiettivi, hanno livelli di benessere ed engagement più elevati di chi lavora in sede e, soprattutto, di chi lavora da remoto senza altre forme di flessibilità.

Baker Hughes, Stories e Presidenza del Consiglio dei ministri vincono lo “Smart Working Award 2022”

Lo Smart Working è presente nel 91% delle grandi imprese italiane (era l'81% nel 2021), mediamente con 9,5 giorni di lavoro da remoto al mese e progetti che quasi sempre agiscono su tutte le leve che caratterizzano questo modello.

Una tendenza opposta si riscontra nelle PMI, in cui lo Smart Working è passato dal 53% al 48% delle realtà, in media per circa 4, 5 giorni al mese. A frenare in queste realtà è la cultura organizzativa che privilegia il controllo della presenza e percepisce lo Smart Working come una soluzione di emergenza.

Rallenta anche la diffusione nella PA, che passa dal 67% al 57% degli Enti, con in media 8 giorni di lavoro da remoto al mese. In questo caso a pesare sono soprattutto le disposizioni del precedente Governo che hanno spinto a riportare in presenza la prestazione di lavoro, ma per il futuro si prevede un nuovo aumento.

Sondaggio d'opinione sullo Smart working

Numerosi sono i dati che abbiamo riportato circa lo Smart Working, l'impatto che ha avuto sulle persone, come sta cambiando il modo di lavorare nelle imprese e nella Pubblica Amministrazione. Abbiamo ampiamente trattato i vantaggi e gli svantaggi nel primo rapporto.

Molte indagini hanno somministrato questionari e fatto inchieste nei vari ambiti lavorativi, su numeri ampiamente rappresentativi.

Nell'era del digitale il nostro gruppo di ricercatori ha voluto comunque consultare le persone, conoscere la loro opinione con una *web surveys* attraverso il metodo CAWI (Computer Assisted Web Interview).

L'obiettivo di questo lavoro parte dal desiderio dei ricercatori di avere un contatto diretto con le persone oltre i numeri e le statistiche dei rapporti eccellenti pubblicati sinora.

In questo rapporto trattiamo i bisogni in vari campi, e questo paragrafo è dedicato alla gente comune.

È stato somministrato un breve questionario anonimo, attraverso un link. L'indagine è stata proposta e promossa attraverso post su LinkedIn, invitando a diffondere il link attraverso WhatsApp anche con i conoscenti.

Qui alcuni esempi dei post della campagna:

https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6992060204007739392?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6993602936073293824?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Questo il link per compilare il questionario:

<https://rebrand.ly/lavoroche cambia>.

A seguire alleghiamo l'immagine relativa ai post pubblicati.

Progetto
CAPITALE UMANO E SMART WORKING
UNA PROFITTEVOLE RELAZIONE PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA PAESE

ASSOKNOWLEDGE
L'ambasciatore della conoscenza e dell'innovazione

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Dipartimento per lo Sviluppo del Lavoro e delle Politiche Sociali

Indagine Smart e Remote Working

Assoknowledge, nell'ambito del progetto citato, sta realizzando un'indagine conoscitiva sulla percezione e l'esperienza circa lo *Smart e Remote working*, lavoro da remoto. L'obiettivo è quello di raccogliere percezioni ed orientamenti dalla diretta fonte delle Risorse Umane. Consideriamo imprescindibile l'apporto delle persone, il vostro, per un funzionale sviluppo strategico di questo nuovo approccio al lavoro che sta cambiando.

👉 **PARTECIPATE ALLA NOSTRA INIZIATIVA, AIUTATECI A DIFFONDERLA E CONDIVIDETELA CON I VS CONOSCENTI, 🙌 PER NOI LA VOSTRA OPINIONE VALE!**

Ringraziando per la cortese collaborazione, vi invitiamo a rispondere a questa breve inchiesta, evidenziando che il questionario rimarrà anonimo, verranno rilevate solo le risposte, nessun dato personale sensibile sarà riconducibile a chi risponde, preservando e tutelando la privacy dei partecipanti.

L'esito sarà accessibile successivamente, in una pubblicazione che troverete sul nostro sito ufficiale.

Partecipa anche tu, inquadra il QRCode qui a dx, si aprirà il modulo per l'indagine, in pochi minuti avrai la possibilità di esprimere la tua opinione, sarà rispettato il tuo anonimato.

L'iniziativa del sondaggio ha avuto il duplice obiettivo di promuovere gli intenti del progetto, di sensibilizzare l'opinione pubblica sui temi in oggetto oltre che di raccogliere le opinioni.

Il numero dei questionari compilati totalmente è 302 e ci sono stati numerosi commenti ai post che hanno permesso ai ricercatori di rilevare commenti o eventuali dissensi.

I post di diffusione del questionario hanno avuto oltre 9.000 visualizzazioni. Sono stati pubblicati 4 post e ripubblicati dai ricercatori del progetto a più riprese.

È stato usato Google Moduli per creare il questionario digitale. È un'applicazione che raccoglie i dati in formato Excel.

Le domande formulate erano a risposta chiusa. Alcune a scelta multipla. La scala di misurazione delle risposte: scala nominali, a intervalli, a rapporti.

Per quanto riguarda la selezione del campione occorre precisare che usando un veicolo digitale ovviamente si entra in contatto con soggetti mediamente evoluti per questo aspetto. Anche se si può supporre che poi abbia valicato il circuito della Piattaforma LinkedIn, si può affermare che soggetti lontani dall'uso della tecnologia non abbiano partecipato all'indagine. Dato che la partecipazione era libera, si può supporre che vi abbiano partecipato coloro che per personali ragioni fossero interessati a dare una loro opinione in merito Allo Smart e Remote Working. Annotiamo anche che la scelta della Piattaforma di diffusione LinkedIn è comunque un social media a carattere professionale, molto diffuso ma non si può certo affermare che sia in uso da parte di tutti i lavoratori.

L'approccio di riferimento della nostra inchiesta è psicosociale si basa sulla teoria delle Attribuzioni causali, (furono i pionieri Edward E. Jones e Keith Davis nel 1965). Il concetto centrale di questo modello è quello di "inferenza corrispondente", che si riferisce alle generalizzazioni che facciamo sul comportamento degli altri in futuro in base a come abbiamo spiegato il comportamento precedente.

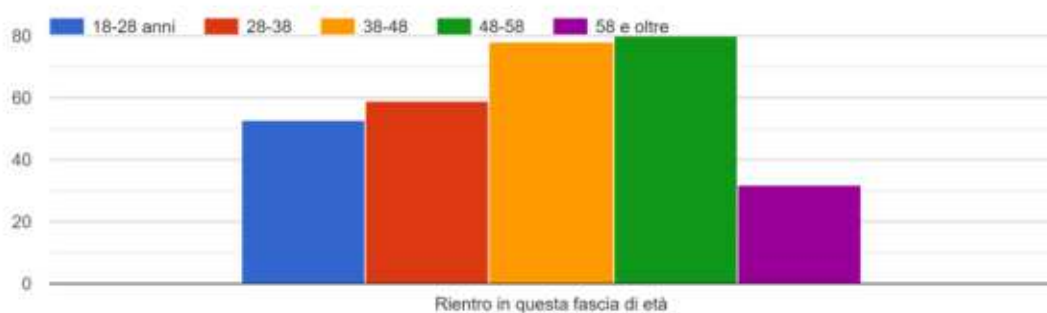
Questi i principi fondamentali.

- le attribuzioni causali rappresentano le spiegazioni del mondo che abbiamo attorno, rappresentano tutti i giudizi che noi ci costruiamo riguardo le cause di un comportamento o di un evento;
- tutti gli eventi sociali richiedono una spiegazione;
- le teorie riguardo le attribuzioni causali studiano le modalità con cui le persone spiegano gli eventi dell'esperienza attraverso alcuni processi che ne identificano le cause.

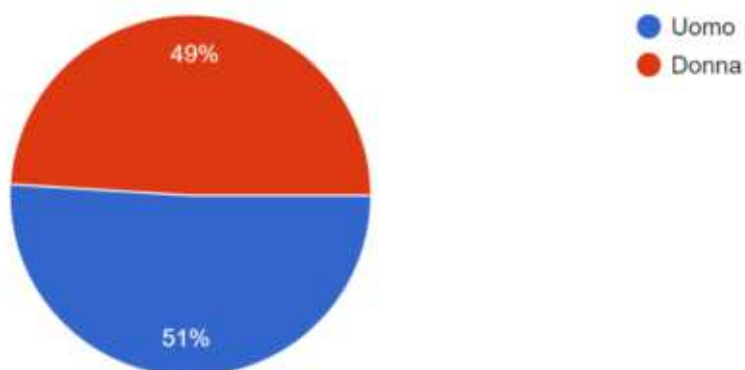
Di seguito le variabili da noi considerate, rappresentate e commentate.

Ci sono più partecipanti fra i 38-58 anni.

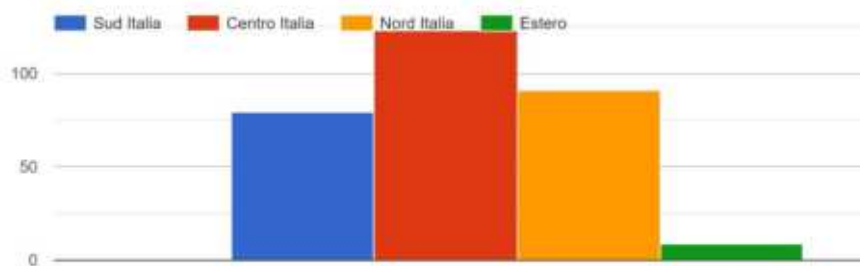
Età



La componente di genere è paritaria nel nostro campione.

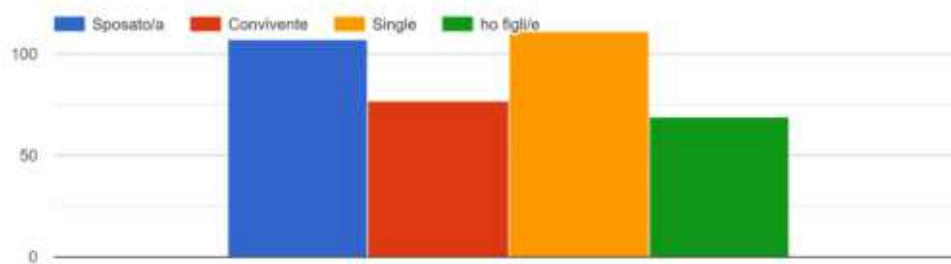


Residenza



Una piccolissima parte ha risposto dall'estero, la componente del centro Italia risulta poco più numerosa.

Famiglia



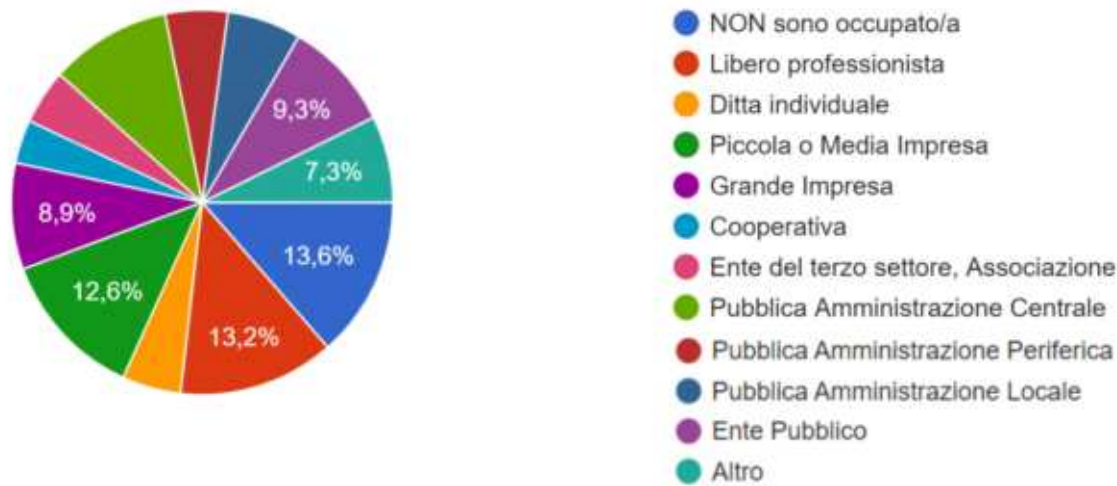
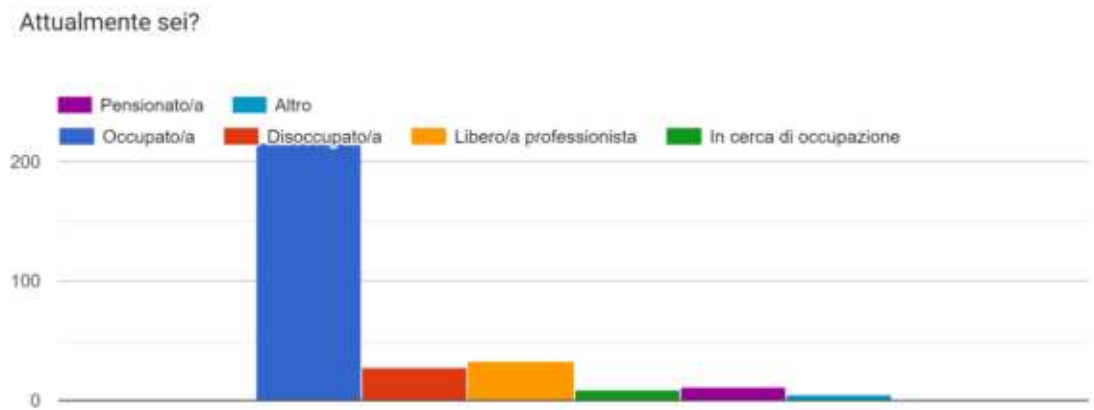
La componente Sposato e single si equiparano, meno chi ha figli o convive.

Formazione



L'istruzione di chi ha risposto risulta essere medio alta, ben oltre il 50% ha un titolo oltre il diploma.

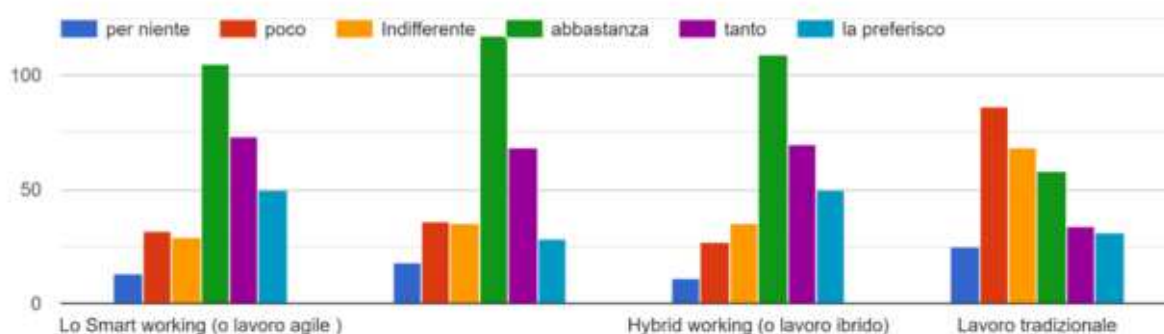
Circa il 70% ha un'occupazione e gli ambiti sono abbastanza distribuiti.



Risulta lampante il gradimento di chi ha risposto ai questionari dell'indagine

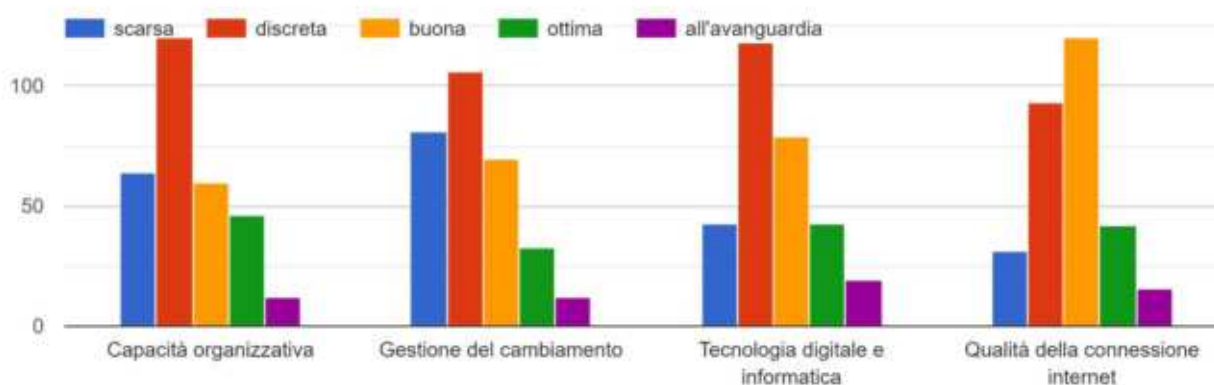
Fra questi una buona parte riferisce di preferirlo. Appare poco gradito il lavoro tradizionale.

Quanto sei favorevole alle seguenti modalità di lavoro, e quale fra queste preferisci?

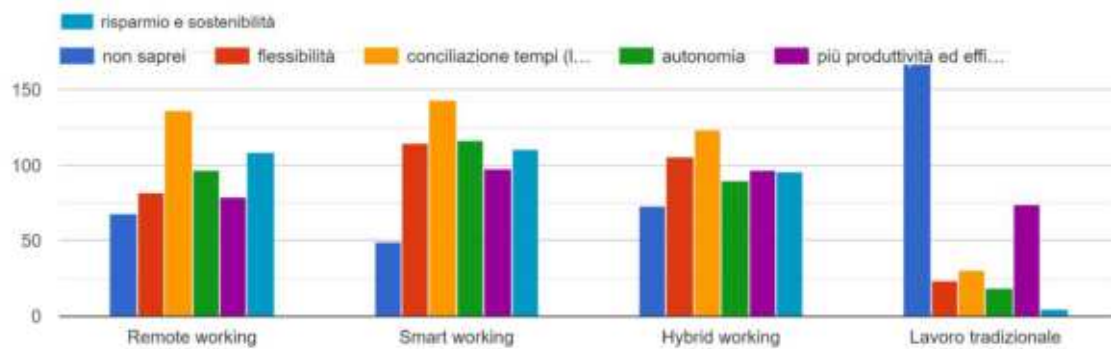


Chi ha partecipato all'indagine riferisce di avere un contesto favorevole rispetto alle seguenti caratteristiche: capacità organizzativa, gestione del cambiamento, tecnologia, connessione internet. Discreta e buona sono le risposte più frequenti, a cui si aggiunge anche una minima parte che riferisce il connotato all'“avanguardia”.

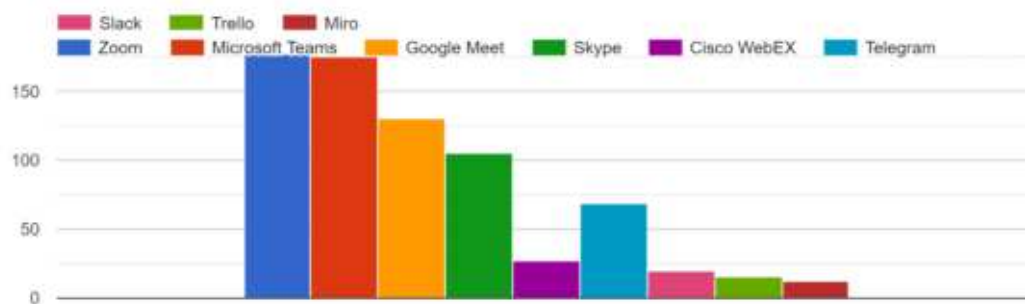
Ritieni che il tuo contesto di riferimento e la tua postazione di lavoro siano già adeguati per implementare in modo funzionale modalità di lavoro da remoto?



Contrassegna quali caratteristiche hai sperimentato rispetto ai seguenti modi di lavorare



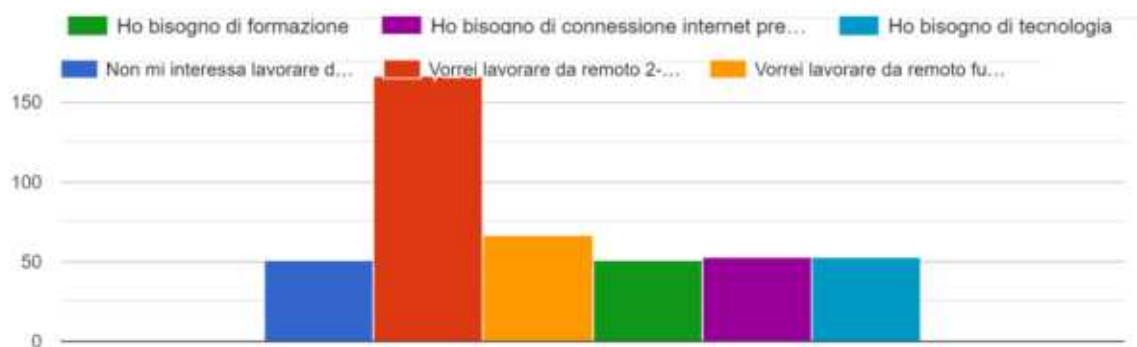
Quali di queste applicazioni hai avuto modo di utilizzare per il lavoro da remoto o agile?



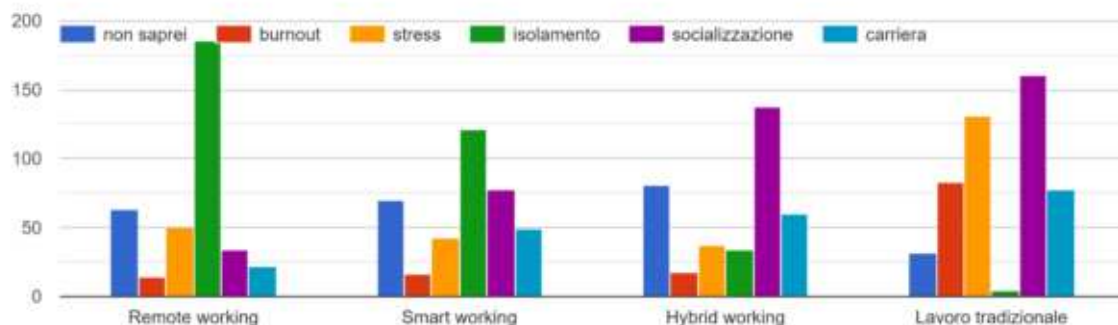
Rispetto alle prospettive o ambizioni, opportunità circa il lavoro agile, una buona parte riferisce di voler lavorare da remoto almeno due giorni a settimana. Sono distribuiti equamente i valori sulle altre variabili. A pochi non interessa.

Anche per quanto riguarda quanto conti la possibilità di lavorare in Smart/Remote working per la scelta o il cambio di lavoro i partecipanti alla nostra indagine, la maggior parte, oltre il 70%, risponde da abbastanza in su.

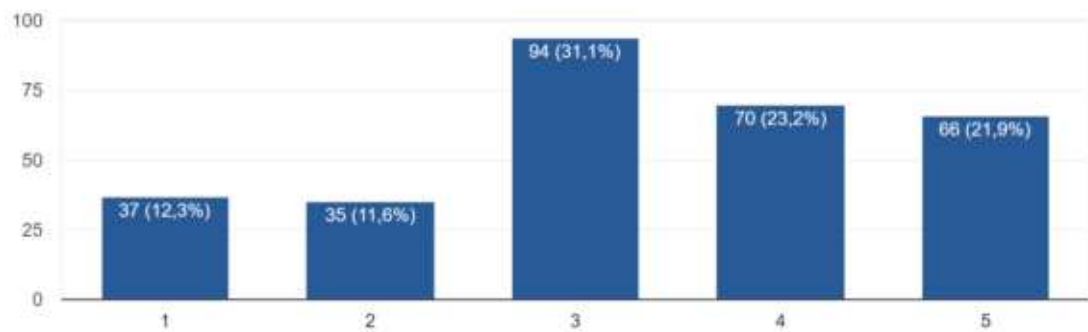
Le tue prospettive relative allo Smart/Remote working



Quali di questi fattori, caratterizzano i seguenti modi di lavorare, secondo la tua personale esperienza:



Quanto è determinante per la scelta di un primo, o di un eventuale nuovo lavoro, la possibilità di lavorare in Smart/Remote o Hybrid working?



Però nonostante la maggior parte dei partecipanti riferisca di gradire lo smart/remote working, di essere abbastanza equipaggiato, poi riconosce il rischio di isolamento quale caratteristica. Invece attribuisce al lavoro tradizionale il vantaggio della socializzazione, ma anche una parte di stress.

