

In collaborazione con



CONFINDUSTRIA ABRUZZO
MEDIO ADRIATICO
Chieti Pescara Teramo

 **FEDERMANAGER**
ABRUZZO E MOLISE

DICKENS MANAGEMENT PER L'ABRUZZO: percorsi e competenze manageriali per la crescita e per attuare la S3



E-BOOK



un'iniziativa

fondirigenti

L'e-book è stato curato da



Le immagini presenti sono state realizzate utilizzando strumenti di Intelligenza Artificiale disponibili su **Canva.com**.

Indice

Premessa	5
L'Analisi Desk	8
La Survey	12
I Focus Group	22
Il Modello Dickens Management	30
Appendice: materiali di approfondimento	59



Premessa

Il progetto **Dickens Management per l'Abruzzo**, promosso da **Federmanager** e **Confindustria Abruzzo** e finanziato da **Fondirigenti**, nasce come iniziativa strategica per supportare lo sviluppo delle competenze manageriali, in linea con la **Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) 2021-2027** della Regione Abruzzo.

In un contesto caratterizzato da sfide complesse legate alla digitalizzazione, alla crescita dell'innovazione e alla valorizzazione del capitale umano, il progetto ha avuto l'obiettivo di fornire strumenti pratici e replicabili per accompagnare le imprese abruzzesi nel loro percorso di trasformazione.

L'e-book sintetizza il lavoro svolto attraverso un percorso strutturato in più fasi, che ha permesso di analizzare i fabbisogni manageriali e di elaborare il **Modello Dickens Management**. Questo Modello integra un approccio teorico e operativo basato su tre strumenti chiave:

1. **Analisi Desk** – Un'indagine approfondita delle politiche regionali e delle tendenze economiche e industriali, con particolare riferimento alla S3 e alle traiettorie evolutive dell'innovazione in Abruzzo.
2. **Survey** – Un'indagine condotta tra i manager del territorio per raccogliere dati su competenze, necessità formative e percezioni delle sfide attuali e future.
3. **Focus Group** – Incontri con manager, imprenditori ed esperti accademici per approfondire e validare i risultati emersi, confrontandoli con le prospettive del mondo industriale e dell'alta formazione.

Dall'analisi di questi dati è emerso un quadro chiaro delle **competenze chiave** da potenziare per garantire alle imprese regionali un vantaggio competitivo.

Il Modello Dickens Management si articola su **quattro pilastri**, ciascuno dei quali risponde a una delle sfide delineate dalla **S3**:

- **Abruzzo frontiera dell'innovazione** – Stimolare la leadership per l'innovazione e la creazione di ecosistemi collaborativi tra imprese,

università e centri di ricerca.

- **Rafforzare la digitalizzazione** – Potenziare l'adozione di tecnologie emergenti e la governance dei dati per favorire la competitività delle aziende.
- **Accrescere il numero e la dimensione delle imprese innovative** – Sostenere la crescita delle PMI attraverso programmi di accelerazione, scale-up e Open Innovation.
- **Rendere il capitale umano preparato per la transizione industriale** – Favorire l'upskilling e il reskilling per colmare il mismatch di competenze e rispondere alle sfide della trasformazione tecnologica.

L'obiettivo dell'e-book non è solo quello di **diffondere i risultati** dell'iniziativa, ma di **fornire una guida operativa** per manager e imprese che vogliono affrontare le transizioni in atto con strumenti adeguati.

Attraverso le pagine seguenti, il lettore può ripercorrere le fasi del progetto, comprendere l'approccio metodologico adottato e acquisire una visione integrata delle competenze e strategie necessarie per affrontare il futuro.

.



FASE 1 – L'ANALISI DESK

L'**Analisi Desk** è stata il primo passo del progetto *Dickens Management per l'Abruzzo*, e ha permesso di costruire una visione dettagliata del contesto economico e industriale della regione. Questo approfondimento ha preso in esame documenti strategici regionali e nazionali, tra cui la **Strategia di Specializzazione Intelligente dell'Abruzzo** per il periodo **2021-2027**, i dati della **Banca d'Italia**, il **Regional Innovation Scoreboard 2023**, oltre a studi sulle competenze manageriali e sulle traiettorie evolutive dell'innovazione. L'obiettivo era comprendere i principali trend economici, industriali e formativi della regione, evidenziando **punti di forza, criticità e opportunità** per la crescita del capitale umano e per l'adozione di modelli manageriali innovativi.

L'analisi ha confermato che l'Abruzzo è una regione con una forte vocazione manifatturiera ed esportatrice, caratterizzata da un tessuto imprenditoriale solido ma composto prevalentemente da **PMI**. Il settore **meccanico e metalmeccanico** emerge come pilastro dell'economia regionale, insieme all'**automotive**, alla **chimica e farmaceutica**, e all'**agroalimentare**, comparti che guidano anche l'export. Nel 2023, le esportazioni abruzzesi sono cresciute del **+13,6%**, confermando la regione tra le più dinamiche d'Italia sotto questo profilo. Tuttavia, la competitività del territorio è messa alla prova dalla necessità di **integrare innovazione e digitalizzazione nei processi produttivi**, un elemento su cui molte imprese regionali mostrano ancora margini di miglioramento.

Un altro aspetto critico riguarda il **mismatch tra le competenze richieste dal mercato e quelle disponibili**, specialmente nel settore digitale. La domanda di competenze avanzate in **AI, big data, automazione e Industria 4.0** è in crescita, ma molte aziende faticano a trovare figure con le qualifiche necessarie. Questo divario tra fabbisogni formativi e offerta di competenze è un ostacolo al pieno sviluppo del potenziale innovativo del territorio.

Per affrontare queste criticità e orientare la crescita del territorio, la Regione Abruzzo ha adottato la **Strategia di Specializzazione Intelligente**

(S3) 2021-2027, un documento programmatico che definisce le linee di sviluppo per rendere il sistema produttivo regionale **più innovativo, competitivo e resiliente**. La S3 si basa su una lettura delle **vocazioni industriali** del territorio e sulle opportunità offerte dalle tecnologie emergenti, e individua **quattro grandi sfide** su cui le imprese e i manager devono concentrarsi nei prossimi anni:

1. Abruzzo frontiera dell'innovazione

L'obiettivo è fare dell'Abruzzo una regione all'avanguardia nell'innovazione, promuovendo **un ecosistema favorevole alla ricerca e allo sviluppo**. Questo implica:

- **Rafforzare la collaborazione tra imprese e centri di ricerca**, superando la frammentazione attuale.
- **Aumentare gli investimenti in innovazione**, che oggi risultano inferiori alla media nazionale (l'Abruzzo investe in R&S l'1,12% del PIL, mentre la media italiana è del 1,43%).
- **Incentivare la nascita di startup e imprese innovative**, in particolare nei settori chiave individuati dalla S3 (automotive, scienze della vita, aerospazio, agrifood, ICT).

2. Rafforzare la digitalizzazione

La digitalizzazione è considerata una leva strategica per migliorare l'efficienza aziendale e rafforzare la competitività del sistema produttivo. Tuttavia, solo il **66,9% delle imprese abruzzesi utilizza tecnologie digitali avanzate**, un dato inferiore alla media italiana (72,7%). La S3 prevede quindi:

- **Un forte impulso alla digitalizzazione dei processi produttivi**, tramite l'adozione di tecnologie come **AI, IoT, cloud computing e blockchain**.
- **Lo sviluppo di una cultura del dato**, affinché le imprese possano sfruttare le informazioni a loro disposizione per prendere decisioni strategiche più efficaci.
- **Formazione specifica per i manager** sulla governance della trasformazione digitale e sulla cybersecurity.
-

3. Accrescere il numero e la dimensione delle imprese innovative

L'Abruzzo deve superare una storica debolezza: il basso numero di **startup e PMI innovative** e la difficoltà nel far crescere le imprese oltre una certa soglia dimensionale. Per questo, la S3 propone di:

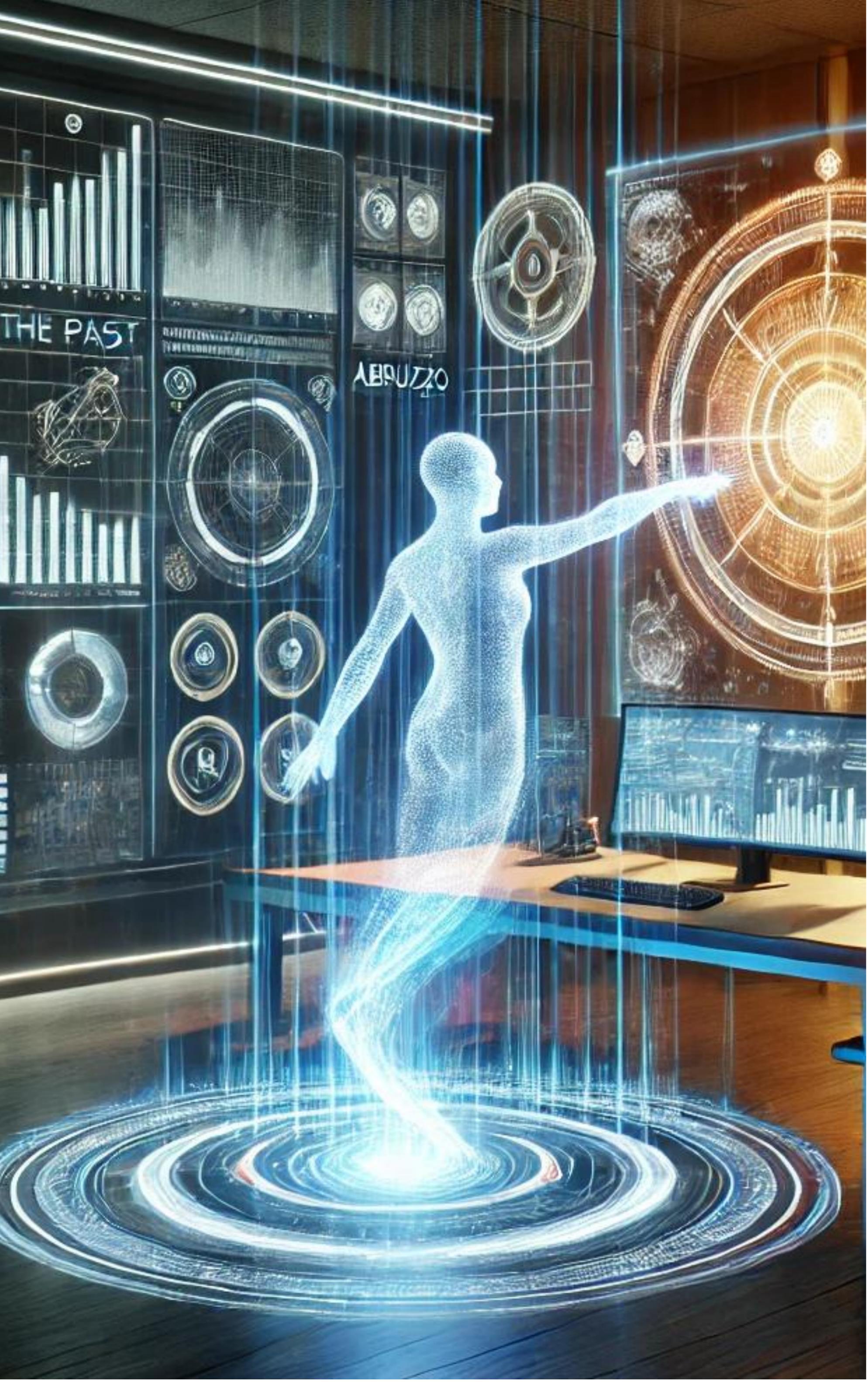
- **Sostenere lo scale-up delle PMI** attraverso programmi di finanziamento e mentoring.
- **Promuovere l'Open Innovation**, incentivando la collaborazione tra startup e aziende consolidate.
- **Creare reti di impresa e cluster innovativi**, per favorire il trasferimento tecnologico e migliorare la competitività sui mercati globali.

4. Rendere il capitale umano preparato per la transizione industriale

Una delle sfide più critiche è colmare il divario di competenze che rallenta la crescita dell'ecosistema produttivo. La S3 pone quindi un forte accento sulla formazione e sullo sviluppo di competenze manageriali e tecniche avanzate, prevedendo:

- **Percorsi di upskilling e reskilling per manager e lavoratori**, con un focus su digitalizzazione e transizione.
- **Rafforzamento dei rapporti tra imprese, università e centri di ricerca**, per rendere la formazione più aderente alle esigenze del mercato.
- **Incentivi alla formazione continua**, con programmi mirati per le figure chiave nelle aziende.

L'Analisi Desk ha fornito una base solida per le fasi successive del progetto, permettendo di identificare con chiarezza **le priorità su cui lavorare** per supportare i manager abruzzesi nella trasformazione industriale e tecnologica. Il passo successivo è stato la **Survey**, che ha dato voce ai diretti protagonisti di questo cambiamento, raccogliendo dati e percezioni sulle reali esigenze del territorio.



THE PAST

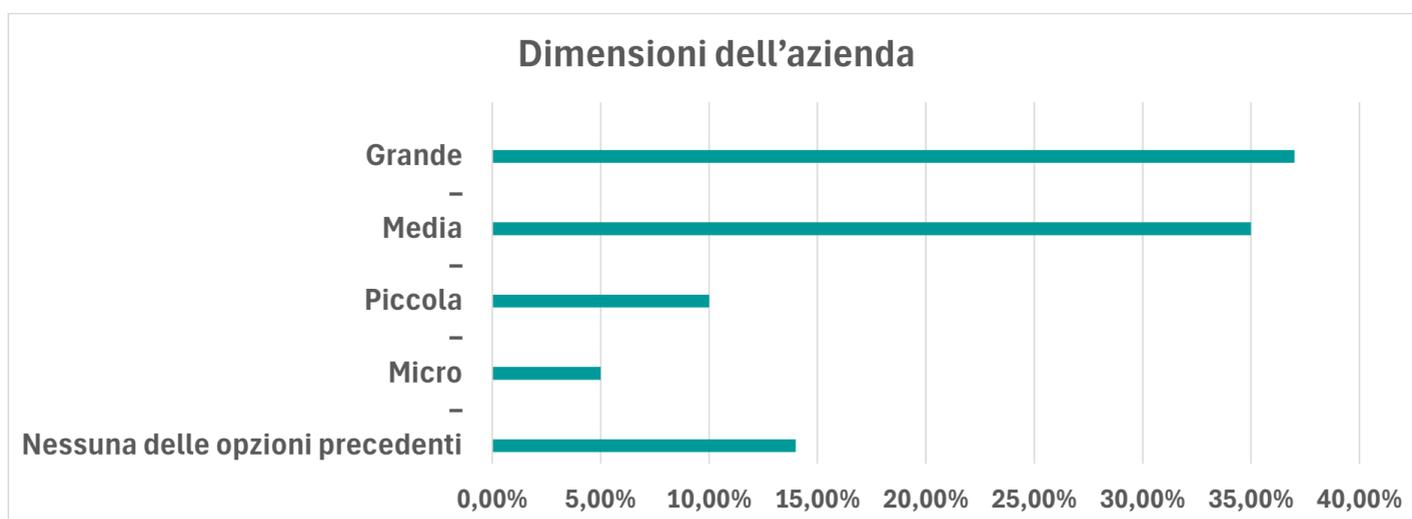
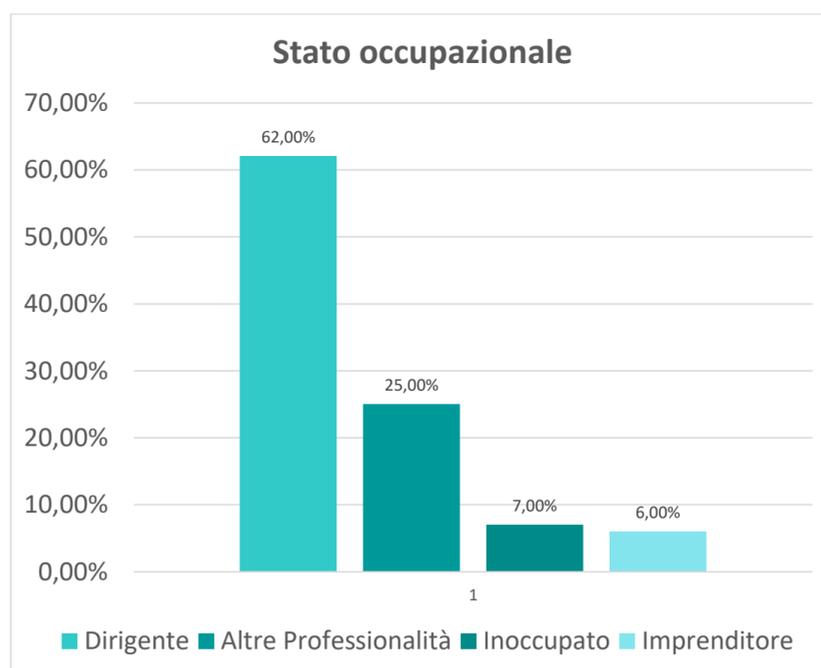
ABRUZZO



FASE 2 - LA SURVEY

La Survey rappresenta un passaggio fondamentale del progetto *Dickens Management*, in quanto ha fornito una fotografia dettagliata delle percezioni, delle esigenze e delle priorità espresse dai manager e dalle figure chiave del tessuto economico abruzzese.

