



OCEANO VERDE

Percorsi di qualità per la crescita del territorio

IL PROGETTO

Partire da fabbisogni non ancora espressi dei singoli territori per avviare strategie di crescita capaci di superare i vincoli finanziari e burocratici che limitano le imprese: un Oceano Verde ancora inesplorato, una vera e propria ricchezza inespressa che Federmanager e Federmanager Academy hanno “portato a galla” individuando i driver di crescita per manager e aziende italiane.

Per riuscire nell'intento, il progetto ha analizzato sia le hard skill delle competenze tecniche e verticali, che le soft skill delle competenze relazionali. In questo modo manager e imprenditori sono stati resi consapevoli delle potenzialità che possono mettere in gioco per l'intero Paese, da un lato partendo dai territori e dall'altro formando le competenze, dei collaboratori e degli stessi manager e imprenditori.

Grazie ad alcuni incontri svolti in diverse sedi e alla realizzazione di un questionario somministrato a oltre 300 manager, Oceano Verde è riuscito a raggiungere 3 importanti obiettivi:

1. Individuare le competenze necessarie alla crescita nazionale e per i principali settori produttivi;
2. Coinvolgere manager sui territori per rafforzare lo sviluppo delle loro competenze;
3. Offrire strumenti di scoperta dei driver di crescita di manager, imprese e territori.



GLI INCONTRI

Per ottenere i migliori risultati si è scelto di non limitare la raccolta di fabbisogni alla semplice compilazione dei questionari, ma di avviare con i manager un vero dialogo capace di far emergere le esigenze dei diversi territori, mettendole a confronto con le esperienze personali dei singoli.

Gli incontri organizzati hanno coinvolto esperti di formazione e più di 270 manager:

- **25 Giugno 2018, seminario per HR Manager, presso la sede di Federmanager Parma:** 12 partecipanti;

Il primo incontro è partito da una serie di ricerche di Hays e di Deloitte per discutere quali skill gap si configurino su alcuni territori e in particolare nelle province dell'Emilia occidentale (da Reggio a Piacenza). L'approccio ai temi di Oceano Verde è stato quello specifico degli HR Manager, che Federmanager Parma aveva invitato, stimolati a individuare le figure con le competenze più rispondenti alla crescita ulteriore di una area ricca e competitiva, come l'Emilia occidentale.

- **2 Luglio 2018, presso la sede del Politecnico di Milano (Polo Territoriale di Lecco):** 55 partecipanti, non solo manager ma anche studenti del Politecnico;

In questo evento, data la partecipazione degli studenti, si è declinato il tema generale di Oceano Verde sul versante generazionale, ovvero sul fatto che il lavoro è una sfida a tutte le età, anche per i manager e per chi è impegnato in professioni poco convenzionali. Per questo si sono individuate le strade da percorrere per essere protagonisti del proprio futuro. Il punto di partenza è stato il libro di Federico Mioni, direttore di Federmanager Academy, "Il lavoro di qualità. Come prepararsi alla sfida dell'occupazione", in un dibattito con esponenti del mondo dell'impresa, del management e della selezione del personale.



- **1 Ottobre 2018, presso Hotel Crown Plaza (Padova):** 22 partecipanti;

In questo evento si sono offerte come base di discussione le anticipazioni dei risultati di un nuovo Rapporto costruito da Federmanager Academy con la prestigiosa rivista “MIT Technology Review”, sul futuro del lavoro: sono stati illustrati i risultati e le prospettive a livello italiano e internazionale. Nella seconda parte dell’evento sono state presentate le modalità per una Mappa dei lavori del presente e del futuro, costruite da un docente dell’Università di Parma: sono stati quindi discussi un primo schema e le competenze per i profili lavorativi emergenti e quelli attuali che vanno sostenuti.

- **2 Ottobre 2018, presso Kohler-Lombardini Learning Centre (Reggio Emilia):** 36 partecipanti.

In questo workshop, il dibattito sulla crescita dei territori in ottica Oceano Verde è stato trattato con riferimento a quello della rivoluzione digitale, e dell’impatto di essa sui territori e sui profili lavorativi esistenti. La ricerca “Il Futuro è adesso: Praxi Digital HR” ha costituito un ricco insieme di spunti per un confronto ampio con manager, imprese e altri soggetti. Fra questi vi è il tema dello Smart Working fra digitale e ruolo della Direzione HR, ed è stato presentato un caso realizzato a Milano, sul tema “Work is not a place, agili si diventa: lo Smart Working in SGSS”.

- **8 Novembre 2018, presso sede APDAI, Torino:** 32 partecipanti.

L’incontro è stato introdotto dal Direttore di Federmanager Academy, e arricchito dall’intervista di Pierpaolo Perotto (CEO at App2check s.r.l) e Livio Lo Biondo (Supply Chain and EMEA Trade Compliance Manager at Tyco Electronics), che hanno descritto le loro competenze manageriali a partire dall’esperienza che hanno fatto in Silicon Valley. Il confronto ha dato via a un dibattito attorno ai temi delle innovazioni non solo tecnologiche ma anche organizzative/manageriali che stanno trainando una delle economie più dinamiche al mondo.



- **13 Novembre 2018, presso Museo Fintecna, Roma:** 62 partecipanti.

L'evento, organizzato nel Museo di Fintecna, che promuove la cultura attraverso la storia dei modelli virtuosi d'azienda, è stato un momento di confronto dedicato al territorio del Lazio. Durante l'incontro imprenditori e top manager pubblici e privati hanno avuto modo di confrontarsi con innovatori del mondo dell'arte, dello sport e della politica.

- **3 Dicembre 2018, presso la nuova sede di Federmanager Bologna:** 18 partecipanti.

L'incontro è iniziato con una riflessione sull'impatto della tecnologia sul futuro del lavoro, da cui è stato elaborato il nuovo Rapporto di MIT Technology Review e Federmanager Academy ([SCARICA IL RAPPORTO SUL SITO DI FMA - http://www.federmanageracademy.it/rapporto-sul-futuro-del-lavoro-lintelligenza-artificiale/](http://www.federmanageracademy.it/rapporto-sul-futuro-del-lavoro-lintelligenza-artificiale/)), anch'esso svolto nell'ambito del progetto Oceano Verde tramite un questionario fornito a oltre 500 manager: i dati sono stati presentati in anteprima e discussi dal direttore della rivista, prof. Gian Piero Jacobelli, e da Federico Mioni. Nella seconda parte del seminario Franco Mosconi, docente di Politica Industriale presso l'Università di Parma, ha introdotto un progetto che riguarda la costruzione di una Mappa dei lavori del presente e del futuro. Il dibattito si è incentrato dunque sull'identificazione delle nuove competenze richieste ai profili emergenti e a quelli attuali che vanno sostenuti.

- **11 dicembre, presso sede Sicdai a Napoli:** 17 partecipanti.

L'evento è stato dedicato all'analisi della competitività dei contesti territoriali, esaminando la productivity dispersion come problema per la crescita dei territori e il futuro del lavoro nella fase della trasformazione digitale. Il confronto con i partecipanti all'incontro, aperto dal Presidente Sicdai e condotto dal consulente Luigi Bianco, ha permesso di affrontare tematiche quali: il saper gestire e mitigare le asimmetrie competitive tra industrie e aree geografiche, riuscire a riconoscere le leve per un recupero di competitività, e riflettere sulle sfide per il manager del Sud e, nello specifico, di Napoli. Il Direttore di Federmanager Academy, Federico Mioni, ha fatto una relazione con le anticipazioni del Rapporto sul futuro del lavoro, realizzato con MIT Technology review.