I bisogni relativi al Capitale Umano che soddisfa il PNRR

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza cita il termine “Capitale Umano” 36 volte. Il piano insiste in ognuna delle sei Missioni di cui è composto (digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura; rivoluzione verde e transizione ecologica; infrastrutture per una mobilità sostenibile; istruzione e ricerca; inclusione e coesione; salute) **sull'importanza di formare e mantenere quel Capitale Umano necessario alla conduzione di ogni impresa, progetto o paese.**

Finalmente si riconosce così che senza capitale umano le strategie in atto per rilanciare l'economia non saranno efficaci. Pertanto, **ridurre le disuguaglianze nell'accesso all'istruzione è una priorità per creare un'economia ad alta intensità di conoscenza.**

Anche le quattro prospettate riforme di contesto (pubblica amministrazione, giustizia, semplificazione della legislazione e promozione della concorrenza) puntano opportunamente sul Capitale Umano.

I fondi del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) può essere utilizzato non solo per mitigare i danni causati dalla pandemia, ma anche per affrontare annosi problemi di sviluppo che ostacolano la crescita del Paese.

Osserviamo ora cosa ci indicano Luca Brugnara e Cristina Orlando in un articolo pubblicato sul sito dell'Università Cattolica del Sacro, Osservatorio Conti Pubblici, ha redatto un accurato resoconto sulla ripartizione delle risorse del PNRR dedicate al Capitale Umano.

Queste risorse rivolte al Capitale Umano saranno funzionali alla crescita del Paese. Quelle del PNRR e del piano complementare ammontano a 222,2 miliardi di euro.

Gli autori hanno suddiviso le spese volte all'accumulo diretto di patrimonio umano in quattro macrocategorie:

1. **Spese per assumere nuovo personale (ad esempio “Investimento in capitale umano per rafforzare l'Ufficio del Processo e superare le disparità**

tra tribunali” in cui viene esplicitata l’assunzione di oltre 8.700 nuovi dipendenti).

2. Spese che mirano a formare nuove competenze (come l’investimento per “Didattica digitale integrata e formazione sulla transizione digitale del personale scolastico” che promuove lo sviluppo di competenze digitali senza però esplicitare in maniera diretta nuove assunzioni).
3. Spese per pubblica istruzione e formazione.
4. Altri investimenti in persone: tra questi le opere di Ricerca e Sviluppo (Potenziamento strutture di ricerca e creazione di "campioni nazionali" di Ricerca e sviluppo) ed il rifinanziamento di altri servizi per la persona che non ricadono nelle precedenti categorie (ad esempio il potenziamento infrastrutture per lo sport a scuola).

Al patrimonio umano risultano destinati 45,1 miliardi di euro sui 222 miliardi totali circa un quinto dei fondi del PNRR.

Alla ricerca sviluppo e all’ampliamento di offerta per i beni pubblici sono destinati 19,4 miliardi di euro.

Per lo sviluppo di nuove competenze sono stati destinati 14,4 miliardi di euro, mentre per l’assunzione di nuovo personale e la spesa per pubblica istruzione e formazione vengono assegnati rispettivamente 6 e 5,2 miliardi di euro.

Tramite il Fondo Complementare una minima parte di progetti è finanziata con i 30,6 miliardi di interventi che il Governo ha deciso di affiancare al RRF (Recovery and Resilience Facility). Le risorse sono principalmente impiegate per rinnovare infrastrutture e solo 3 progetti – con un ammontare complessivo di 2 miliardi di euro - a sostegno del patrimonio umano.

I ministeri maggiormente coinvolti in termini di numero di progetti sono il Ministero per l’Università e la ricerca, il Ministero del Lavoro e il Ministero per la Pubblica Amministrazione.

Collaborazione Pubblico-Privato

Valori e competenze

Nell'analisi del contesto socioeconomico, affrontata nel primo Report, abbiamo individuato quali eventi, iniziative, direttive, anche a livello internazionale, potessero essere i prodromi e rappresentare le istanze per generare una collaborazione, e ancor prima, una relazione fra settore Pubblico e settore Privato.

Esplicitando il presupposto che sottende tutto il lavoro: la visione umanocentrica, consideriamo che la parola “settore” allude al capitale immateriale: alle persone, competenze, know-how. Solo la persona può generare un cambiamento che superi le logiche ed i limiti dell'economia globale e di un eventuale deriva tecnologica.

Il sistema attuale non è adeguato ad affrontare le sfide di oggi. Occorre generare un nuovo modo di fare ed essere in relazione, capace di accogliere, comprendere e trasformare in soluzioni le istanze di tutti per il progresso del Paese.

Nel nostro caso i soggetti della relazione sono le Imprese e la Pubblica Amministrazione. Una tale relazione alla luce delle risultanze dà adito a generalizzazioni, che spesso si rifanno ad esperienze passate, a limiti e credenze, che comunque hanno un loro fondamento nella realtà.

La ricerca in merito alle buone pratiche ci ha guidato verso realtà ed iniziative puntuali, che esprimono tutto il potenziale e le opportunità per una auspicata e proficua collaborazione Pubblico-Privato.

Passaggi importanti da parte delle due componenti di un'auspicata partnership, sono:

- ✓ essere consapevoli di sé stessi, conoscere la propria realtà e prerogative, i valori ed i fini ultimi, le risorse del contesto, le norme formali e no, i limiti del campo d'azione;

- ✓ condividere la stessa visione di progresso: sostenibile in tutte le sue coniugazioni;
- ✓ guardare al futuro in un'ottica sistemica, percepire l'opportunità di essere in relazione;
- ✓ essere aperti alla relazione, all'altro, conoscerlo, comprenderne linguaggi, creare insieme linguaggi condivisi;
- ✓ proiettarsi verso il futuro, avere uno sguardo al lungo termine, far tesoro dei contributi del passato, preservare la memoria;
- ✓ percepire il cambiamento quale opportunità, accogliere l'innovazione (anche tecnologica), essere disposti a mutare (ossia perdere parti obsolete e poco adatte per acquisire nuove modalità più efficaci);
- ✓ essere proattivi, ricettivi e pronti all'azione, essere responsivi;
- ✓ infine, ma non per importanza, comprendere il proprio ruolo all'interno e all'esterno della propria organizzazione di riferimento, assumersi responsabilità, impegnarsi a favore dei destinatari finali.

Queste sono le caratteristiche che distinguono, facilitano l'interazione efficace fra soggetti diversi, le stesse che abbiamo rilevato anche nei casi esemplari discussi.

Già in questa fase dell'indagine si avverte l'esigenza di una "funzione" che faciliti, promuova e guidi un tale processo di relazione fra i partner. Una "funzione" che sappia orientare il campo cognitivo per generare una ridefinizione di tutti per abbracciare sfide comuni e condividere obiettivi comuni.

È fondamentale ripensare il nostro sistema e affrontare le cose con una visione comunitaria. Ciò significa che lo Stato, l'impresa, il privato sociale e i cittadini hanno tutti un ruolo da svolgere nel produrre soluzioni per il benessere delle persone e delle famiglie. La partecipazione è richiesta ed è intesa in termini di condivisione delle risorse economiche e del capitale umano e sociale.

Nei primi due step del nostro iter progettuale di design Thinking: *Empatizzare e Definire*, ci occuperemo di un'opportunità di collaborazione

Pubblico-Privato che ha visto le Imprese, partecipanti al nostro progetto, protagoniste. Grazie al riconoscimento dei propri bisogni, avvenuto attraverso il confronto nei focus group, è stato loro proposto di condividere le buone pratiche in merito allo sviluppo del Capitale Umano patrimonio delle imprese d'appartenenza.

Si è evidenziata l'attitudine spontanea di queste imprese al Welfare aziendale, che di per sé risponde a bisogni concreti e anche valoriali. Quando si parla di politiche di Welfare, si vuole identificare una serie di servizi, come l'istruzione e la sanità pubblica, e benefici che soddisfano i bisogni delle persone, proteggendole e sostenendole per tutta la vita.

Negli ultimi anni sono emerse altre tipologie di Welfare che mirano a fornire un'alternativa al tradizionale sistema di Welfare pubblico. Queste nuove forme di Welfare sono pensate per essere più integrate ed efficaci rispetto al vecchio sistema.

Ciò include piani di Welfare aziendale che mirano a migliorare la vita privata e lavorativa dei dipendenti, ed anche iniziative di imprese in merito alla formazione di giovani in compartecipazione con il sistema di istruzione istituzionale.

Non solo, le aziende più virtuose si prendono cura dei propri lavoratori fornendo benefici come la formazione, l'istruzione e il congedo parentale.

Il Welfare aziendale risponde ai bisogni della comunità e del territorio, non solo dei lavoratori. È importante che le Scuole e gli asili siano diffusi e che offrano occasioni di scambio tra le persone. In questi spazi genitori e figli possono incontrarsi e conoscersi, costruire reti di solidarietà e relazioni che possano durare nel tempo. Pertanto, questi luoghi dovrebbero essere compresi e vissuti come centri di comunità e l'intera rete che li circonda dovrebbe essere progettata per supportare le persone nella navigazione nella società e nella ricerca di soluzioni ai loro bisogni.

Il Welfare è una combinazione di organizzazioni pubbliche, non profit e profit che lavorano insieme per migliorare il benessere di una comunità.

Risponde anche a bisogni particolari dell'impresa:

1. Aiuta a migliorare l'immagine pubblica e la reputazione;
2. Soddisfa la necessità di attrarre e trattenere forza lavoro qualificata (in particolare giovani, donne, adulti in fase di crescita professionale);
3. Risulta utile per ridurre i tassi di assenteismo, turn over, ritardi, ecc;
4. Risponde all'esigenza di fidelizzare il Personale, aumentare la produttività e la condivisione dei valori aziendali;
5. Risponde al bisogno di trasformazione digitale e di implementazione dello Smart working;
6. Aiuta a riduzione le spese aziendali attraverso il contenimento di varie voci di costo;
7. Risponde ai bisogni dei lavoratori, infatti sono evidenti i vantaggi e il miglioramento del clima aziendale, nonché per lo Stato che trova nelle imprese un attore capace di integrare e sostenere il Welfare pubblico.

In molti casi non si parla solo di Piani aziendali di Welfare, ma di un Welfare volontaristico, dove l'impresa soddisfa il bisogno di Sviluppare il capitale Umano, relativamente a competenze digitali, integrando le sue risorse ed opportunità formative con Centri di Formazione Professionale (obbligo scolastico), Istituti Scolastici, Università.

Questa attitudine, rilevata dal lavoro dei focus con le imprese, ha generato una traccia per formulare la collaborazione fra Imprese ed Istituzioni per concorrere alla formulazione di progetti concreti per contrastare al fenomeno del mismatch e dello skill match.

Questa traccia ha poi ispirato un primo Prototipo per la definizione del "Modello Zero" che sarà poi spiegato nel rapporto previsto dalla fase 5 del progetto e poi sperimentato nella fase 6 dello stesso. Il bisogno espresso dalle Imprese è stato quello di generare, a partire dalle esperienze di ogni singola Impresa, input da configurare in chiave sistemica e interfunzionale.

Questo ha dato impulso alla formulazione di un Modello di collaborazione efficace fra Pubblico e Privato. Può risultare difficile imbrigliare in schemi e procedure comportamenti ed interazioni, spesso anche informali, che hanno generato le buone pratiche condivise, ma nei prossimi Report si illustrerà come si possa generare, facilitare e gestire un processo di collaborazione fra due partner (Pubblica Amministrazione e Imprese) secondo l'approccio innovativo approntato da Assoknowledge.

Si intende una partnership agile e sciolta da regolamenti stringenti per rispondere a bisogni contingenti in tempi opportuni, ove ogni componente porta, aggiunge del suo ad una entità che nell'accogliere le parti assume una forma unitaria: la partnership.

Nel Paragrafo successivo, relativo alla Pubblica Amministrazione evidenzieremo le traiettorie di cambiamento che rispondono ai bisogni di modernizzazione della stessa, ma accenneremo anche agli esiti che l'hanno vista protagonista.

In seguito, presenteremo le imprese, cosa distingue quelle particolarmente vocate a collaborare con la Pubblica Amministrazione, quale proposta è scaturita dai progetti con le aziende attivati nello Step dell'analisi che chiamiamo *Definire*.

Come cambia la Pubblica Amministrazione

Nell'attuale contesto storico ricco di sfide e opportunità, il settore pubblico è chiamato a rispondere in maniera adeguata e reattiva, per supportare la crescita del Paese. In tal senso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza rappresenta un'occasione per mettersi al passo con i tempi e per stimolare le prospettive di sviluppo lungo le direttrici dell'innovazione, dell'inclusione, della sostenibilità, della digitalizzazione. Il PNRR risponde al bisogno di potenziare la capacità organizzativa, i servizi pubblici digitali e la digitalizzazione dei processi, coesione territoriale, democrazia partecipativa. Questi propositi si vogliono traggare anche grazie alla collaborazione tra

settore pubblico e privato, creando benefici per comunità, imprese, cittadini e territori di tutto il Paese.

Il PNRR stanza infatti oltre 80 miliardi di euro per i Comuni, di cui 2,6 miliardi saranno dedicati alla digitalizzazione della PA e allo sviluppo di servizi pubblici digitali integrati ed accessibili. L'obiettivo dei piani strategici è costruire insieme una Pubblica Amministrazione sempre più efficiente, flessibile e attenta ai bisogni della cittadinanza.

Secondo il Report del Forum della Pubblica Amministrazione (FPA 2021) i dipendenti della Pubblica Amministrazione italiana toccano il minimo storico degli ultimi 20 anni al 1° gennaio 2021 erano 3,2 milioni, 31mila in meno rispetto all'inizio del 2020. Secondo i dati OCSE si tratta del 13,4% dell'occupazione totale del Paese, meno della media OCSE che è pari al 17,7%. L'età media dei dipendenti è appena superiore ai 50 anni, il 16,3% ha oltre sessant'anni e soltanto il 4,2% ne ha meno di trenta.

Nel documento del PNRR italiano si evidenzia che tale situazione *“ha contribuito a determinare un crescente disallineamento tra l'insieme delle competenze disponibili e quelle richieste dal nuovo modello economico e produttivo disegnato per le nuove generazioni (digitale, ecologico, inclusivo)”*. Secondo il FORUM PA, la nostra Pubblica Amministrazione, *“è poco aggiornata ed evidenzia scarse competenze digitali e manageriali. In dieci anni la spesa in formazione nel settore pubblico si è quasi dimezzata, segnando un preoccupante -41%”*.

A settembre è stato pubblicato (GU n. 209 30/06/22) il regolamento che definisce i contenuti e lo schema tipo del PIAO, il cosiddetto “Decreto Reclutamento”. È stato introdotto all'articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021, “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”.

Il PIAO è un documento unico di programmazione e governance che sostituisce una serie di Piani che finora le amministrazioni erano tenute a predisporre. Tra questi, i piani della performance, del lavoro agile (POLA) e

dell'anticorruzione. L'obiettivo è la semplificazione dell'attività amministrativa e una maggiore qualità e trasparenza dei servizi pubblici.

A giugno 2022 il FORUM PA 2022 ha proposto interessanti spunti per avviare la progettazione del futuro. Vi hanno preso parte 60 enti (P.A) che hanno avuto l'occasione di scambiarsi esperienze e progetti. Tra i partecipanti, vi erano i giovani referenti del Dipartimento per la Trasformazione Digitale.

Hanno partecipato al FOUM PA anche le aziende, oltre 70. Risulta indicativo nel *claim* del FORUM PA 2022 questo lemma “Insieme per una sfida condivisa”.

“È anche grazie a loro che FORUM PA 2022 restituisce l'immagine di una PA che cambia davvero, che si apre a nuovi talenti e professionalità, che fa del confronto e della collaborazione il leitmotiv di un nuovo modo di intendere la “missione pubblica”. (Michela Stentella, Direttore testata www.forumpa.it; Andrea Baldassarre, Responsabile Area Content Development FPA)

Ciò rileva la consapevolezza delle imprese partecipanti circa il valore centrale della collaborazione fra settore pubblico e privato per il rilancio del paese.

Sul portale del Forum PA si legge (<https://www.forumpa.it/pa-digitale/forum-pa-2022-cinque-volte-grazie-a-chi-ci-ha-accompagnato-in-questa-avventura/>):

“[...] Questa edizione di FORUM PA ci ha confermato che le persone hanno voglia di tornare ad incontrarsi soprattutto se si tratta di lavorare insieme, di scambiarsi esperienze, di progettare nuovi percorsi. In quattro giorni si sono svolti nove Tavoli di lavoro a FORUM PA, incontri dedicati a fare community tra i principali attori dell'innovazione pubblica, nella convinzione che solo i processi partecipativi consentano una reale innovazione e modernizzazione del sistema Paese [...]”.

In ambito Smart Working abbiamo potuto osservare da vicino i risultati di un progetto iniziato prima della Pandemia: Il Progetto VeLA, al FORUM PA 2019, Stefania Sparaco, Trasformazione organizzativa e digitale - Staff Direzione Generale Regione Emilia-Romagna – commenta: “nasce a maggio

del 2018 grazie a un bando sul PON Governance Capacità Istituzionale 2014-2020 per la creazione di buone pratiche. È su quest'onda che Regione Emilia-Romagna e Provincia Autonoma di Trento, insieme, decidono di presentare la proposta della creazione di una buona pratica sullo smart working. Obiettivo, da bando, era costruire un kit di riuso, una cassetta degli attrezzi che fosse a disposizione di tutte le pubbliche amministrazioni che in futuro fossero state interessate a partire con un progetto di smart working, e poterlo fare nel modo più rapido possibile. A noi, dunque, il compito di costruirla solida, leggera ed efficace per consentire alle amministrazioni di fare il passo più rapidamente rispetto a quanto avverrebbe se si dovesse analizzare da una fase iniziale un progetto di tale portata". Le nove amministrazioni che all'epoca iniziarono questo percorso sono state avvantaggiate quando poi hanno dovuto affrontare le conseguenze del Lockdown. Oggi questo è parte del catalogo delle buone pratiche gestito dal Comitato di Pilotaggio OT11-OT2 (Dipartimento della Funzione pubblica) per il trasferimento di buone pratiche. Dettaglieremo in seguito questa esperienza nella fase di sperimentazione poiché la Regione Emilia-Romagna sarà il contesto della fase di Sperimentazione prevista dal progetto.

Uno dei bisogni della Pubblica Amministrazione è relativo alla capacità di gestione del tempo correlata ai processi decisionali, il tutto rimanda ad un cambiamento strutturale del senso dei ruoli e del lavoro da orientare in funzione dei reali bisogni degli utenti finali.

Ai fini di una proficua collaborazione Pubblico-Privato occorre individuare imprese e manager illuminati e anche Amministrazioni Pubbliche e manager consapevoli e pronti per la trasformazione richiesta dal momento storico.

A tal proposito citiamo, a seguire, un recente lavoro che raccoglie buone pratiche e che individua nell'Amministrazione Pubblica le aspirazioni e le competenze funzionali a tale cambiamento.

Il report "Valore Pubblico. La Pubblica Amministrazione che funziona" che raccoglie buone pratiche della P.A. (SDA Bocconi, progetto SDA4Gov: giugno 2022) spesso in compartecipazione con il mondo imprenditoriale si legge:

- La PA che sa essere imprenditoriale, non perché scimmietta il privato, ma perché sa intraprendere vie nuove per rispondere meglio ai bisogni della nostra società.
- La PA che sa innovare, perché esplora strade non ancora battute, senza aspettare che sia la minaccia della sanzione lo strumento per cambiare.
- La PA che sa essere sostenibile, non solo dal punto di vista economico, ma anche ambientale e sociale, perché lo sviluppo che vogliamo deve essere fondato sul rispetto del pianeta, delle generazioni che verranno, della democrazia, della pace e della libertà.
- La PA che è contemporanea, perché utilizza la leva del digitale, preferisce applicazioni user friendly e trasforma i processi di back office per migliorare efficienza e accessibilità.
- La PA che è umana, perché punta sulle persone, investe sul capitale umano, premia il merito e le competenze, motore della società della conoscenza.

“La Pubblica Amministrazione non è solo sportelli e documenti: è una grande e complessa organizzazione capace di muovere strutture fondamentali del nostro Paese. Un’organizzazione capace di sviluppare progetti innovativi, manifestazione di una Pubblica Amministrazione d’eccellenza e che funziona, preparata per rispondere alle nuove esigenze dei cittadini e delle imprese.”

Le Imprese

Bisogni emergenti

Il contesto economico e produttivo sul quale si basa la nostra società sta vivendo una situazione di grande complessità. Da un lato, stiamo assistendo alla più radicale Trasformazione degli ultimi secoli: la Quarta Rivoluzione Industriale che sta cambiando il modo con il quale le aziende disegnano, producono e distribuiscono prodotti/servizi e sta offrendo interessanti opportunità di innovazione a tutto il Sistema Paese. Dall'altro, stiamo vivendo un periodo di crisi nel quale il modello economico globale sta entrando in crisi evidenziando i propri limiti: le difficoltà di approvvigionamento, l'innalzamento i costi dell'energia, l'innalzamento delle barriere doganali, l'incremento dei prezzi e il rischio di un aumento della conflittualità sociale.

Questo richiede di un *Change management* capace di adattarsi rapidamente alle nuove sfide. Non si può far fronte all'innovazione semplicemente assumendo personale qualificato, nuove risorse, ma occorre assicurarsi che i dipendenti siano soddisfatti del proprio lavoro e che ci sia allineamento tra i valori e la cultura dell'azienda anche in relazione al benessere.

Quindi è necessario anche attivare processi di *Change mindset*.

Ogni organizzazione si trova oggi ad operare in un contesto particolarmente complesso:

- un'elevata *talent scarcity* che rende difficoltoso reperire nuovi talenti qualificati (*Sendhil Mullainathan e Eldar Shafir, vedi Scarcity: Why Have Too Little Means So Much*) In economia, la scarsità "si riferisce al fatto fondamentale della vita che esiste solo una quantità finita di risorse umane e non umane che la migliore conoscenza tecnica è in grado di utilizzare per produrre solo quantità massime limitate di ciascun bene economico" (Samuelson, P. Anthony., Samuelson, W. (1980). Economia. 11a ed. / New York: McGraw Hill). La scarsità è la disponibilità limitata di una merce, che può essere richiesta sul mercato o dai beni comuni. La scarsità include anche la mancanza di risorse di un individuo per acquistare merci. *Siddiqui, AS-*

2011, *Economia completa XII*. Laxmi Publications Pvt Limited. ISBN 978-81-318-0368-4);

- la “*Great resignation*”, Grandi dimissioni, il fenomeno che coinvolge un numero record di persone che lasciano il lavoro dopo la fine della pandemia;
- “*Yolo economy*”, “You Only Live Once”, tradotto “Si vive una volta sola” è questo il monito a cui si ispira. Si tratta di un fenomeno in crescendo, soprattutto tra i Millenials e la Generazione Z, in cui cambia radicalmente la percezione del lavoro e della professionalità;
- le crescenti aspettative nei confronti del proprio lavoro, che spingono i dipendenti ad abbandonare l’azienda se non vengono soddisfatti i propri bisogni o se non vi è un allenamento a livello di valori e cultura.

Per crescere, le aziende hanno bisogno di investire e, soprattutto le PMI, di essere incentivate ad investire nello sviluppo delle competenze della forza lavoro. Questo processo include il miglioramento delle competenze e la riqualificazione dei dipendenti per assicurarsi che abbiano le competenze necessarie per rimanere occupabili e progredire nella loro carriera.

Mancano programmi di sviluppo professionale a lungo termine che tengano conto delle trasformazioni in corso, questi sono indispensabili affinché le aziende possano competere con successo in futuro.

Il “Network HR per l’Italia”

Una partnership umano-centrica tra Mondo dell’Impresa & Pubblica

A tal fine risulta fondamentale il contributo che, nello step EMPATIZZARE previsto dalla nostra indagine, hanno apportato i referenti delle Imprese partecipanti al progetto Interaziendale ed eminenti esperti delle risorse umane afferenti alle realtà associate ad Assoknowledge.

I referenti sono esperti qualificati in ambito del Capitale Umano e del Change management che si sono confrontati durante varie sessioni di focus group, creati ai fini del progetto.

Questi focus hanno raccolto e generato motivazione ed entusiasmo da parte dei partecipanti, che oltre a collaborare ai fini della nostra indagine, hanno dato adito ad un gruppo all'interno della realtà Assoknowledge che si è autodenominata "Network HR per l'Italia". L'obiettivo è quello di continuare a confrontarsi e proporre soluzioni anche dopo il progetto in oggetto. Facciamo presente che gli esperti sono parte di Imprese medie e grandi all'avanguardia, le "1000 Imprese Faro", che descriveremo in dettaglio in seguito.