L'indagine ha coinvolto un campione di **83 rispondenti**, prevalentemente dirigenti (62%) provenienti da aziende medio-grandi e attive in settori chiave dell'economia regionale, tra cui meccanica e metalmeccanica, chimica e farmaceutica e costruzioni.



L'indagine è stata strutturata per rispondere a quattro obiettivi principali:

1. **Rilevare le percezioni manageriali** rispetto alle principali sfide dell'innovazione e della digitalizzazione.
2. **Indagare il livello di conoscenza e adesione** alle direttrici di sviluppo della S3.
3. **Identificare i gap di competenze** e le necessità di formazione, in relazione ai cambiamenti del mercato.
4. **Fornire dati utili alla strutturazione dei Focus Group**, in modo da approfondire tematiche chiave emerse dalla survey.

La survey è stata costruita su un set di domande chiuse e aperte per combinare un'analisi quantitativa con spunti qualitativi utili a delineare tendenze e suggerimenti operativi.

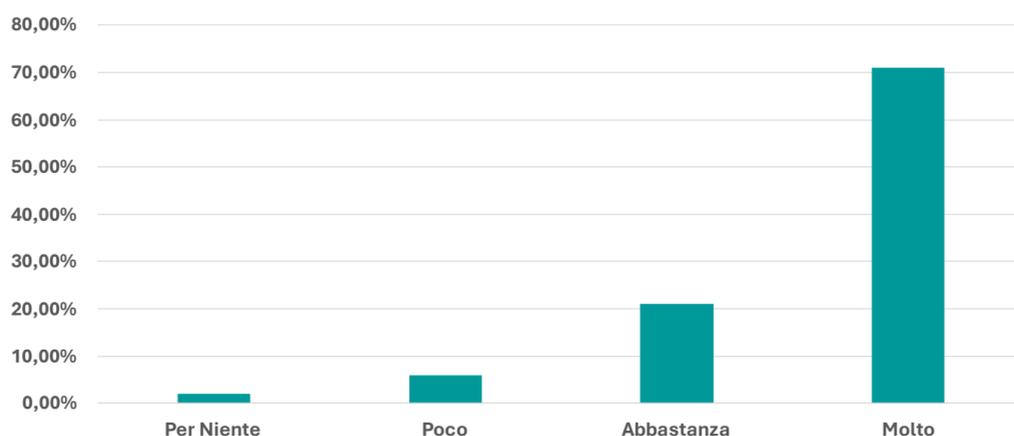
L'analisi delle risposte ha messo in evidenza alcune tendenze chiave:

• **Visione manageriale e competitività**

Il **71%** degli intervistati ha sottolineato l'importanza di una visione manageriale che unisca competenze aziendali e cultura macroeconomica per affrontare le sfide industriali regionali. La maggioranza assoluta degli intervistati ritiene fondamentale un **approccio che combini conoscenza aziendale e comprensione macroeconomica** per poter affrontare in modo efficace le sfide del contesto industriale regionale.



Quanto è importante per l'industria abruzzese una visione manageriale che unisce conoscenza aziendale e cultura macroeconomica per valutare il panorama industriale?

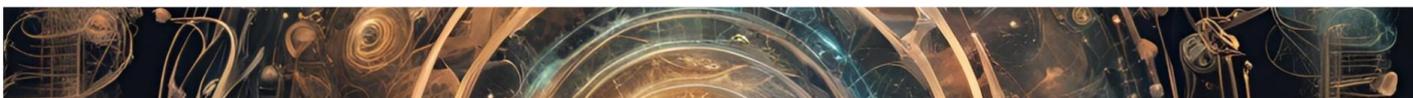


12

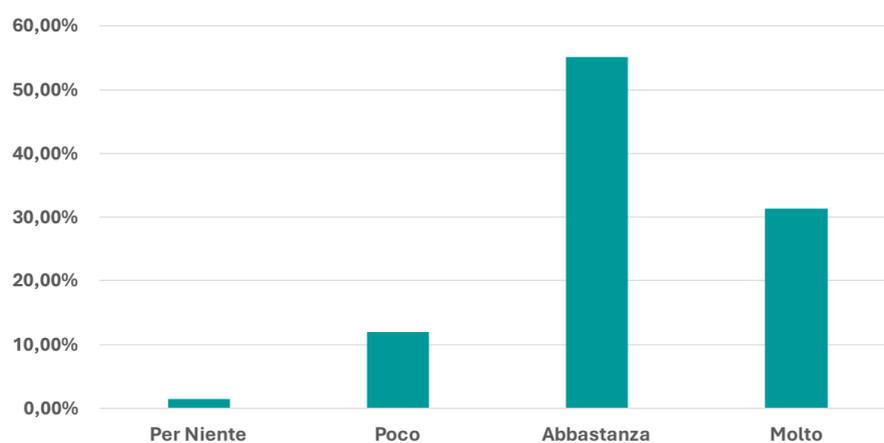
Questa enfasi sulla necessità di una **prospettiva strategica** e **macroeconomica** riflette il bisogno di adattarsi a dinamiche globali e regionali, assicurando che le decisioni aziendali siano informate e in linea con le tendenze economiche più ampie.

. **Eredità culturale e innovazione**

Più del **55%** dei rispondenti ritiene che l'economia abruzzese sia ancora influenzata da **una cultura manageriale superata e percorsi poco competitivi**, ostacolando così il rinnovamento delle imprese.



Prendiamo spunto da Charles Dickens e citiamo “lo spirito dell’azienda passata”: credi che l’economia abruzzese sia ancora influenzata da una cultura manageriale superata e percorsi non competitivi?



14

Questo suggerisce che c'è una percezione diffusa di un **bisogno di rinnovamento culturale e manageriale** per affrontare le sfide economiche attuali e migliorare la competitività delle aziende abruzzesi.

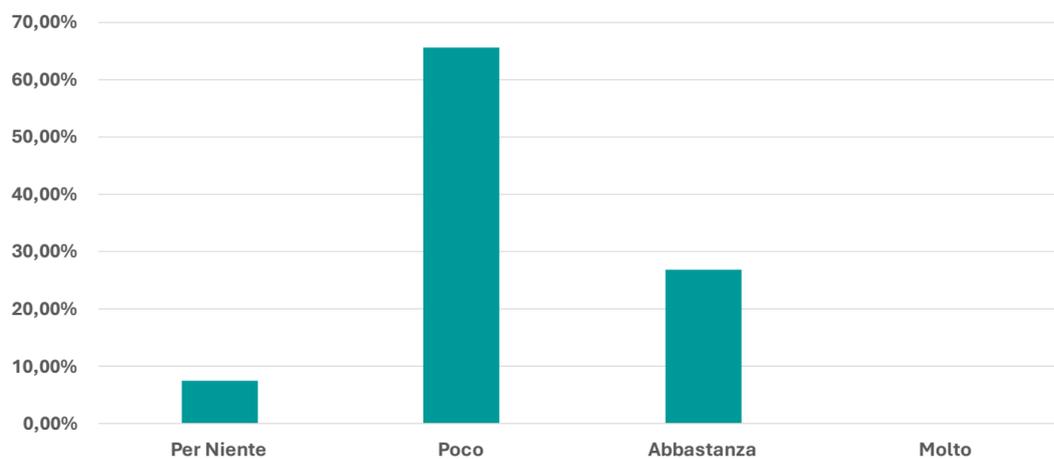
. **Livello di innovazione**

Il **66%** ha valutato come insufficiente la capacità dell'Abruzzo di competere con i modelli europei avanzati in termini di innovazione, diversificazione e digitalizzazione.

I risultati evidenziano una percezione diffusa di **insufficienza** rispetto ai parametri di **innovazione, diversificazione e competitività** richiesti per competere a livello europeo.



Parlando di “industria presente”: Ritieni che l’economia abruzzese presenti un livello adeguato di innovazione, diversificazione e competitività rispetto ai modelli europei avanzati?



16

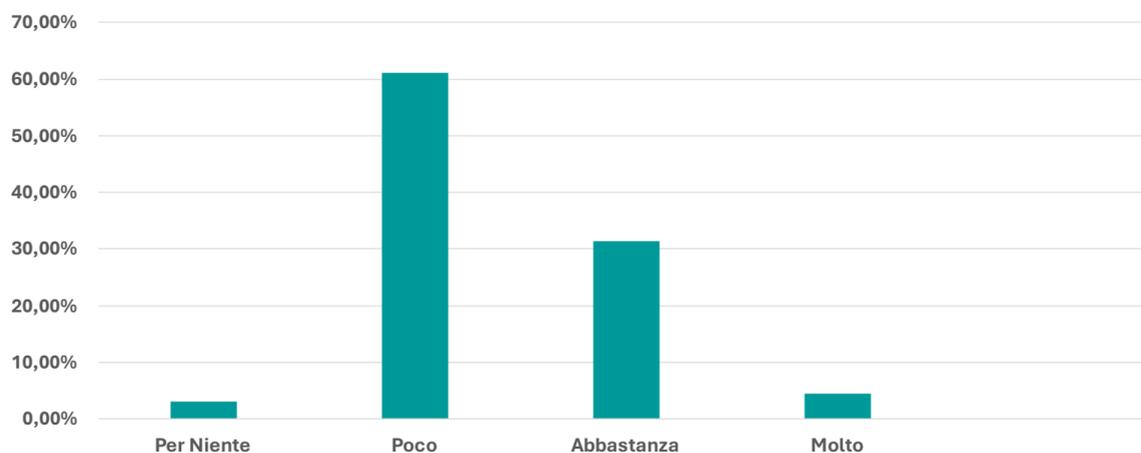
I dati suggeriscono che l’economia abruzzese potrebbe beneficiare di **maggiori investimenti in tecnologia, strategie di diversificazione e modelli di business** più avanzati, per migliorare il proprio posizionamento e colmare il gap con le economie più competitive del continente.

• **Presenza di imprese visionarie**

Solo il **31%** degli intervistati ha riconosciuto l’esistenza di realtà aziendali tecnologicamente avanzate in grado di rappresentare il futuro industriale della regione.



Ora immaginiamo lo “spirito dell’industria futura”: Quanto ritieni che in Abruzzo ci siano realtà visionarie e tecnologiche che rappresentano il futuro dell’industria?



18

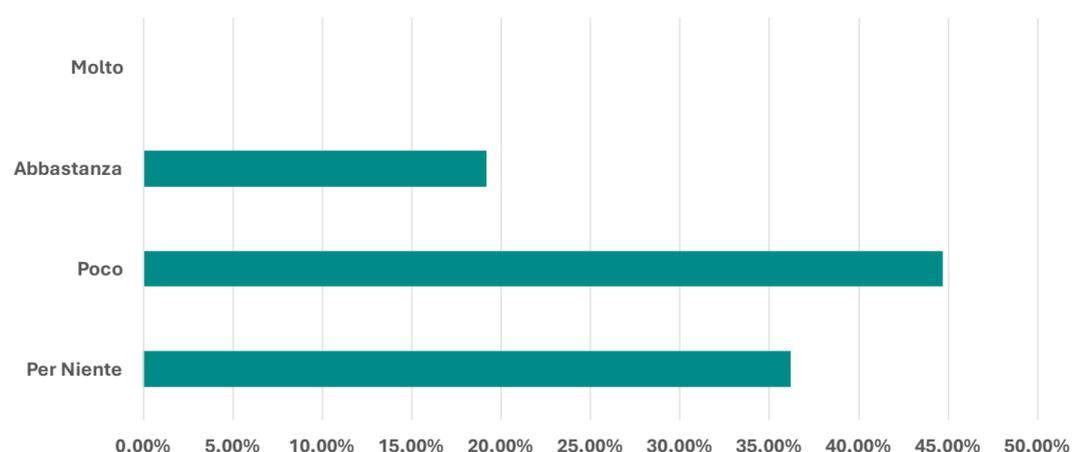
I risultati evidenziano una percezione prevalentemente **negativa** sulla capacità dell'Abruzzo di ospitare realtà industriali realmente visionarie e tecnologiche. La mancanza di aziende che incarnano lo "spirito" dell'industria futura potrebbe essere vista come un **ostacolo alla competitività della regione**, limitandone il potenziale di crescita e innovazione. Questo dato indica la necessità di **promuovere lo sviluppo di iniziative più avanzate tecnologicamente e capaci di visione a lungo termine** per colmare questo vuoto.

. **Conoscenza della Strategia S3**

L'**80%** dei partecipanti ha dichiarato di conoscere poco o per niente la **Smart Specialisation Strategy** della Regione Abruzzo, evidenziando una scarsa diffusione delle linee guida strategiche europee a livello manageriale.



Quanto conosci la Strategia S3 (Smart Specialization Strategy) della Regione Abruzzo e le richieste UE, nell'ottica di un insieme di Linee guida per la crescita e lo sviluppo del territorio?



20

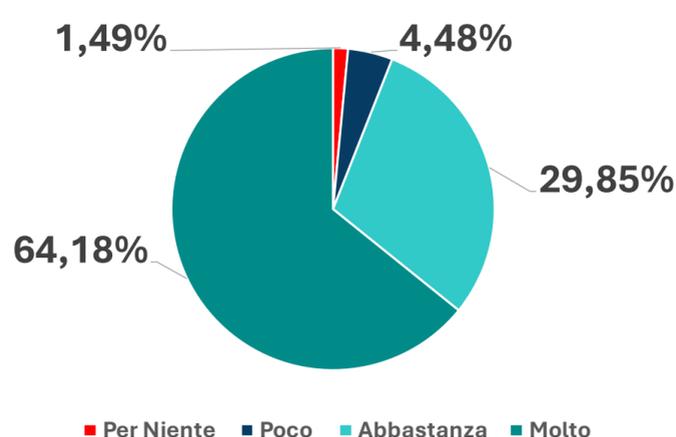
Questo evidenzia un possibile **deficit informativo** o **mancanza di comunicazione** riguardo le linee guida strategiche della Regione Abruzzo e dell'UE per lo sviluppo del territorio. Questa scarsa familiarità con la S3 potrebbe limitare l'efficacia dell'implementazione delle politiche di specializzazione intelligente e suggerisce la **necessità di azioni per migliorare la consapevolezza e la comprensione di queste strategie** tra i manager e le aziende locali.

. **Necessità di formazione**

Il **94%** dei rispondenti ha indicato come fondamentale l'acquisizione di competenze per **gestire i fondi regionali, nazionali e comunitari** (PNRR, S3), riconoscendo la formazione come leva strategica per l'innovazione.



Quanto è necessaria la formazione di competenze specifiche per gestire i fondi stanziati dalle prospettive regionali, nazionali (PNRR) e comunitarie?



22

I dati riflettono una **forte percezione dell'importanza della formazione** mirata per gestire i fondi provenienti da fonti regionali, nazionali (come il **PNRR**) e comunitarie. La necessità di **competenze specifiche** è ritenuta cruciale per massimizzare l'impatto di questi fondi e garantire che siano utilizzati in modo efficace e strategico. Questo suggerisce una **richiesta diffusa di programmi formativi orientati alla gestione finanziaria e amministrativa dei fondi**, per supportare al meglio le iniziative di sviluppo territoriale e aziendale.