- **19 Dicembre 2018, Roma, seminario finale:** 19 partecipanti.

Partendo dai principali temi ed esigenze emersi dall'intero progetto, sono state avviate le prime valutazioni per sviluppare azioni di follow up. Sono stati mostrati i risultati dei 313 questionari Oceano Verde (VEDERE ALLEGATO) raccolti, focalizzandosi sulle piste di lavoro aperte. Presenti anche due docenti del Faculty di FMA: Alvaro Buseti (già manager in multinazionali ed esperto di problematiche ICT) e Fabrizio Faraco (consulente di direzione sui temi del Digitale e del Social Media Management), che hanno approfondito e offerto spunti di riflessione sui problemi/opportunità creati dalla Digital Transformation, per un lavoro a vantaggio dei territori e sui Social Media come canale per la diffusione dei risultati di un progetto sui territori.

Infine, d'intesa con 4.Manager, il **5 marzo 2019 si svolgerà presso La Sapienza** un ulteriore evento, durante il quale sarà ufficialmente presentato il Rapporto sul futuro del lavoro. La scelta di questo nuovo incontro, posto a conclusione del percorso, è nata dalla necessità di diffondere presso un ampio pubblico universitario il Rapporto sul futuro del lavoro, che sarebbe stato difficile coinvolgere nei mesi di dicembre 2018 (quando il Rapporto era in chiusura) o gennaio-febbraio 2019, con lo stop della didattica e gli studenti impegnati nella sessione invernale di esami. L'intento infatti è proprio quella di disseminare i contenuti qualificati di quel Rapporto e di creare un'occasione di confronto fra studenti, docenti prestigiosi e manager, oltre ad altri invitati del mondo dell'impresa.



I NUOVI CORSI E-LEARNING

Basandosi sui risultati emersi grazie al progetto, Federmanager Academy ha realizzato sette nuovi corsi e-learning, disponibili sulla piattaforma di corsi online, e un nuovo corso in una intranet dedicata.

I corsi rispondono alle tematiche formative che sono richieste più spesso dai manager per la crescita professionale propria e per quella dei territori:

- Da Oceano Blu a Oceano Verde: innovazione, Experience Co-creation e DART model;
- Come progettare e implementare un Business plan;
- Internazionalizzazione: scegliere, valutare e conquistare nuovi mercati;
- Controllo di gestione e finanza: inquadramento per non specialisti e riflessioni per i manager AFC;
- La Supply Chain nel «nuovo normale» del mercato instabile globale, e le teorie sistemiche come risposta;
- Le specificità del lavoro manageriale con le PMI;
- Project Management (in collaborazione col Project Management Institute internazionale);
- Business Model.



LA RICERCA

Passiamo ora ad analizzare i risultati più significativi ottenuti grazie ai questionari Oceano Verde, realizzati sia in formato cartaceo che digitale (disponibile sul sito di Federmanager Academy) e somministrati ad oltre 300 manager su tutto il territorio.

I questionari si ponevano due principali obiettivi:

- Far emergere i fabbisogni non esplicitati dai territori e in particolare da quello di riferimento;
- Evidenziare gli strumenti o le competenze da utilizzare per trovare i potenziali driver di crescita e creazione di lavoro.

I manager hanno proposto suggerimenti e riflessioni relative alle dimensioni a cui le imprese stanno dedicando poca importanza, o al contrario un'attenzione non più necessaria, e sulla presenza di fabbisogni non espressi e sugli strumenti da proporre.

A livello quantitativo, ovvero dalle risultanze dei questionari, sono emerse le seguenti indicazioni operative sulle aree di fabbisogno formativo dei manager, per colmare specifici gap e per contribuire all'aggiornamento continuo della cultura manageriale:

- Internazionalizzazione e necessità di un coinvolgimento operativo in mercati internazionali;
- Finanza e contabilità;
- Conoscenza del mercato;
- Cultura di gestione dei processi/progetti;
- Per le PMI: strumenti di finanza, specialmente per le piccole imprese;
- Innovazione tecnologica.



Sul versante qualitativo dell'indagine, ovvero nei dibattiti sviluppatisi nel corso degli eventi, è emersa l'esigenza di conoscere strumenti dell'innovazione, riferiti proprio alla strategia Oceano Blu, e strumenti che permettono la creazione del valore, come ad esempio il Business Model e Business Plan.

I manager hanno dimostrato l'esigenza di conoscere e trattare tematiche legate alla finanza per i manager che non abbiano una formazione finanziaria, e di avere i fondamentali persino della lettura del bilancio: è emerso infatti come tante figure con percorsi molto spinti sul commerciale, o sulla produzione e logistica, abbiano avuto abbastanza di rado le occasioni per studiare quei temi in modo sistematico e affidabile.

Si è inoltre rilevata la necessità di acquisizione di competenze relative agli strumenti di lettura per processi di internazionalizzazione e Supply Chain.

Molti manager hanno infine evidenziato, soprattutto negli eventi più che nei questionari, di avere necessità di un approccio sistematico al Project Management, avendo essi svolto nel corso della loro carriera in modo empirico la programmazione di progetto.