Questo il loro contributo alla nostra analisi che ha individuato i seguenti bisogni particolari del mondo delle Imprese:

1. Esiste un disallineamento tra l'offerta di capitale umano del sistema pubblico dell'educazione e le reali esigenze delle Imprese;
2. La causa principale di questo disallineamento è riconducibile ai seguenti principali aspetti:
 - a. L'assenza di modelli efficaci di relazione tra il sistema delle Imprese e il sistema pubblico dell'education in grado di far convergere entrambi gli attori su obiettivi comuni attraverso forme di dialogo condivise.
 - b. L'aver sempre considerato il sistema delle Imprese esclusivamente come destinatario/utilizzatore del capitale umano e non come detentore di un grande patrimonio di conoscenze/know how da poter essere utilizzato da parte del sistema pubblico dell'educazione.
 - c. L'assenza di un sistema condiviso e partecipato di management di questo patrimonio di conoscenza delle Imprese. L'attuale parcellizzazione e destrutturazione di queste conoscenze impedisce che le stesse possano essere utilizzate in maniera efficace e sistemica.

Istanze emerse dai focus group

Per tentare di cogliere le opportunità e di mitigare i rischi di questo momento storico occorre ripartire dalla centralità dell'essere umano e ripensare l'attuale modello di interazione tra il Mondo dell'Impresa e quello della Pubblica Amministrazione in una logica di partnership.

La Pubblica Amministrazione, infatti, è chiamata a sostenere la sfida della complessità con strumenti e mindset nuovi. Il Mondo dell'Impresa è portatore di

esperienze, valori, hardware e software fondamentali per far crescere la PA nella direzione attesa. Le risorse del PNRR richiedono una capacità progettuale sinergica tra i due soggetti focalizzata sull'innovazione di processi, tecnologie, modalità di relazione con i cittadini.

Il Mondo dell'impresa è portatore di know-how soprattutto nel campo dello Sviluppo del Capitale Umano ed è stato riscontrato dalle pratiche condivise che è ben disposto a generare collaborazioni per condividere il proprio patrimonio con la Pubblica Amministrazione.

All'interno di questo contesto, troppo spesso i soggetti aziendali deputati all'interlocuzione con la Pubblica Amministrazione faticano nel riuscire ad avere un impatto significativo sul cambiamento e spesso rischiano di rimanere ad un livello troppo superficiale, dovuto a comprensibili motivi di rappresentatività, oppure di addentrarsi in logiche troppo specifiche all'interno delle istanze di una singola azienda.

Risulta quindi fondamentale sperimentare nuove modalità di interazione tra Mondo dell'Impresa e Pubblica Amministrazione.

La Pubblica Amministrazione deve poter essere messa infatti nelle condizioni di affrontare le sfide del cambiamento culturale e a questo proposito l'esperienza del mondo aziendale può fornire esperienze e indicazioni preziose.

Da un lato la semplificazione delle procedure amministrative, con la cancellazione dei colli di bottiglia che potrebbero rallentare l'attuazione dei progetti di innovazione; dall'altro lato il decreto sul capitale umano della Pubblica Amministrazione, le nuove modalità di reclutamento, le carriere, la formazione dei dipendenti pubblici.

Si rende necessario:

- affiancare alla tecnologia dei servizi digitali, delle infrastrutture cloud e dell'interoperabilità delle banche dati, una prospettiva umano centrica alla gestione del cambiamento;
- proporre progetti concreti di valorizzazione e sviluppo del Capitale Umano, fondati sulla definizione di skill e profili professionali, basati

sull'analisi della domanda concreta delle imprese coinvolte (vedi Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e programma GOL Garanzia Occupabilità Giovani).

Il team del progetto, dopo una ricognizione generale del mercato delle Imprese operanti in Italia, integrando le risultanze dei focus group e delle interviste alle imprese, ha identificato un segmento particolarmente competitivo che è stato denominato le “1000 Imprese Faro”.

46

Queste Imprese sono state individuate in funzione delle seguenti discriminanti competitive che le caratterizzano, fra le quali un elevato grado di dinamismo (Rapporto Istat 2021/22);

- implementazione dello Smart Working nell'ottica della trasformazione digitale;
- propensione al networking (Reti d'impresa, Università, Scuola, Terzo Settore, P.A.);
- strategie di gestione e sviluppo del Personale innovative e inclusive (Human Centered);
- adozione volontaria di criteri ESG, CSR ed iniziative e progetti di Welfare aziendale;
- Academy proprie.

L'eccellenza di questo target di imprese le rende idonee a supportare la Pubblica Amministrazione nelle sfide che è chiamata ad affrontare per il rilancio socioeconomico dell'Italia.

Attraverso i focus group dedicati al progetto Collettivo (interaziendale) con capofila Hera, i referenti delle imprese partecipanti, oltre a condividere buone pratiche, hanno rilevato il comune interesse di dover e poter far fronte al fabbisogno di competenze specifiche e nuovi profili professionali, in virtù delle esperienze pregresse.

Tali esperienze basate sul Know-how delle Academy aziendali sono un segno tangibile dell'evoluzione che investe il ruolo della formazione, sia all'interno che

all'esterno dell'impresa, quando promuovono iniziative di sviluppo del Capitale Umano insieme alle Istituzioni.

Fondamentale fattore di innovazione che è stato considerato è l'utilizzo della Metodologia Assoknowledge del Q.F.D.H.C. (Quality Function Deployment for Human Capital) focalizzata sui destinatari, sulle loro modificazioni comportamentali e sulla misurazione dell'efficacia delle iniziative di sviluppo intraprese: *“gli intangible”*.

47

Ai fini del progetto si illustreranno, in seguito, le esperienze, patrimonio di ogni impresa partecipante, condivise nei focus group, relative alle Academy interne alle aziende che, in concerto con la pubblica amministrazione (scuola, università, etc.), hanno implementato progetti di successo per lo sviluppo e la valorizzazione del Capitale Umano trasferibili per innestare tendenze virtuose in altri contesti.

Nel seguente paragrafo si descrivono le imprese che, per le loro attitudini virtuose, che abbiamo già menzionato nel primo rapporto, si distinguono e sono vocate al dialogo e collaborazione con la Pubblica Amministrazione. Imprese resilienti, solide, che hanno già esperienze e casi di collaborazione e vogliono partecipare allo sviluppo del Paese in rete con tutti gli stakeholder della loro rete.

Questa è una fase di passaggio della nostra indagine, conclusa l'analisi del quadro del contesto, comunque sempre revisionata e aggiornata, si passa al contatto con le realtà aziendali. Si condivide con loro il metodo del Q.F.D.H.C. di Assoknowledge che sarà utilizzato per sensibilizzare le imprese e per definirne i bisogni particolari.

L'analisi sul campo dei bisogni ha coinvolto 20 imprese, 7 in interventi con singola impresa (interviste e coaching) e l'intervento che ha visto coinvolte più imprese (progetto collettivo già accennato).

Le risultanze della Segmentazione: “Le 1000 Imprese FARO”

PERCHÉ LE IMPRESE FARO SONO LE CANDIDATE IDEALI PER CONCORRERE CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE ALLO SVILUPPO DEL SISTEMA PAESE

Hanno intrapreso la trasformazione digitale



La Sostenibilità è una prerogativa: Adottando criteri ESG e CSR



Adottano lo Smart Working



Vantano buone pratiche di Welfare Aziendale



Adottano strategie di gestione e sviluppo del Personale innovative (Human Centered)



Sono propense al networking (Reti d'impresa, collaborano con Università, Scuola, P.A.)



Sono dotate di Academy proprie



48

Le seguenti caratteristiche sono funzionali per il partenariato Pubblico-Privato

Sono imprese medie e grandi, virtuose e all'avanguardia, questi sono tutti i fattori



- Rilevanza determinante in settori specifici e strategici per il sistema Paese
- **Tendono ad una visione di lungo periodo** (adottano sistemi di Forecast ma e anche di Foresight per rispondere più velocemente alle minacce e agli imprevisti)
- Sono orientate alla globalizzazione dei mercati (made in Italy oltre moda e alimentare, manifatturiero, es ceramica, e farmaceutico)
- Capacità di gestire la crisi= grado di dinamismo elevato (dati ISTAT)
- **Hanno già intrapreso la Trasformazione digitale**
- **Si distinguono nell'adozione dello Smart working o telelavoro**
- Innovazione Governace: sperimentano nuovi modelli di Business

che le rendono resilienti, innovative, capaci di ispirare e supportare le altre.



BLU: funzionali
ai fini del
progetto

ARANCIO:
bisogni
emergenti

- Innovazione Ricerca e Sviluppo
- Propense le collaborazioni interaziendali – reti d'Impresa
- Collaborazioni con Università, Pubblica Amministrazione, Terzo Settore (interessate ad incentivare e consolidare modelli efficaci di interazione e collaborazione Pubblico-privato-sociale)
- Hanno Academy proprie
- Responsabilità sociale e ambientale, Adottano misure di Welfare aziendale
- Misure di gestione del personale e incentivi e Formazione mirata del personale e sviluppo
- Acquisiscono Personale (hanno bisogno di personale sempre più qualificato)
- Fenomeno delle dimissioni maggiore (bisogno di fidelizzare ed individuare velocemente figure professionali adeguate)
- Buone pratiche in merito a Strategie aziendali
- Utilizzano strumenti di Project finance e crowdfunding

I Macro Bisogni delle “1000 Imprese Faro”

Secondo la metodologia del QFDHC di Assoknowledge

Nota metodologica dell'analisi condotta sulle Imprese

Ci sono stati due diversi filoni di focus group a cavallo degli step EMPATIZZARE E DEFINIRE:

- Le sessioni dedicate al progetto collettivo, che ha visto 24 imprese coinvolte in totale;
- focus del Panel di esperti HR, che ha coinvolto a rotazione 15 testimonial.

50

Ogni focus era animato e gestito da un conduttore (coach) (coordinatore del progetto “*Capitale Umano E Smart Working...*”) e presupponeva un dibattito orientato agli obiettivi del nostro progetto, fra i quali l'analisi dei bisogni.

I focus si sono realizzati a distanza su piattaforma Zoom Pro.

Ai focus era presente un osservatore, parte del team di progetto a cui è stato affidato il compito di registrare le informazioni.

Per raccogliere, dati impressioni ed informazioni l'osservatore ha utilizzato una griglia per classificare le informazioni secondo la logica della Stakeholder Analysis.



Alleghiamo lo schema di analisi, compilata, che ha raccolto tutti i contributi dei partecipanti ai focus group, sia delle imprese del progetto che del Panel di esperti HR.

Alleghiamo in seguito in un paragrafo dedicato anche i dati statistici tratti dai rapporti ufficiali dai quali si è profilato il target delle “1000 Imprese Faro. Evidenziamo che è un numero indicativo ma verosimile, dato che, come già abbiamo illustrato, sono numerose le categorie eccellenti che le connotano, ma poche le imprese che le soddisfano almeno al 90%.

Bisogni di: in relazione con le imprese Stakeholder	Macro bisogni	Micro	Come l'impresa soddisfa il bisogno=QUALITÀ EROGATA	Macro Bisogni Impresa
Clienti	Bisogni da soddisfare in senso lato	• Essere Ascoltati • essere serviti/assistiti • essere interpellati • ricevere offerte sostenibili: economiche, sociali, ambientali • personalizzazione • relazioni individuali	Prodotti e servizi • di alta qualità • perfettamente in linea con i bisogni • veloci nella risposta e nella consegna • economicamente accessibili • garantiti • assistenza pre e post vendita • sostenibili: - prodotti nel rispetto dell'ambiente, - della salute della persona, - sicurezza dei lavoratori, - dei luoghi di lavoro, • devono avere ciclo di vita lungo, - deve poter essere aggiornato • tutela della sicurezza	Conoscenza: • tecnologica/tecnica • del mercato • Supporto nella Ricerca e Sviluppo, Innovare i processi, Innovare Modelli di Business Capitale umano • competenze specialistiche • sistemi agili di ingaggio • flessibilità all'ingresso e all'uscita Risorse Economiche • facile accesso ai capitali: - rischio (che non si restituiscono) e - finanziamenti (che si restituiscono) • e anche servizi bancari competitivi Logistica Movimentazione delle merci in ingresso e in uscita Mezzi e strumenti di produzione • automazione di processo • mecatronica • robotica • digitale M2M Legislazione che sostenga e favorisca lo sviluppo e l'innovazione (che incentivi e non penalizzi) Regole chiare stabili e attuabili e che siano di valore per i clienti (allineate alla scala valoriale dei clienti) Infrastrutture di servizio (strade, ferrovie, reti digitale, porti, aeroporti, etc) • Attrezzature produttive e strumenti adeguati • Facile accesso ai capitali

Bisogni di: in relazione con le imprese Stakeholder	Macro bisogni	Micro	Come l'impresa soddisfa il bisogno=QUALITA EROGATA	Macro Bisogni Impresa
Pubblica Amministrazione	- Rispetto delle norme - Aiuto nell'erogazione dei servizi - Essere sostenuta nel processo decisionale	- Verifica e Controllo - Autorizzazioni - Bandi Pubblici - Concertazione - Tavoli tecnici	- Procedure di qualità - certificazioni su sostenibilità - attestati di regolarità fiscale e contributiva - partecipazione a Call/Bandi Pubblici - trasparenza	- Procedure semplici - Comunicazione chiara - istruzioni e linee guida - assistenza: contatti, relazioni interpersonali, referenti, - tempi brevi - tassazione equa

Bisogni di: in relazione con le imprese Stakeholder	Macro bisogni	Micro	Come l'impresa soddisfa il bisogno=QUALITA EROGATA	Macro Bisogni Impresa
Territorio 1. persone/sociale	Avere un benessere economico e sociale locale (non dover emigrare) lavoro	Servizi: - Centri commerciali - Formazione, - Trasporti, - Servizi sanitari	- Investimenti industriali - Centri commerciali - Assunzioni - centri di formazione - sanità privata	- Capitali - Contesto amministrativo locale favorevole: sensibilità alle istanze delle imprese - contesto normativo favorevole - contesto giurisdizionale favorevole - regole del mercato del lavoro snelle - personale formato secondo le esigenze dell'impresa
ambiente (esigenze dell'ambiente: mi devi tutelare, rispettare)	Rispetto valorizzazione dell'ambiente		- Sostenibilità - valorizzando l'ambiente: energie alternative,	- Bisogno di <u>conoscere</u> le strategie pubbliche di valorizzazione - Ha bisogno di <u>confrontarsi con interlocutori</u> pubblici competenti - Ha bisogno di essere accompagnata
Politico (le forze politiche)	- Sviluppo: innovazione/progresso - valorizzazione della vocazione (vocazione: territorio-ambiente) - creare opportunità di lavoro	- sviluppo - innovazione/progresso - valorizzazione della vocazione	- Turismo - attrazione del turismo - investimenti innovativi - Marchi e certificazioni - attrazione di investimenti	- Riconoscimento del ruolo - Bisogno di essere coinvolta nei processi decisionali per l'empowerment territoriale - Bisogno di sperimentare e attuare modalità innovative di confronto - Uscire dagli schemi della concertazione imbrigliata

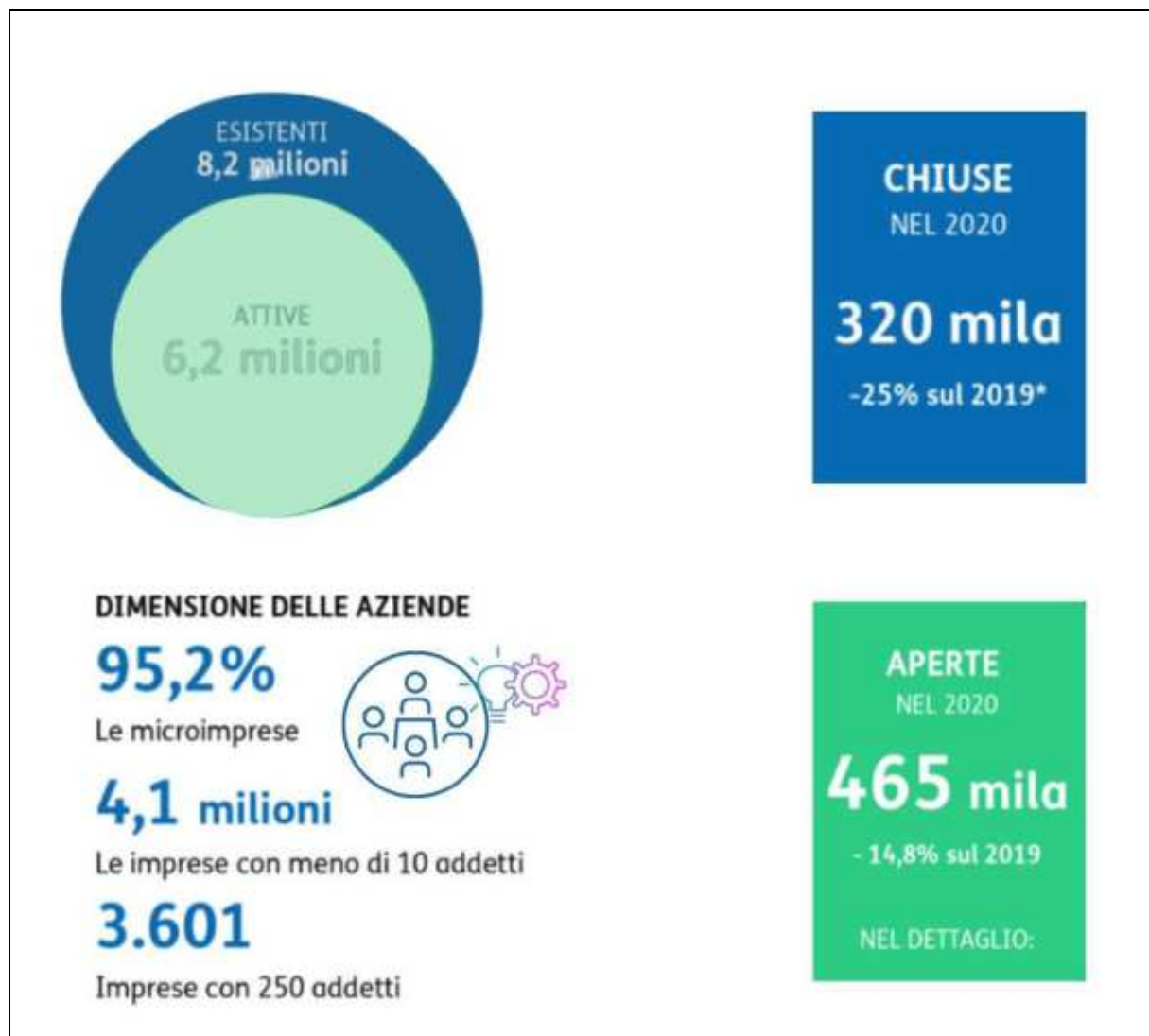
Bisogni di: in relazione con le imprese Stakeholder	Macro bisogni	Micro	Come l'impresa soddisfa il bisogno=QUALITA EROGATA	Macro Bisogni Impresa
Fornitori	• Tempi • Affidabilità • Certezza del pagamento • Integrazione nel modello di sviluppo dell'impresa • Fidelizzazione • Vendere a soggetti del territorio		• Rete di fornitura; inserimento organico nel Modello di business dell'impresa garantisco non sostituzione=fedeltà della relazione • standard di adesione al modello di business dell'impresa • tempo di pagamento certo • tempi di consegna programmati • prossimità	• conoscerli=mappare • bisogno di competenze delle piccole imprese fornitrici • supportare i piccoli fornitori dal sistema dell'Education • ho bisogno che i fornitori siano aiutati a raggiungere, acquisire standard che gli consentano di essere adeguati ai miei bisogni, • aiuto alla loro competitività • bisogno di un sistema bancario che li possa aiutare Interessatissimi alla crescita della piccola impresa

Bisogni di: in relazione con le imprese Stakeholder	Macro bisogni	Micro	Come l'impresa soddisfa il bisogno=QUALITA EROGATA	Macro Bisogni Impresa
Opinione Pubblica	• Che le imposte vengano pagate in Italia e non evase • Che si rispetti l'ambiente • che si crei occupazione in Italia		• Bilancio di Sociale/sostenibilità • Opere solidali • trasparenza • Pari opportunità • Reputazione accountability	• Bisogno di essere riconosciuta come portatore di valore sociale • Bisogno di distinzione (distinguersi, dare ruolo, 1. distinzione, 2.emulazione vedi curva della moda=mi fanno percepire in modo corretto) • Bisogno di essere riconosciuto per la propria eccellenza

Bisogni di: in relazione con le imprese Stakeholder	Macro bisogni	Micro	Come l'impresa soddisfa il bisogno=QUALITA EROGATA	Macro Bisogni Impresa
Competitor	• Concorrenza leale • Possibilità di collaborare (rete, distretti, etc.) • Rappresentanza precompetitiva		• Aderire alle associazioni di categoria • attività di rappresentanza istituzionali • partecipazione a tavoli • accordi di rete • patti territoriali • adesione a standard comportamentali	• Bisogno di distinzione • Bisogno di partnership • Bisogno di alleanze • bisogno di essere rappresentati

Dati e statistiche di riferimento

Le attitudini virtuose delle Imprese funzionali alla crescita del Paese



In questo capitolo illustreremo l'impatto della pandemia sulle imprese, e individueremo le caratteristiche di quelle resilienti. Si evincerà anche il rapporto fra dimensione e dinamismo (ISTAT).

È qui che scopriremo che l'attitudine ad investire sugli Asset intangibili ha fatto la differenza in questo panorama socioeconomico, sia per le medie che puntano a crescere nel tempo che per le grandi.

In ultimo, ma non per importanza, sono riportati i dati ISTAT circa l'orientamento alle Relazioni, di rilievo fondamentale per le prospettive del nostro progetto.

I dati sono tratti da vari rapporti ufficiali, in primis l'ISTAT (Rapporti 2021, 2022), ma ci siamo avvalsi anche del contributo di indagini campionarie di alto livello e profilo scientifico.

Dimensione delle aziende:

- significativo numero delle microimprese (95,2% delle imprese attive);
- 4,1 milioni di imprese con meno di 10 addetti;
- 601 imprese con 250 addetti (fonte: Archivio Statistico delle Imprese Italiane, Annuario Statistico Italiano 2019).

Dai dati riportati, emerge uno scenario assai interessante della struttura imprenditoriale italiana relativa a quasi 4,34 milioni di imprese e a quasi 11,4 milioni di lavoratori dipendenti.

A questi lavoratori, per avere un riferimento completo dell'occupazione italiana, andrebbero aggiunti i lavoratori autonomi (partite IVA) e i lavoratori dell'agricoltura (imprenditori, conduttori e operai agricoli). Le imprese che hanno una ragione sociale nella veste giuridica della mutua cooperativa sono 57.500 e impiegano 1.125.796 lavoratori cooperativi (tra i quali sono ricompresi i soci lavoratori, Fonte: Area Studi, Legacoop, 2017).

Le sorti future della nostra economia saranno irreversibilmente legate e determinate dalle scelte che faremo nei prossimi mesi con il progetto di rilancio europeo "Recovery Plan" e "Next Generation EU". Le grandi direttrici di trasformazione che avverranno su scala mondiale (dalla svolta "green" ai mutamenti indotti dalla globalizzazione, dall'impatto delle nuove tecnologie digitali sui processi produttivi alle politiche demografiche) condizioneranno per sempre il mercato italiano, che non potrà più rimanere in attesa delle tante riforme sempre annunciate e mai attuate.

Secondo il rapporto annuale sulla competitività dei settori produttivi (edizione 2021, dati 2020) con i dati statistici macroeconomici riguardanti le aziende.

Numero di partite IVA aziendali in Italia:

- 8,2 milioni le partite IVA esistenti
- 6,2 milioni le partite IVA attive
- 3,9 milioni le partite IVA di persone fisiche, lavoro libero professionale e autonomo in senso stretto (fonte: Comitas)
- 1,9 milioni di professionisti iscritti agli ordini professionali generano circa il 6,6% del PIL (fonte: Comitas su statistiche Istat, Isfol e Censis).

56

Competitività e fatturato dei settori produttivi (2020):

- meno 11,1% industria
- meno 6,3% costruzioni
- meno 8,1% servizi
- meno 6% agricoltura
- meno 16% commercio, trasporti, alberghi e ristorazione
- meno 14,6% maestranze artistiche
- meno 10,4% attività professionali, scientifiche e tecniche.

Distribuzione regionale della crisi economica provocata dalla pandemia ha colpito soprattutto il Mezzogiorno italiano:

- 11 regioni italiane in situazione critica per fatturato, lavoro e rischi operativi
- 7 regioni in crisi nel Mezzogiorno
- 3 regioni al Centro
- 1 regione al Nord.