. **Gap di competenze**

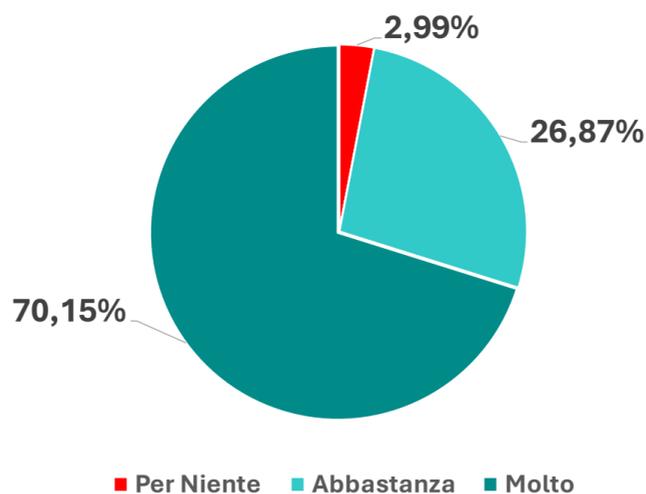
L'analisi dei Dati raccolti dalla **survey** evidenzia un aspetto chiave: la necessità di un cambiamento profondo nelle competenze manageriali per affrontare con successo le sfide industriali dell'Abruzzo. I manager e gli imprenditori intervistati hanno espresso un chiaro consenso sull'importanza della formazione e dello sviluppo di skill strategiche, riconoscendo che senza un aggiornamento continuo il rischio concreto è quello di perdere competitività.

La quasi totalità dei partecipanti riconosce che le **competenze manageriali** rappresentano un elemento chiave per affrontare le sfide industriali della

Strategia di Specializzazione Intelligente.



Quanto pensi che siano necessarie competenze manageriali specifiche per manager e imprenditori, al fine di affrontare con successo le sfide industriali S3 in Abruzzo?



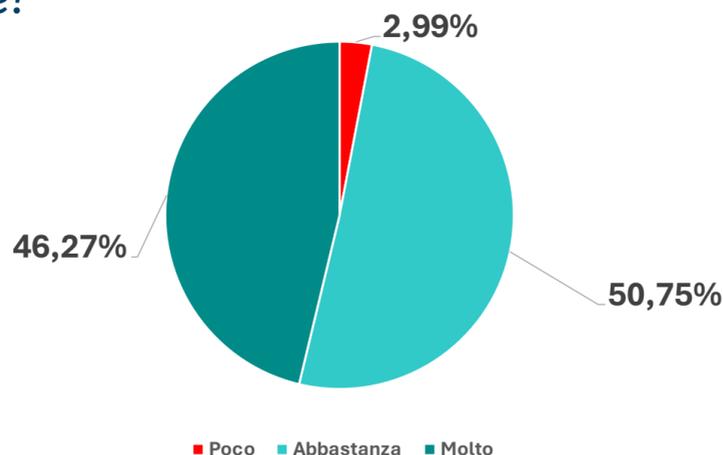
34

La grande maggioranza dei rispondenti le considera **molto rilevanti**, mentre una quota minore le valuta **abbastanza importanti**. Solo un'esigua percentuale ritiene che non siano un fattore decisivo. Questo conferma che i manager e gli imprenditori abruzzesi sono consapevoli della necessità di un salto di qualità nella gestione dell'innovazione, della digitalizzazione e della crescita aziendale. Il consenso diffuso sull'importanza di queste competenze rende evidente il bisogno di strutturare percorsi formativi mirati e strumenti di supporto alla managerialità innovativa.

La survey ha poi stimolato una riflessione sulla relazione tra competenze **tecniche e settoriali** e competenze **manageriali e strategiche**.



Quanto ritieni che siano decisive le competenze tecniche e settoriali, rispetto a quelle manageriali e strategiche, per vincere le quattro sfide industriali indicate?



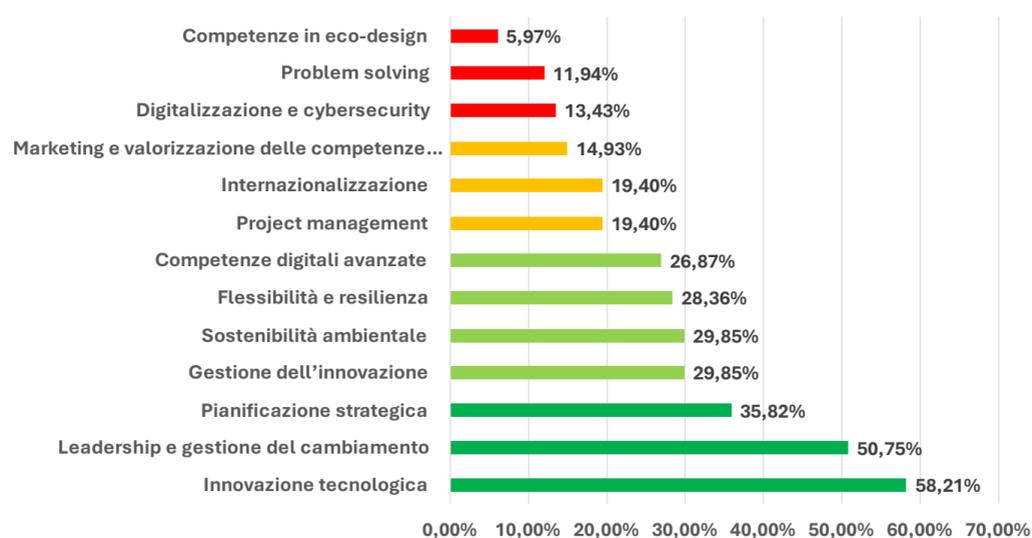
36

Se da un lato viene riconosciuta l'importanza del know-how specialistico, dall'altro i dati evidenziano come le sole competenze tecniche non siano sufficienti per vincere le sfide industriali. Le imprese che vogliono crescere e innovare necessitano di una visione strategica capace di guidare il cambiamento e di una leadership che sappia integrare nuove tecnologie in un contesto di crescita sostenibile. Questo suggerisce che la transizione industriale non può basarsi solo su aggiornamenti tecnici, ma deve prevedere una parallela evoluzione nei modelli di governance aziendale.

Passando all'analisi delle **priorità di sviluppo per i manager abruzzesi**, al primo posto si colloca l'**innovazione tecnologica**, seguita dalla **leadership nella gestione del cambiamento** e dalla **pianificazione strategica**. Questi tre elementi evidenziano che il contesto imprenditoriale regionale è consapevole della necessità di affrontare la trasformazione digitale, ma riconosce al tempo stesso che per farlo servono strumenti di governance adeguati. Accanto a queste competenze, emergono con forza la necessità di sviluppare una **maggiore resilienza e flessibilità organizzativa**, di investire sulla **sostenibilità ambientale** e sulla **gestione dell'innovazione**. Questi dati suggeriscono che il percorso formativo per i manager abruzzesi deve essere multidimensionale, combinando competenze di gestione dell'innovazione con capacità di leadership e strategie di sostenibilità.



Scegli le tre competenze più strategiche per la tua impresa:



42

L'ultima parte della survey ha approfondito le competenze richieste per affrontare le quattro sfide chiave della **S3 Abruzzo**.

1. **Per posizionare l'Abruzzo come frontiera dell'innovazione**, i manager devono sviluppare una leadership capace di favorire la crescita di **ecosistemi di innovazione**, anticipare i trend tecnologici e generare idee disruptive. Questo conferma il bisogno di superare la frammentazione tra imprese, università e centri di ricerca, favorendo modelli di innovazione collaborativa.
2. **Sul fronte della digitalizzazione**, i dati mostrano che l'ottimizzazione dei processi e l'adozione di nuove tecnologie (come AI e data strategy) sono ritenute aree strategiche. Questo suggerisce che molte aziende sono ancora in una fase iniziale nell'implementazione di strumenti digitali e necessitano di un accompagnamento strutturato nella transizione.
3. **Per sostenere la crescita delle imprese innovative**, diventa fondamentale sviluppare strategie di marketing e di scale-up, costruire reti di collaborazione e acquisire competenze nella gestione di progetti di R&S. Questo conferma che l'Abruzzo ha bisogno di rafforzare la capacità delle proprie imprese di accedere ai mercati nazionali e internazionali, creando opportunità di espansione e partnership strategiche.
4. **Infine, la preparazione del capitale umano alla transizione industriale** dipenderà dalla capacità di sviluppare programmi di formazione avanzata, sostenere il reskilling e garantire la crescita di competenze digitali emergenti. Il rafforzamento del capitale umano viene percepito come il pilastro trasversale in grado di sostenere tutte le altre sfide, suggerendo che ogni strategia di sviluppo industriale deve essere accompagnata da investimenti continui nella formazione e nell'aggiornamento professionale.

In sintesi, i risultati della survey delineano un quadro chiaro: senza un'evoluzione nelle competenze manageriali, una maggiore integrazione tra impresa e innovazione e un rafforzamento delle strategie di sviluppo del capitale umano, la competitività del sistema produttivo regionale rischia di essere compromessa.

La sfida è quindi duplice: da un lato, accelerare la diffusione di nuove tecnologie e strumenti digitali; dall'altro, sviluppare una classe dirigente capace di guidare la trasformazione con una visione strategica chiara e proiettata al futuro.



FASE 3 - I FOCUS GROUP

I **Focus Group** hanno rappresentato un momento chiave del progetto *Dickens Management per l'Abruzzo*, permettendo un confronto diretto tra manager, imprenditori ed esperti sul territorio.

Organizzati in tre sessioni tematiche, questi incontri hanno avuto l'obiettivo di approfondire e validare i risultati emersi dalla **Survey**, cogliendo ulteriori suggerimenti per lo sviluppo delle competenze manageriali in linea con le sfide della **S3 Abruzzo 2021-2027**.

Le sessioni si sono articolate attorno ai temi chiave individuati dall'Analisi Desk e dalla Survey, consentendo di raccogliere prospettive strategiche, esperienze pratiche e spunti operativi utili per la definizione del **Modello Dickens Management**.

Questa fase è stata progettata per garantire un'analisi approfondita e partecipativa delle tematiche relative alla digitalizzazione, all'innovazione e alla crescita del capitale umano. Le modalità operative e gli strumenti utilizzati hanno permesso di integrare dati provenienti da diverse fonti, tra cui la Survey realizzata in precedenza e l'analisi Desk. Questo approccio ha consentito di costruire un dialogo strutturato e orientato agli obiettivi del progetto.

I Focus Group hanno coinvolto un'ampia varietà di stakeholder per garantire una pluralità di prospettive e una comprensione completa delle sfide e delle opportunità. L'eterogeneità dei partecipanti ha assicurato una discussione ricca e articolata, capace di affrontare il problema da molteplici angolazioni.

Essi sono stati organizzati in sessioni tematiche di circa due ore ciascuna, strutturate secondo un'agenda predefinita che ha seguito il seguente schema:

1. Introduzione e contesto:

- Il moderatore ha illustrato gli obiettivi del progetto e il ruolo centrale dei Focus Group nel processo di modellizzazione.
- Sono stati presentati i risultati chiave della Survey e dell'analisi Desk, per creare un quadro condiviso e stimolare la riflessione.

2. Discussione guidata:

- La discussione è stata suddivisa in blocchi tematici, ognuno dei quali affrontava una dimensione critica (es. innovazione, digitalizzazione, capitale umano).
- Domande aperte, strumenti digitali collaborativi e stimoli visivi sono stati utilizzati per favorire il confronto.

3. Sintesi e raccolta di proposte operative:

- Nella parte finale, i partecipanti sono stati invitati a proporre soluzioni e strategie concrete per superare gli ostacoli/barriere e amplificare le opportunità condivise.

Per massimizzare la partecipazione e raccogliere contributi significativi, sono state utilizzate tecniche di facilitazione specifiche:

- **Brainstorming tematico:** per generare idee innovative e ampliare il dibattito su soluzioni pratiche.
- **Analisi SWOT:** per identificare punti di forza, debolezze, opportunità e minacce legate a ciascun tema discusso.
- **Storytelling:** alcuni partecipanti hanno condiviso esperienze dirette per evidenziare problematiche reali e proporre soluzioni applicabili.
- **Mappe concettuali:** durante la discussione, sono state create rappresentazioni grafiche per sintetizzare le idee principali e visualizzare le connessioni tra i vari elementi.

Le tecniche di facilitazione adottate nei Focus Group del progetto Dickens hanno giocato un ruolo fondamentale nel garantire un confronto efficace e produttivo tra i partecipanti. Questi strumenti hanno creato un ambiente inclusivo e collaborativo, stimolando una partecipazione attiva e incoraggiando il contributo di tutti i presenti, indipendentemente dal ruolo o dall'esperienza. Questo approccio ha permesso di valorizzare competenze diverse e di raccogliere una varietà di prospettive, indispensabili per affrontare le sfide complesse legate alla digitalizzazione, all'innovazione e alla crescita del capitale umano.

L'uso di tecniche come il brainstorming e le mappe concettuali ha permesso di esplorare in profondità le questioni chiave, offrendo una visione chiara delle

relazioni tra i vari temi. Grazie a queste metodologie, i partecipanti hanno potuto analizzare le problematiche emerse in modo strutturato e proporre soluzioni concrete, basate sia su esperienze personali che su scenari reali. L'analisi di casi specifici, ad esempio, ha consentito di identificare le barriere principali e di trasformare le difficoltà in opportunità, elaborando strategie mirate e attuabili.

Le tecniche di facilitazione hanno inoltre favorito la generazione di idee innovative e la loro traduzione in azioni operative. La discussione guidata ha reso possibile la produzione di soluzioni pratiche e contestualizzate, direttamente applicabili al territorio abruzzese. Questo ha contribuito a orientare i Focus Group verso la risoluzione dei problemi in modo concreto e mirato, garantendo che le proposte fossero sia creative sia realistiche.

Focus Group 1: Creazione di un ambiente favorevole all'innovazione e alla digitalizzazione

L'innovazione e la digitalizzazione sono elementi essenziali per la competitività del tessuto industriale abruzzese. Tuttavia, dai dati emersi, è evidente la necessità di **favorire un ecosistema più integrato e collaborativo**, che consenta alle aziende di accedere a strumenti, risorse e competenze utili per affrontare le sfide tecnologiche e organizzative.

Nel corso del Focus Group sono stati discussi i principali **ostacoli all'innovazione** individuati dai manager e dagli esperti presenti:

- **Mancanza di collaborazione tra imprese e centri di ricerca:** sebbene l'Abruzzo disponga di università e poli di ricerca di alto livello, spesso manca un'efficace interazione con il mondo imprenditoriale.
- **Difficoltà nell'accesso ai finanziamenti per l'innovazione:** molte PMI faticano a orientarsi tra le opportunità di finanziamento regionali, nazionali ed europee.
- **Resistenza al cambiamento nelle organizzazioni:** l'adozione di nuove tecnologie e modelli di business richiede un forte cambiamento culturale, che in molte imprese è ancora lento.

Tra le **soluzioni proposte** dai partecipanti:

- Creazione di **Laboratori territoriali di innovazione**, spazi fisici e virtuali in

cui PMI, startup e università possano collaborare per lo sviluppo di soluzioni innovative.

- Implementazione di **Programmi di mentoring per l'innovazione**, con il coinvolgimento di esperti e innovatori per il trasferimento di know-how.
- Sviluppo di **reti d'impresa per l'innovazione**, per incentivare la collaborazione tra aziende e favorire il trasferimento tecnologico.

Focus Group 2: Aumento del numero e delle dimensioni d'impresa in Abruzzo

Uno degli obiettivi fondamentali della S3 è **favorire la crescita dimensionale delle imprese**, un aspetto cruciale per migliorare la competitività del sistema produttivo regionale. Il Focus Group ha evidenziato come l'Abruzzo abbia un **tessuto imprenditoriale fortemente frammentato**, con molte PMI che faticano a superare determinate soglie dimensionali e ad accedere a mercati più ampi.

Dai dati emersi, i partecipanti hanno identificato alcune **criticità** principali:

- **Difficoltà nell'accesso al capitale per la crescita**: il ridotto utilizzo di strumenti di venture capital e private equity limita le possibilità di scale-up delle imprese innovative.
- **Scarso orientamento all'internazionalizzazione**: molte imprese, pur avendo prodotti di qualità, non riescono a consolidarsi sui mercati esteri.
- **Mancanza di cultura dell'Open Innovation**: la collaborazione tra aziende, startup e istituzioni è ancora limitata.