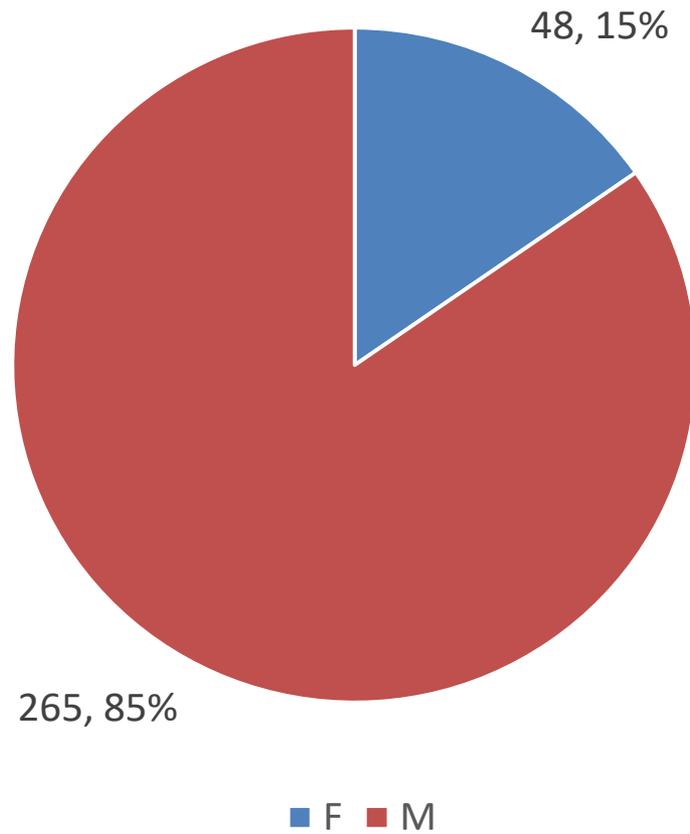


OCEANO VERDE e Metodo DART

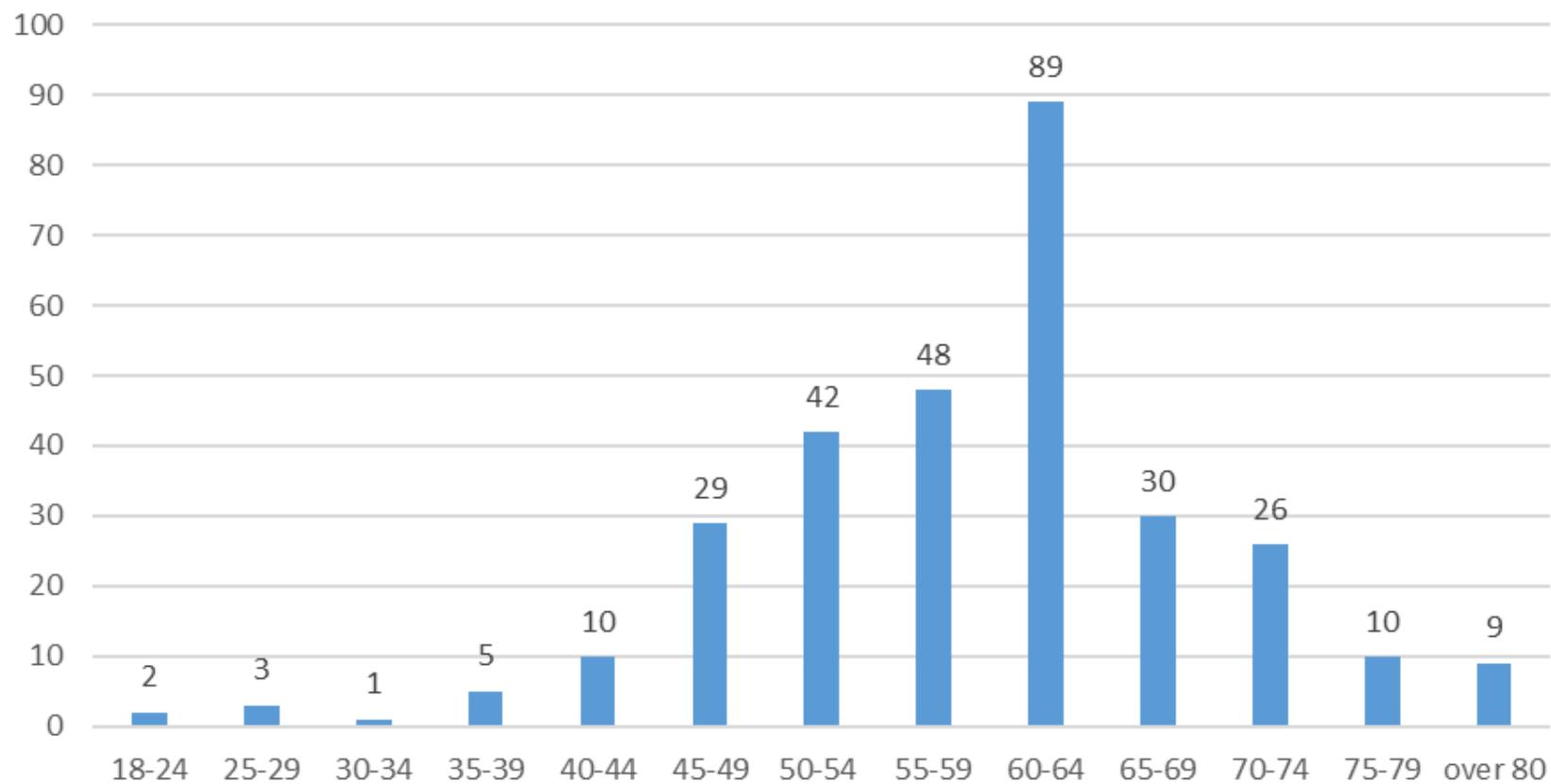
I risultati dei 313 questionari

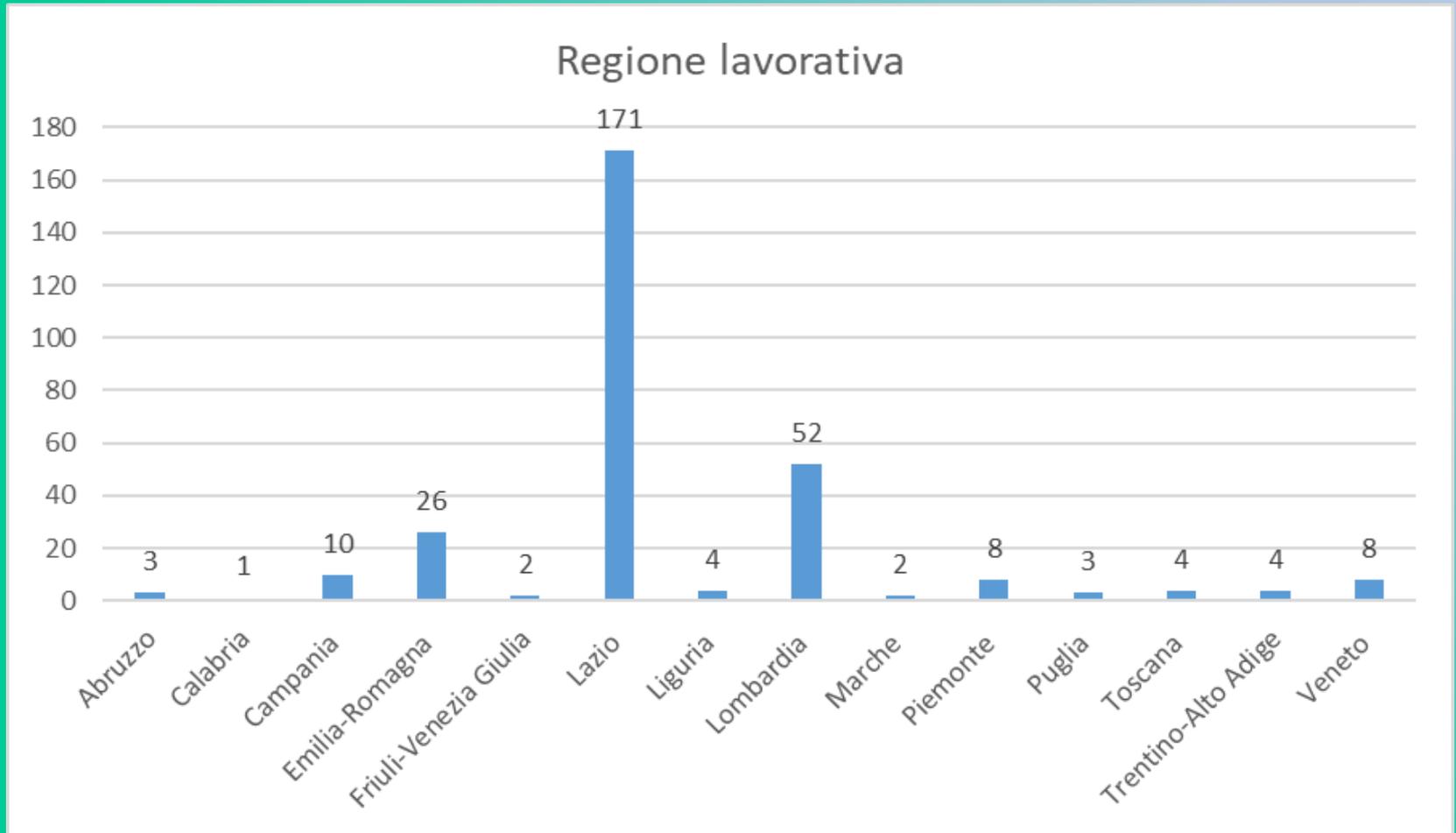


Genere

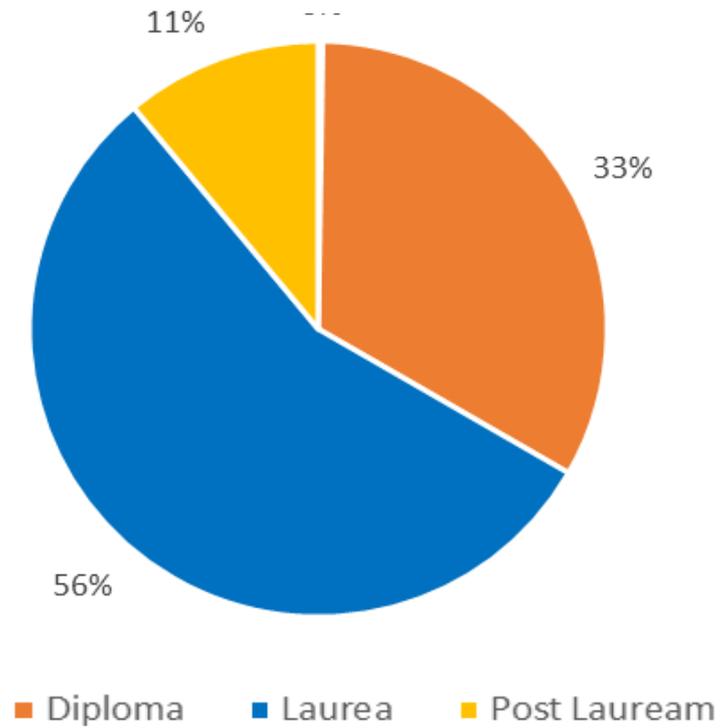