Secondo le stime di Confcommercio, in relazione al calo dei consumi del 10,8% e alla perdita di fatturato di 120 miliardi di euro rispetto al 2019, circa 200.000 imprenditori autonomi chiuderanno a breve la loro partita IVA e quasi mezzo milione tra imprese e lavoratori autonomi potrebbero in futuro cessare la loro attività. Più nello specifico (tutte le fonti citate da “Il Sole 24 Ore Lab 24”, 26.02.21): aumento di 1.782% della variazione annua delle ore di cassa integrazione (fonte: INPS);

- meno 65,71% le prenotazioni a ristoranti e trattorie (fonte: The Fork)
- meno 84,4% i voli interni cancellati (fonte: Radarbox)

Osserviamo invece un quadro complessivo di relativa solidità secondo i dati del Rapporto ISTAT 2022, relativo alle imprese Italiane. Emergono comunque andamenti eterogenei all'interno del sistema delle imprese.

Le maggiori difficoltà nel processo di recupero sono state sperimentate dalle imprese di piccole dimensioni e nei settori dei servizi maggiormente colpiti dalle misure di contenimento associate alla pandemia, come le attività del turismo e della ristorazione, o l'aggregato dei servizi ricreativi e alla persona.

Al contrario, le imprese medie e grandi e quelle attive in settori quali l'industria e i servizi ICT hanno risentito meno della crisi e beneficiato in misura maggiore degli stimoli per la ripresa.

Al sondaggio ISTAT fine 2021 più di un'impresa dell'aggregato dei servizi ricreativi, su dieci dichiarava di essere a rischio (es. cinema, teatri, discoteche, circoli sportivi) e, se si considera una definizione più ampia inclusiva di chi si ritiene almeno "parzialmente" in pericolo, si percepiva a rischio un'impresa su tre in questo comparto e in quello degli alloggi e ristorazione.

A novembre 2021 quasi un terzo delle imprese tra i 3 e i 9 addetti ha dichiarato che nella prima parte del 2022 la propria capacità produttiva sarebbe risultata inferiore rispetto a quella del 2019, e solo il 6,5 per cento ha detto che sarebbe stata superiore.

All'opposto, nello stesso periodo, tra le imprese medie e grandi (cioè le unità con 50 addetti e più) meno del 15 per cento prevedeva di perdere capacità produttiva, e oltre il 22 per cento pensava di accrescerla.

Nell'industria, nel commercio, nella logistica, nei servizi ICT e in quelli turistici la fiducia delle imprese e le attese sugli ordini si mantengono su livelli molto elevati, suggerendo che l'espansione in questi settori proseguirà, per le circostanze legate alla pandemia, è stata il forte stimolo alla diffusione delle tecnologie digitali e all'investimento in capitale umano

Le analisi condotte nel Rapporto rivelano che circa il 60% delle imprese (rappresentative però di quasi l'80% degli addetti e dell'85% del valore aggiunto) ha mostrato, in grado diverso, capacità di adattarsi velocemente ai cambiamenti e coglierne le opportunità, con risultati favorevoli sullo sviluppo della capacità produttiva e la solidità.

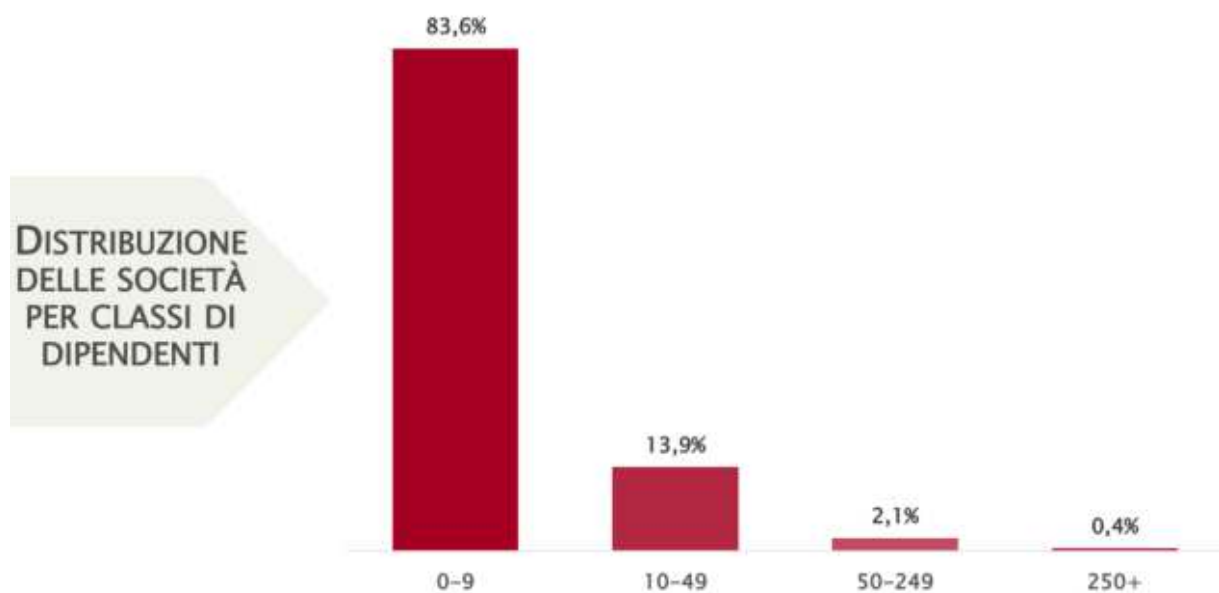
I fattori strutturali, legati in primo luogo alla dimensione aziendale e al settore d'attività, hanno ovviamente influito su questo aspetto, ma evidenziamo che non sono gli unici elementi da considerare.

- Osservando i dati si evince che la probabilità di affrontare le criticità imposte dalla pandemia con successo sono state significativamente maggiori per le imprese che risultavano più dinamiche già prima della crisi, e che mostravano altri elementi strutturali favorevoli, oltre quelli appena citati, quali il livello di istruzione di imprenditori e dipendenti.

58

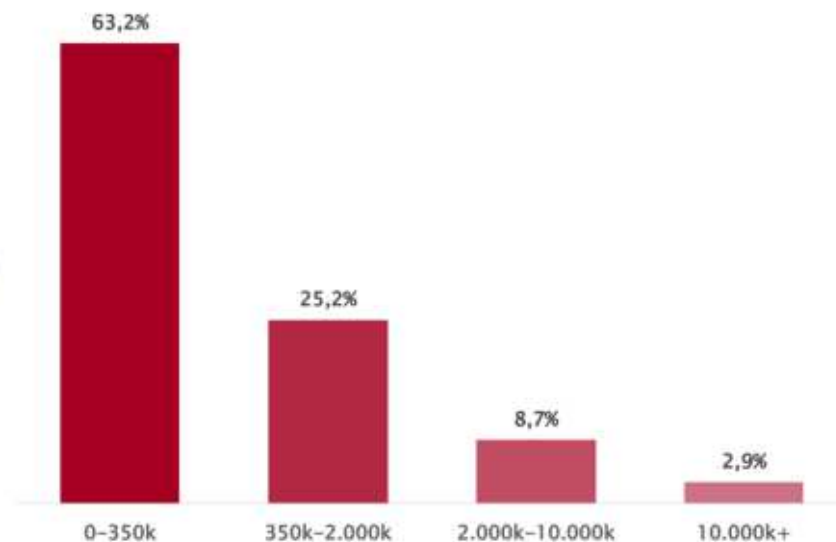
Le evidenze riportate nel Rapporto ISTAT 2022 sottolineano come questi elementi siano stati rilevanti soprattutto per le imprese di dimensione più piccola e, tra queste, in particolare, per quelle guidate da donne, da giovani e da stranieri, che più delle altre sono rappresentate nei settori maggiormente esposti alla crisi.

Rispetto alle differenze dimensionali e al tipo di reazione alla crisi è interessante il contributo dell'Osservatorio della Fondazione Nazionale dei Commercialisti sui Bilanci delle Società Di Capitali (Dicembre 2022 relativo ai Bilanci 2020)



L'Osservatorio attraverso l'analisi dei bilanci delle società, per le quali è disponibile almeno un bilancio nell'ultimo triennio, illustra alcuni andamenti interessanti. Dall'analisi sono escluse le società finanziarie e assicurative.

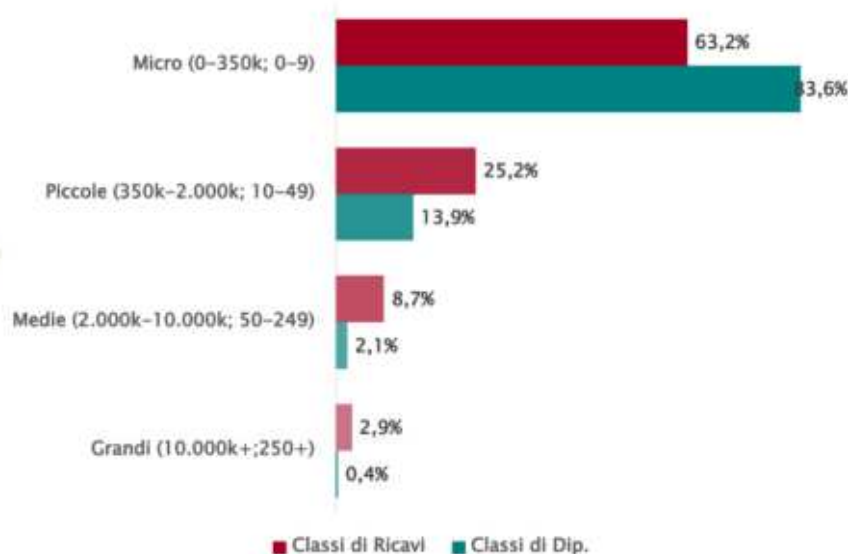
DISTRIBUZIONE DELLE SOCIETÀ PER CLASSI DI RICAVO



59

Gli indicatori di performance rilevati sono relativi all'andamento dei Ricavi, del Valore aggiunto e dei Dipendenti nel 2020 rispetto al 2019.

DISTRIBUZIONE DELLE SOCIETÀ PER CLASSI DI RICAVI E DI DIPENDENTI



I dati elaborati per classi di Ricavi e per classi di Dipendenti danno queste risultanze:

- 63,2% delle società analizzate non supera i 350 mila euro di ricavi
- solo il 2,9% delle società supera i 10 milioni di euro di ricavi
- 83,6% delle società ha meno di 10 dipendenti

- solo lo 0,4% supera i 250 dipendenti.

Rispetto al campione occorre considerare che, per elaborare gli indicatori di performance, si sono considerate solo le società che presentano i bilanci in tutte le seguenti annualità 2018, 2019 e 2020.

Le società analizzate sono poco più di 722 mila con 8,4 milioni di dipendenti. I dati sono elaborati unicamente sulla base della classificazione dimensionale per dipendenti: 0-9, 10-49, 50-249, 250 e oltre.

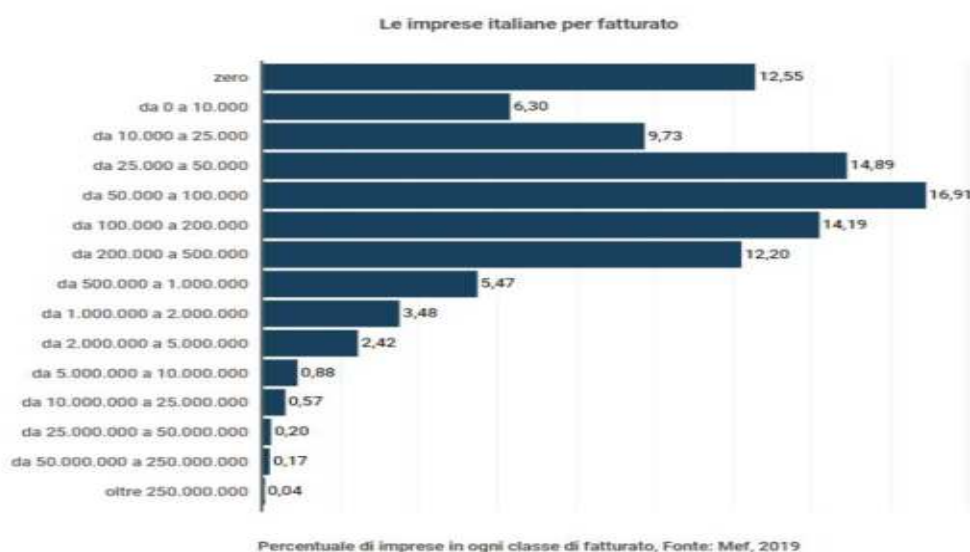
La classificazione per soglie di ricavi e quella per soglie di dipendenti genera due distribuzioni molto diverse. In particolare, la classificazione per ricavi restringe eccessivamente la base costituita dalle microimprese e allarga quella rappresentata dalle grandi imprese. Viceversa, la classificazione per dipendenti restringe di molto il vertice della piramide restituendo un numero molto basso di grandi imprese e, per contrasto, genera un ampliamento enorme della base rappresentata dalle microimprese.

- Le Spa sono quasi 23 mila e con il 35% dei dipendenti totali coprono il 49,3% dei ricavi totali.
- Le Srl sono poco più di 940 mila e con il restante 65% dei dipendenti coprono il 50,7% dei ricavi totali. I ricavi per dipendente sono pari in media a 258.422 euro.

Il rapporto è più alto per le società di maggiori dimensioni. Tra quelle che superano i 10 milioni di ricavi è pari in media a 384.786 euro, mentre raggiunge i 280.017 euro tra le società che presentano più di 250 dipendenti. Il rapporto tra il valore aggiunto e i ricavi è pari in media al 24,1%. Tale rapporto, che tende ad essere decrescente nella classificazione per ricavi, diventa crescente al crescere della dimensione nella classificazione per dipendenti.

Le evidenze dell'analisi rispetto ai ricavi registrano:

- un calo del fatturato del 10,1%: le medie imprese (50-249 dip.) sono riuscite a contenere il calo di fatturato (-8,1%); mentre le grandi imprese (250 e più dip.) hanno subito un calo maggiore (-11,6%).

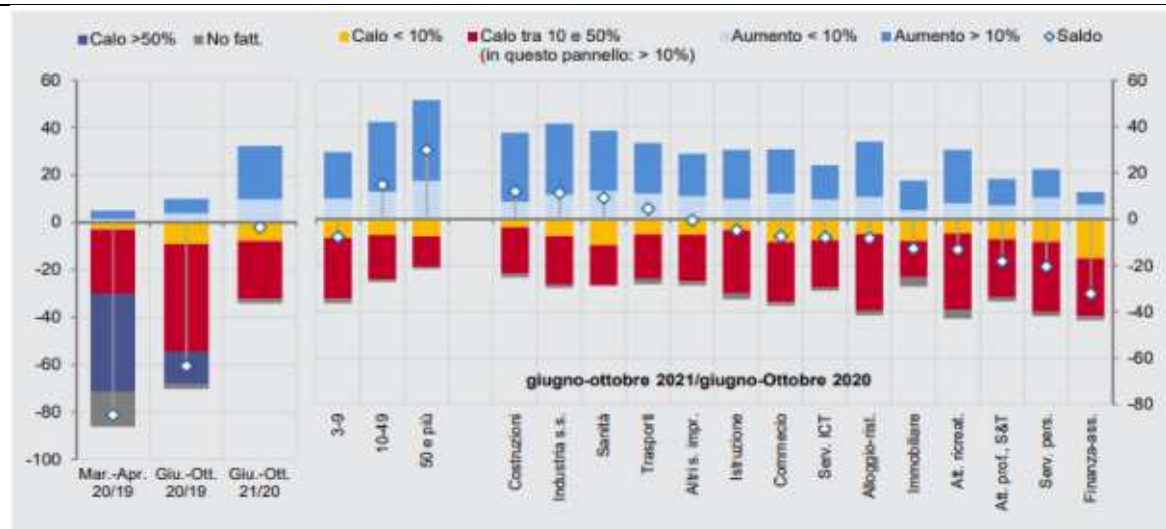


In linea con il calo del fatturato, anche per il valore aggiunto si registra un andamento negativo (-10,8%), con le medie imprese che fanno registrare un calo più contenuto (-5,6%) rispetto alle grandi imprese (-13,8%).

- Il numero dei dipendenti, ad eccezione delle piccole imprese (10-49 dip.), per le quali si evidenzia un calo dell'1,5%, presenta un incremento (+0,5%) grazie, soprattutto, alle grandi imprese (+1,9%).

Le società che hanno chiuso il bilancio in perdita sono passate dal 26,9% del 2019 al 34,1% del 2020.

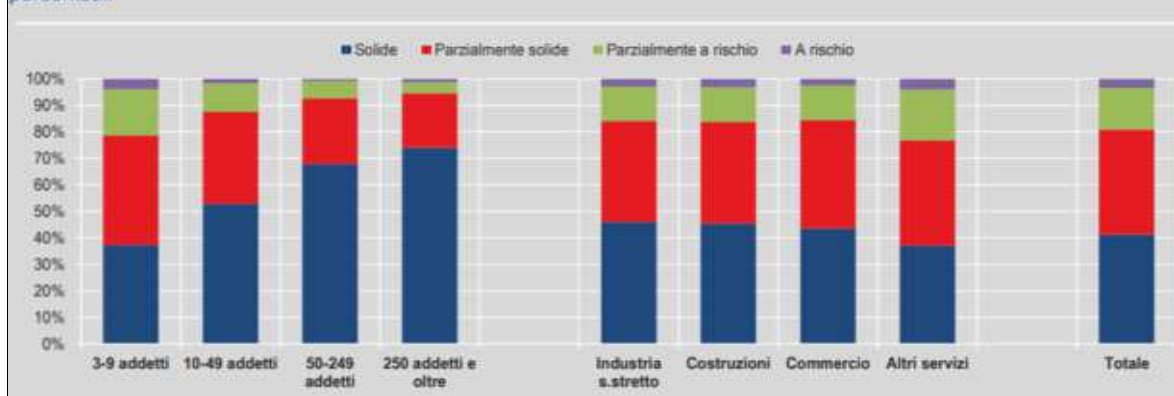
VARIAZIONI TENDENZIALI DEL FATTURATO IN AUMENTO E CONTRAZIONE



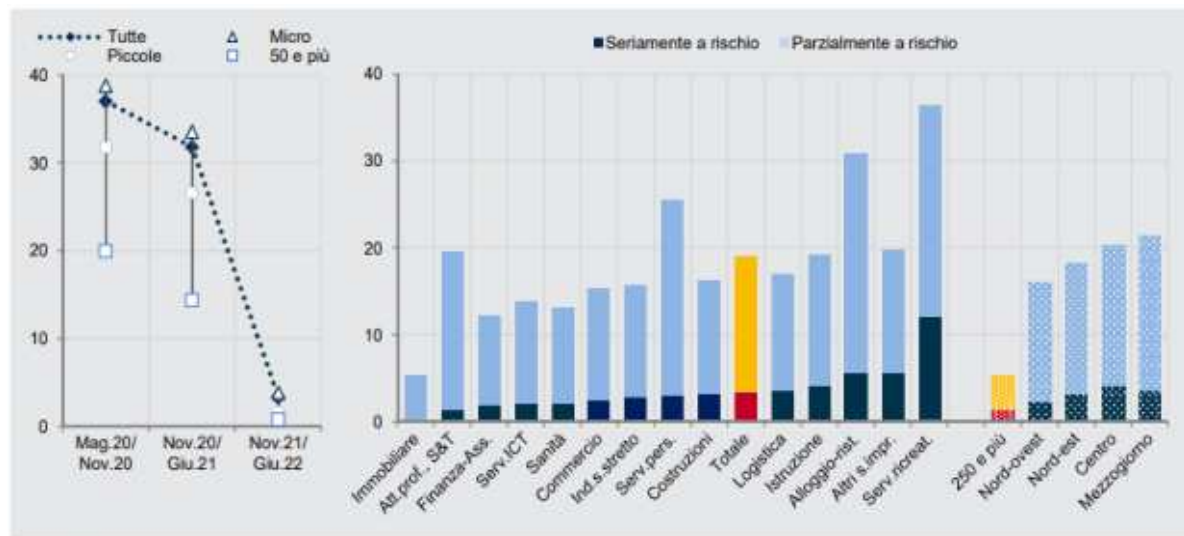
Si può osservare come le Medie e Grandi imprese abbiano saputo affrontare meglio lo shock della pandemia, sempre tenuto conto dei settori. Maggiori conseguenze, con relativa difficoltà di recupero, sono state sperimentate dalle imprese di piccole dimensioni e nei settori dei servizi maggiormente colpiti dalle misure di contenimento associate alla pandemia, come le attività del turismo e della ristorazione, o l'aggregato dei servizi ricreativi e alla persona.

SOLIDITÀ E RISCHIO

FIGURA 7. CONDIZIONE DI SOLIDITÀ E RISCHIO DELLE IMPRESE ATTIVE NEI PRIMI SEI MESI DEL 2022. Valori percentuali



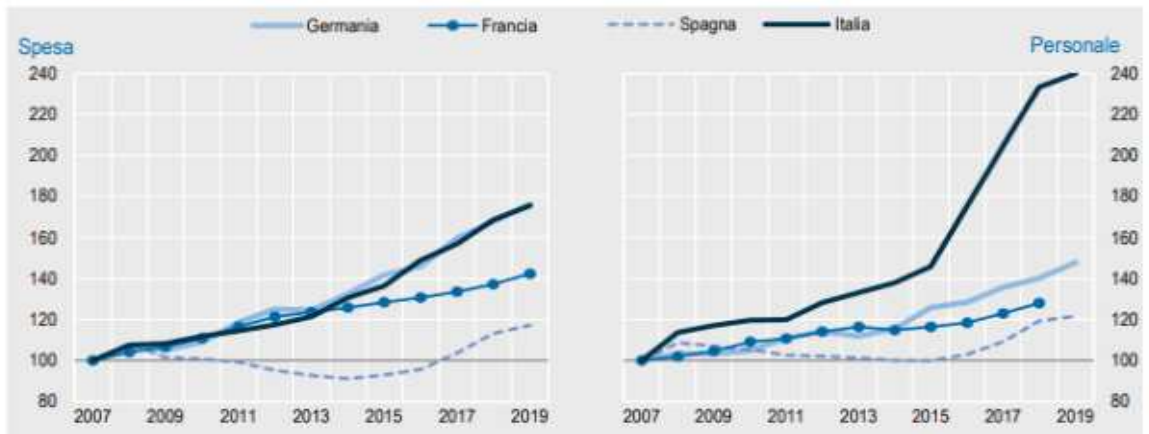
PERCEZIONE DEL RISCHIO



Fonte: Istat, Rilevazioni su Situazione e prospettive delle imprese (1a, 2a e 3a Indagine COVID-19)

CONFRONTO ITALIA EUROPA PER SPESA PERSONALE E RICERCA E SVILUPPO

FIGURA 1.12 SPESA E PERSONALE (ULA) DI R&S DELLE IMPRESE NEI PAESI E4. ANNI 2007-2019, INDICI (2007=100)

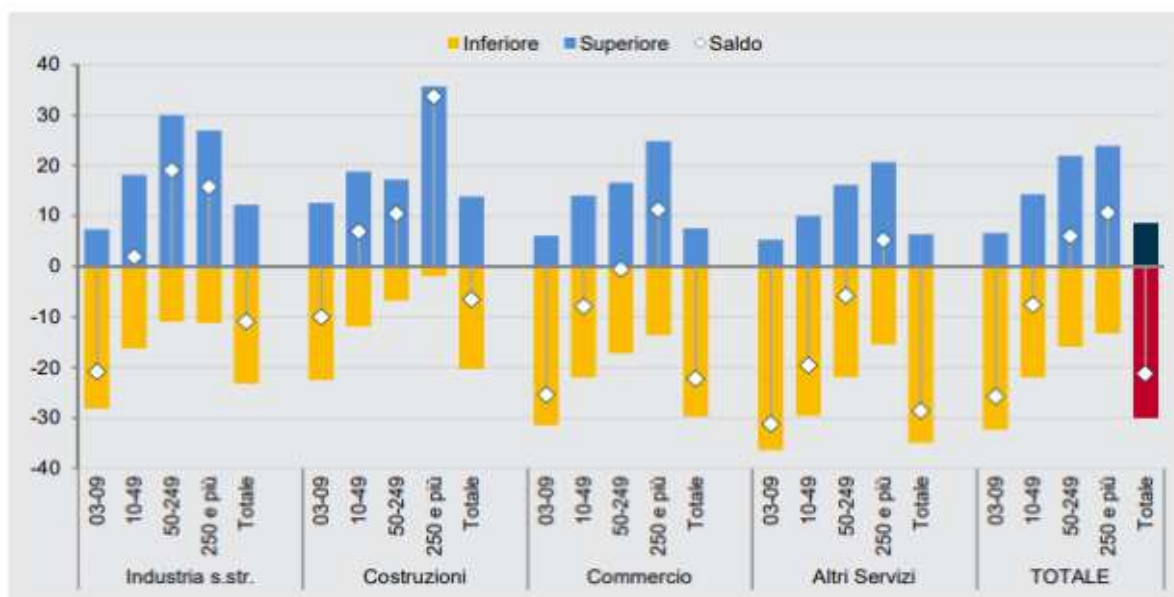


Fonte: Eurostat, statistiche sulla Ricerca e Sviluppo [rd_e_berdindr2]

dati: doi.org/10.1481/istat.Rapportoimprese.2021.1.12

La dimensione dell'impresa è inversamente proporzionale alla percezione del rischio.