Le **proposte operative** discusse durante il Focus Group includono:

- Creazione di **Hub regionali per l'innovazione**, per favorire la collaborazione tra imprese e la condivisione di risorse strategiche.
- Attivazione di **Programmi di accelerazione per startup e PMI**, con percorsi di crescita strutturati e accesso a mentor ed esperti di settore.
- Sviluppo di **reti di imprese e cluster settoriali**, per facilitare la condivisione di esperienze e favorire la crescita congiunta.

I partecipanti hanno sottolineato la necessità di **migliorare l'orientamento strategico delle aziende**, puntando su una gestione più strutturata e su

modelli di business scalabili.

Focus Group 3: Crescita del capitale umano per lo sviluppo di PMI e startup

Il tema delle **competenze manageriali e tecniche** è stato centrale nel terzo Focus Group, che ha analizzato il ruolo del capitale umano nella transizione industriale e digitale. Il mercato del lavoro abruzzese sta attraversando un periodo di trasformazione, con un aumento della domanda di competenze legate all'**Industria 4.0**, all'**automazione** e alla **gestione dell'innovazione**.

Dai dati raccolti, sono emersi alcuni elementi chiave:

- **Carenza di profili specializzati:** il 70% delle posizioni aperte nel 2023 richiedeva competenze digitali o matematico-informatiche, ma molte aziende hanno difficoltà nel trovare risorse qualificate.
- **Gap tra università e mondo del lavoro:** pur esistendo un buon sistema formativo, molte imprese segnalano un disallineamento tra le competenze acquisite nei percorsi accademici e quelle richieste dal mercato.
- **Necessità di formazione continua:** il rapido avanzamento delle tecnologie richiede aggiornamenti costanti, ma molte imprese non dispongono di percorsi strutturati di upskilling e reskilling.

Le **proposte operative** emerse dal confronto includono:

- Collaborazione con **Competence Center per il trasferimento di conoscenze avanzate**, attraverso corsi di formazione, workshop e programmi di aggiornamento.
- Sviluppo di **percorsi di formazione su misura**, personalizzati in base alle esigenze specifiche delle imprese e focalizzati su digitalizzazione, leadership e gestione del cambiamento.
- Introduzione di **modelli di formazione on-the-job**, che consentano ai lavoratori di acquisire competenze direttamente sul campo, grazie all'affiancamento di esperti e tutor aziendali.

Un punto chiave emerso è l'importanza di **collegare i programmi formativi alle esigenze delle aziende**, favorendo un dialogo più stretto tra università, centri di ricerca e settore industriale. Questo permetterebbe di ridurre il mismatch di

competenze e di garantire che i manager e i lavoratori possano affrontare le sfide della trasformazione tecnologica con strumenti adeguati.

Oltre ai tre Focus Group tematici, è stato realizzato un **Focus Group di validazione** con il coinvolgimento di rappresentanti del mondo accademico per affinare ulteriormente il *Modello Dickens Management* e garantire un allineamento con le esigenze del sistema formativo e della ricerca.

All'incontro hanno partecipato docenti e ricercatori delle università abruzzesi, tra cui l'**Università degli Studi "G. d'Annunzio" Chieti-Pescara** e l'**Università degli Studi dell'Aquila**. In particolare, sono intervenuti esperti di **organizzazione aziendale, economia applicata e ingegneria industriale**, portando il loro contributo alla validazione delle evidenze emerse nei precedenti Focus Group e nella Survey.

L'incontro ha avuto un duplice obiettivo:

- **Confermare la solidità metodologica e scientifica del modello**, verificando che le competenze individuate rispondano alle reali esigenze delle imprese.
- **Rafforzare il dialogo tra imprese e università**, promuovendo una maggiore integrazione tra formazione accademica e fabbisogni manageriali del territorio.

I rappresentanti accademici hanno sottolineato la necessità di investire sulla **formazione continua e sul reskilling del capitale umano**, rafforzando la collaborazione tra università e aziende per colmare il divario tra ricerca, innovazione e applicazione industriale. Questo momento di validazione ha contribuito a consolidare il *Modello Dickens Management* come strumento replicabile e strategico per il futuro della managerialità in Abruzzo.

Complessivamente, i Focus Group hanno fornito **elementi fondamentali per la costruzione del Modello Dickens Management**, consentendo di validare le competenze chiave individuate nella Survey e di raccogliere indicazioni strategiche per la loro applicazione pratica.

Grazie a questo confronto diretto con manager e imprenditori, è stato possibile definire un modello che risponda in modo efficace alle reali necessità del territorio, fornendo **strumenti operativi concreti** per accompagnare le imprese nella transizione verso un'economia più innovativa,

digitale e sostenibile.

I risultati di questi incontri hanno confermato che la **crescita dell'innovazione, della digitalizzazione e del capitale umano** deve essere affrontata con un approccio integrato, che tenga conto delle specificità del contesto regionale e favorisca una maggiore collaborazione tra tutti gli attori dell'ecosistema produttivo.



FASE 4 - IL MODELLO DICKENS: UN QUADRO STRATEGICO PER LA MANAGERIALITÀ IN ABRUZZO

La visione centrale del Modello Dickens Management trae ispirazione dalla metafora dei tre spiriti, ispirata al celebre racconto di Charles Dickens, per rappresentare il percorso di crescita e sviluppo che guida le imprese nell'analisi delle esperienze passate, nella gestione delle sfide attuali e nella pianificazione strategica del futuro.

Lo **Spirito del Passato** richiama il patrimonio di esperienze, competenze e peculiarità che hanno caratterizzato il tessuto imprenditoriale abruzzese. Questo elemento invita le imprese a riflettere sulle pratiche consolidate, sui modelli produttivi e sulle relazioni istituzionali che hanno storicamente contribuito alla crescita economica del territorio.

Valorizzare ciò che ha funzionato significa non solo preservare le radici, ma anche costruire una base solida per affrontare le sfide emergenti. Le eccellenze manifatturiere e le capacità artigianali del territorio rappresentano quindi un punto di partenza cruciale per sviluppare soluzioni innovative e sostenibili.

Lo **Spirito del Presente** simboleggia la capacità di affrontare le sfide attuali con pragmatismo e innovazione.

È qui che emerge la necessità di un'azione immediata e mirata per rispondere ai cambiamenti imposti dalla transizione digitale, dalle evoluzioni tecnologiche e dalle richieste del mercato globale. Questo spirito si traduce nell'adozione di approcci collaborativi e nella costruzione di ecosistemi che connettano imprese, istituzioni e centri di ricerca. Affrontare il presente significa anche dotarsi degli strumenti tecnologici e delle competenze manageriali necessarie per ottimizzare i processi aziendali e incrementare la resilienza organizzativa.

Lo **Spirito del Futuro** rappresenta la visione strategica necessaria per anticipare e cogliere le opportunità emergenti. È il richiamo all'audacia e alla pianificazione lungimirante, essenziali per costruire imprese resilienti,

flessibili e competitive.

Questo spirito invita i manager a esplorare nuove tecnologie, a sperimentare modelli di business innovativi e a investire in competenze determinanti per il successo di domani. Anticipare il futuro significa anche creare un ambiente aziendale che favorisca l'apprendimento continuo e l'adozione di pratiche sostenibili, mantenendo il capitale umano al centro della trasformazione.

Questa prospettiva temporale non è una semplice metafora, ma una struttura operativa che informa ogni pilastro del Modello, offrendo un approccio olistico per affrontare le sfide della transizione industriale. Lo Spirito del Passato funge da radice, lo Spirito del Presente da motore d'azione, e lo Spirito del Futuro da guida verso l'innovazione e la crescita.

Il Modello, inoltre, trae ispirazione dalla tradizione imprenditoriale e culturale dell'Abruzzo, adattandosi alle peculiarità di un territorio caratterizzato da un tessuto produttivo dominato da PMI e da una forte vocazione manifatturiera. Attraverso le evidenze emerse dalla Survey, dai Focus group e dall'Analisi desk, il Modello è stato calibrato per rispondere alle esigenze locali, bilanciando la valorizzazione delle competenze già esistenti con l'introduzione di nuove capacità tecniche e manageriali.

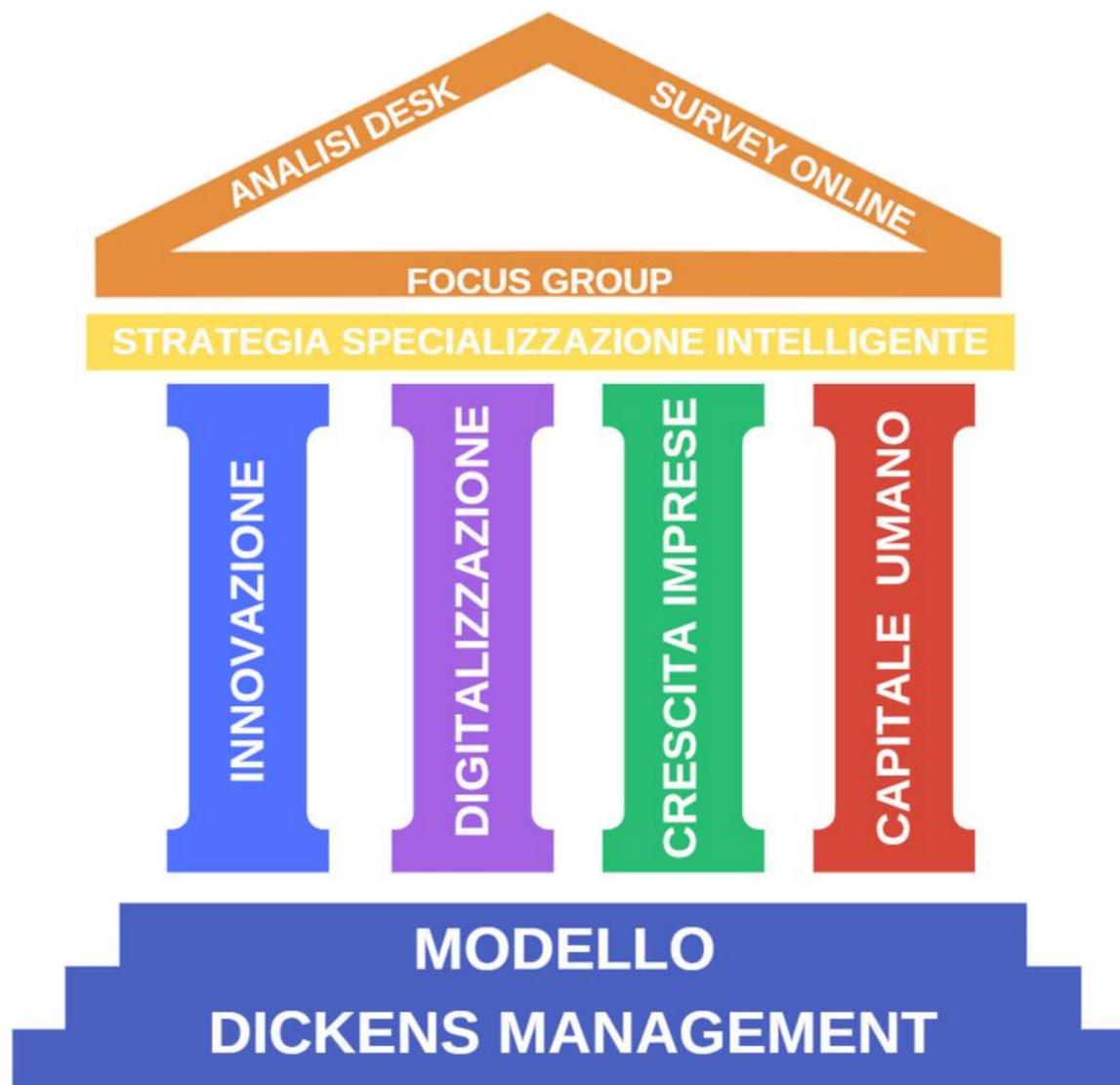
Il Modello Dickens Management, come anticipato, è articolato in **quattro pilastri**, ciascuno dei quali rappresenta una sfida cruciale per il futuro delle imprese abruzzesi.

Questi pilastri non operano in isolamento, ma sono strettamente interconnessi, formando un ecosistema integrato.

Pilastro 1: Abruzzo frontiera dell'innovazione

Questo pilastro si concentra sulla capacità delle imprese di generare innovazione, favorendo lo sviluppo di soluzioni tecnologiche avanzate attraverso la collaborazione con università, centri di ricerca e altre aziende. Il focus è su:

- Creazione di ecosistemi di innovazione.
- Progetti di ricerca e sviluppo (R&S) in settori chiave.
- Generazione di idee disruptive.



Pilastro 2: Rafforzare la digitalizzazione

La digitalizzazione è il fondamento per migliorare l'efficienza operativa e preparare le imprese a competere in mercati globali. Questo pilastro mira a:

- Integrare tecnologie emergenti come IoT e AI nei processi aziendali.
- Potenziare la governance dei dati.
- Sviluppare competenze digitali trasversali.

Pilastro 3: Accrescere il numero e la dimensione delle imprese innovative

La crescita delle startup e delle PMI innovative è cruciale per rafforzare il tessuto imprenditoriale regionale. Questo pilastro si propone di:

- Sostenere lo scale-up delle imprese attraverso Hub regionali per l'innovazione e programmi di accelerazione.
- Favorire l'accesso a bandi di finanziamento nazionali ed europei.
- Promuovere reti collaborative e partnership strategiche.

Pilastro 4: Rendere il capitale umano preparato per la transizione industriale

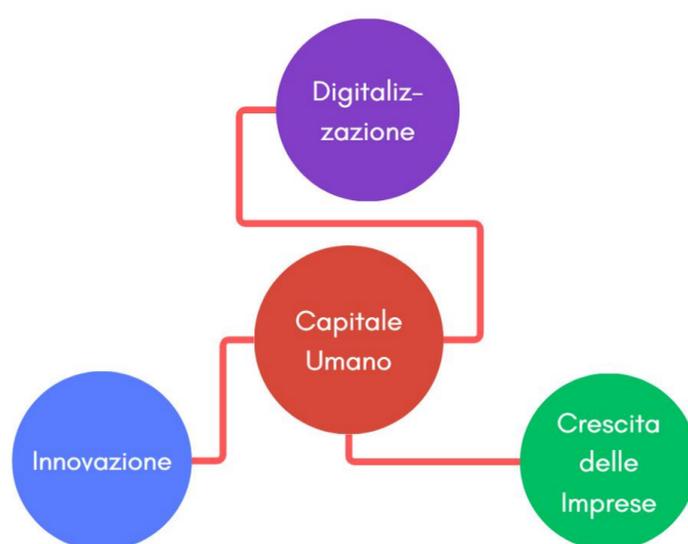
Il capitale umano è il fulcro della trasformazione aziendale. Questo pilastro punta a:

- Colmare il mismatch di competenze con programmi di reskilling e upskilling.
- Sviluppare soft skills strategiche a sostegno di innovazione e digitalizzazione.
- Creare una cultura aziendale orientata all'apprendimento continuo.

È evidente che il Pilastro 4 non può essere un'entità a sé o semplicemente una parte del Modello, ma la sua componente trasversale e fondativa. Senza un capitale umano preparato e continuamente aggiornato, gli altri tre pilastri rischiano di rimanere iniziative isolate, incapaci di raggiungere il loro pieno potenziale.

L'interdipendenza tra i pilastri si traduce in una sinergia che pone le persone al centro del processo di trasformazione, rendendo il capitale umano non solo un attore del cambiamento, ma anche il suo principale motore.

La figura evidenzia le connessioni tra i pilastri del Modello Dickens Management: Innovazione, Digitalizzazione, Crescita delle imprese e Capitale umano. Il Capitale umano è posto al centro per sottolinearne il ruolo centrale e trasversale nel supportare gli altri tre pilastri.



Questa visione trasversale rafforza l'efficacia del Modello Dickens Management, promuovendo un ecosistema integrato dove innovazione, digitalizzazione, imprenditorialità e sviluppo delle competenze lavorano insieme per generare valore duraturo.

Un aspetto distintivo del Modello è infatti la stretta interconnessione tra i pilastri, che agiscono in modo sinergico per creare un sistema integrato e auto-rinforzante.

Operando una sintesi che inquadri il Modello è possibile individuare le seguenti sinergie:

1. Innovazione e digitalizzazione (Pilastri 1 e 2)

L'adozione di tecnologie innovative richiede una base digitale solida. Ad esempio, lo sviluppo di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale è possibile solo in presenza di una robusta infrastruttura digitale.