Classe di età

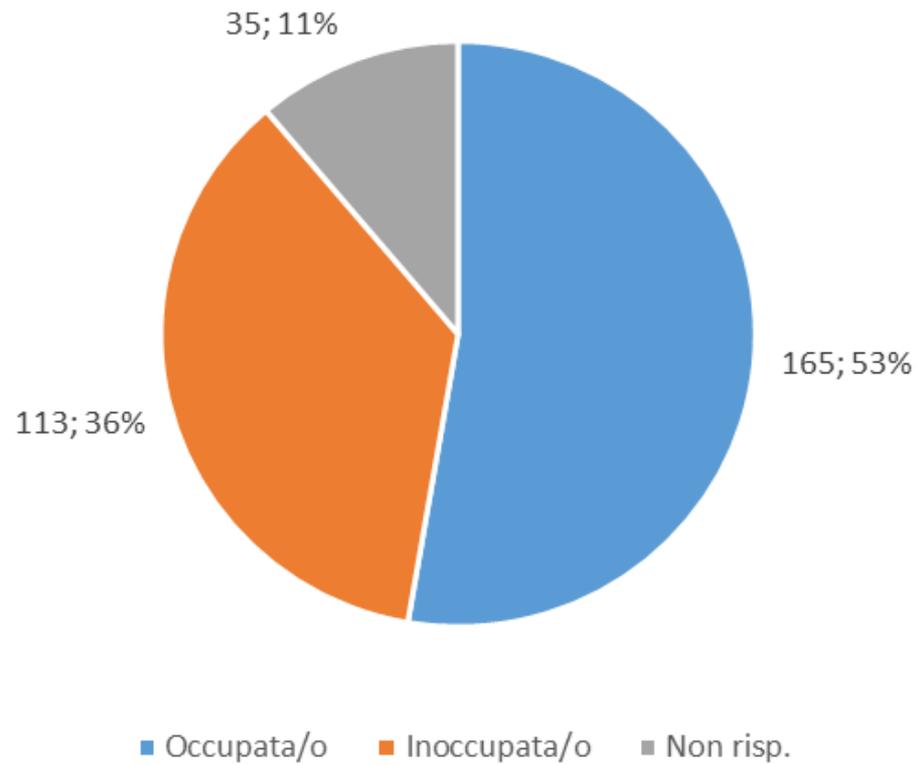




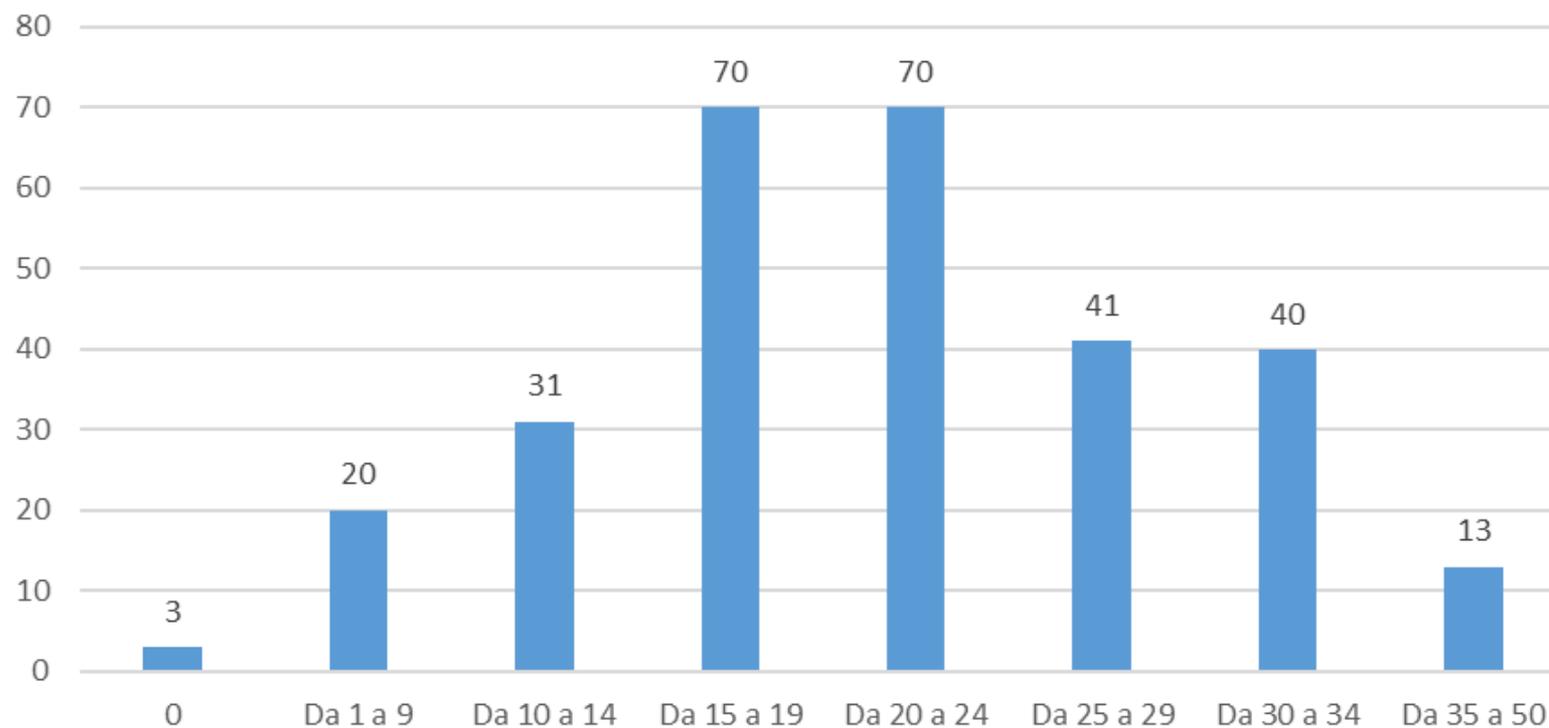
Titolo di studio



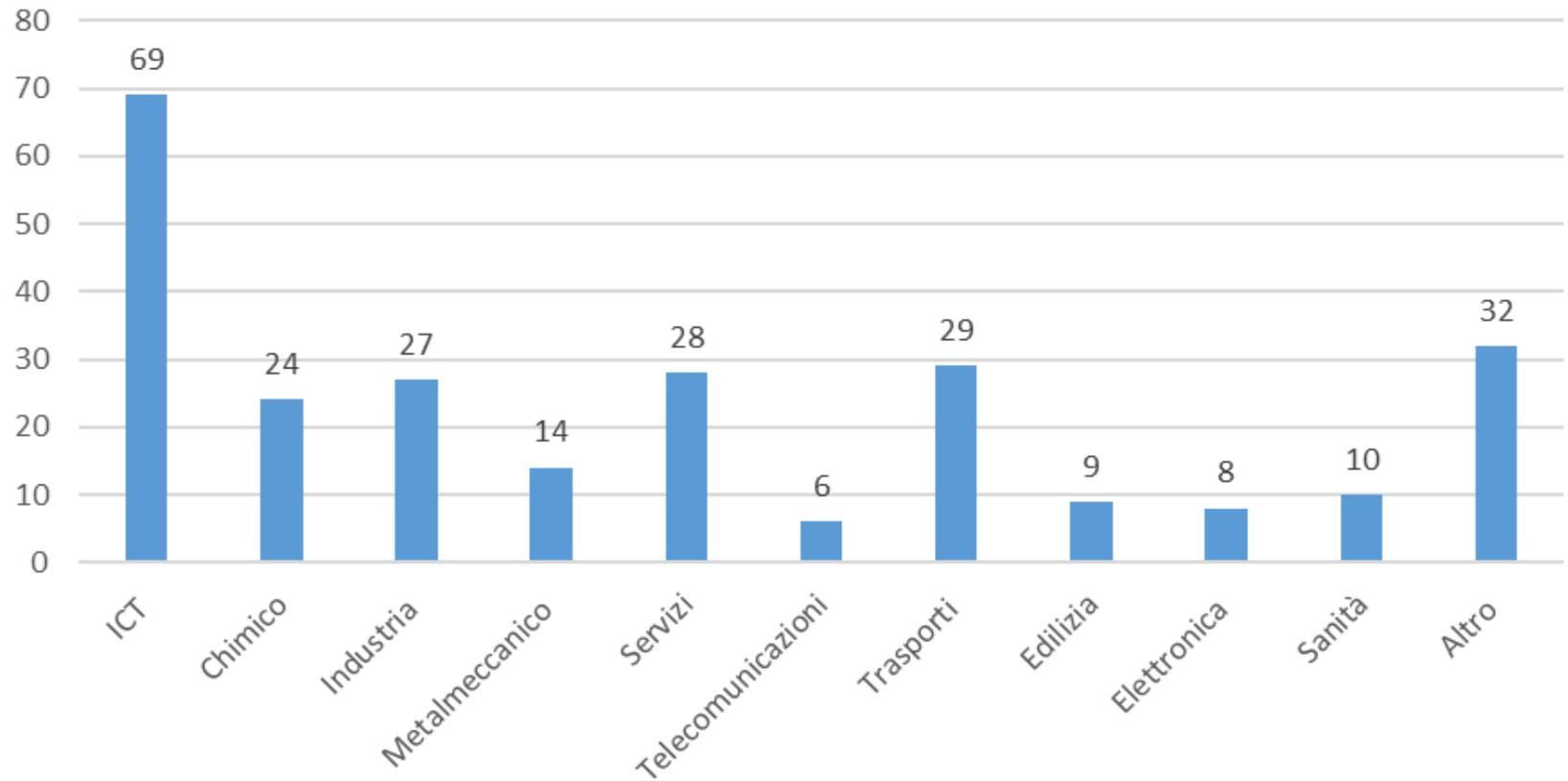
Situazione lavorativa



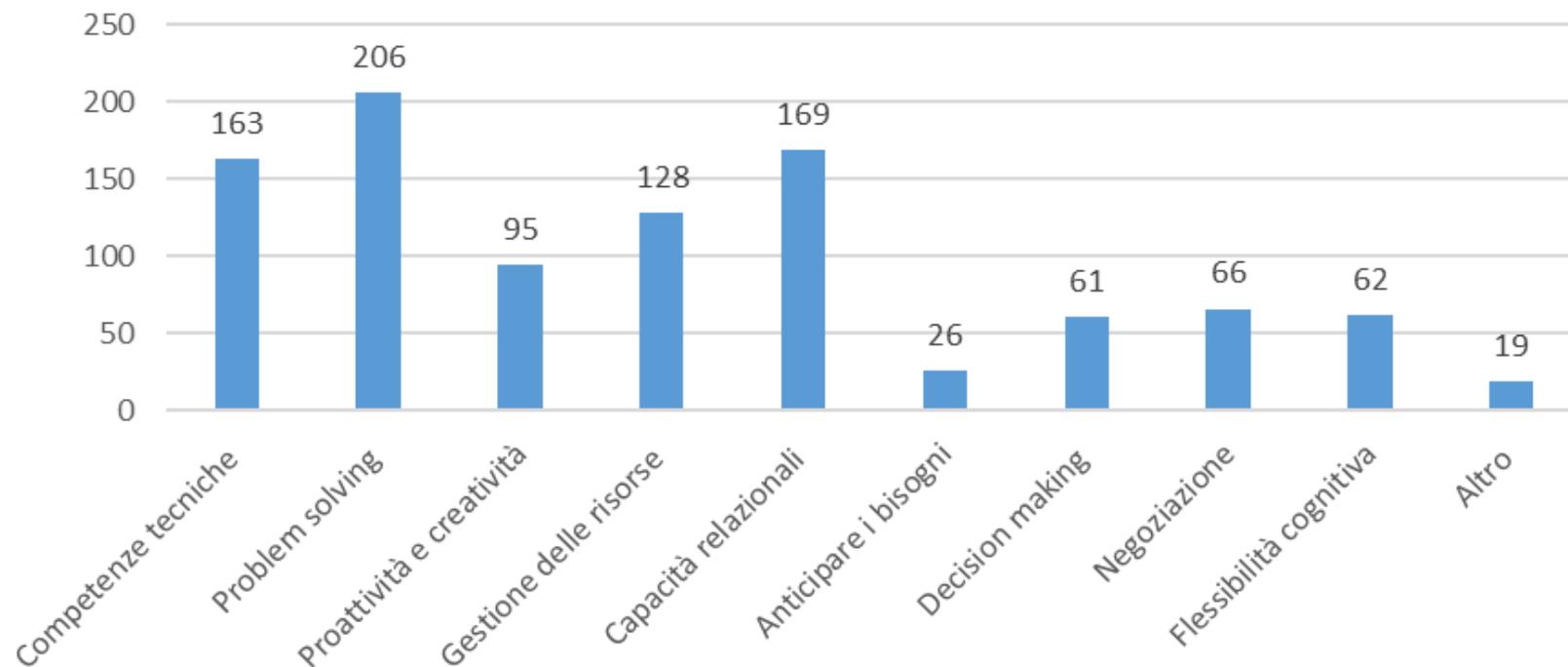
Anni di lavoro come manager (anche senza una qualifica direttiva)



Settore lavorativo



Quali sono le competenze manageriali emergenti che vengono maggiormente richieste dalle aziende del suo territorio?