LE IMPRESE CHE PREVEDEVANO DI AVERE CAPACITÀ SUPERIORE O INFERIORE RISPETTO AL 2019



Fonte: Istat, Rilevazione su Situazione e prospettive delle imprese (3a Indagine COVID-19)

GESTIONE DEL PERSONALE

FIGURA 3. MISURE DI GESTIONE DEL PERSONALE DELLE IMPRESE ATTIVE PER MACROSETTORE NEL PERIODO GIUGNO – DICEMBRE 2021. Valori percentuali

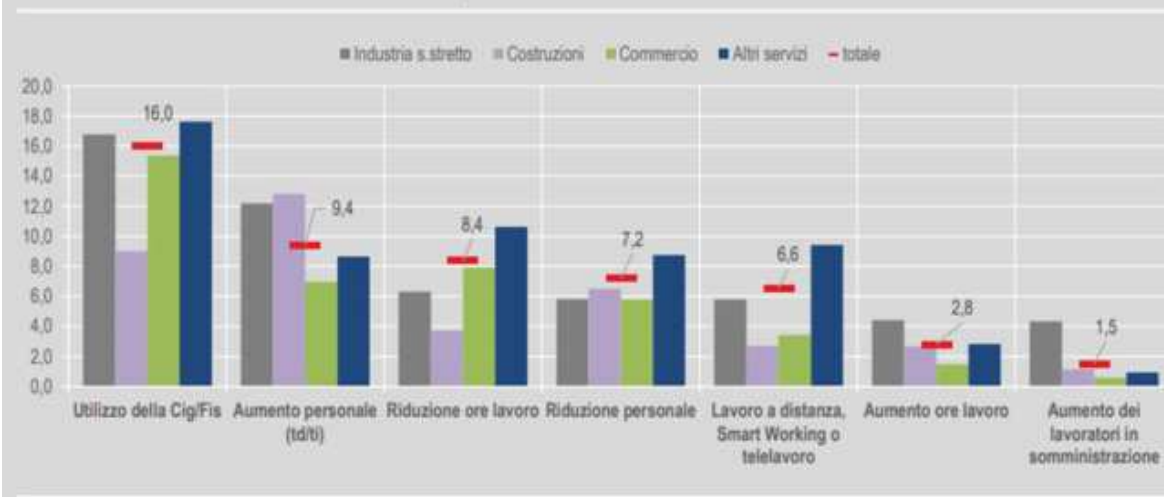
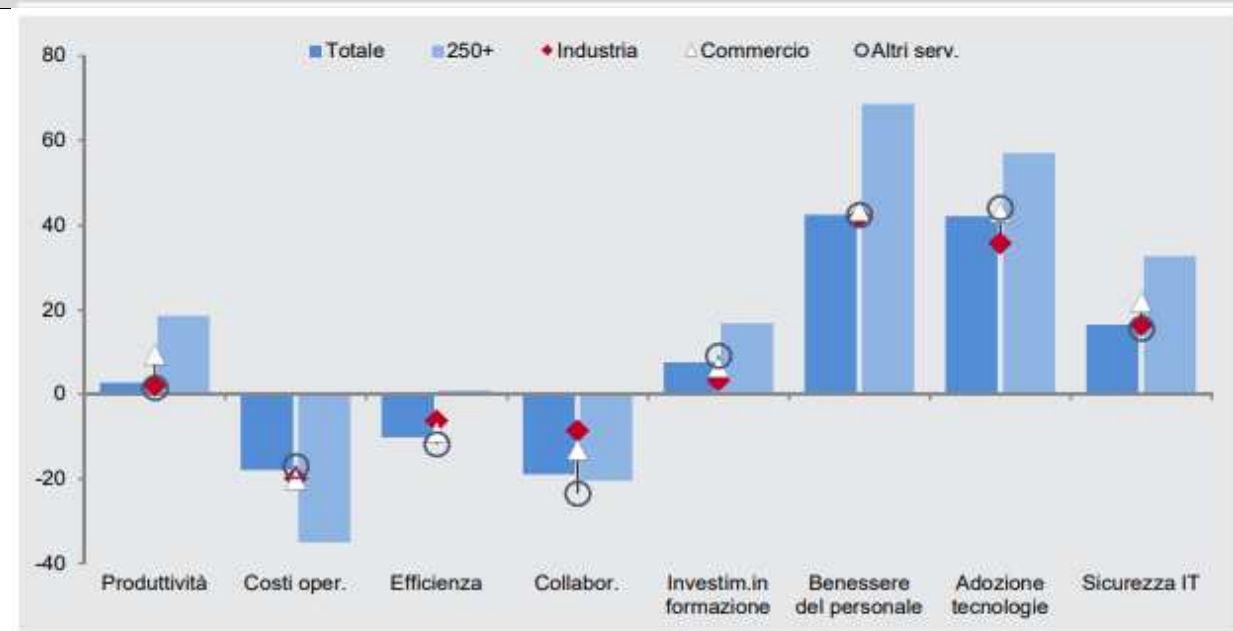


FIGURA 5. IMPRESE CHE FANNO RICORSO A LAVORO A DISTANZA (SMART WORKING E TELELAVORO) PER SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA. Anni 2020 e 2021 (periodo giugno - novembre), valori percentuali



Fonte: Istat, Rilevazione su Situazione e prospettive delle imprese (3a Indagine COVID-19)

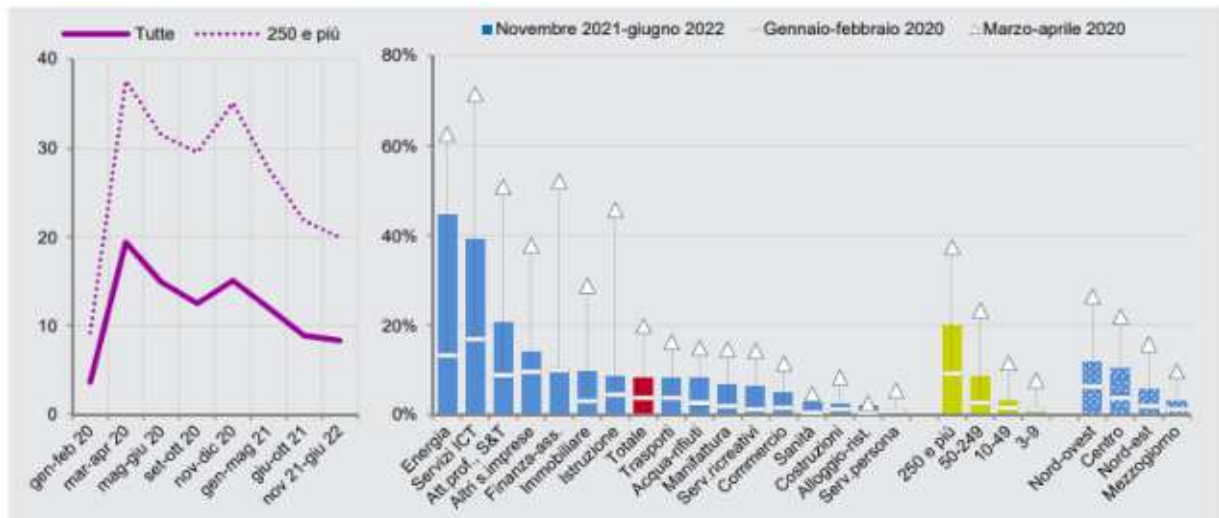
La dimensione dell'impresa incide sull'utilizzo del lavoro Agile. Un elemento di competitività di cui le medie imprese sembrano consapevoli e le grandi già avanzate nell'adozione: più del 60% prevede, infatti, di investire nel triennio 2022-24 nelle tecnologie 4.0 e nel green, mentre appena il 15% stima di puntare soltanto sulla transizione digitale e un altro 13% solo sul Green (XXI Rapporto MI

industriali da Unioncamere, Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne, 2022). Molte delle grandi imprese avevano già implementato lo Smart working prima della pandemia.

Le grandi imprese si distinguono nell'adozione dello SMART WORKING o telelavoro Flessibilità, certificazione Pari opportunità, attrattività di figure professionali specialistiche, benessere e clima favorevole (Dati Istat Report COVID-Imprese).

Uno studio recente di Microsoft evidenzia che molte imprese italiane lamentano l'assenza di un'adeguata cultura tecnologica (50%), seguita dalla difficoltà di un vero cambiamento culturale (35%), necessari per attuare lo smart office e i processi di smart working. Certo, le tecnologie di collaborazione e comunicazione basate su cloud e connettività sono il driver fondamentale di questa evoluzione del business in ottica mobile e smart working, ma come la mettiamo con il cambiamento di mentalità, le vecchie logiche a silos, le diffidenze (legittime) sulla sicurezza e la tutela dei dati degli utenti che si interfacciano con i sistemi e i dati aziendali in mobilità? Non sono problemi da poco, evidenziati anche dai dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, che aiutano a mettere a fuoco la situazione delle PMI italiane. Quanto sono preparate le PMI ad affrontare gli scenari di smart working in maniera sistemica e integrata nell'organizzazione? Ebbene, secondo la survey degli Osservatori, nel 2019 il 12% di PMI ha strutturato lo smart working a sistema e un 18% in modo informale, ma purtroppo si registra anche una percentuale di imprese disinteressate al tema (dal 38% al 51%). Dati che si distaccano in maniera notevole dalle grandi imprese, dove lo smart working è più strutturato (58%) (*Indagine commissionata da Microsoft a KRC Research, 2019 che coinvolge per l'Italia oltre 500 impiegati e 110 manager, e 9.113 lavoratori in 15 Paesi europei*).

SMART WORKING



Fonte: Istat, Rilevazioni su Situazione e prospettive delle imprese (1a, 2a e 3a indagine COVID-19)

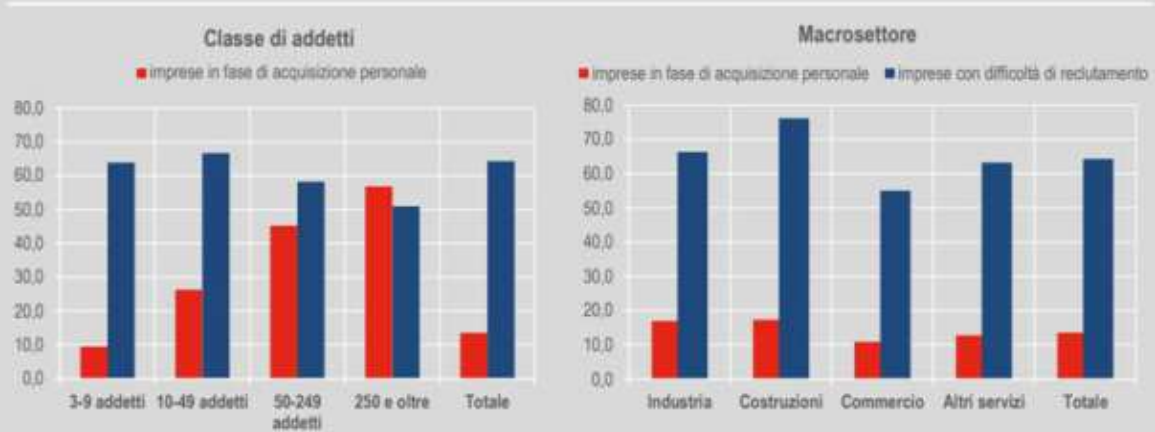
Secondo l'“Osservatorio sullo smart working” del Politecnico di Milano, che ad ottobre ha presentato i dati relativi all'anno in corso al convegno “Smart Working: Il lavoro del futuro al bivio”, assistiamo ad un calo degli smart worker nelle piccole e medie imprese il trend è negativo (-19%).

Si rileva invece una leggera (+4%) ma costante crescita nelle grandi imprese. Il lavoro agile è infatti presente nel 91% delle grandi imprese italiane (era l'81% nel 2021), mediamente con 9,5 giorni di lavoro da remoto al mese.

La frenata delle PMI sembra essere invece attribuibile a una cultura organizzativa che, secondo i ricercatori dell'Osservatorio, privilegia il controllo e percepisce lo smart working come una soluzione di emergenza.

IMPRESE CHE ACQUISISCONO PERSONALE

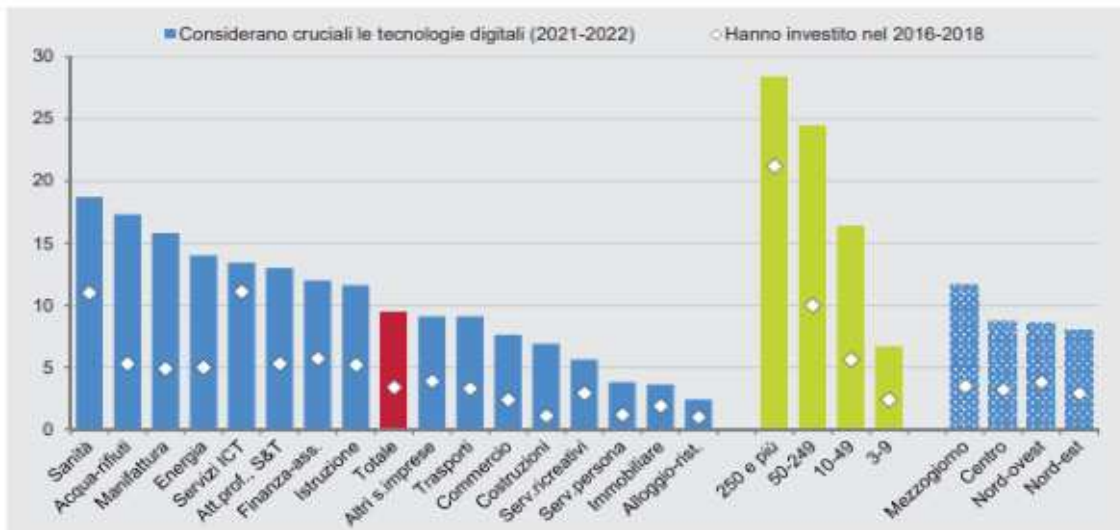
FIGURA 4. IMPRESE CHE DICHIARANO DI ESSERE IN FASE DI ACQUISIZIONE DI PERSONALE PER CLASSE DI ADDETTI E MACROSETTORE. Valori percentuali



Qui comprendiamo chi sono le imprese che assumono, alcune anche nell'immediato post Pandemia. Anche in questo caso osserviamo la percentuale delle grandi imprese che avendo già avviato da anni il processo di trasformazione digitale ha riscontrato impatti positivi.

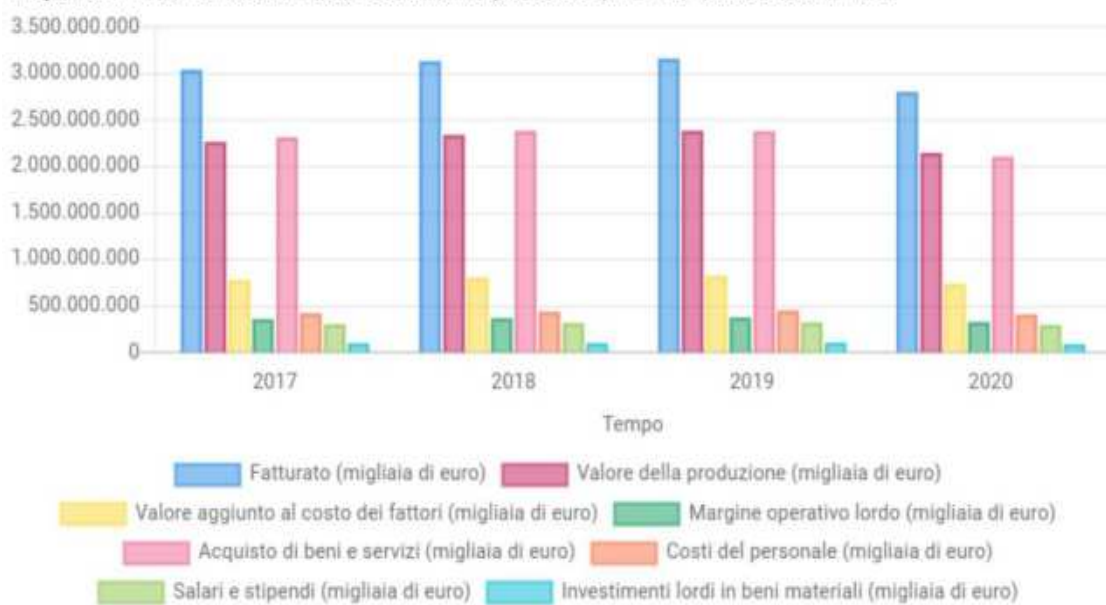
Possiamo osservare che la discriminante non è solo la dimensione, quanto piuttosto gli investimenti in tecnologia che hanno favorito e reso resilienti le medie e grandi imprese.

ALTA INTENSITÀ DI INVESTIMENTI IN TECNOLOGIE 4.0 NEL TRIENNIO 2016-2018



Fonte: Istat, Censimento permanente sulle imprese 2019 e Rilevazione su Situazione e prospettive delle imprese (3a Indagine COVID-19)

Frequenza: Annuale, Territorio: Italia, Attività economica (ATECO 2007): TOTALE, Classe di addetti: Totale



SPESA IMPRESE PER RICERCA E SVILUPPO

Spesa delle imprese per classe di addetti

Frequenza: Annuale, Territorio: Italia,

Indicatore: Spesa delle imprese per ricerca e sviluppo intra-muros (migliaia di euro a prezzi correnti),

Fonti di finanziamento: Totale economia



70

IMPRESE CON INVESTIMENTI IN CAPITALE UMANO, NELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE E IN SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE 2016-20118



Fonte: Istat, Censimento permanente 2019 e Rilevazioni su Situazione e prospettive delle imprese (1a, 2a e 3a Indagine COVID-19)

Si differenziano le imprese che investono strategicamente in Capitale Umano, Ricerca e Sviluppo, internazionalizzazione e sostenibilità ambientale. L'ISTAT riferisce che le ipotesi di investimento dichiarate a novembre 2021 con riferimento al primo semestre 2022 sono risultate superiori non solo rispetto alle due

precedenti rilevazioni, ma anche rispetto al livello del triennio 2016-2018 osservato nell'indagine censuaria del ISTAT 2019.

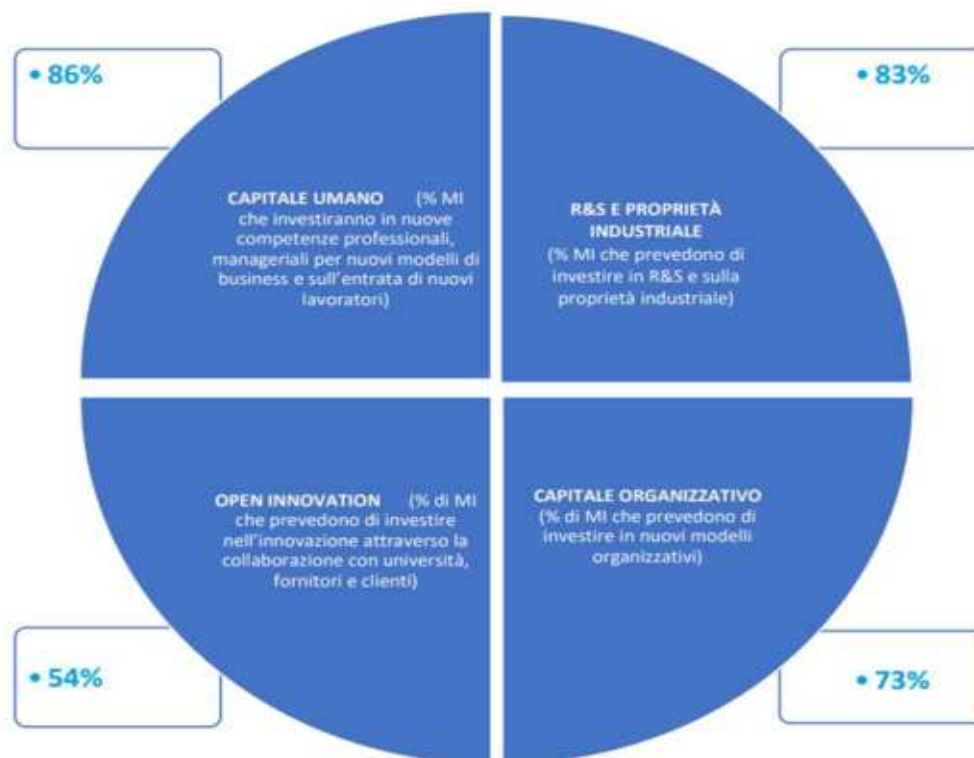
Vale la pena notare che, tra le altre variabili esplicative, la maggiore produttività ha un importante effetto positivo sulla solidità, ma quasi nessun effetto sull'espansione della capacità produttiva. Questo al netto di altre caratteristiche. L'esportazione aumenta la possibilità di essere in espansione, ma non intacca la solidità. La solidità è influenzata positivamente anche dalle dimensioni relative, soprattutto tra le microimprese che, come visto, hanno subito lo shock molto più delle imprese più grandi.

"Le medie imprese industriali italiane sono la spina dorsale del capitalismo familiare italiano, come dimostra l'esperienza degli ultimi 25 anni. A ragione possono definirsi la locomotiva del nostro sistema imprenditoriale, rappresentando un fattore di resilienza e ammodernamento continuo del sistema produttivo, grazie ad una elevata capacità ad investire nella Duplice transizione green e digitale, rispetto alla quale il capitale umano rappresenta l'asset intangibile più importante". Presidente di Unioncamere, Andrea Prete (Unioncamere)

Emerge che le Medie Imprese manifatturiere mostrano un'elevata propensione al cambiamento pur essendo state significativamente colpite dalla pandemia.

Anche dalla ricerca Deloitte, basata sul confronto con le aziende di equivalente dimensione su un campione di 6000 imprese (struttura organizzativa del Network internazionale Deloitte Private) ha rilevato le stesse tendenze.

L'identikit delle medie imprese industriali italiane messo a fuoco nel XXI Rapporto da Unioncamere, Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne. Universo di 3174 imprese leader del cambiamento (XXI Rapporto Mediobanca-Tagliacarne)



Le Medie imprese si distinguono per il rimbalzo del fatturato 2021 (+19%): fanno da traino, puntano sul Capitale umano per innovare i Modelli di Business. Occorre incentivare e implementare questa tendenza positiva: ben il 72% delle medie imprese che investe nella formazione manageriale per innovare i propri modelli di business si è già mosso sui progetti del PNRR (o ha in programma di farlo) (Ricerca Deloitte).

Dopo il rimbalzo del fatturato 2021 (+19%) e le prospettive di crescita anche per il 2022 (+6,3%), le medie imprese manifatturiere italiane affrontano le incertezze della congiuntura forti di una storia che le ha viste fare meglio del resto dell'economia proprio nei momenti più turbolenti. Secondo un indicatore di performance, dal 1996 hanno maturato rispetto al PIL un vantaggio del 34,1%, la maggior parte del quale sviluppato dal 2009 (Area studi Mediobanca)

Ricchezza e occupazione sono prodotte prevalentemente in Italia, peculiarità delle Medie imprese industriali.

L'88,2% non ha una sede produttiva all'estero e solo il 3% realizza in stabilimenti stranieri oltre il 50% dell'output. Il tema del re-shoring appare quindi di poca rilevanza per queste aziende che, invece, partecipano attivamente alle catene globali del valore: l'88,8% si avvale di fornitori stranieri, ottenendo in media il 25% delle proprie forniture. Inoltre, la quota di vendite destinata all'estero è pari al 43,2% del fatturato Rapporto XXI Mediobanca/Istituto Tagliacarne).

Le imprese più resilienti, si orientano verso la globalizzazione dei mercati (incentivare il Made in Italy), 500miliardi verso l'estero, e sono i soggetti che concorrono quasi per la totalità al fatturato estero dell'Italia.