2. Crescita delle imprese e capitale umano (Pilastri 3 e 4)

Le startup e le PMI innovative possono svilupparsi e crescere efficacemente solo se supportate da risorse qualificate, capaci di guidare l'implementazione di nuovi modelli organizzativi e tecnologici e di adattarsi rapidamente alle sfide dell'innovazione.

3. Trasversalità del capitale umano (Pilastro 4)

Le competenze sviluppate attraverso programmi di formazione non solo favoriscono l'innovazione (Pilastro 1), ma facilitano anche la digitalizzazione (Pilastro 2) e sostengono la crescita delle imprese (Pilastro 3).

Queste sinergie dimostrano come le azioni intraprese in un pilastro abbiano effetti positivi sugli altri, rafforzando l'impatto complessivo del Modello e rappresentano un valore aggiunto, garantendo che ogni intervento rafforzi l'efficacia complessiva del Modello, a beneficio non solo delle imprese, ma dell'intero ecosistema economico e sociale dell'Abruzzo.

Da un punto di vista metodologico, è bene ricordare che le competenze descritte sono state sviluppate basandosi su:

1. Analisi desk: sono state utilizzate le informazioni sui fabbisogni emergenti del mercato del lavoro e sulle priorità strategiche regionali (es. focus su AI, digitalizzazione e networking).

2. Survey: sono stati elaborati i dati relativi alle competenze prioritarie identificate dai manager e relativo mismatch, con particolare attenzione alle sfide legate a innovazione, digitalizzazione e transizione industriale.

3. Focus group: sono stati rielaborati gli approfondimenti relativi alle

difficoltà e opportunità segnalate dai partecipanti.

Le informazioni raccolte attraverso queste tre fasi sono state poi elaborate in un'analisi **SWOT**, che ha permesso di evidenziare le dinamiche critiche e le leve strategiche per il miglioramento del sistema manageriale abruzzese.

L'analisi SWOT e il Modello Dickens convergono su un obiettivo comune: potenziare il sistema economico dell'Abruzzo attraverso innovazione, digitalizzazione, crescita imprenditoriale e sviluppo delle competenze.

L'integrazione dell'analisi SWOT nei pilastri del Modello Dickens dimostra inoltre come le criticità identificate siano affrontate con strategie concrete e operative. Le azioni suggerite consentono di sfruttare al meglio le opportunità e di mitigare le minacce, trasformando i punti di debolezza in leve di crescita.

La relazione tra l'analisi SWOT evidenzia inoltre una forte simmetria tra le debolezze individuate e le competenze necessarie per affrontarle. Le minacce, come il digital divide e la fuga di talenti, trovano risposta nei programmi di formazione e innovazione collaborativa. Al contempo, le opportunità legate alla digitalizzazione, all'internazionalizzazione e ai network d'impresa possono essere sfruttate grazie alle competenze manageriali avanzate e alle nuove strategie di specializzazione intelligente.

Analisi SWOT e strategie di sviluppo per l'Abruzzo

<table border="1"> <tr> <td>Sfida 1 INNOVAZIONE</td> <td>Indicatori sull'innovazione superiori alla media del Mezzogiorno; Allineamento all'indice RSI con la media nazionale ed europea.</td> </tr> <tr> <td>Sfida 2 DIGITALIZZAZIONE</td> <td>Presenza di un ecosistema digitale in crescita; Programmi di supporto alla digitalizzazione delle imprese.</td> </tr> <tr> <td>Sfida 3 CRESCITA DIMENSIONALE</td> <td>Buona performance nelle esportazioni e nell'export dei distretti industriali; Settori industriali strategici con crescita consolidata.</td> </tr> <tr> <td>Sfida 4 CAPITALE UMANO</td> <td>Presenza di università e istituzioni di alta formazione; Offerta formativa con programmi di alta specializzazione.</td> </tr> </table>	Sfida 1 INNOVAZIONE	Indicatori sull'innovazione superiori alla media del Mezzogiorno; Allineamento all'indice RSI con la media nazionale ed europea.	Sfida 2 DIGITALIZZAZIONE	Presenza di un ecosistema digitale in crescita; Programmi di supporto alla digitalizzazione delle imprese.	Sfida 3 CRESCITA DIMENSIONALE	Buona performance nelle esportazioni e nell'export dei distretti industriali; Settori industriali strategici con crescita consolidata.	Sfida 4 CAPITALE UMANO	Presenza di università e istituzioni di alta formazione; Offerta formativa con programmi di alta specializzazione.	<table border="1"> <tr> <td>S</td> <td>W</td> </tr> <tr> <td>T</td> <td>O</td> </tr> </table>	S	W	T	O	<table border="1"> <tr> <td>Sfida 1 INNOVAZIONE</td> <td>Bassa interazione tra imprese e ricerca; Limitata capacità di trasferimento tecnologico e innovazione continua; Scarse risorse per attività di R&S.</td> </tr> <tr> <td>Sfida 2 DIGITALIZZAZIONE</td> <td>Digital divide e carenza di competenze digitali; Scarsa integrazione delle tecnologie e soluzioni Industry 4.0 nei processi aziendali;</td> </tr> <tr> <td>Sfida 3 CRESCITA DIMENSIONALE</td> <td>Scarsa propensione all'aggregazione tra imprese; Dimensione delle imprese inferiore alla media nazionale.</td> </tr> <tr> <td>Sfida 4 CAPITALE UMANO</td> <td>Mancanza di competenze adeguate per Industria 4.0; Scarsa connessione tra mondo della formazione e mercato del lavoro,</td> </tr> </table>	Sfida 1 INNOVAZIONE	Bassa interazione tra imprese e ricerca; Limitata capacità di trasferimento tecnologico e innovazione continua; Scarse risorse per attività di R&S.	Sfida 2 DIGITALIZZAZIONE	Digital divide e carenza di competenze digitali; Scarsa integrazione delle tecnologie e soluzioni Industry 4.0 nei processi aziendali;	Sfida 3 CRESCITA DIMENSIONALE	Scarsa propensione all'aggregazione tra imprese; Dimensione delle imprese inferiore alla media nazionale.	Sfida 4 CAPITALE UMANO	Mancanza di competenze adeguate per Industria 4.0; Scarsa connessione tra mondo della formazione e mercato del lavoro,
Sfida 1 INNOVAZIONE	Indicatori sull'innovazione superiori alla media del Mezzogiorno; Allineamento all'indice RSI con la media nazionale ed europea.																					
Sfida 2 DIGITALIZZAZIONE	Presenza di un ecosistema digitale in crescita; Programmi di supporto alla digitalizzazione delle imprese.																					
Sfida 3 CRESCITA DIMENSIONALE	Buona performance nelle esportazioni e nell'export dei distretti industriali; Settori industriali strategici con crescita consolidata.																					
Sfida 4 CAPITALE UMANO	Presenza di università e istituzioni di alta formazione; Offerta formativa con programmi di alta specializzazione.																					
S	W																					
T	O																					
Sfida 1 INNOVAZIONE	Bassa interazione tra imprese e ricerca; Limitata capacità di trasferimento tecnologico e innovazione continua; Scarse risorse per attività di R&S.																					
Sfida 2 DIGITALIZZAZIONE	Digital divide e carenza di competenze digitali; Scarsa integrazione delle tecnologie e soluzioni Industry 4.0 nei processi aziendali;																					
Sfida 3 CRESCITA DIMENSIONALE	Scarsa propensione all'aggregazione tra imprese; Dimensione delle imprese inferiore alla media nazionale.																					
Sfida 4 CAPITALE UMANO	Mancanza di competenze adeguate per Industria 4.0; Scarsa connessione tra mondo della formazione e mercato del lavoro,																					
<table border="1"> <tr> <td>Sfida 1 INNOVAZIONE</td> <td>Mancanza di connessioni tra PMI e ricerca; Esodo di talenti e fuga di cervelli; Bassa capacità di adattamento delle PMI ai nuovi modelli di business.</td> </tr> <tr> <td>Sfida 2 DIGITALIZZAZIONE</td> <td>Ritardo nelle infrastrutture digitali e di rete; Gap di competitività con altre regioni più avanzate.</td> </tr> <tr> <td>Sfida 3 CRESCITA DIMENSIONALE</td> <td>Elevata concorrenza con territori più sviluppati; Rischio di dipendenza da mercati tradizionali senza diversificazione.</td> </tr> <tr> <td>Sfida 4 CAPITALE UMANO</td> <td>Rischio di fuga di talenti verso altre regioni e paesi; Disallineamento tra offerta formativa e necessità aziendali.</td> </tr> </table>	Sfida 1 INNOVAZIONE	Mancanza di connessioni tra PMI e ricerca; Esodo di talenti e fuga di cervelli; Bassa capacità di adattamento delle PMI ai nuovi modelli di business.	Sfida 2 DIGITALIZZAZIONE	Ritardo nelle infrastrutture digitali e di rete; Gap di competitività con altre regioni più avanzate.	Sfida 3 CRESCITA DIMENSIONALE	Elevata concorrenza con territori più sviluppati; Rischio di dipendenza da mercati tradizionali senza diversificazione.	Sfida 4 CAPITALE UMANO	Rischio di fuga di talenti verso altre regioni e paesi; Disallineamento tra offerta formativa e necessità aziendali.		<table border="1"> <tr> <td>Sfida 1 INNOVAZIONE</td> <td>Creazione di ecosistemi di innovazione collaborativa; Sviluppo di modelli di business innovativi e di leadership per l'innovazione.</td> </tr> <tr> <td>Sfida 2 DIGITALIZZAZIONE</td> <td>Sostegno agli investimenti in beni strumentali e processi di innovazione digitale; Creazione di EDIHub per favorire l'adozione tecnologica.</td> </tr> <tr> <td>Sfida 3 CRESCITA DIMENSIONALE</td> <td>Programmi di accelerazione e scale-up per startup e PMI; Hub territoriali per l'innovazione; Reti collaborative.</td> </tr> <tr> <td>Sfida 4 CAPITALE UMANO</td> <td>Programmi di formazione mirati per upskilling e reskilling; Promozione della cultura dell'apprendimento continuo.</td> </tr> </table>	Sfida 1 INNOVAZIONE	Creazione di ecosistemi di innovazione collaborativa; Sviluppo di modelli di business innovativi e di leadership per l'innovazione.	Sfida 2 DIGITALIZZAZIONE	Sostegno agli investimenti in beni strumentali e processi di innovazione digitale; Creazione di EDIHub per favorire l'adozione tecnologica.	Sfida 3 CRESCITA DIMENSIONALE	Programmi di accelerazione e scale-up per startup e PMI; Hub territoriali per l'innovazione; Reti collaborative.	Sfida 4 CAPITALE UMANO	Programmi di formazione mirati per upskilling e reskilling; Promozione della cultura dell'apprendimento continuo.				
Sfida 1 INNOVAZIONE	Mancanza di connessioni tra PMI e ricerca; Esodo di talenti e fuga di cervelli; Bassa capacità di adattamento delle PMI ai nuovi modelli di business.																					
Sfida 2 DIGITALIZZAZIONE	Ritardo nelle infrastrutture digitali e di rete; Gap di competitività con altre regioni più avanzate.																					
Sfida 3 CRESCITA DIMENSIONALE	Elevata concorrenza con territori più sviluppati; Rischio di dipendenza da mercati tradizionali senza diversificazione.																					
Sfida 4 CAPITALE UMANO	Rischio di fuga di talenti verso altre regioni e paesi; Disallineamento tra offerta formativa e necessità aziendali.																					
Sfida 1 INNOVAZIONE	Creazione di ecosistemi di innovazione collaborativa; Sviluppo di modelli di business innovativi e di leadership per l'innovazione.																					
Sfida 2 DIGITALIZZAZIONE	Sostegno agli investimenti in beni strumentali e processi di innovazione digitale; Creazione di EDIHub per favorire l'adozione tecnologica.																					
Sfida 3 CRESCITA DIMENSIONALE	Programmi di accelerazione e scale-up per startup e PMI; Hub territoriali per l'innovazione; Reti collaborative.																					
Sfida 4 CAPITALE UMANO	Programmi di formazione mirati per upskilling e reskilling; Promozione della cultura dell'apprendimento continuo.																					

Vediamo nel dettaglio le connessioni tra il Modello e l'analisi Swot.

1. Abruzzo frontiera dell'innovazione

Connessione con SWOT: L'Abruzzo dispone di un ecosistema innovativo superiore alla media del Mezzogiorno, con una forte presenza universitaria e attività di R&S. Tuttavia, la scarsa interazione tra imprese e ricerca limita il trasferimento tecnologico. La creazione di ecosistemi collaborativi è un'opportunità strategica, mentre la stagnazione dell'innovazione e la fuga di talenti sono minacce concrete.

Competenze chiave del Pilastro: Leadership per l'innovazione, sviluppo di ecosistemi collaborativi e generazione di idee disruptive. Queste competenze permettono di colmare il divario evidenziato dalla SWOT, promuovendo un modello di innovazione aperta tra imprese, università e centri di ricerca.

2. Rafforzare la digitalizzazione

Connessione con SWOT: L'ecosistema digitale è in crescita, ma il digital divide e la difficoltà di adozione delle nuove tecnologie frenano il processo di trasformazione. L'European Digital Innovation Hub dell'Abruzzo e Molise (EDIHAMo) rappresenta un'opportunità per accelerare l'adozione dell'AI e della gestione avanzata dei dati, contrastando il rischio di ritardi infrastrutturali.

Competenze chiave del Pilastro: La governance dei dati, l'integrazione di AI e IoT e la digitalizzazione delle imprese sono le leve per superare le debolezze strutturali individuate nella SWOT. La formazione su questi aspetti è cruciale per migliorare la competitività tecnologica delle aziende abruzzesi.

3. Accrescere il numero e la dimensione delle imprese innovative

Connessione con SWOT: Il sistema produttivo abruzzese si distingue per buone performance nell'export e per settori strategici consolidati (automotive, farmaceutico, agroalimentare). Tuttavia, le imprese hanno difficoltà di accesso al credito e scarsa propensione all'aggregazione, due fattori che ostacolano la crescita dimensionale e la scalabilità. L'attrazione di

investimenti esterni è un'opportunità, mentre la competizione con territori più avanzati rappresenta una sfida critica.

Competenze chiave del Pilastro: Favorire il scale-up delle PMI, facilitare l'accesso a finanziamenti, incentivare la creazione di reti strategiche tra aziende e istituzioni. Questi elementi possono ridurre i limiti strutturali delle PMI e migliorare la loro capacità di competere su scala nazionale e internazionale.

4. Rendere il capitale umano preparato per la transizione industriale

Connessione con SWOT: L'Abruzzo vanta un'offerta formativa avanzata grazie alla presenza delle università, ma si registra un disallineamento tra la formazione e le esigenze reali del mercato del lavoro. Questo porta a una carenza di competenze per l'Industria 4.0 e a un elevato tasso di fuga di talenti verso altre regioni. I programmi di reskilling e upskilling sono un'opportunità per colmare questo divario.

Competenze chiave del Pilastro: La formazione continua, il reskilling, lo sviluppo di soft skills strategiche e la collaborazione con competence center sono essenziali per trasformare il capitale umano in un fattore chiave della crescita economica regionale.

Nel complesso, l'approccio metodologico seguito garantisce che il modello non sia una semplice teorizzazione, ma un framework operativo adattabile alle esigenze specifiche del territorio abruzzese e replicabile in altri contesti regionali.

A seguire, veniamo a un approfondimento dei **quattro pilastri** che costituiscono il cuore del Modello Dickens Management, per offrire una visione strategica e operativa e affrontare le principali sfide dell'economia regionale abruzzese.

Attraverso un'analisi dettagliata delle **competenze chiave**, delle **azioni operative**, degli **strumenti** necessari e delle **metriche** di successo, nelle prossime pagine viene proposto un percorso strutturato per guidare le aziende nella transizione tecnologica e organizzativa. I dati emersi dalla **Survey** e dai **Focus group** sono integrati con esempi pratici, che consentono di tradurre il Modello in un approccio concreto e adattabile.

L'elemento centrale del Modello, come accennato, è rappresentato dalla **trasversalità del capitale umano (Pilastro 4)**, che agisce come **leva strategica per gli altri tre pilastri**. La **formazione continua**, il **reskilling** e una **cultura dell'apprendimento permanente** sono infatti indispensabili per sostenere l'adozione delle tecnologie digitali (Pilastro 2), favorire lo sviluppo di idee innovative (Pilastro 1) e abilitare lo scale-up delle PMI (Pilastro 3).