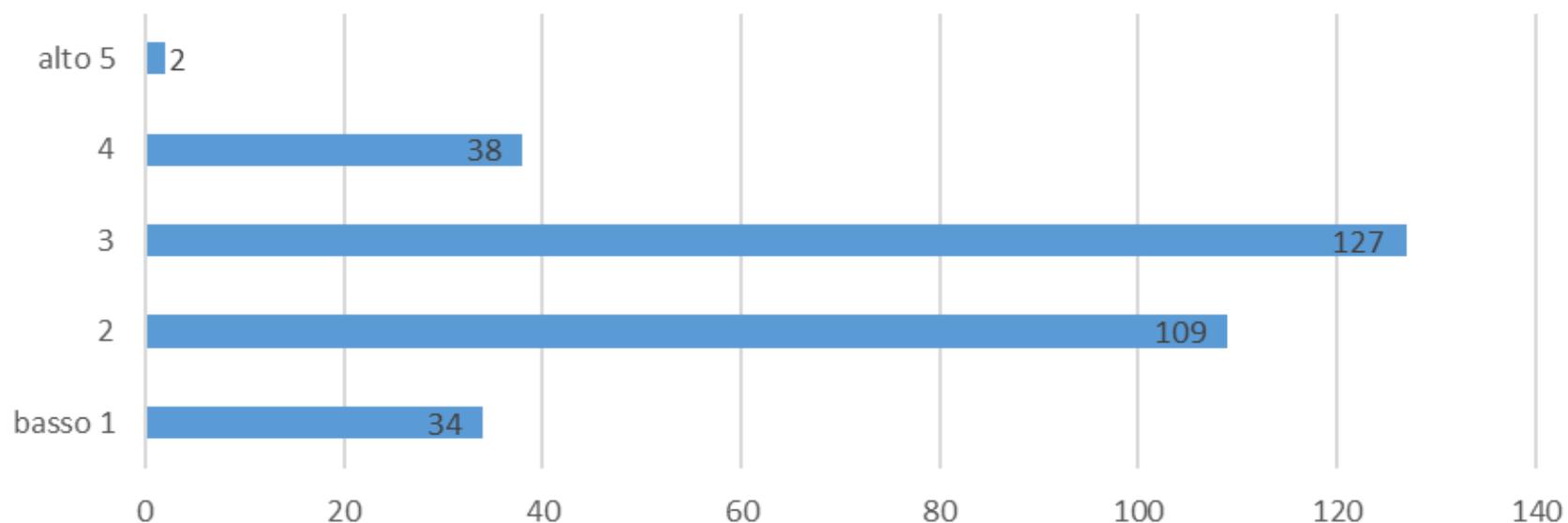


Quali sono le competenze manageriali emergenti che vengono maggiormente richieste dalle aziende del suo territorio? Alla voce Altro sono pervenute varie risposte, fra cui:

- Esperienza internazionale e disponibilità a lavorare all'estero
- Competenza e conoscenza dei mercati esteri e il saper operare disinvoltamente in contesti internazionali
- Leadership servant, coaching (1:1; group/team; passaggio generazionale)
- Innovazione
- Continuous improvement
- Coaching

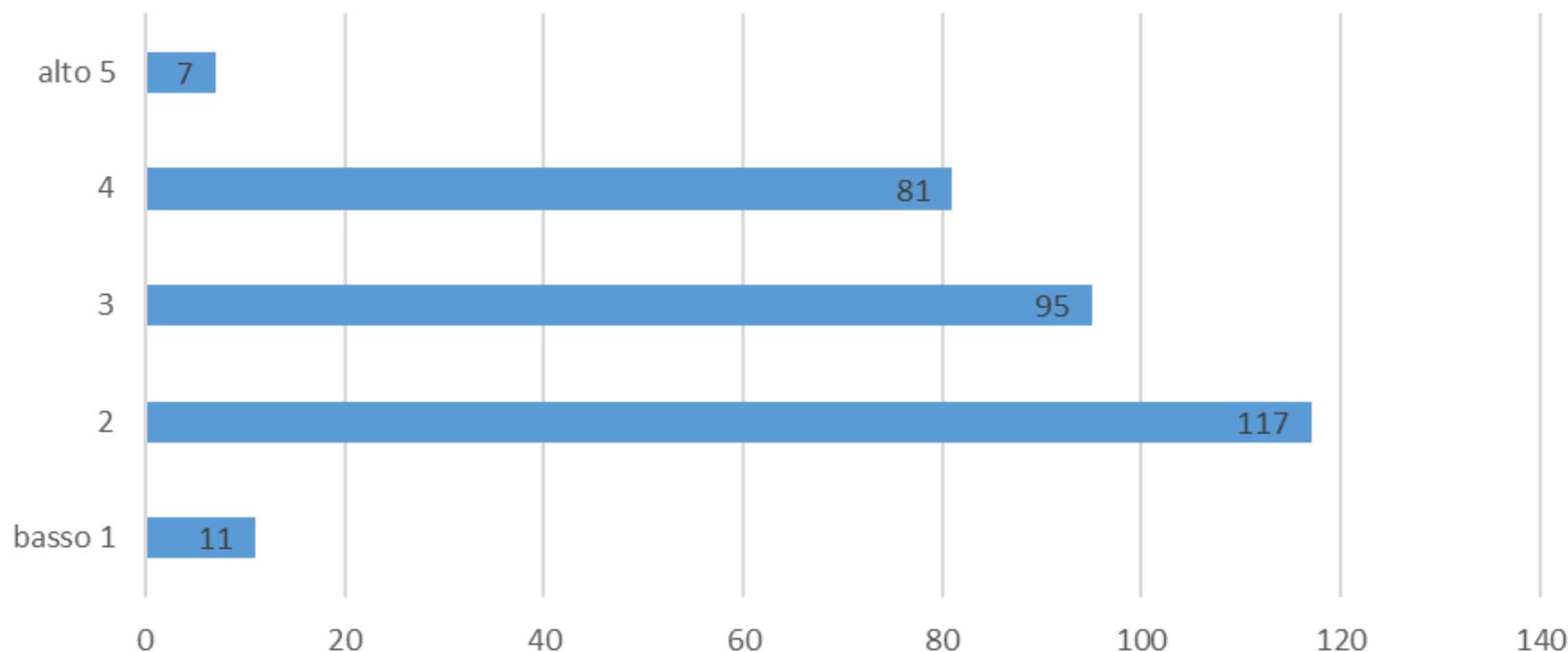
Metodo DART

A Suo avviso, nel Suo territorio, qual è il livello di DIALOGO di imprese e manager con la società?
(per dialogo si intende la capacità di ascolto dei fabbisogni latenti)