PNRR: all'interno della «Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura», sono stanziati 23,89 miliardi per la «componente 2», finalizzata alla «Digitalizzazione, innovazione e competitività del sistema produttivo». In particolare, in termini di *promozione dello sviluppo e della competitività delle imprese verso l'estero* l'ammontare di denaro stanziato per l'obiettivo si aggira intorno ai 2 miliardi di euro, 1,95 per il cosiddetto «Investimento 5» e 0,03 per la «Riforma 1», ossia circa l'8,3% della «Componente 2», circa il 5% della «Missione 1» e circa l'1% del PNRR nel suo insieme. In Italia il numero di aziende di medie

dimensioni operanti all'estero cresce in modo costante stabilizzandosi a un 49% (Rapporto export 2016/19 SACE).

Deloitte nella sua indagine, ha rilevato che gli imprenditori della Media impresa: “Per penetrare nuovi mercati per i propri prodotti, attraverso nuovi sbocchi e canali commerciali, puntano sull'internazionalizzazione al fine di ampliare la copertura geografica e avviare percorsi di ingresso nei mercati esteri di maggiore interesse”

74

Frutto della collaborazione fra l'Istat e l'Ice-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, l'annuario elabora anche i dati della Banca d'Italia; quindi, può fornire un quadro aggiornato al 2021 sulla struttura e la dinamica dell'interscambio di merci e servizi e sui flussi di investimenti diretti.

- Nel 2021 le esportazioni italiane di beni hanno raggiunto la cifra record di 516 miliardi di euro con un incremento dell'export in valore del +18,2% rispetto all'anno precedente (Annuario Istat-Ice, diffuso ad agosto, intitolato “Commercio estero e attività internazionali delle imprese 2022”).
- Nei primi cinque mesi del 2022, le esportazioni sono cresciute del 22,6%.

Come rileva Fortis, l'economia italiana appare più resiliente del previsto anche in questo nuovo contesto di turbolenze globali, con i prezzi dell'energia e delle materie prime alle stelle, i traffici internazionali delle merci difficoltosi, le carenze nelle forniture di componenti e semilavorati conseguenti allo sfilacciamento delle filiere globali, la guerra in Ucraina e le restrizioni per il Covid-19 in Cina.

Buona parte di questo esito è ascrivibile alle imprese internazionalizzate, cui Il Sole 24 Ore e Statista dedicano il ranking Campioni dell'export: sono in grado di dare risposte a chi sta all'estero, a non italiani; riescono a dare risposte competitive in altri contesti; fanno analisi intelligence, design, ingegnerizzazione del processo di delivery.

L'internazionalizzazione come opportunità per diversificare i rischi

Gli impatti benefici dell'internazionalizzazione sul business. Secondo un'analisi Cribis, il 21,4% delle aziende con alta propensione all'internazionalizzazione ha registrato ricavi in crescita negli ultimi tre anni e più di un'azienda su cinque è cresciuta per tre anni di seguito. L'82,8% di queste imprese era infatti in utile nel

2018, 81,8% in utile nel 2019 e 72,8% in utile nel 2020. A prova del fatto che anche in un anno difficile le aziende internazionalizzate sono cresciute.

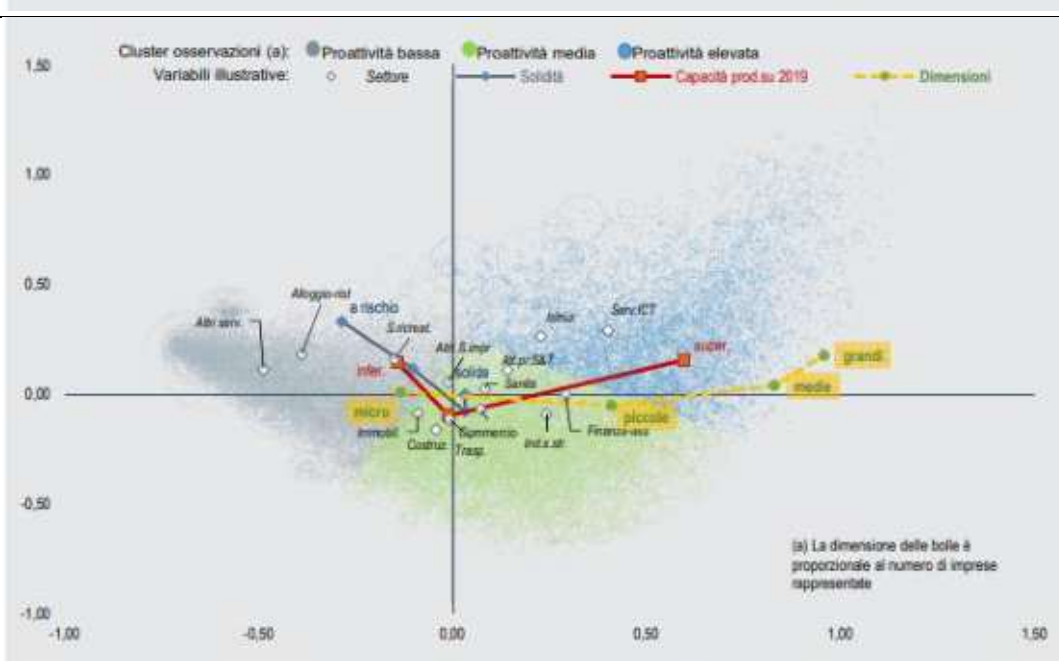
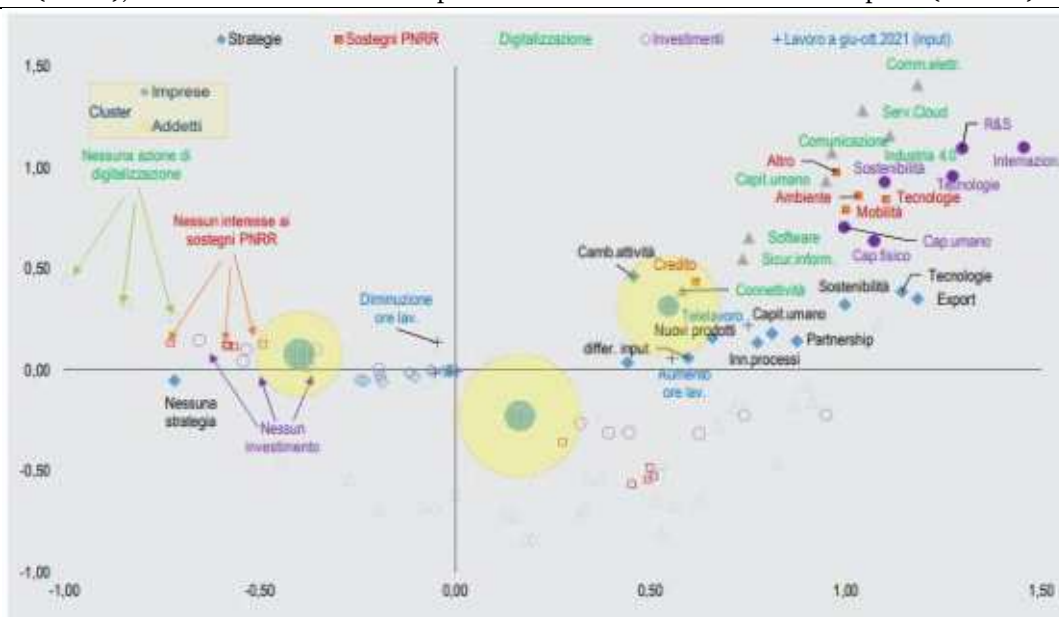
La diversificazione del rischio aziendale fa sì che il 31,8% di queste imprese abbia una rischiosità bassa, quando la media italiana di aziende a basso rischio è di 9,3%. A tutto vantaggio di una buona gestione finanziaria che permette alle aziende internazionalizzate di essere puntuali nei pagamenti nel 42,6% dei casi (contro una media italiana di 38,5%), mentre solo il 5,2% effettua pagamenti oltre 30 giorni dalla scadenza (la media nazionale dei ritardi gravi è 11%).

Export in crescita nel 2022 In base alle stime dell'Istat, a maggio 2022 l'export italiano è aumentato su base annua del 29,5%, con una crescita più sostenuta verso l'area Ue (+32,6%) rispetto ai mercati extra Ue (+26,1%).

Si osservano nella figura allegata in seguito, tre attitudini (*cluster*) che caratterizzano le imprese graduate secondo la **loro proattività rispetto allo shock**:

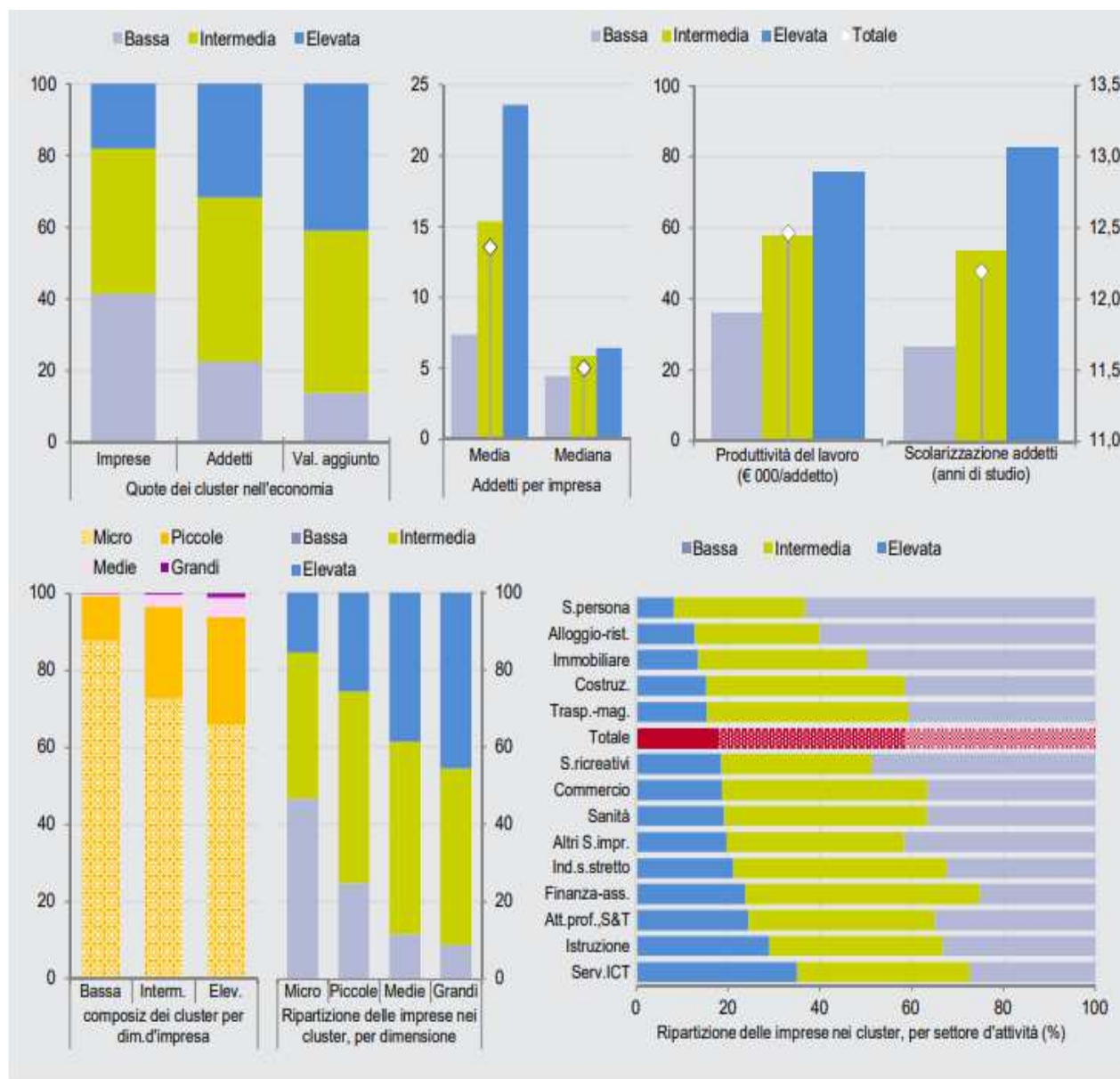
- bassa, se durante la crisi e la prima fase di ripresa non sono state attuate strategie di reazione e i comportamenti indicano interventi minimi o di ripiegamento (es.: riduzione dell'input di lavoro);
- intermedia, se hanno pianificato le azioni ad es. la digitalizzazione, e c'è un interesse moderato per le opportunità offerte dal PNRR;
- elevata, se si sono attuate strategie più evolute e si sono realizzate molteplici azioni di risposta.

Piano delle corrispondenze: principali variabili di comportamento e centroidi dei cluster di imprese (in alto); caratteristiche di struttura e posizione effettiva delle osservazioni sul piano (in basso)



Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Rilevazione su Situazione e prospettive delle imprese (3a Indagine COVID-19) e Archivio Asia

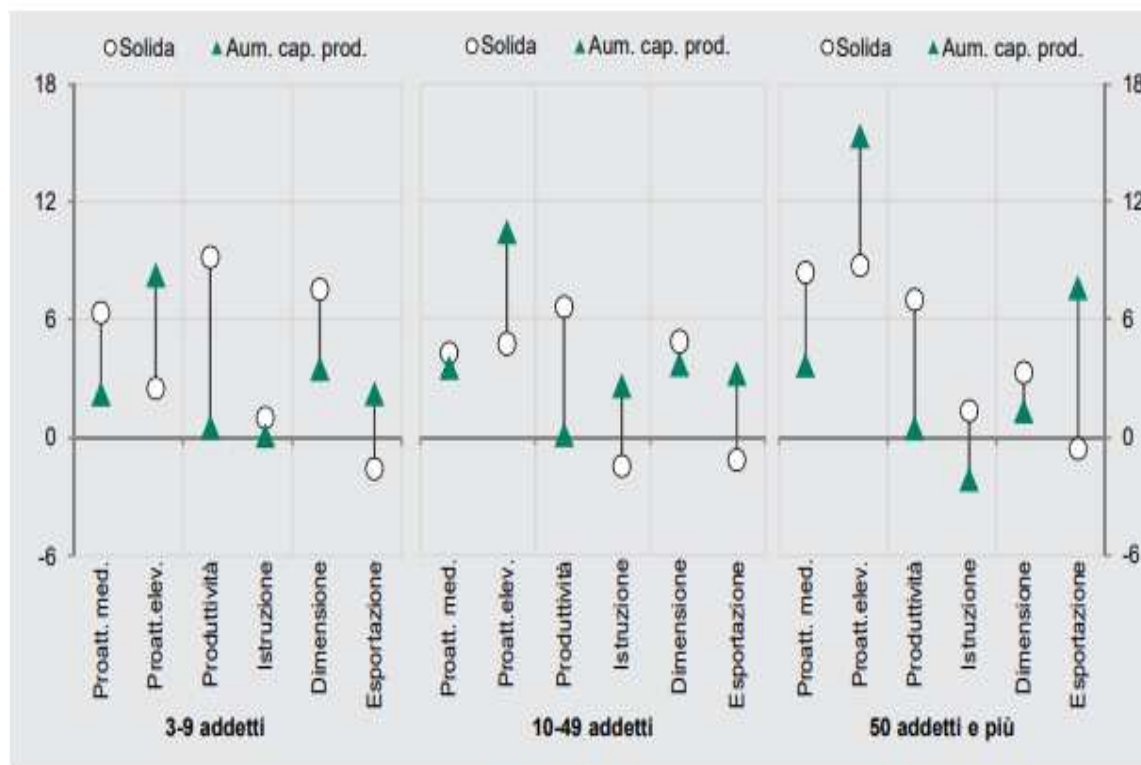
CARATTERISTICHE STRUTTURALI DELLE IMPRESE DEI TRE GRUPPI, ATTITUDINI GIÀ CONSIDERATE



Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Rilevazione su Situazione e prospettive delle imprese (3a Indagine COVID-19) e Archivio Asia

I risultati mostrano che, in media, le aziende più proattive in termini di **innovazione** hanno una maggiore probabilità di essere finanziariamente solide alla fine della crisi e di avere una capacità produttiva maggiore rispetto alle aziende meno proattive. Questo dopo aver tenuto conto degli effetti di dimensione, settore e altri elementi.

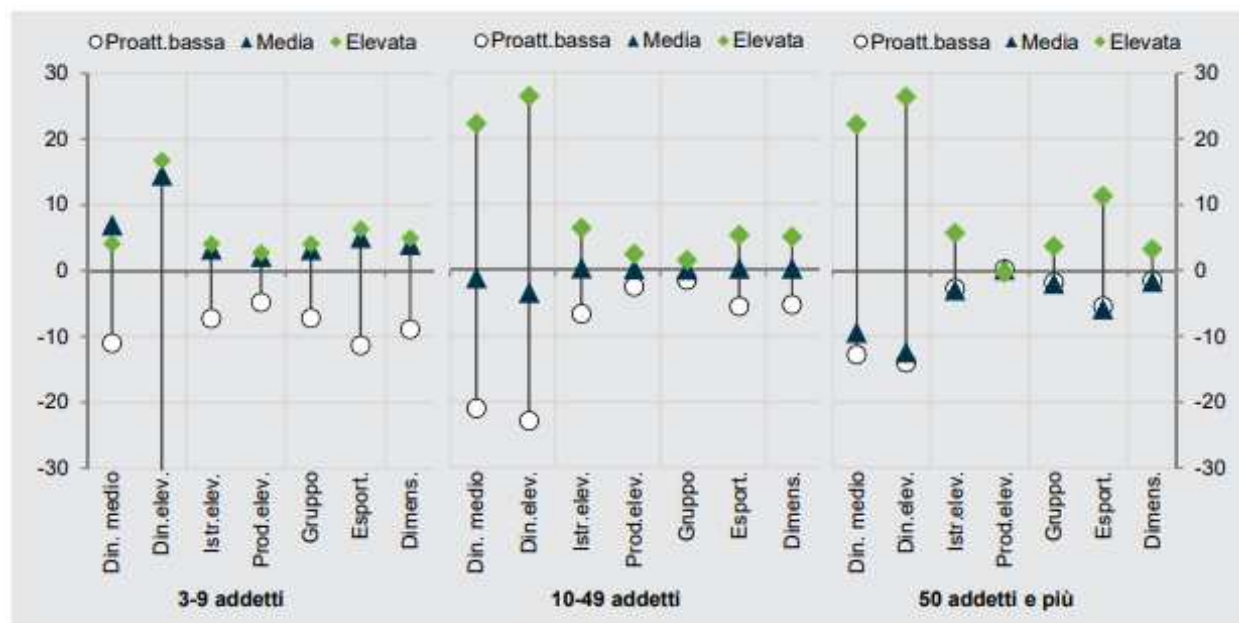
CONTRIBUTO DI PROATTIVITÀ e altri elementi alla probabilità, nel primo semestre 2022, di essere solida (non a rischio) e di avere UNA CAPACITÀ PRODUTTIVA più elevata rispetto al 2019 (punti percentuali)



Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Rilevazione su Situazione e prospettive delle imprese (3a Indagine COVID-19) Archivi amministrativi

I profili di comportamento osservati nella fase di ripresa dalla crisi riflettono, almeno in parte, le caratteristiche strutturali delle imprese. Tuttavia, attraverso un modello logistico, è possibile considerare il legame tra proattività e performance dopo la crisi distintamente dagli effetti dovuti alle caratteristiche strutturali. I risultati mostrano che le unità appartenenti ai gruppi medi o molto propositivi hanno una probabilità concretamente maggiore (e statisticamente significativa) essere solidi al termine della crisi, e dotati di una capacità produttiva superiore rispetto al 2019 rispetto al 2019 alle imprese a bassa proattività, al netto degli effetti dovuti a dimensione, settore e datori di lavoro altri elementi considerati.

CONTRIBUTO DEL DINAMISMO nel 2019 e di altri elementi alla probabilità di essere nei gruppi a bassa, media e alta proattività a ne 2021

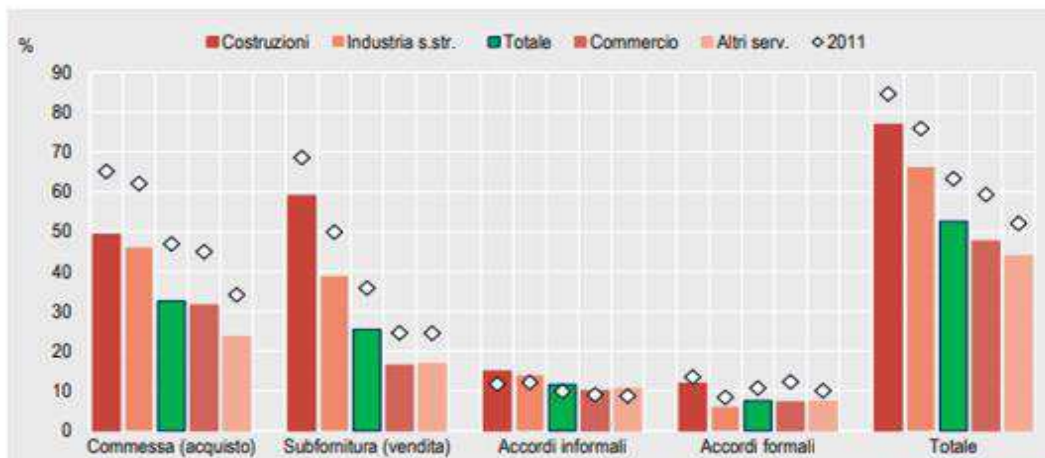


Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Censimento permanente delle imprese 2019; Rilevazione su Situazione e prospettive delle imprese (3a Indagine COVID-19); Archivi amministrativi

I risultati dello studio mostrano quindi una diretta associazione tra orientamenti strategici e vivacità dell'attività d'impresa nell'ultima fase della crisi, dopo aver tenuto conto di altre caratteristiche dell'impresa.

Rispetto alle imprese che hanno mostrato un basso grado di dinamismo nel 2018, quelle che hanno mostrato un grado di dinamismo medio o alto sembrano avere una probabilità maggiore (ovvero una chance statisticamente significativa) di essere inseriti, dopo la crisi, nelle classi alte della proattività.

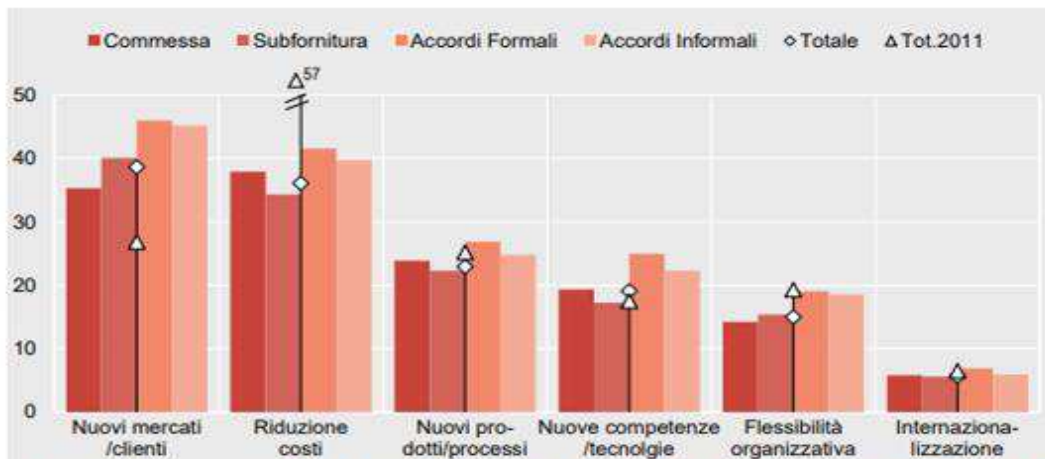
APPROCCIO ALLE RELAZIONI



DIFFUSIONE DELLE RELAZIONI DELLE IMPRESE PER TIPO E MACROSETTORE ANNI 2018 E 2011 (% IMPRESE CON ALMENO 3 ADDETTI)

Fonte: Istat, Censimento Permanente delle Imprese, 2019 e 9° Censimento generale delle imprese (2011)

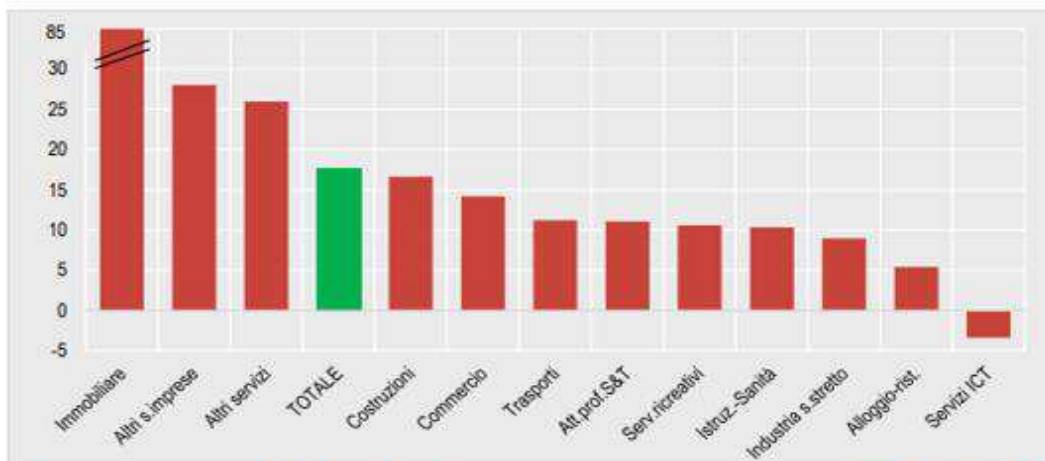
dati: doi.org/10.1481/istat.Rapportoimprese.2021.4.1.1



MOTIVAZIONI DELLE RELAZIONI TRA IMPRESE, PER TIPOLOGIA DI RELAZIONE ANNI 2018 E 2011 (VALORI %; IMPRESE CON ALMENO 3 ADDETTI)

Fonte: Istat, Censimento permanente delle imprese, 2019 e 9° Censimento generale imprese (2011)

dati: doi.org/10.1481/istat.Rapportoimprese.2021.4.1.2



PRODUTTIVITÀ APPARENTE DEL LAVORO DELLE IMPRESE IN RETE RISPETTO ALLE ALTRE, PER SETTORE. ANNO 2018, DIFFERENZE PERCENTUALI

Fonte: Istat, Censimento permanente delle imprese, 2019

dati: doi.org/10.1481/istat.Rapportoimprese.2021.4.1.3

Ricerca-azione

Questo step è parte di EMPATIZZARE ed è funzionale allo step IDEARE.