Pilastro 1: Abruzzo come frontiera dell'innovazione

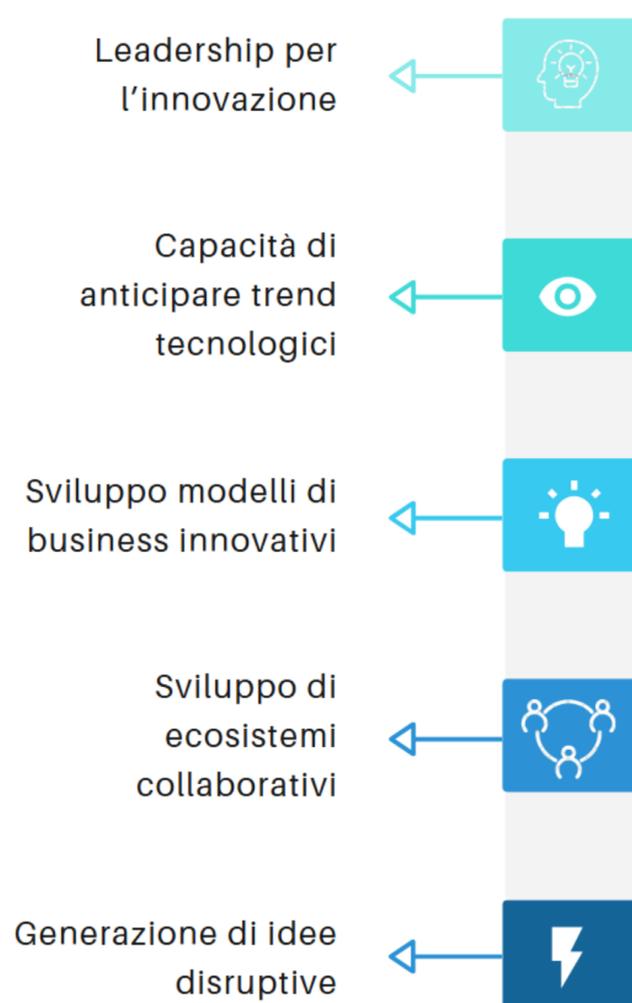
L'**Abruzzo** affronta una sfida cruciale: posizionarsi come **territorio leader nell'innovazione** a livello nazionale ed europeo, valorizzando il proprio tessuto industriale e manifatturiero. Tuttavia, i dati emersi dalla Survey e discussi in sede di Focus group, mostrano che solo una parte minoritaria dei manager si consideri saldamente preparata in aree fondamentali come la **leadership per l'innovazione** e la capacità di **anticipare i trend tecnologici**. La **frammentazione** tra imprese, università e centri di ricerca, inoltre, ostacola la creazione di ecosistemi collaborativi, limitando lo sviluppo di **idee disruptive** e l'applicazione concreta di tecnologie di frontiera.

Le **competenze chiave individuate** rappresentano allora i cardini su cui costruire un **ecosistema innovativo** in Abruzzo, capace di superare le attuali carenze e prepararsi alle sfide future:

- **Leadership per l'innovazione:** emerge una preparazione complessivamente media-bassa in quest'area, con molte aziende che si percepiscono come solo "abbastanza" o "poco" pronte. Potenziare questa competenza risulta cruciale per favorire un cambiamento culturale all'interno delle organizzazioni.
- **Capacità di anticipare trend tecnologici:** dotarsi di strumenti e metodologie adeguati a monitorare le evoluzioni tecnologiche è essenziale per accelerare l'innovazione strategica, e permettere alle imprese di cogliere tempestivamente nuove opportunità di mercato.
- **Sviluppo modelli di business innovativi:** sviluppare la capacità di progettare soluzioni di business che integrino innovazione tecnologica e strategie di mercato per posizionare le imprese abruzzesi come attori chiave nell'ecosistema dell'innovazione, valorizzando le peculiarità del territorio.

- **Sviluppo di ecosistemi collaborativi:** il basso livello di preparazione in questa competenza riflette la necessità di costruire reti strategiche tra aziende, istituzioni accademiche e startup.
- **Generazione di idee disruptive:** innovare i modelli di business è una sfida critica per molte aziende, che necessitano di supporto per trasformare idee creative in soluzioni pratiche.

Pilastro 1



Questo primo pilastro sottolinea l'importanza della formazione in ambito di **competenze per l'innovazione**, con particolare attenzione alla **leadership innovativa**, alla **capacità di anticipare i trend tecnologici** e allo **sviluppo di modelli di business innovativi**.

Ugualmente centrale è la necessità di promuovere una **cultura aziendale orientata all'innovazione**, come emerso dai Focus Group 1 e 3, che sottolineano l'urgenza di iniziative mirate a diffondere un **mindset creativo e proattivo** all'interno delle organizzazioni.

Azioni operative e strumenti suggeriti

1. Hub regionali per l'innovazione e la digitalizzazione

Spazi fisici e virtuali che favoriscano la collaborazione tra PMI, startup e università, supportando lo sviluppo di prototipi e soluzioni innovative. Per rafforzare l'ecosistema dell'innovazione in Abruzzo e garantire un aggiornamento continuo dei programmi formativi specifici, è stata proposta, in sede di Focus Group, l'introduzione di una figura di facilitatore per l'innovazione e la formazione. Questo ruolo potrebbe essere dedicato alla mediazione e al coordinamento tra PMI, università e istituzioni, promuovendo sinergie efficaci e garantendo che le esigenze delle imprese siano tradotte in percorsi di apprendimento adeguati.

Il facilitatore potrebbe operare all'interno di un Tavolo permanente per la formazione e l'innovazione, coinvolgendo rappresentanti delle istituzioni, confederazioni di imprese e associazioni manageriali, per monitorare l'evoluzione delle competenze necessarie e facilitare l'accesso delle PMI ai programmi formativi più avanzati.

2. Programmi di mentoring per l'innovazione

Coinvolgere esperti per trasferire know-how pratico alle nuove generazioni di imprenditori, con Focus su metodologie come il design thinking.

3. Reti d'impresa per l'innovazione

Favorire la creazione di network tra PMI, grandi aziende, startup e centri di ricerca, incentivando collaborazioni strategiche per lo sviluppo di progetti condivisi e per il trasferimento tecnologico.

Metriche e indicatori di successo

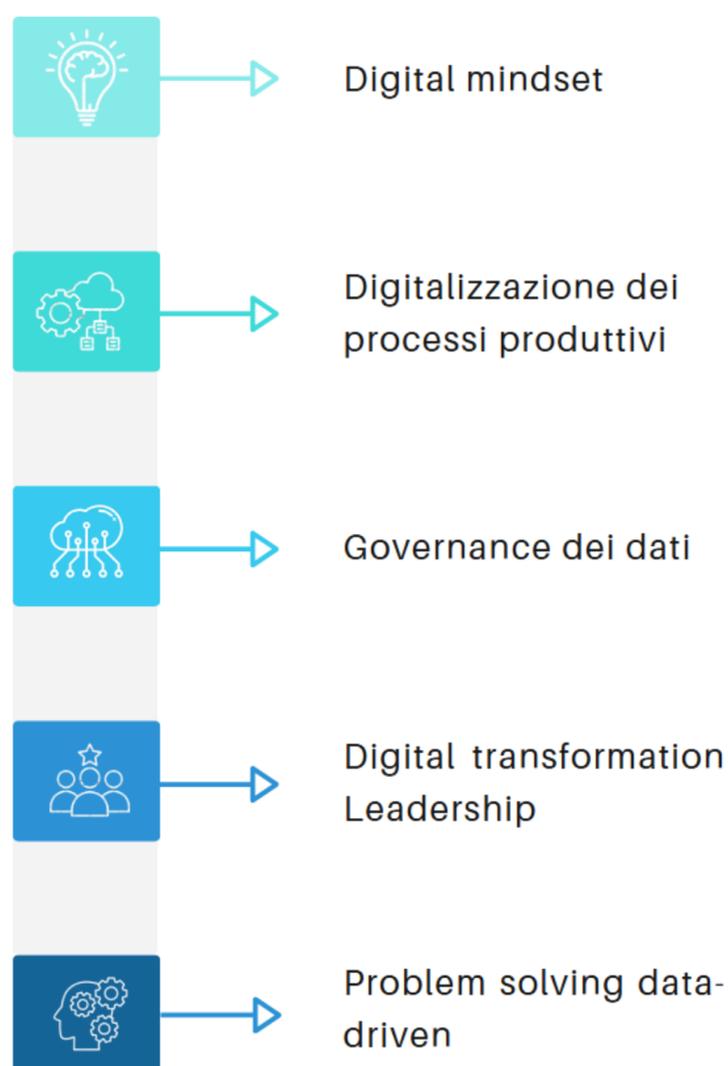
- Numero di collaborazioni attivate tra imprese e centri di ricerca.
- Incremento del numero di nuovi prodotti o processi.
- Numero di partnership formalizzate tra PMI, grandi aziende e centri di ricerca.
- Tasso di trasferimento tecnologico e innovazioni introdotte grazie al network.

Pilastro 2: Rafforzare la digitalizzazione

Dalla Survey e dai Focus Group è emerso che molte aziende abruzzesi incontrano difficoltà nell'adozione di tecnologie digitali avanzate, come l'AI e l'IoT. Le competenze in ambiti quali l'intelligenza artificiale, la governance dei dati e l'implementazione di architetture digitali rappresentano aree critiche, con livelli di preparazione percepiti come insufficienti dalla maggior parte dei manager.

Durante i Focus Group, la facilitazione e l'animazione del dibattito hanno consentito di esplorare **soluzioni condivise** per colmare questo divario, sottolineando da un lato la necessità di **percorsi formativi specifici e mirati**, e dall'altro l'importanza di sviluppare un **ecosistema regionale** che favorisca il **trasferimento tecnologico** e la **collaborazione** tra imprese, startup e centri di ricerca. Questo confronto ha evidenziato il bisogno urgente di interventi strutturati per permettere alle aziende di competere nei mercati globali e innovare nei processi produttivi.

PILASTRO 2



Le **competenze chiave** individuate confrontando i risultati della Survey con quanto emerso dal terzo Focus Group rappresentano gli elementi fondamentali per costruire un ecosistema digitale in Abruzzo, in grado di colmare le attuali lacune e affrontare con successo le sfide della trasformazione tecnologica.

- **Digital mindset per guidare la trasformazione digitale:** la consapevolezza del potenziale strategico delle tecnologie digitali è ancora limitata e necessita di interventi formativi mirati. Si tratta di potenziare la capacità di implementare e guidare un processo di digitalizzazione in azienda, coinvolgendo tutte le funzioni organizzative e gestendo la resistenza al cambiamento.
- **Digitalizzazione dei processi produttivi:** è fondamentale formare manager e team sull'implementazione pratica di tecnologie come robotica, IoT e strumenti di AI per ottimizzare i flussi di lavoro e prevenire inefficienze. Inoltre, la capacità di integrare sistemi digitali e analizzare dati in tempo reale consente di prendere decisioni strategiche basate su informazioni concrete.
- **Governance dei dati:** la capacità di raccogliere, analizzare e utilizzare i dati per prendere decisioni strategiche e gestire e analizzare i dati come risorsa strategica rappresenta un punto critico per molte aziende. Sebbene la preparazione su questa competenza sia dichiarata "abbastanza" buona, risulta necessaria una maggiore focalizzazione per sfruttare al meglio il potenziale dei dati aziendali.
- **Digital transformation Leadership:** indica la capacità di guidare processi di trasformazione digitale, e sviluppare una visione strategica nell'adozione delle tecnologie emergenti per l'Industria 4.0.
- **Problem solving data-driven:** indica la capacità di affrontare e risolvere problemi attraverso l'analisi e l'interpretazione dei dati per prendere decisioni più rapide, efficaci e basate su evidenze concrete. Questa competenza combina l'uso di strumenti digitali avanzati, come dashboard e algoritmi di analisi, con un approccio strutturato che trasforma le informazioni raccolte in soluzioni pratiche

Azioni operative e strumenti suggeriti

1. Programmi di formazione mirati

Progettare percorsi formativi specifici su competenze in AI, strategie di gestione dei dati e implementazione di architetture digitali,

2. Hub regionali per l'innovazione

Creare spazi collaborativi fisici e virtuali per testare tecnologie digitali innovative, favorendo il trasferimento di conoscenze tra PMI, startup e università; utilizzare questi Hub per sperimentare soluzioni.

3. Task force regionali per la digitalizzazione

Costituire gruppi di lavoro interni ed esterni alle aziende (approccio di Open Innovation) con il compito di definire priorità, sviluppare piani strategici e monitorare i progressi nel guidare la trasformazione digitale.

Metriche e indicatori di successo

- Numero di progetti avviati grazie alla cooperazione tra PMI, startup e università.
- Numero di manager e dipendenti formati su competenze digitali.
- Numero di aziende che partecipano alle attività delle task force.

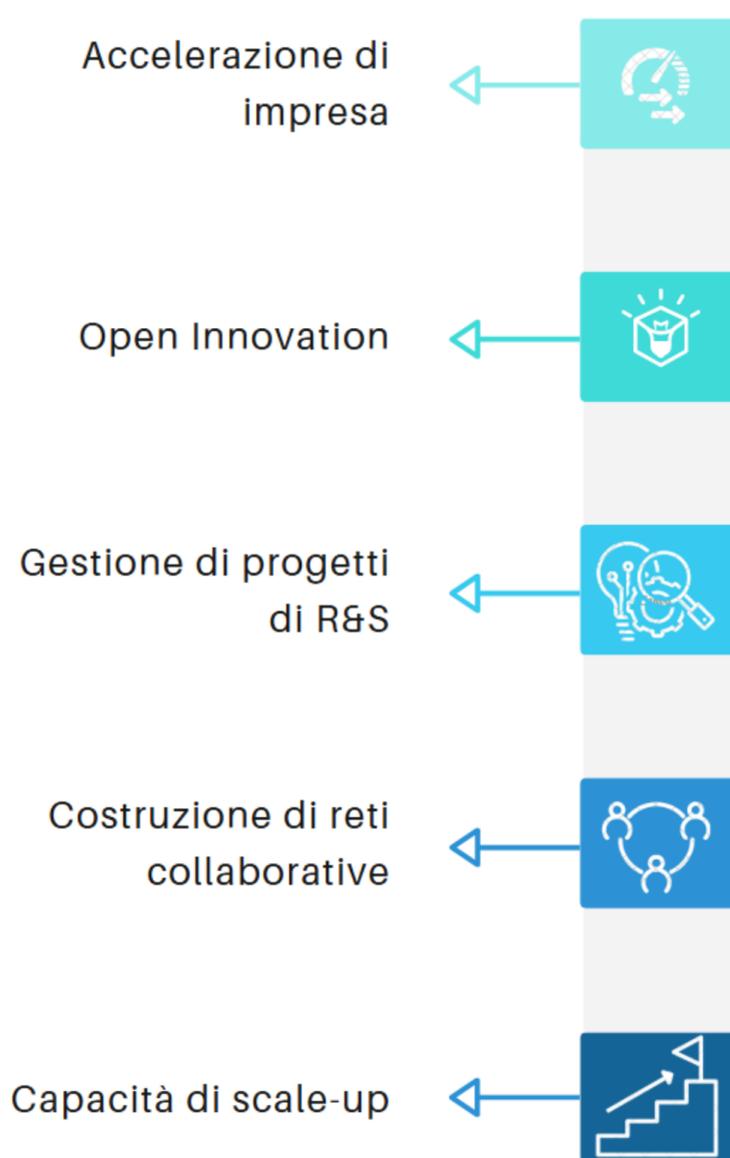
Pilastro 3: Accrescere il numero e la dimensione delle imprese innovative

Le **startup** e le **PMI innovative** abruzzesi affrontano sfide significative nel consolidare la propria posizione nelle fasi iniziali di sviluppo e nel conseguire una crescita solida e strutturata. Queste sfide portano alla luce la **mancanza di competenze** essenziali per navigare in un panorama competitivo sempre più complesso e globalizzato. La **Survey** ha messo in evidenza una preparazione insufficiente in aree strategiche fondamentali, come **la gestione di progetti di Ricerca e Sviluppo**, la **capacità di Scale up**, e la costruzione di **reti collaborative**. È stato in particolare il Focus Group 2 a stimolare il dibattito sullo sviluppo di azioni concrete per stimolare il **networking** tra attori locali e favorire l'innovazione aperta.