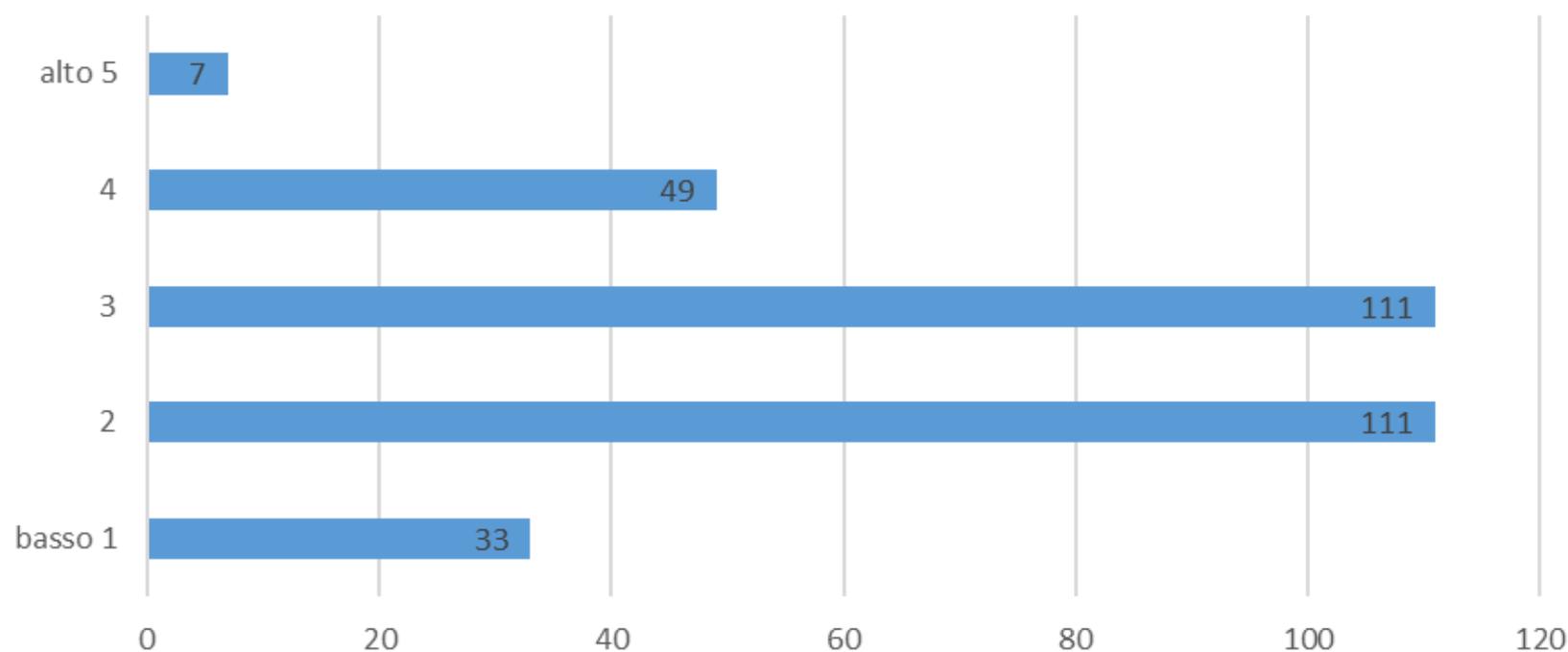
Metodo DART

A Suo avviso, nel Suo territorio, qual è il livello di
ACCESSIBILITÀ delle strutture associative delle imprese e
dei manager?



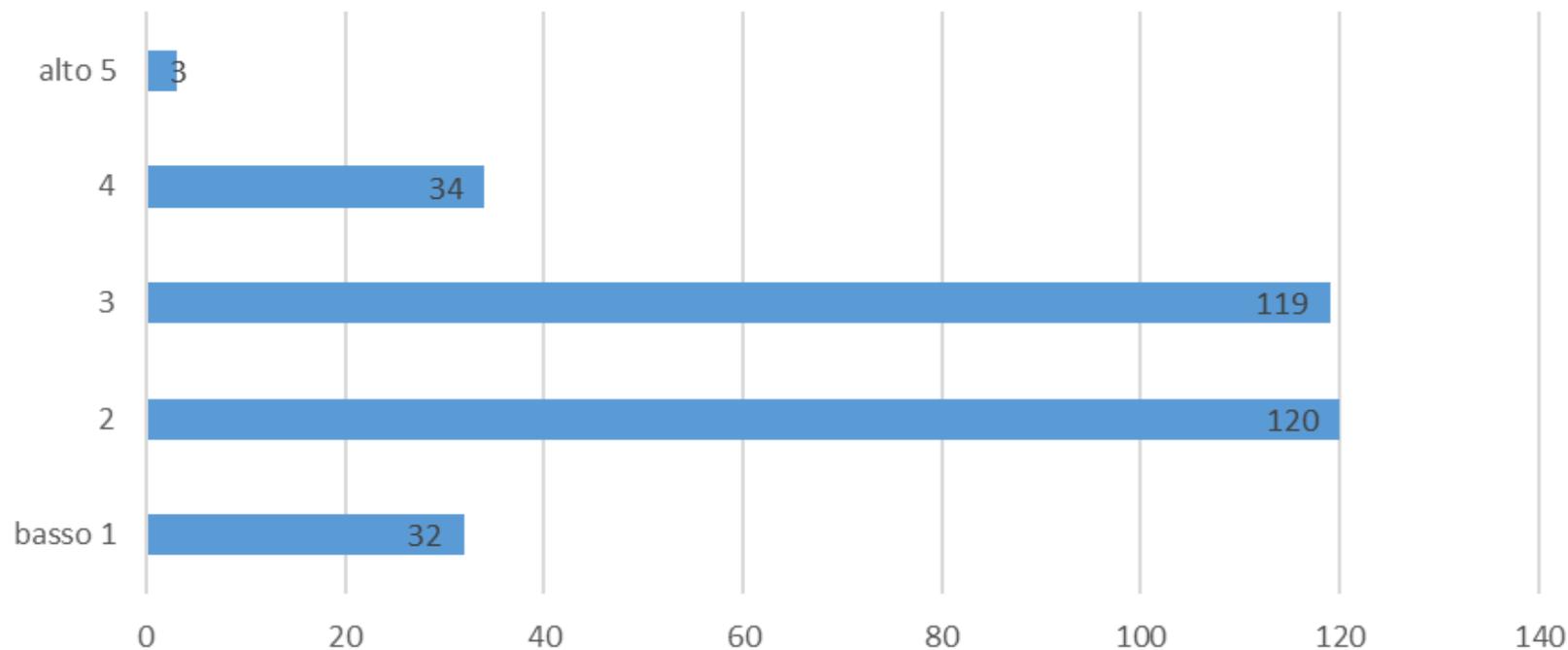
Metodo DART

A Suo avviso, nel Suo territorio, qual è il livello di intuizione e presa in carico dei RISCHI sui singoli territori, da parte delle imprese e dei manager?