Sono state coinvolte n. 27 Imprese, sono stati elaborati e avviati n. 8 progetti industriali di analisi dei bisogni (7 individuali e 1 collettivo), sono stati effettuati n. 24 Incontri per un totale di n. 96 ore di attività di formazione e accompagnamento alle imprese; sono state coinvolti n. 63 profili professionali.

81

Analisi dei bisogni (Metodologia QFDHC)

Metodologia utilizzata

La metodologia di Assoknowledge del Q.F.D.H.C. (Quality, Function, Deployment, Human, Capital) ha il vantaggio di facilitare il cambiamento di paradigma con il quale sono generalmente valutate e decise le iniziative di sviluppo del Capitale Umano, spesso attraverso criteri soggettivi legati al gradimento del personale coinvolto nei diversi processi di sviluppo.

Il nuovo paradigma al contrario è focalizzato sui comportamenti dei destinatari dell'impresa rilevati con parametri oggettivi e misurabili, e correlati con le iniziative operative del personale dell'impresa coinvolto nei processi di sviluppo organizzativo e/o formativo della stessa.

Obiettivi

La metodologia di Assoknowledge del Q.F.D.H.C. mette in correlazione le singole iniziative di sviluppo del Capitale Umano di un'impresa con identificati e circoscritti comportamenti dei destinatari della "Value Proposition" della stessa.

I destinatari della "Value Proposition" di un'impresa sono infatti gli unici stakeholder che stabiliscono con i loro comportamenti se quest'ultima ha generato valore con la propria proposta.

La Value Proposition è la delivery complessiva di un'impresa e pertanto è l'unica interfaccia che la stessa ha con i suoi destinatari, tutto il resto è strumentale affinché la sua proposta sia efficace ed efficiente.

I comportamenti di questi ultimi, rispetto alla proposta dell'impresa, determinano se è stato prodotto valore. Quest'ultimo infatti è un concetto soggettivo che si rileva attraverso lo studio dei comportamenti che esprimono fatti oggettivi (acquisto, riacquisto, fedeltà, reclami, restituzioni, contestazioni etc.).

Approccio

È una metodologia che consente all'impresa di valorizzare gli investimenti sul Capitale Umano sulla base degli effetti che generano anziché sul costo materiale che la stessa sostiene per realizzarli. È come se un bene immobiliare venisse valorizzato al valore di mercato acquisito per effetto di una ristrutturazione effettuata e non utilizzando l'ammontare dei costi sostenuti per il suo miglioramento.

È una metodologia che lega e rende inseparabili le iniziative di sviluppo del Capitale Umano e le strategie di business di un'impresa. In quanto saranno i risultati di business che determineranno se le iniziative adottate saranno state efficaci.

È una metodologia che utilizza parametri oggettivi e misurabili per valutare l'efficacia delle iniziative di Sviluppo del capitale Umano adottate. Parametri che sono espressi dai destinatari esterni dell'impresa e non da altri soggetti interni che generalmente esprimono i loro giudizi sulla base di criteri soggettivi spesso legati al proprio apprezzamento e gradimento personale delle iniziative.

È una metodologia che consente di mettere in essere processi di miglioramento continuo delle iniziative intraprese. La misurabilità degli effetti di queste ultime consente infatti di intraprendere percorsi virtuosi di "fine tuning" finalizzati a centrare gli obiettivi di business voluti. Per l'impresa, infatti, la conoscenza e la consapevolezza dei motivi di successo/insuccesso delle iniziative intraprese è un "driver" competitivo di grandissimo valore, che le consente di ridurre al minimo gli sforzi e l'ammontare degli investimenti.

È una metodologia che, fondandosi su presupposti oggettivi, misurabili e quantificabili, consente all'impresa di rappresentare, nello stato patrimoniale del proprio bilancio, il delta incrementale di valore generato dal Capitale Umano,

sottoposto a processi di sviluppo, come un “Asset” al pari dei propri beni mobili e immobili.

In questa prospettiva il concetto di “Capitale Umano Asset Strategico dell’Impresa” fenomeno molto spesso vissuto come un valore indefinibile, suggestivo, destinato a rimanere impresso nella mente dell’ascoltatore come uno “slogan”, si traduce concretamente e tangibilmente in una rappresentazione dagli effetti anche contabili.

Metodo e strumenti

La metodologia di Assoknowledge del Q.F.D.H.C. si avvale di quattro matrici di correlazione per collegare i bisogni e la gerarchia valoriale dei destinatari della proposta di valore dell’impresa con le singole azioni delle iniziative di sviluppo del Capitale Umano.

Le quattro matrici consentono di creare un’infrastruttura di collegamento tra questi due estremi del processo relazionale di business di un’impresa.

In questa analisi dei bisogni abbiamo utilizzato la prima matrice ai fini del nostro progetto, la seguente, ma per completezza del metodo spiegheremo e completeremo anche le altre matrici, a seguire.

Stakeholder Analysis: (prima matrice)

1. Segmentazione
2. Analisi
3. Delivery

Value Proposition Analysis: (seconda matrice)

1. Macrocaratteristiche di qualità erogata.
2. Correlazioni tra le macrocaratteristiche/ microcaratteristiche di qualità erogata con le macrocaratteristiche/microcaratteristiche di qualità percepita.
3. Quantificazione del valore, in euro di ciascuna componente della Value Proposition.

Process Analysis: (terza matrice)

1. Analisi del processo produttivo/organizzativo dell'impresa.
2. Correlazioni con le macrocaratteristiche/microcaratteristiche di qualità erogata.
3. Trasferimento del peso dalla qualità erogata alle fasi di processo.
4. Analisi degli scostamenti tra il modello ideale e la realtà organizzativa dell'impresa.

84

Human Capital Analysis: (quarta matrice)

1. Analisi delle persone coinvolte nel processo produttivo.
2. Piano d'intervento atto a integrare/colmare i gap identificati.
3. Metriche di giudizio/comportamento rappresentative dei gap identificati.
4. Miglioramento continuo. Intervengo sui contenuti dell'intervento migliorandoli e stabilisco i termini e le modalità di eventuali correttivi integrativi da apportare in corso d'opera.
5. Quantificazione Patrimoniale. Quantifico il valore, in euro, del delta incrementale delle due rilevazioni. Questo valore sarà iscritto a bilancio come una voce di crescita del valore reale dell'impresa.

Conclusioni:

1. In estrema sintesi il modello Q.F.D.H.C consente, di misurare gli effetti sul business degli interventi sull'H.C.
2. La figurazione più efficace per rappresentare gli effetti del modello è quella di una manopola applicata sul Capitale Umano che al suo variare produce effetti direttamente correlati e misurabili sui destinatari della Value Proposition dell'impresa.
3. Gli interventi sul Capitale Umano hanno gli stessi identici effetti del cambio di una metrica del processo produttivo sul prodotto/servizio finale.
4. L'adozione di questo modello cambia anche l'approccio dell'impresa nei confronti degli investimenti sul Capitale Umano.

Alleghiamo le schede di analisi dettagliate.

Schede di analisi delle Imprese coinvolte nel progetto

VIMI FASTENERS	
Descrizione dell'Impresa	Impresa manifatturiera meccanica che vende capacità finalizzata alla realizzazione, su richiesta del committente, di viti e perni per molteplici usi e applicazioni.
Profili professionali coinvolti	Global sales & Marketing director Executive & sales assistant Sales support specialist
Bisogni	Ampliare la quota di mercato.
Tipologia di progetto	Progetto di elaborazione di una "Proposta di Capacità" da rivolgere a nuovi potenziali clienti.
Value Proposition	Un Piano dettagliato di ampliamento di quota di mercato con la descrizione della nuova Proposta di Valore dell'Impresa e con l'indicazione degli interventi organizzativi e sul Capitale Umano da realizzarsi per il perseguimento degli obiettivi identificati.
Obiettivi	Identificare potenziali nuovi clienti Acquisire informazioni qualitative sui potenziali clienti atte a redigere una scala valoriale dei loro bisogni; Definire una Proposta di Valore da proporre al target identificato; Definire le modalità operative attraverso le quali proporre la nuova Proposta di Valore.
Risultati	Segmentazione e identificazione di nuovi clienti Classificazione dei prodotti Acquisizione della metodologia Quality Function Deployment Human Capital

COMAU

Descrizione dell'Impresa	Impresa leader in Europa nella produzione di robot per l'automazione industriale
Profili professionali coinvolti nella descrizione della Value Proposition	Comau Accademy & Education Business Director Comau Accademy Consultant Consultant for Italy business development Comau Accademy education officer
Bisogni	Definire un approccio innovativo alla formazione.
Tipologia di progetto	Definizione di una Proposta di Valore di tipo formativo nel perimetro di Industria 4.0 da proporre al sistema privato e pubblico dell'education pre lavorativa
Value Proposition	Piano Industriale di collocamento sul Mercato di una innovativa proposta formativa in ambito Industria 4.0 finalizzata alla formazione di giovani da inserire nel mondo del lavoro al termine della formazione scolastica di secondo livello
Obiettivi	Identificare i potenziali destinatari della Proposta di Valore Identificare la scala valoriale dei Bisogni dei gruppi di destinazione identificati Elaborare la Proposta di Valore di tipo formativo da sottoporre al target identificato Definire il piano delle azioni da intraprendere per collocare la Proposta di Valore al Mercato di destinazione identificato
Risultati	Instaurazione di nuove partnership con diversi Enti di formazione. Individuazione di un nuovo target di destinatari Analisi dei bisogni: <u>Per gli Enti di formazione professionale:</u> - Trovare iscritti - Distinguersi dagli altri istituti e affermare il proprio nome (bisogno trasversale) - Allargare l'offerta formativa (nozioni-conoscenze) e rinnovare la didattica (erogazione-abilità/competenze) - Trovare fondi <u>Per gli studenti</u> (le cui scelte sono spesso influenzate da un modello di riferimento, sia esso genitoriale o di altra natura): - Trovare lavoro - Ottenere un certificato spendibile - Apprendere conoscenze e sviluppare competenze che possano essere messe a frutto sul mondo del lavoro - Scuola accessibile economicamente - Specializzarsi in un determinato settore - Che la scelta del percorso scolastico degli studenti incontri l'approvazione dei genitori - Avere formatori aggiornati, anche sull'aspetto relazionale oltre che didattico Redazione della proposta di valore. Formazione sulla metodologia approntata da AssoKnowledge (QFDHC)

GRUPPO HERA (CAPOFILA)

Imprese disponibili a collaborare direttamente: Adiuto, Cefla, Comau, Ebano, Enel, Engineering, Lamborghini, Manpower, Quin, Telecom Italia.

Imprese disponibili a collaborare indirettamente: Angelini, CIS Unindustria, Computer Solution, Dallara, DB Seret, Ferrero, Flex, Kos, LifeBee, Rotas, Vimi Fasterners

Descrizione dell'Impresa	Gruppo Hera è un'impresa Multi Utility, leader nel territorio dell'Emilia-Romagna, specializzata nell'erogazione di servizi urbani al cittadino.
Profili professionali coinvolti	Direttore Sviluppo, Formazione, Organizzazione e Personale Enti Centrali Responsabile Formazione Corporate e Organizzazione Formazione Staff Centrali, Mercato e Innovazione Specialista Addetto formazione Tirocinante
Bisogni	Il Progetto nasce sulla base delle seguenti premesse, condivise da parte delle Imprese partecipanti, che costituiscono anche i macro-bisogni che il Progetto si è prefisso di soddisfare. Esse sono: 1. Esiste un disallineamento tra l'offerta di capitale umano del sistema pubblico dell'educazione e le reali esigenze delle Imprese 2. La causa principale di questo disallineamento è riconducibile ai seguenti principali aspetti: a. La scarsità di modelli efficaci di relazione tra il sistema delle Imprese e il sistema pubblico dell'education in grado di far convergere entrambi gli attori su obiettivi comuni attraverso forme di dialogo condivise b. L'aver considerato il sistema delle Imprese principalmente come destinatario/utilizzatore del capitale umano generato dall'ecosistema dell'Education c. L'assenza di un sistema condiviso e partecipato di management del patrimonio di conoscenza delle Imprese. L'attuale parcellizzazione e destrutturazione di queste conoscenze impedisce che le stesse possano essere utilizzate in maniera efficace e sistemica
Tipologia di progetto	"Alignment of students' knowledge/skills with business' knowledge

	needs”. Le Imprese partecipanti sulla base delle premesse sopra esposte hanno deciso di avviare un percorso di lavoro comune articolato in una serie di incontri on line, coordinate dal capofila Gruppo Hera. Il percorso è stato organizzato e strutturato applicando metodologie di lavoro condivise, il Design Thinking Process per la strutturazione delle fasi del percorso, e, in una prima fase, la metodologia Quality, Function, Deployment, Human, Capital (Q.F.D.H.C.) di Assoknowledge. L'attività operativa, finalizzata a identificare soluzioni e risposte, in grado di allineare le skills degli studenti al termine dei loro percorsi formativi, con le esigenze delle Imprese, si è articolata in due distinte fasi: A. La prima fase di presentazione e condivisione delle esperienze/testimonianze esposte da 13 Imprese partecipanti B. La seconda fase di confronto finalizzato all'identificazione del modello relazionale ideale per rispondere ai bisogni da soddisfare
Value Proposition	Proposta concreta di un nuovo modello relazionale tra scuole e imprese per favorire lo sviluppo di hard e soft skills attraverso: - Collaborazioni tra scuole e imprese, affinché anche i docenti siano supportati nelle attività di orientamento all'università o al mondo del lavoro e possano contribuire a formare i giovani sulle competenze del futuro; - Introduzione di elementi innovativi nei curricula, integrando i programmi scolastici tradizionali con contributi/testimonianze da parte di esperti del settore e visite in azienda per avvicinare gli studenti al mondo del business; - Diffusione di strumenti digitali a scopo didattico in grado di raggiungere capillarmente una più ampia platea di studenti e di imprese; - Formazione dei manager per guidare i giovani talenti e supportarli nel loro percorso di crescita e di sviluppo in azienda
Obiettivi	Realizzazione di percorsi formativi ad hoc volti a: - rendere gli studenti maggiormente consapevoli della propria

	identità e del proprio futuro professionale; - sviluppare sia competenze che meta-competenze, investendo sugli aspetti ontologici della persona e sulle soft skills, che affiancano e integrano le competenze hard; - rendere l'apprendimento fortemente esperienziale attraverso attività di affiancamento e osservazione che consentano agli studenti di avvicinarsi al mondo del business
Risultati	L'intenso lavoro, sia di condivisione delle esperienze illustrate dalle Imprese partecipanti che di confronto e di scambio di proposte circa i modelli ideali da adottare per avviare relazioni efficaci e costruttive con la controparte pubblica, ha portato i partecipanti a condividere quanto di seguito rappresentato. - Che il modello relazionale ottimale da adottare per elaborare proposte condivise con i partner pubblici è il modello "Share to Choose" che Assoknowledge ha elaborato per il più ampio Progetto destinato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri e descritto in dettaglio all'interno delle "Linee Guida" dello stesso. - Che la metodologia da adottare all'interno del modello sia in grado di rispondere ai seguenti principali punti: - che i partecipanti condividano lo stesso obiettivo e convergano sullo stesso gruppo di destinatari - che le soluzioni che vengono identificate rispondano ai bisogni dei destinatari scelti per la realizzazione dell'obiettivo concordato - che le importanze/pesi attribuiti alle soluzioni identificate siano condivise e correlate ai bisogni che soddisfano - che non ci siano incomprensioni e disallineamenti tra i partecipanti sulle tre componenti strategiche della metodologia: - I destinatari - Le importanze gerarchiche attribuite alle scelte adottate - Le modalità di verifica oggettiva dell'efficacia delle scelte che saranno adottate - Che le Imprese che decidano di partecipare, in futuro, ad iniziative di collaborazione congiunta, condividano una comune piattaforma di integrazione delle proprie conoscenze/know how messe a disposizione e che la stessa sia gestita da un facilitatore di garanzia

	per tutti i partecipanti. - Che i partner pubblici interessati a collaborare condividano e aderiscano alle regole relazionali e di management decise. - Che le imprese che hanno partecipato al Progetto siano disponibili a valutare ed eventualmente intraprendere virtuosi percorsi relazionali con partner pubblici identificati da Assoknowledge a patto che gli stessi si dichiarino disponibili ad accettare le condizioni relazionali e di management decise dai partecipanti.
--	---

GRUPPO KOS CARE

Descrizione dell'Impresa	Impresa di Servizi Socio Sanitari con strutture presenti sull'intero territorio nazionale. Dispone di una rete di circa 100 strutture costituite da RSA, Strutture di Lunga Degenza, Case di Cura, Ambulatori, Cliniche Riabilitative, Cliniche Psichiatriche, Strutture Ospedaliere.
Profili professionali coinvolti	Responsabile Kos Academy Responsabile HR/ direttore Responsabile del comitato scientifico area RSA Direzione Medica e Qualità Area RSA Direttore sanitario di area Responsabile selezione e sviluppo Referente Territoriale Formazione Direttori di struttura Direttore sanitario di area Coordinatori infermieristici Coordinatori assistenziali Infermieri Fisioterapisti Educatori professionali Terapisti occupazionali Assistente sociale Operatore socio-sanitario
Bisogni	Allineare le esigenze dei pazienti /ospiti con il servizio erogato.
Tipologia di progetto	Progetto finalizzato a definire nuove Proposte di Valore (corsi formativi e nuovi modelli organizzativi) da parte della Academy Aziendale da rivolgere al proprio Gruppo d'appartenenza.
Value Proposition	Un Piano Strategico e Tattico dell'Academy fondato su di una conoscenza profonda e dettagliata dei propri dipendenti e dei destinatari finali dei servizi.
Obiettivi	Identificare i destinatari diretti ed indiretti dell'Academy Aziendale e redigere la scala valoriale dei Bisogni di ciascun gruppo. Formare le risorse umane impegnate nell'erogazione del servizio.
Risultati	Potenziamento delle hard e soft skill delle risorse umane impegnate nell'erogazione del servizio. Segmentazione dei destinatari. Analisi dei bisogni, della qualità percepita e qualità erogata. Definizione di un processo ideale. Maggiore soddisfazione del paziente/ospite. Formazione sulla metodologia approntata da AssoKnowledge (Quality Function Deployment Human Capital- QFDHC).

LAMBORGHINI

Descrizione dell'Impresa	Impresa automobilistica leader nel segmento delle vetture sportive.
Profili professionali coinvolti nella descrizione della Value Proposition	Head of Learning, Development & Talent Acquisition (HR) CTO Staff (R&D) Pricing Specialist (Sales & Marketing) Project manager components' strategy (Strategy) System Planning Specialist (Manufacturing) URUS Materlias Handling Foreman (Manufacturing) Development Specialist (HR) Head of Electrics/Electronics (R&D) Head of Powertrain (R&D) Head of Tech. Eng., Cross Prod. Line Mng (R&D) Head of Manufacturing Engineering (Manufacturing)
Bisogni	Identificare le competenze e i mestieri necessari per produrre vetture totalmente elettriche con un focus particolare sulla connettività. Realizzare la connettività di sistema. La connettività sarà declinata a 360° sia come lo sviluppo di sistemi di dialogo all'interno del veicolo tra la meccanica e i diversi sistemi elettronici e di automazione, che al di fuori del veicolo nell'impresa tra le sue diverse componenti: prodotti, processi e persone.
Tipologia di progetto	Percorsi di sviluppo del capitale umano.
Value Proposition	Piano di Sviluppo e Crescita del Capitale Umano per la crescita del proprio personale e per la selezione di nuove risorse da inserire in Lamborghini.
Obiettivi	Definizione delle modalità per dotarsi delle competenze identificate.
Risultati	Percorsi di sviluppo e crescita del proprio Capitale Umano. Percorsi di inserimento delle nuove competenze identificate Definizione delle macro-caratteristiche della vettura full electric e la connettività nelle sue diverse declinazioni al fine di individuare le hard skill necessarie. Classificazione delle caratteristiche in qualità percepita e qualità erogata. Identificazione Cluster di macro-tecnologie associati agli attributi cliente Delineazione del job profile Formazione sulla metodologia approntata da AssoKnowledge (Quality Function Deployment Human Capital- QFDHC).

CEFLATEC

Descrizione dell'Impresa	Impresa di servizi di ingegneria e manutenzione di impianti industriali di altissima tecnologia prevalentemente nel settore aeronautico.
Profili professionali coinvolti nella descrizione della Value Proposition	Direttore del personale Direttore della definizione Direttore dell'unità manutentiva impianti produttivi Direttore dell'unità manutentiva impianti industriali Responsabile della formazione n.3 Responsabili di siti
Bisogni	Rafforzare il proprio ruolo competitivo sul mercato dei servizi di manutenzione
Tipologia di progetto	Progetto di elaborazione di un nuovo modello relazionale di partnership con i propri clienti.
Value Proposition	Un nuovo piano di collaborazione da proporre all'attuale maggiore cliente con il fine di rafforzare, in alcuni ambiti, il ruolo di partner, riducendo quello spesso prevalente di "cliente fornitore" nella fattispecie di fornitore di servizi ad alto contenuto tecnologico.
Obiettivi	Definire in modo oggettivo le azioni necessarie per un cambiamento della modalità relazionale . Acquisire una conoscenza dettagliata dei bisogni del Cliente a supporto del modello relazionale di Partnership .
Risultati	Consolidamento delle relazioni esistenti e acquisizione di nuovi incarichi. Caratterizzazione del profilo del Cliente (bisogni del cliente, sia contrattualmente definiti sia no; percezioni del cliente e degli aspetti che concorrono alla soddisfazione dello stesso). Formazione sulla metodologia approntata da AssoKnowledge (Quality Function Deployment Human Capital- QFDHC).

ENEL

Descrizione dell'Impresa	Impresa globale che opera nel campo della produzione e distribuzione di Energia.
Profili professionali coinvolti nella descrizione della Value Proposition	Head of People and Organization Global Digital Solutions Head of Global People Business Partner Global Digital Strategy and Governance, Cyber Security and Infrastructural and Tech Services Global People Business partner Global Digital Strategy and Governance, Cyber Security and Infrastructural and Tech Services
Bisogni	Difendere l'impresa dagli attacchi informatici esterni.
Tipologia di progetto	Progetto di sviluppo e crescita del proprio Capitale Umano finalizzato alla modificazione comportamentale di quest'ultimo nei confronti della difesa e tutela dell'Impresa dagli attacchi informatici esterni.
Value Proposition	Un piano di adozione delle iniziative e delle indicazioni della divisione della human cyber security che ha realizzato una piattaforma con tutti i contenuti necessari al personale, affinché metta in essere comportamenti virtuosi nei confronti degli attacchi esterni. Detto piano si fonda su una conoscenza profonda e dettagliata dei diversi gruppi di persone che operano nel Gruppo.
Obiettivi	Sensibilizzare il personale sulla pericolosità degli attacchi esterni e sull'importanza di assumere comportamenti virtuosi in relazione ai rischi della rete. Formare il personale sulle tecniche di difesa dagli attacchi esterni.
Risultati	Innalzamento del livello di adozione dei contenuti della piattaforma cyber security da parte del personale. Classificazione del personale interno in gruppi omogenei sulla base di innovative discriminanti qualitative e territoriali. Identificazione della scala valoriale dei bisogni dei cluster identificati. Definizione di una proposta di valore nei confronti del cluster degli user manager. Formazione sulla metodologia approntata da AssoKnowledge (Quality Function Deployment Human Capital- QFDHC).