Questo scenario sottolinea l'urgenza di adottare **azioni strategiche mirate** per

superare tali barriere. Interventi come **programmi di formazione** specifici, percorsi di **mentoring** con esperti di settore e la creazione di **ecosistemi collaborativi** possono offrire alle PMI e alle startup il supporto necessario per affrontare le loro attuali limitazioni. La formazione deve concentrarsi sullo sviluppo di **competenze pratiche e aggiornate**, mentre il mentoring può fornire un prezioso affiancamento per trasferire **esperienze e best practice**. Inoltre, l'istituzione di **Hub regionali per l'innovazione** e piattaforme digitali potrebbe facilitare lo scambio di idee e risorse, creando un ambiente fertile per l'innovazione aperta e la crescita.

PILASTRO 3



Rafforzare queste **competenze chiave** è decisivo:

- **Competenza nell'accelerazione di imprese ad alto contenuto tecnologico:** capacità di supportare imprese innovative, in particolare startup e PMI, nel raggiungere rapidamente la maturità operativa e commerciale, massimizzando il loro potenziale di crescita. Si tratta di un

insieme di abilità che combinano aspetti strategici, tecnologici e organizzativi per facilitare il passaggio delle imprese da una fase iniziale a una maggiore scalabilità.

- **Competenza in Open Innovation:** consiste nella capacità di aprirsi alla collaborazione con attori esterni per sviluppare e implementare soluzioni innovative. È un approccio che supera i confini tradizionali dell'azienda, sfrutta le risorse, le conoscenze e le idee provenienti da partner esterni, come fornitori, clienti, startup, università e centri di ricerca e richiede una forte predisposizione a costruire relazioni e a lavorare in rete, valorizzando le sinergie con ecosistemi di innovazione. Altrettanto importante è la capacità di condividere e trasferire conoscenze in modo bidirezionale, creando spazi e momenti che favoriscano lo scambio, come workshop o progetti congiunti.
- **Gestione di progetti di R&S:** capacità di pianificare, coordinare e implementare iniziative finalizzate all'innovazione tecnologica e al miglioramento dei prodotti, servizi o processi aziendali. Questa competenza comprende l'identificazione degli obiettivi di ricerca, la gestione delle risorse umane e finanziarie, il monitoraggio delle tempistiche e dei risultati, e la capacità di adattare i progetti alle esigenze del mercato e ai cambiamenti tecnologici.
- **Costruzione di reti collaborative:** questa competenza implica la capacità di individuare partner complementari, stabilire obiettivi condivisi e coordinare iniziative che promuovano l'innovazione e la crescita tra diversi attori dell'ecosistema economico, tra cui imprese, startup, università, centri di ricerca e istituzioni.
- **Capacità di scale-up:** si riferisce alla competenza nel gestire una crescita strutturata e sostenibile, espandendo le proprie operazioni, mercati e capacità produttive. Questo processo richiede una gestione strategica che includa la pianificazione delle risorse, l'ottimizzazione dei processi e l'accesso a nuovi mercati. L'innovazione aperta amplifica questa capacità, consentendo alle imprese di collaborare con partner esterni come startup, università e centri di ricerca per integrare nuove idee, tecnologie e competenze.

Azioni consigliate

1. Hub regionali per l'innovazione

Creare spazi, sia fisici che virtuali, dove imprese, startup, università e istituzioni possano collaborare per sviluppare soluzioni innovative. Questi Hub fungono da centri di condivisione delle conoscenze ai fini della promozione della cooperazione tra attori per il trasferimento tecnologico.

2. Programmi di accelerazione per startup

Avviare percorsi strutturati e personalizzati per le startup, che includano supporto da parte di mentor esperti, accesso a investitori, formazione su aspetti strategici (e possibilità di testare i propri prodotti o servizi). Questi programmi mirano a ridurre il tasso di fallimento delle startup, preparando le nuove imprese a competere sul mercato e a collaborare con aziende consolidate.

3. Programmi di Scale-Up Innovation

Sviluppare programmi dedicati alle imprese in fase di crescita avanzata, fornendo supporto su aree strategiche come l'espansione nei mercati internazionali, la gestione del cambiamento e l'accesso a capitali di rischio.

Metriche e indicatori di successo

- Numero di imprese, startup, università e istituzioni coinvolte negli Hub e di iniziative o soluzioni innovative sviluppate tramite gli Hub.
- Numero di startup che completano i percorsi di accelerazione; percentuale di startup ancora attive a due anni dalla partecipazione al programma.
- Numero di imprese che accedono a nuovi mercati o aumentano la loro presenza internazionale.

Pilastro 4: Rendere il capitale umano preparato per la transizione industriale

La transizione tecnologica rappresenta un cambiamento strutturale che sta ridefinendo i paradigmi produttivi, organizzativi e strategici delle aziende. In questo scenario, il **capitale umano** diventa il fattore determinante per affrontare con successo le sfide legate all'adozione di tecnologie emergenti,

alla digitalizzazione e all'innovazione. Tuttavia, molte imprese abruzzesi, in particolare le PMI, si trovano impreparate a livello di **competenze**, con un significativo scollamento tra le abilità attualmente presenti e quelle necessarie per competere in un mercato in continua evoluzione.

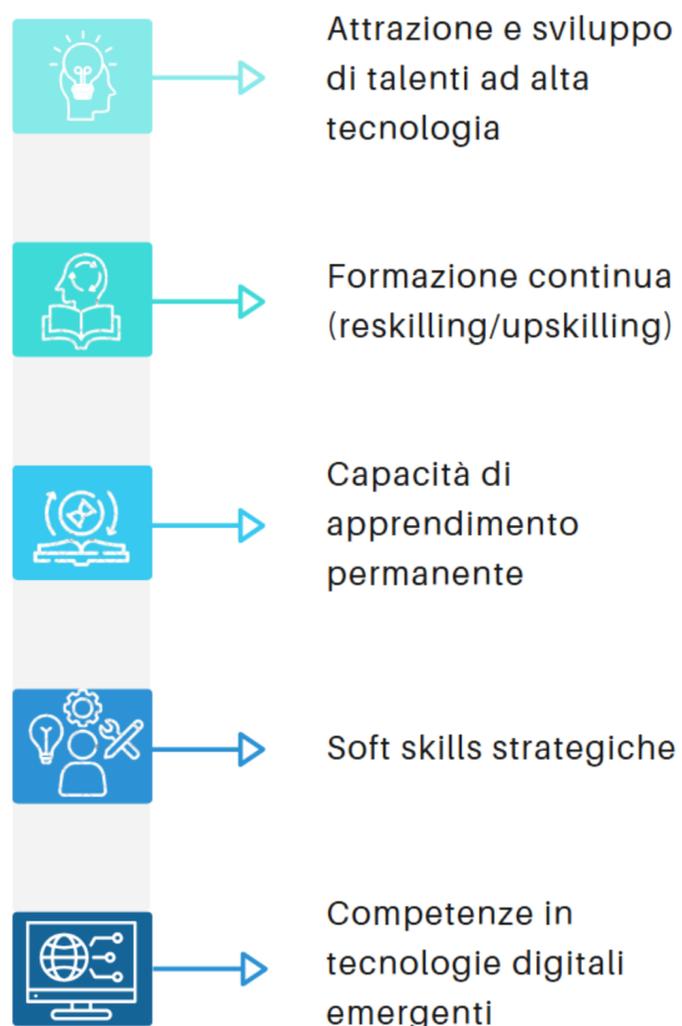
Le **competenze digitali avanzate**, in particolare, risultano carenti, limitando la capacità delle aziende di integrare efficacemente le tecnologie nei propri processi. Questo deficit tecnico è ulteriormente aggravato dalla carenza di **competenze trasversali strategiche**, quali la capacità di gestire il cambiamento, risolvere problemi complessi e guidare team in un contesto sempre più incerto e competitivo.

Il gap di queste competenze non è solo un problema interno alle singole aziende, ma un fattore che rischia di rallentare lo sviluppo economico di un intero territorio.

In definitiva, il Pilastro 4 evidenzia come la **centralità del capitale umano** sia fondamentale per affrontare non solo le sfide della transizione industriale, ma anche per cogliere le opportunità che questa trasformazione offre.

Vediamo nel dettaglio le competenze critiche con un focus su soft e hard skills.

PILASTRO4



- **Sviluppo di talenti ad alta tecnologia**

Dalle survey e dai Focus group emerge chiaramente che solo una parte limitata delle aziende abruzzesi si considera “molto” preparata nello sviluppo di talenti ad alta tecnologia, mentre la maggioranza si posiziona tra “abbastanza” e “poco”. Questo gap evidenzia una carenza significativa nella capacità di attrarre, formare e trattenere risorse altamente specializzate in ambiti tecnologici avanzati, come l’intelligenza artificiale, l’automazione e i big data. I partecipanti ai focus group hanno sottolineato che la difficoltà nell’accesso a profili tecnici qualificati costituisce un ostacolo per l’innovazione e per la competitività delle PMI abruzzesi, aggravato dalla mancanza di collegamenti sistemici tra imprese, università e centri di ricerca.

- **Sviluppo di programmi di formazione specifici**

La survey e i Focus group confermano che la preparazione delle imprese abruzzesi in termini di formazione specifica è prevalentemente percepita come insufficiente. Molti partecipanti hanno evidenziato l’assenza di percorsi formativi strutturati e mirati alle reali esigenze delle aziende, soprattutto nei settori strategici del territorio. Le aziende intervistate hanno sottolineato che la mancanza di formazione continua rischia di ampliare il divario tra le competenze richieste dal mercato del lavoro e quelle realmente disponibili, compromettendo la loro capacità di affrontare le sfide dell’innovazione e della digitalizzazione.

- **Capacità di apprendimento continuo**

La carenza nella capacità di apprendimento continuo riflette una cultura aziendale ancora poco orientata all’aggiornamento costante delle competenze. Molti intervistati hanno sottolineato che, in un contesto caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici e di mercato, l’apprendimento continuo dovrebbe diventare una priorità strategica per le imprese. Tuttavia, sono emerse difficoltà nell’implementazione di **strumenti e programmi di formazione permanente**, anche a causa di risorse limitate e di una visione a breve termine diffusa tra i manager.

- **Formazione in soft skills**

Uno dei temi ricorrenti emersi dai focus group riguarda la carenza di competenze trasversali, come leadership, problem solving, lavoro in team e gestione del cambiamento. I partecipanti hanno sottolineato che, nonostante le soft skills siano essenziali per integrare tecnologie innovative e affrontare il cambiamento organizzativo, molte aziende non investono in programmi formativi specifici in quest'area. La mancanza di queste competenze limita la capacità dei team di collaborare efficacemente e di adottare approcci flessibili necessari per adattarsi ai nuovi scenari di mercato.

- **Competenze in tecnologie digitali emergenti**

Dalle risposte alle survey e dalle discussioni dei Focus group emerge che la maggioranza delle aziende abruzzesi si percepisce “poco” o “abbastanza” preparata nell'utilizzo di tecnologie digitali emergenti come intelligenza artificiale, IoT e big data. I partecipanti hanno evidenziato che, pur riconoscendo il valore strategico di queste tecnologie, molte imprese faticano a comprenderne il potenziale applicativo e a implementarle nei propri processi produttivi. Tra le cause principali identificate vi sono la carenza di competenze tecniche interne, la scarsa consapevolezza dei benefici concreti e la difficoltà di accesso a consulenze o supporti specialistici.

Il quadro complessivo suggerisce che il **mismatch** tra le competenze attualmente disponibili e quelle richieste rappresenta una delle principali barriere alla crescita e alla competitività delle imprese abruzzesi. Il basso livello di preparazione trasversale, soprattutto nelle aree strategiche come la formazione continua e le competenze digitali, limita la capacità delle aziende di affrontare la transizione industriale e tecnologica. Pertanto, emerge con forza la necessità di sviluppare interventi mirati per promuovere percorsi formativi innovativi, programmi di **upskilling** e **reskilling** e iniziative che incentivino l'attrazione e la crescita dei talenti.

Azioni suggerite

1. Collaborazione con Competence Center per accesso a expertise avanzate

Offrire alle imprese opportunità di apprendimento e innovazione tramite

programmi di formazione avanzata, workshop pratici e simulazioni basate su scenari reali, progettati e realizzati in laboratori dotati di tecnologie all'avanguardia. Questi centri rappresentano un punto di riferimento per integrare know-how specialistico e accelerare l'adozione di soluzioni innovative.

2. Programmi di formazione su misura

Uno degli ostacoli principali alla competitività delle PMI abruzzesi è la difficoltà di attrarre giovani talenti, che spesso si orientano verso grandi imprese fuori Regione. Per invertire questa tendenza, il Modello Dickens Management propone di rafforzare il **collegamento tra università e PMI già durante il percorso di studi**, attraverso l'introduzione di **stage curricolari obbligatori** o forme equivalenti di collaborazione precoce tra studenti e imprese.

Questo approccio consentirebbe di:

- **Favorire un incontro strutturato tra imprese e futuri manager** già prima della laurea, garantendo un allineamento più rapido tra domanda e offerta di competenze.
- **Creare un percorso di fidelizzazione del capitale umano** che riduca l'emigrazione di talenti verso altre regioni.
- **Supportare le PMI nel reclutamento di risorse qualificate**, semplificando il processo di scouting e inserimento di neolaureati in azienda.

3. Progetti di formazione on-the-job

Introdurre modelli di apprendimento pratico direttamente in azienda, attraverso l'affiancamento di esperti e tutor per trasferire competenze operative e strategiche al personale.

Metriche e indicatori di successo

- Numero di aziende che accedono ai Competence Center e partecipano a corsi, workshop o simulazioni.
- Valutazione pre e post-formazione per misurare l'incremento delle competenze.

- Riduzione del mismatch tra competenze richieste e disponibili.

Concludiamo con un confronto tra l'Abruzzo e alcune regioni italiane che presentano caratteristiche simili in termini di tessuto economico, vocazione manifatturiera e sfide legate all'innovazione e alla digitalizzazione. Tale confronto mette in luce best practice che possono offrire esempi concreti per rafforzare il tessuto economico abruzzese attraverso interventi mirati, con un focus su innovazione, collaborazione e sviluppo delle competenze

1. Marche

Similarità con l'Abruzzo:

- Forte presenza di PMI manifatturiere, soprattutto nei settori calzaturiero, mobilio e meccanica.
- Sfide simili nel colmare il gap digitale e nel rafforzare la collaborazione tra imprese e centri di ricerca.

Best practices replicabili:

- **Poli tecnologici regionali:** il *Cluster Meccatronica Marche* promuove la collaborazione tra imprese manifatturiere e università, offrendo formazione e accesso a tecnologie emergenti come IoT e robotica.
- **Programmi di filiera integrata:** Percorsi per incentivare la transizione ecologica e digitale in filiere specifiche, utili per rafforzare il tessuto manifatturiero.

2. Umbria

Similarità con l'Abruzzo:

- Regione caratterizzata da una forte tradizione industriale e da un sistema imprenditoriale composto prevalentemente da PMI.
- Difficoltà nell'attrarre talenti e integrare tecnologie avanzate nei processi produttivi.

Best practices replicabili:

- **Polo Innovativo Umbria (PIU):** un'iniziativa che collega PMI, startup e università, fornendo supporto per il trasferimento tecnologico e l'accesso ai finanziamenti europei.
- **Hub per la sostenibilità industriale:** l'Umbria ha sviluppato piattaforme di supporto per le PMI per accelerare la transizione verso l'Industria 4.0 con focus su efficienza energetica e automazione.

3. Basilicata

Similarità con l'Abruzzo:

- Entrambe le regioni presentano una transizione industriale in corso e la necessità di diversificare il tessuto economico.
- Dipendenza significativa da settori tradizionali come l'automotive e l'agroalimentare.

Best practices replicabili:

- **Centro di competenza sviluppo Basilicata:** un'infrastruttura che supporta PMI con programmi di accelerazione e mentoring, sviluppando progetti di R&S con un approccio di open innovation.
- **Programmi per la digitalizzazione rurale:** modelli di innovazione applicati all'agroalimentare che potrebbero essere replicati per valorizzare le specificità abruzzesi.

4. Sardegna

Similarità con l'Abruzzo:

- Territorio con vincoli geografici e strutturali che influenzano lo sviluppo economico.
- Bisogno di migliorare le competenze digitali e attrarre investimenti tecnologici.