Metodo DART

A Suo avviso, nel Suo territorio, qual è il livello di TRASPARENZA dimostrata, dalle imprese e dai manager, nel contatto quotidiano con la società?



Alcune risposte ai quesiti sul metodo DART

(parte 1/2)



- Le aziende sono sempre più orientate al profitto e meno alle esigenze delle risorse
- Sui territori vi è ancora molta strada da fare per colmare i gap sopra citati
- La quotidianità e la soluzione dei problemi «day by day» va a scapito della programmazione/pianificazione del futuro
- Mancano sistemi di comunicazione strutturati
- Buon livello decisionale e di ascolto delle istanze provenienti dal territorio. Ancora un non sufficiente livello di trasparenza, da ricondurre anche al tessuto socio-economico-politico del territorio regionale
- Occorre maggiore connessione con il territorio

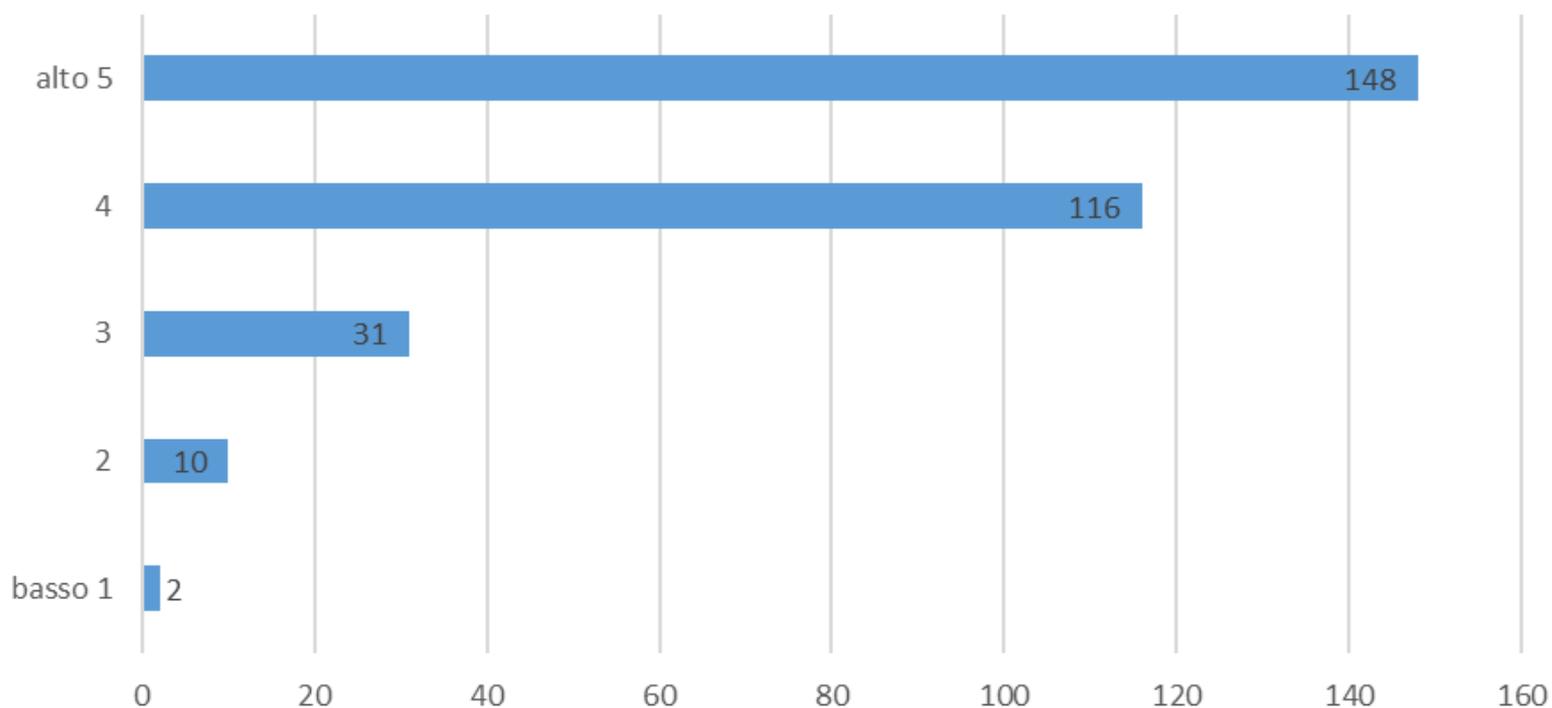
Alcune risposte ai quesiti sul metodo DART



(parte 2/2)

- I Manager sanno assumersi rischi, le Aziende come sistema non sono invece trasparenti quanto dovrebbero nei confronti dei mercati e dei consumatori
- Nella maggior parte degli ambienti industriali che ho conosciuto il management, a struttura piramidale, manteneva contatti con alcuni ambienti della politica nazionale ma si era creato un sotto strato aziendale piuttosto impermeabile sia verso i livelli inferiori della piramide che verso la società esterna
- Non vi è una realtà univoca per i vari settori: quelli più avanzati e le imprese di maggiori dimensioni di tali settori hanno una visione ben diversa da quella presente nelle medie e piccole (80%) e nei settori più arretrati
- Tratto distintivo dell'imprenditore: miopia, insipienza, mancanza di strategie, ed altro ancora di scarsa apertura

A Suo avviso, per individuare le nuove professioni, quale importanza assume il ruolo della formazione lifelong?



Per raccogliere indicazioni sulle aree di fabbisogno formativo dei manager, La invitiamo ad indicare una o più tematiche/strumenti che, dal Suo punto di vista, sono utili al manager per un potenziamento delle proprie competenze, per colmare specifici gap e per contribuire all'aggiornamento continuo della cultura manageriale. Le principali RISPOSTE:
(parte 1/3)

- Coinvolgimento operativo in mercati internazionali
- Internazionalizzazione
- Operare in ambienti multiculturali/internazionali
- Gestione delle persone e leadership (motivazione, ascolto, visione, supporto, resilienza, etica), E-leadership
- Migliore accessibilità delle strutture associative per maggiori contatti con altri manager
- Gestione risorse umane

Altre risposte significative (parte 2/3):



- Negoziazione avanzata
- Design thinking
- Industria 4.0
- Big Data
- IoT
- Digitalizzazione, Trasformazione Digitale
- Intelligenza Artificiale
- Machine Learning
- Nella prospettiva di operare sempre di più ad un livello più ampio di quello territoriale, è importante: l'acquisizione di ampie capacità relazionali, l'apprendimento delle lingue e grande flessibilità
- Problem solving, sapere leggere ed interpretare i macro-numeri economici/finanziari
- Project Management; Marketing Operativo

Altre risposte significative

(parte 3/3):

- Sostenibilità ambientale, energia rinnovabile
- Team building e team management
- Mentorship
- Per le PMI: strumenti di finanza alternativi al credito bancario, specialmente per le piccole imprese
- Presenza femminile nei CDA
- Comunicazione, PNL
- Analisi del valore, asset intangibili, soft skills
- Affinamento delle capacità di problem solving in contesti complessi
- Formazione continua