FLEX TRIESTE

Descrizione dell'Impresa	Impresa manifatturiera operante in Italia e facente parte di uno dei più grandi Gruppi manifatturieri globali. L'impresa vende capacità finalizzata alla realizzazione di prodotti ad altissimo contenuto tecnologico nell'ambito delle telecomunicazioni su richiesta dei propri clienti (Es: i nodi di Internet)
Profili professionali coinvolti nella descrizione della Value Proposition	Responsabile dell'impianto produttivo Responsabile dei processi produttivi Responsabile commerciale di area Responsabile commerciale dell'unità produttiva Innovation and npi engineering manager Lean six sigma supervisor Senior director of business development Responsabile del sito produttivo
Bisogni	Aprirsi al mercato e uscire da una condizione di mera esecuzione produttiva in ambiti altamente specialistici e nei confronti di un numero limitato di clienti
Tipologia di progetto	Progetto atto a definire una nuova "Proposta di Capacità" da rivolgere a nuovi potenziali clienti in ambiti diversificati e al proprio gruppo d'appartenenza.
Value Proposition	Un Piano Industriale di ampliamento/allargamento del proprio mercato strutturato in due parti: una <i>parte strategica</i> , con la descrizione della nuova Proposta di Valore e del ruolo competitivo che si vuole assumere sul mercato, e una <i>parte tattica</i> con la descrizione delle iniziative che l'Impresa intende mettere in atto per collocare la nuova P.V. sul mercato in termini di valorizzazione delle risorse umane.
Obiettivi	Ampliamento della quota di mercato attraverso la diversificazione dei clienti e dei servizi offerti.
Risultati	Costituzione di partnership con il proprio gruppo di appartenenza. Acquisizione di n.2 partnership con gruppi esterni. Implementazione e ampliamento dell'offerta con nuovi servizi. Reskilling e Upskilling del personale. Diagnosi dei seguenti elementi - Macro Services list generation - Detailed Services list generation - Applications List generation (B2B & B2C list, internal brainstorming) - "Applications vs Macro Services" analysis (Matrix 6 generation) - Activities List generation - Preliminary Hard Skills List generation - "Activities - Hard Skills" analysis (Matrix 4 generation) - Detailed Hard Skills List generation - People List generation - Soft Skills List generation - "Skills vs Micro Services" analysis (Matrix 7 generation) - Attività on going - "People - Skills" analysis (Matrix 5 generation, managers evaluation) - "People - Soft Skills" analysis (Matrix 5B generation, survey 1)

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Formazione sulla metodologia approntata da AssoKnowledge (Quality Function Deployment Human Capital- QFDHC). - "People - Hard Skills" analysis (Matrix 5C generation, survey 2) - Applications List generation (Flex Corporate) |
|--|---|

I bisogni delle imprese stakeholder in sintesi

96

Il gruppo di lavoro, attraverso l'analisi di un campione di 27 imprese, ha focalizzato i bisogni emergenti e ha tracciato le linee per la valorizzazione del Capitale Umano.

A seguito della designazione di soggetti della pubblica amministrazione, i bisogni rilevati nell'ambito del sistema impresa saranno messi in relazione con quelli individuati nelle organizzazioni pubbliche coinvolte nel processo.

Le analisi prodotte sono state discusse in meeting programmati (sessioni) all'interno di ciascun gruppo di lavoro per determinare consapevolezza (awareness) rispetto alle attività successive e assumere le decisioni migliori per il raggiungimento dell'obiettivo progettuale.

La diagnosi dei bisogni e la diversa importanza di ciascuno di essi sono state le premesse sulle quali disegnare nel dettaglio il piano di valorizzazione delle persone da coinvolgere nelle sfide delle singole imprese.

In verde si leggono i bisogni coerenti con gli obiettivi del progetto.

Ampliare la quota di mercato
Difendere l'impresa dagli attacchi informatici esterni
Rafforzare il proprio ruolo competitivo sul mercato dei servizi di manutenzione
Identificare le competenze e i mestieri necessari per produrre vetture elettriche
Allineare le esigenze dei pazienti /ospiti con il servizio erogato.
Aprirsi al mercato e uscire da una condizione di mera esecuzione produttiva in ambiti altamente specialistici
Definire un approccio innovativo alla formazione
Contribuire alla crescita del capitale umano, mettendo a disposizione il proprio know-how

La dettagliata conoscenza dei destinatari delle proposte di valore di un'organizzazione spesso costituisce di per sé un patrimonio sufficiente a regolare i comportamenti interni di un'organizzazione.

Dall'analisi risulta che 3 imprese su 7 dei progetti individuali sono interessate a individuare e formare in merito a specifiche competenze e a studiare modalità che **contrastino il Mismatch e facilitino lo Skill match**.

Si sono condotte interviste ai referenti significativi delle imprese rispetto alla funzione Risorse Umane.

È stato utilizzato l'approccio del Coaching per guidare il processo di indagine e consapevolezza dell'azienda rispetto ai propri valori ed importanze.

L'espressione dei suddetti bisogni ha coinciso anche con quelli del progetto collettivo che ha visto coinvolte alcune delle stesse imprese dei progetti singoli.

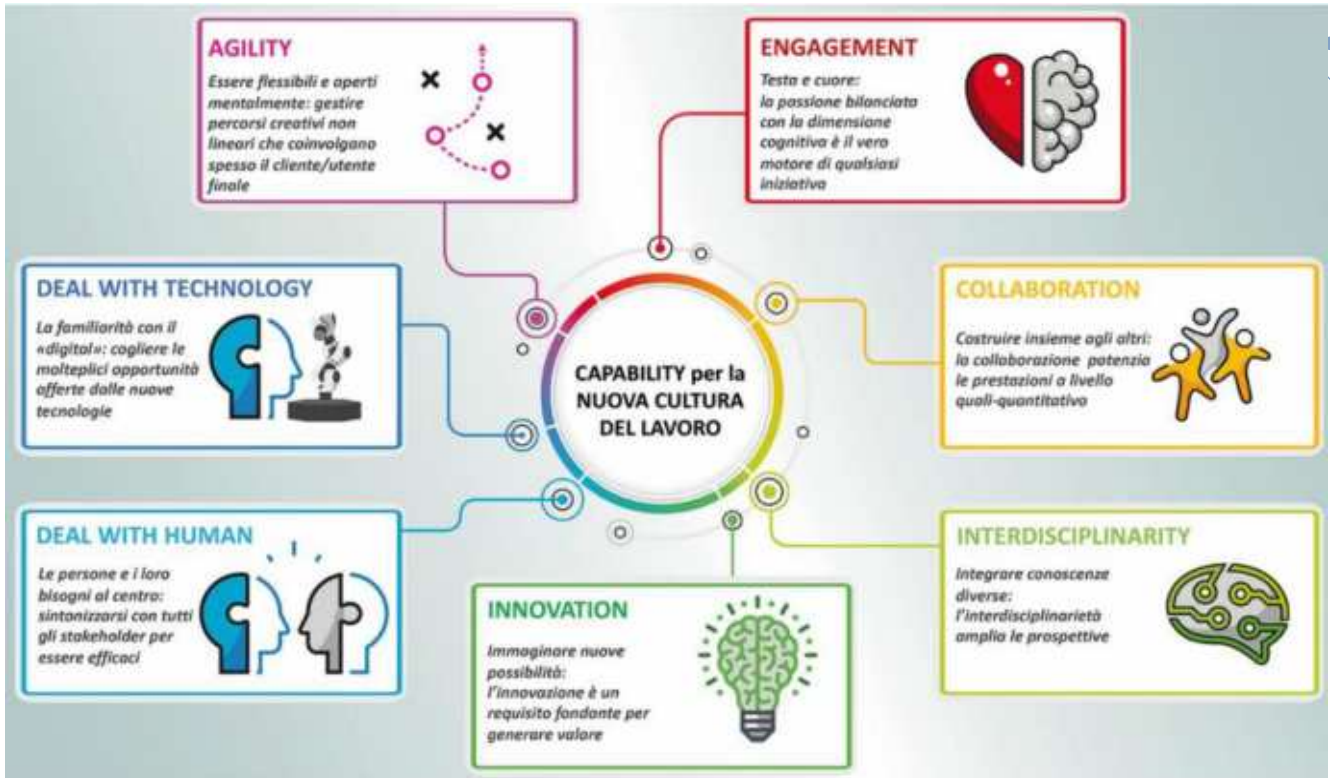
Il progetto pluriaziendale è stato condotto attraverso focus group. Un coach esperto ha guidato i gruppi nelle fasi di elaborazione.

A seguire le risultanze del lavoro di gruppo, che ha dato origine ad una modellazione da parte degli esperti del progetto, ai fini di individuare categorie e

modus ripetibili per poter facilitare la relazione fra soggetti diversi che concorrono per una stessa meta.

Progetto collettivo

Il Progetto è stato sviluppato attraverso focus group motivati ed attivati da un coach esperto secondo questi principi ispiratori.



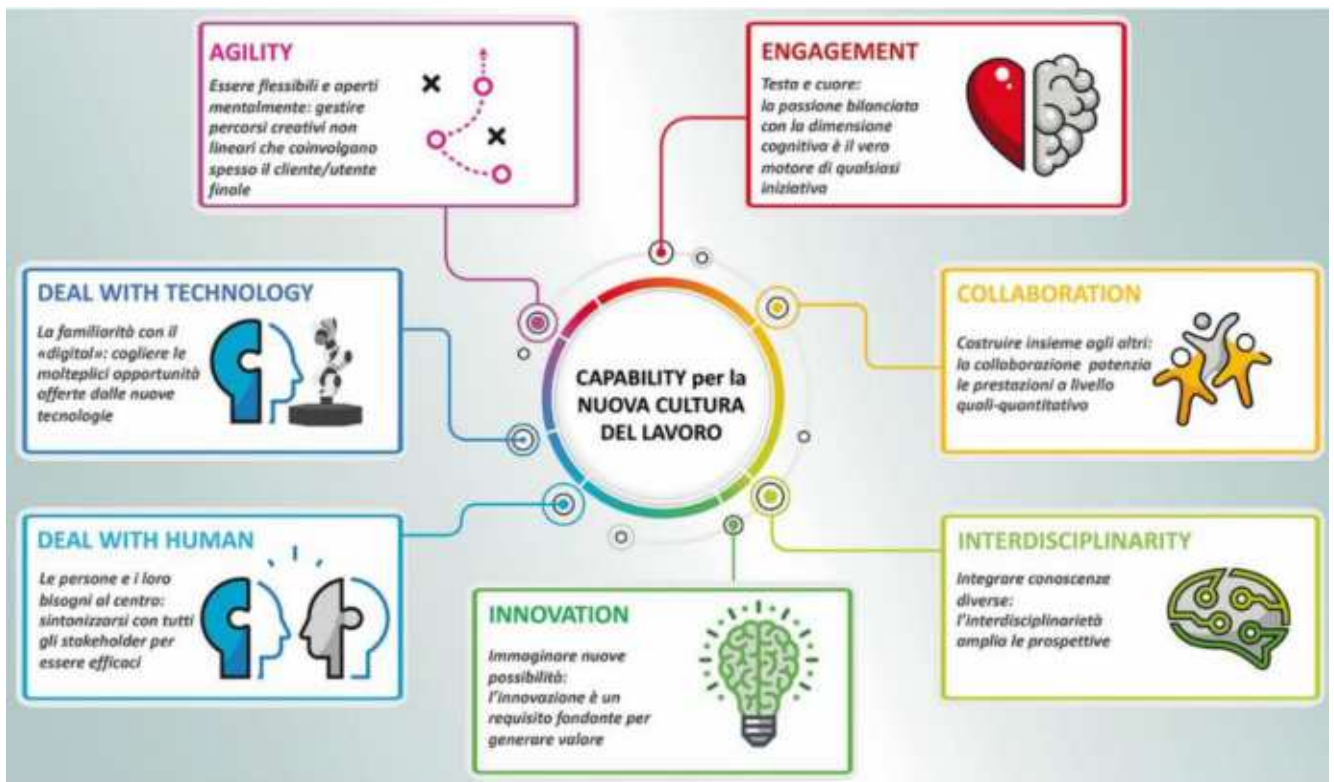
Durante le sessioni di coaching di gruppo sono state condivise le buone pratiche che hanno ispirato e generato la seguente proposta congiunta.

Si allegano in seguito i contributi condivisi durante le sessioni di lavoro dei focus.

In questa sezione del Report “Analisi dei bisogni emergenti” saranno descritte le risultanze del lavoro di gruppo che ha dato origine ad una modellazione da parte degli esperti del progetto, ai fini di individuare categorie e modus ripetibili per poter facilitare la relazione fra soggetti diversi che concorrono per una stessa meta.

Il Progetto è stato sviluppato attraverso focus group motivati ed attivati da un coach esperto secondo questi principi ispiratori.

100



Durante le sessioni di coaching di gruppo sono state condivise le buone pratiche che hanno ispirato e generato la seguente proposta congiunta (*Allegato Buone Pratiche condivise nel progetto collettivo*)

“Alignment of students’ knowledge/skills with business’ knowledge needs”

Premesse e Bisogni da soddisfare.

La proposta nasce sulla base di premesse condivise da parte di tutte le Imprese partecipanti, dalle quali scaturiscono anche i macro-bisogni che il Progetto si è prefisso di soddisfare. In dettaglio, gli elementi rilevati e discussi

101

Analisi del contesto e criticità.

3. Esiste un disallineamento tra l’offerta di capitale umano del sistema pubblico dell’educazione e le reali esigenze delle Imprese;
4. La causa principale del disallineamento tra i profili professionali richiesti dal sistema impresa e quelli formati dal sistema dell’istruzione è riconducibile ai seguenti principali aspetti:
 - *l’assenza di modelli efficaci di relazione tra il sistema delle Imprese e il sistema pubblico dell’education in grado di far convergere entrambi gli attori su obiettivi comuni attraverso forme di dialogo condivise;*
 - *l’aver sempre considerato il sistema delle Imprese esclusivamente come destinatario/utilizzatore del capitale umano e non come detentore di un grande patrimonio di conoscenze/know how da poter essere utilizzato da parte del sistema pubblico dell’educazione;*
 - *l’assenza di un sistema condiviso e partecipato di management di questo patrimonio di conoscenza delle Imprese. L’attuale parcellizzazione e destrutturazione di queste conoscenze impedisce che le stesse possano essere utilizzate in maniera efficace e sistemica.*

Percorso.

Le Imprese partecipanti sulla base delle premesse sopra esposte hanno deciso di avviare un percorso di lavoro comune articolato in una serie di incontri on line, coordinate dal capofila Gruppo Hera.

Il percorso è stato organizzato e strutturato applicando metodologie di lavoro condivise, il *Design Thinking Process* per la strutturazione delle fasi del percorso e

il *Q.F.D.H.C. di Assoknowledge* per l'analisi e per il perseguimento dei diversi obiettivi intermedi.

Operatività.

L'attività operativa, finalizzata a identificare soluzioni e risposte in grado di allineare le skills degli studenti al termine dei loro percorsi formativi con le esigenze delle Imprese, si è articolata in due distinte fasi:

- C. presentazione e condivisione delle esperienze/testimonianze esposte da 13 Imprese partecipanti;
- D. confronto finalizzato all'identificazione del modello relazionale ideale per avviare processi decisionali congiunti con i partner pubblici.

Conclusioni.

L'intenso lavoro di condivisione delle esperienze illustrate dalle Imprese partecipanti e la definizione di proposte circa i modelli ideali da adottare per avviare relazioni efficaci e costruttive con la controparte pubblica ha portato i partecipanti a condividere e a decidere quanto di seguito rappresentato.

1. Il modello relazionale ottimale da adottare per elaborare proposte condivise con i partner pubblici è il **modello “Share to Choose”** che Assoknowledge ha elaborato per il più ampio Progetto destinato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri e descritto in dettaglio all'interno delle “Linee Guida” dello stesso.
2. La **metodologia da adottare all'interno del modello è quella del Q.F.D.H.C. di Assoknowledge**, in quanto impone che:
 - a. i partecipanti condividano lo stesso obiettivo e convergano sullo stesso gruppo di destinatari;
 - b. le soluzioni che vengono identificate rispondano ai bisogni dei destinatari scelti per la realizzazione dell'obiettivo concordato;
 - c. le importanze/pesi attribuiti alle soluzioni identificate siano condivise e inequivocabilmente correlate ai bisogni che soddisfano;

- d. non ci siano incomprensioni e disallineamenti tra i partecipanti sulle tre componenti strategiche della metodologia (i destinatari; le importanze gerarchiche attribuite alle scelte adottate; le modalità di verifica oggettiva dell'efficacia delle scelte che saranno adottate).

Value proposition.

Proposta concreta di un nuovo modello relazionale tra scuole e imprese per favorire lo sviluppo di **hard** e **soft skills** attraverso:

- **Collaborazioni tra scuole e imprese**, affinché anche i docenti siano supportati nelle attività di orientamento all'università o al mondo del lavoro e possano contribuire a formare i giovani sulle competenze del futuro;
- Introduzione di **elementi innovativi nei curricula**, integrando i programmi scolastici tradizionali con contributi/testimonianze da parte di esperti del settore e visite in azienda per avvicinare gli studenti al mondo del business;
- Diffusione di **strumenti digitali** a scopo didattico in grado di raggiungere capillarmente una più ampia platea di studenti e di imprese;
- **Formazione dei manager** per guidare i giovani talenti e supportarli nel loro percorso di crescita e di sviluppo in azienda.

Decisioni assunte.

Il patrimonio di conoscenze, detenuto dalle Imprese partecipanti e emerso dai casi presentati, assicura una totale copertura delle esigenze di capitale umano di cui hanno oggi bisogno le Imprese che operano nei diversi mercati competitivi.

Le imprese che hanno partecipato al Progetto sono disponibili a valutare e intraprendere virtuosi percorsi relazionali con partner pubblici, identificati da Assoknowledge, per mettere a disposizione le proprie competenze, al fine di contribuire alla crescita del capitale umano e alla riduzione del mismatch domanda-offerta di lavoro.

Le imprese partecipanti hanno condiviso **l'opportunità di costituire un'Accademy interaziendale** a disposizione del sistema educativo e produttivo, nonché di condividere una comune piattaforma di integrazione delle

proprie conoscenze/know how, gestita da un facilitatore di garanzia per tutti i partecipanti.

Le Imprese, dunque, **si propongono come guida**, non più solo come soggetti passivi che assumono ma come soggetti attivi che, **supportando il sistema educativo con il proprio know how**, contribuiscono in prima linea allo sviluppo del Capitale umano e garantiscono una crescita professionale in linea con le attuali esigenze del paese.

Il mondo delle imprese rappresenta, in tal senso, un tassello fondamentale per:

- investire nello sviluppo della nuova generazione;
- creare valore in vista di un futuro sempre più incerto.

Conclusioni

C'è stato un momento nella storia del nostro Paese in cui alcune generazioni di imprenditori visionari hanno immaginato di far crescere il sistema produttivo italiano fino ad essere leader internazionale in settori coinvolti nel progresso tecnologico. Questi imprenditori hanno iniziato la loro avventura da piccoli centri di provincia: Adriano Olivetti per macchine da ufficio e computer, Ivrea; Aristide Merloni per gli elettrodomestici, Fabriano; e Leonardo del Vecchio per gli occhiali, Agordo. Questi alcuni esempi che hanno contribuito a plasmare l'industria italiana dal dopoguerra agli anni '80.

La trasformazione dei rispettivi territori in poli industriali è stato un processo in gran parte inconsapevole, ma che ha avuto un profondo impatto economico e sociale.

Ci sono zone in Italia che conservano ancora tracce di un passato industriale, ma che all'inizio del boom economico del Paese erano prevalentemente agricole. Queste aree avrebbero probabilmente visto molta emigrazione se non fosse stato per la crescita economica che li ha coinvolti.

L'industrializzazione delle economie un tempo agricole e artigianali ha portato a un aumento significativo della produttività.

La modernizzazione del nostro Paese ci ha permesso di entrare nel novero dei Paesi industrializzati e di finanziare un sistema di Welfare pubblico paragonabile a quello di altri Paesi avanzati. All'epoca era chiaro che il progresso e la modernizzazione richiedevano l'abbandono delle strutture economiche e sociali tradizionali.

Anche oggi avvertiamo la necessità di abbandonare qualcosa per affacciarci al nuovo, lasciare paradigmi e attitudini ormai poco funzionali che pervadono in modo trasversale sia l'ambito Pubblico che Privato.

Il Welfare aziendale e territoriale è espressione concreta di questa transizione, di un voler "fare insieme all'altro" che conosco e riconosco quale opportunità per potenziare risorse per raggiungere traguardi comuni.

In questo panorama odierno, come nel passato, già di intravedono le luci che ci possano guidare al futuro. La nostra indagine sui bisogni ci ha orientati ad una ricerca puntuale e ci ha condotti a riconoscere e raccontare quando e come quelle luci possono essere un faro per il cammino verso il progresso del Paese.

Quelle luci sono persone che, come gli imprenditori di un tempo, hanno volontà e valore per spingersi oltre il consueto, verso l'innovazione.

Questo Capitale Umano lo abbiamo incontrato nei saggi, negli articoli di giornale, nei resoconti di report nazionali ed internazionali.

Questo valore umano lo ritroviamo sia in Imprese virtuose che in Amministrazioni lungimiranti, che abbiamo avuto l'opportunità di incontrare e con loro capire quali erano i tratti distintivi per il propizio cambio di paradigma.

Sono loro che faranno da apripista per sperimentare ed approntare modelli per poter collaborare e produrre iniziative e valore per lo sviluppo del Capitale Umano.

Questa fase di analisi dei bisogni prelude ad una successiva di sperimentazione al fine di prototipare un modello di interazione-relazione che veda alla pari due attori protagonisti che concorrono per lo sviluppo sostenibile dell'Italia.

Bibliografia e Sitografia

Assoknowledge, Metodologia di del Q.F.D.H.C. (Quality, Function, Deployment, Human, Capital),

<http://www.assoknowledge.org/aree-tematiche/la-valorizzazione-del-capitale-umano>

106

Antognazza, D., & Sciaroni, L. (2009). Chiamale emozioni. Disponibile in: <http://dfa-blog.supsi.ch/chiamalemozioni/files/2009/09/Report-CE-31-08-2010.pdf> [7 marzo 2013].

Blandino, G. (1996). Le capacità relazionali. Prospettive psicodinamiche. Torino: UTET. Blandino, G. (2008). Quando insegnare non è più un piacere. La scuola difficile, proposte per insegnanti e formatori. Milano: Raffaello Cortina. Coggi, C., &

Ricchiardi, P. (2005). Progettare la ricerca empirica in educazione. Roma: Carocci.

D'Urso, V., & Trentin, R. (2008). Introduzione alla psicologia delle emozioni. Bari: Laterza.

Tim Brown, Change by Design di, Tim Brown, CEO della celebre società di innovazione e design IDEO, con il suo libro "Change by Design: How Design Thinking Can Transform Organizations and Inspire Innovation",

<https://www.ideo.com/post/change-by-design/>

Michael Lewrick, Patrick Link, Larry Leifer, Design Thinking Playbook di: un'ottima *introduzione pratica, che invita fin da subito a sperimentare il processo progettuale attraverso esercizi*.

<https://it.design-thinking-playbook.com/playbook>

Jones, Edward E., Interpersonal Perception, published by WH Freeman and Co., 1990.

Antonio Rizzo, Ergonomia Cognitiva, una prospettiva storica e teorica, ma anche pratica; *il design thinking viene collocato nel più ampio percorso delle discipline*

che cercano di facilitare al massimo l'interazione tra esseri umani e sistemi artificiali.

<https://mulino.it/isbn/9788815287939>

David Kelley e Tom Kelley, Creative Confidence di: i fondatori di IDEO e della Stanford d.school approfondiscono un punto chiave del design thinking: *le capacità creative non sono solo una caratteristica di determinati individui, ma anche dei processi di interazione tra individui.*



CAPITALE UMANO E SMART WORKING

Una profittevole relazione per lo sviluppo del Sistema Paese

BEST PRACTICE



Performance



Development



Experience



**BUONE PRATICHE CONDIVISE
NEL PROGETTO COLLETTIVO**

ALLEGATO



Allegato – Buone pratiche condivise nel progetto collettivo