Best practices replicabili:

- **Distretto tecnologico Sardegna Ricerche:** offre formazione continua, servizi di prototipazione rapida e consulenza tecnologica alle PMI.
- **Iniziative di reskilling:** progetti mirati a colmare il gap tra domanda e offerta di competenze, con programmi di formazione personalizzati per manager e tecnici.

Le best practices identificate offrono spunti concreti per rafforzare il tessuto economico e innovativo dell'Abruzzo. Tra queste emerge l'importanza di promuovere **ecosistemi collaborativi**, come i cluster tecnologici e gli Hub sviluppati nelle Marche e in Umbria, che favoriscono sinergie tra imprese, università e centri di ricerca. Un altro elemento chiave è il **supporto al trasferimento tecnologico**, replicabile attraverso la creazione di **centri di competenza** sul modello di Basilicata e Sardegna, per agevolare l'adozione di tecnologie avanzate da parte delle PMI.

Fondamentali anche i **programmi di accelerazione**, che, ispirandosi a esperienze come quelle delle Marche, incentivano lo scale-up delle PMI mediante mentoring e accesso a finanziamenti strategici. Infine, lo **sviluppo di filiere integrate** rappresenta un'opportunità per strutturare percorsi tematici focalizzati su settori chiave come il manifatturiero e l'agroalimentare, seguendo gli esempi di successo implementati nelle Marche e in Basilicata.

Avviandoci alle conclusioni, un tratto distintivo del Modello Dickens Management è la sua natura trasferibile e replicabile che ne amplifica il valore. I suoi pilastri sono stati progettati per affrontare sfide trasversali, rendendoli applicabili in settori, Regioni e mercati differenti. Questa versatilità consente di implementare il Modello in modo mirato, modulandolo sulle esigenze specifiche di ogni contesto. Il carattere replicabile del Modello Dickens non è solo un vantaggio tecnico, ma una leva strategica per creare ecosistemi collaborativi e diffondere buone pratiche. Offre strumenti pratici, linee guida operative e percorsi formativi che possono essere applicati con successo ovunque vi sia la necessità di innovare, migliorare le competenze e aumentare la competitività

L'approccio partecipativo rappresenta un ulteriore punto di forza del Modello. Non si tratta di un framework imposto dall'alto, ma del risultato di un dialogo continuo tra i manager e il team di ricerca. Le competenze chiave, le sfide

operative e le priorità strategiche individuate rispecchiano fedelmente la realtà industriale ed economica dell'Abruzzo.

L'originalità del Modello risiede anche nella capacità di andare oltre la semplice identificazione di competenze: esso traduce il know-how dei manager in Linee guida operative, pratiche e concrete. I manager, così, non si limitano a ricevere indicazioni, ma diventano co-creatori del Modello, garantendo che esso sia applicabile, realistico e in grado di rispondere alle esigenze di mercati e settori diversi.

Grazie alla partecipazione attiva dei manager, il Modello può diventare un prodotto del territorio, ma con una portata che supera i confini regionali. Attraverso l'integrazione dei quattro pilastri e la centralità del capitale umano, l'Abruzzo ha ora l'opportunità di trasformarsi in un laboratorio di innovazione e crescita, capace di ispirare e guidare altre realtà che aspirano a trasformarsi e migliorare nel percorso verso un futuro più competitivo.

Durante le diverse fasi di progettazione e analisi del Modello, sono emersi alcuni insegnamenti chiave che costituiscono un filo conduttore per future implementazioni.

Vediamo allora in chiusura le principali lezioni apprese dalla Survey e dai Focus group che il progetto Dickens Management restituisce al territorio.

1. Il valore del contesto locale: ogni territorio possiede caratteristiche distintive che devono essere attentamente considerate nella definizione di interventi strategici. Nel caso dell'Abruzzo, è emerso come fattore chiave il rafforzamento del tessuto produttivo locale, puntando sulla valorizzazione delle PMI e sulla collaborazione con centri di ricerca. Questo approccio ha permesso di sviluppare soluzioni su misura, favorendo l'innovazione e la competitività: integrare le specificità locali nelle strategie di crescita significa infatti sia rispondere meglio alle esigenze del contesto, che creare opportunità di sviluppo sostenibile nel lungo periodo.

2. Flessibilità e adattabilità come temi chiave: la flessibilità del Modello si è rivelata un elemento chiave, che permette l'adattamento a diversi settori e priorità aziendali. Questa capacità di personalizzazione è fondamentale per garantire un'ampia partecipazione delle imprese, rendendo le azioni proposte più pertinenti ed efficaci. Un approccio modulare e adattabile consente di rispondere meglio alle esigenze specifiche delle organizzazioni,

massimizzando l'impatto delle iniziative e favorendo una reale integrazione nei contesti produttivi.

3. Il capitale umano come fulcro: la trasformazione tecnologica e organizzativa non può prescindere dal capitale umano, perché sono le persone a dare senso all'innovazione. Senza il giusto mindset e un adeguato percorso di apprendimento, anche le tecnologie più avanzate restano strumenti inutilizzati. L'adattabilità e la crescita delle competenze permettono di trasformare il cambiamento in opportunità, creando valore nel lungo periodo. Le organizzazioni che investono nelle proprie persone sviluppano team capaci di affrontare scenari complessi, rendendo il progresso sostenibile e realmente efficace.

4. Collaborazione e co-creazione: le partnership tra imprese, istituzioni e università non solo favoriscono la condivisione delle risorse, ma creano un ecosistema collaborativo che amplifica i risultati. Una delle criticità emerse nel confronto con i manager, infatti, riguarda la difficoltà di dialogo tra imprese, istituzioni e università, con un conseguente ritardo nell'aggiornamento dei programmi formativi rispetto alle esigenze del mercato. Il Modello Dickens Management propone di colmare questa lacuna attraverso l'introduzione di un facilitatore per la formazione e l'innovazione, figura chiave per garantire un allineamento continuo tra il sistema produttivo e quello accademico.

L'esperienza ha dimostrato che la frammentazione dei canali di comunicazione rappresenta un ostacolo alla crescita del capitale umano e dell'ecosistema innovativo. Rafforzare le connessioni tra questi attori consentirà di migliorare l'efficacia delle strategie di sviluppo e di rendere più rapido e mirato il trasferimento delle competenze necessarie alle imprese.

5. Adattabilità e mentalità orientata all'apprendimento continuo: l'adattabilità e la mentalità orientata all'apprendimento continuo emergono come una delle principali lezioni apprese per affrontare cambiamenti complessi e migliorare le performance individuali e organizzative. Da un lato il Modello enfatizza la capacità di adattarsi rapidamente a nuove situazioni, sfide e contesti mutevoli. Dall'altro, la "mentalità di crescita" ispirata alle teorie di Carol Dweck, incoraggia l'idea che le competenze possano essere sviluppate attraverso lo sforzo e l'apprendimento continuo.

6. La crescita dimensionale delle imprese, la digitalizzazione e l'innovazione a lungo termine richiedono visione e impegno: la crescita dimensionale delle imprese, la digitalizzazione e l'innovazione non possono essere lasciate al caso, ma richiedono una visione strategica e un impegno strutturato. Affinché queste trasformazioni generino un impatto duraturo, è fondamentale che le azioni adottate siano parte integrante delle politiche regionali e nazionali. Questo significa sviluppare incentivi mirati, investire in infrastrutture digitali, favorire la formazione continua e creare un ecosistema in cui imprese, istituzioni e ricerca collaborino attivamente. Solo attraverso un approccio coordinato e sostenuto nel tempo è possibile garantire una crescita equilibrata, capace di adattarsi ai cambiamenti globali e di generare valore per l'intero sistema economico dell'Abruzzo.

Le conclusioni tratte dall'adozione del Modello Dickens Management offrono uno sguardo lungimirante su come affrontare con efficacia le sfide della transizione tecnologica in Abruzzo. L'esperienza maturata evidenzia come il successo di un approccio strategico risieda nella capacità di coniugare peculiarità locali e visione globale, creando interventi che siano al tempo stesso radicati nel territorio e capaci di guardare oltre i confini regionali.

La valorizzazione delle PMI abruzzesi e la promozione di collaborazioni dimostrano che il contesto locale non è solo un punto di partenza, ma un elemento distintivo da integrare nelle azioni progettuali. Questo approccio non solo rafforza il tessuto economico, ma genera sinergie che amplificano l'impatto delle iniziative, creando un ecosistema resiliente e dinamico.

La flessibilità del Modello, unita alla sua capacità di adattarsi a specifici settori e priorità aziendali, si conferma un punto di forza cruciale. Questa caratteristica favorisce la partecipazione delle imprese e garantisce che ogni intervento abbia una rilevanza concreta, rispondendo alle reali esigenze del territorio. Tuttavia, il capitale umano rimane il fulcro su cui si costruisce il cambiamento: l'investimento nelle competenze delle persone è la leva che trasforma la tecnologia in valore, rafforzando la competitività delle aziende e favorendo una transizione sostenibile.

Le partnership e la co-creazione emergono come strumenti indispensabili. Questo approccio assicura che le azioni intraprese non perdano mai di vista l'obiettivo finale e possano fare evolvere una cultura condivisa dell'innovazione in risposta alle sfide emergenti.

Infine, per garantire la sostenibilità a lungo termine delle azioni proposte, è necessario un impegno continuo e una visione strategica integrata nelle politiche regionali e nazionali: un'azione coordinata e il coinvolgimento attivo di tutti gli attori del territorio consente di trasformare queste iniziative in un modello duraturo, capace di guidare il cambiamento e di rendere l'Abruzzo un esempio di eccellenza e innovazione.



**APPENDICE:
MATERIALI DI
APPROFONDIMENTO**

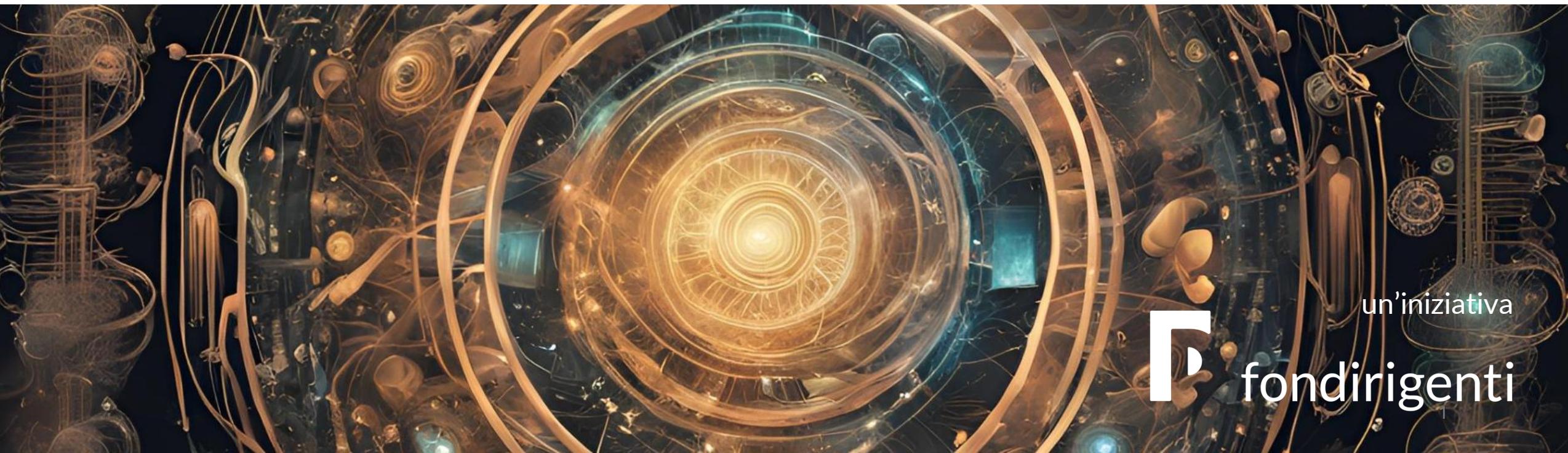
In collaborazione con



CONFINDUSTRIA ABRUZZO
MEDIO ADRIATICO
Chieti Pescara Teramo

 **FEDERMANAGER**
ABRUZZO E MOLISE

Report Survey



un'iniziativa
fondirigenti

<i>Premessa</i>	3
<i>Campione e anagrafica</i>	6
<i>I risultati della Survey</i>	11
<i>Suggerimenti dei rispondenti</i>	75
<i>Il mismatch di competenze: indicazioni per la progettazione dei focus group</i>	80
<i>Conclusioni e lessons learned</i>	86



Premessa

Premessa

Il progetto **Dickens Management** per l'Abruzzo, promosso da **Federmanager** e **Confindustria** del territorio, nasce come iniziativa strategica **Fondirigenti** per supportare la **crescita delle competenze manageriali**, in linea con le esigenze dettate dalla Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) della Regione per il periodo 2021-2027.

La **Survey**, condotta nel mese di ottobre 2024, rappresenta un momento chiave per raccogliere le **percezioni**, i **bisogni** e le **priorità** dei manager locali, nonché delle altre figure chiave del tessuto economico regionale.

Attraverso il coinvolgimento diretto di dirigenti provenienti da settori diversi, questa indagine offre una visione delle **competenze considerate essenziali** per il futuro della Regione e delle sfide che richiedono **risposte manageriali efficaci**.

L'**obiettivo** di questo Report è dunque quello di raccogliere le opinioni e le esperienze condivise, così da delineare un **quadro rappresentativo dei trend e delle esigenze manageriali** del territorio. In questo contesto, il **Report** si propone non solo come un documento analitico, ma anche come uno **strumento di orientamento** per la costruzione di **competenze manageriali avanzate**, indispensabili per trasformare le sfide attuali in opportunità di sviluppo innovativo.



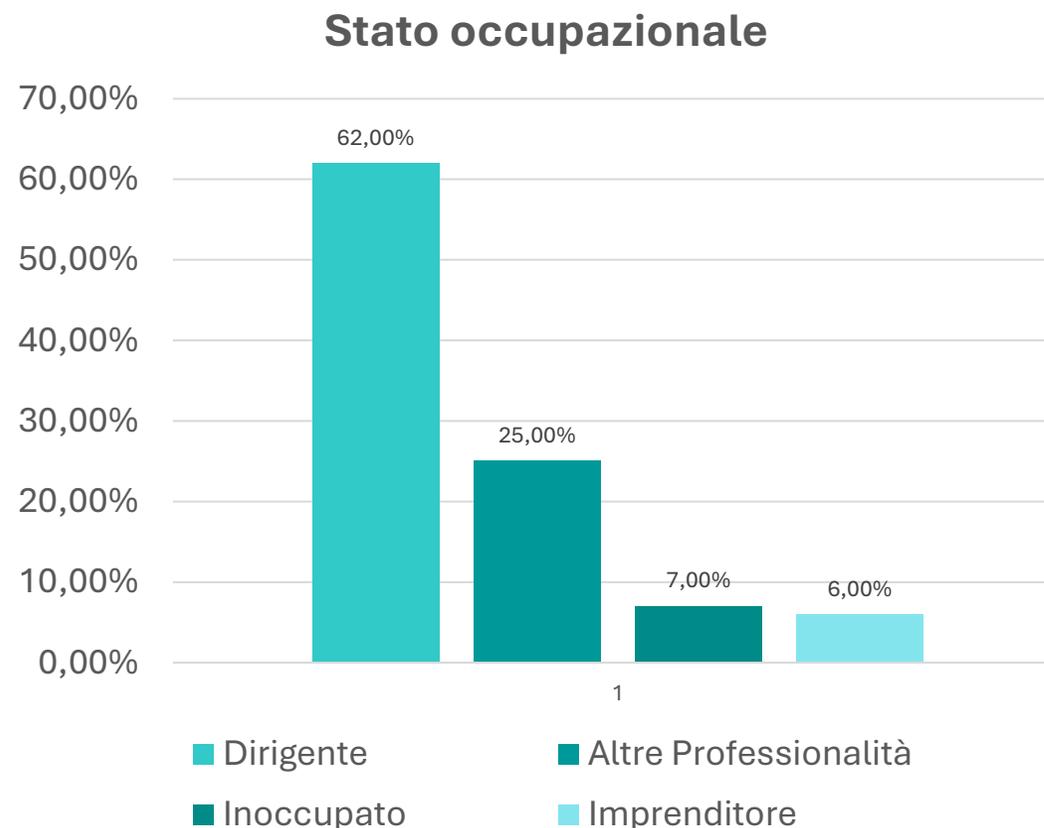
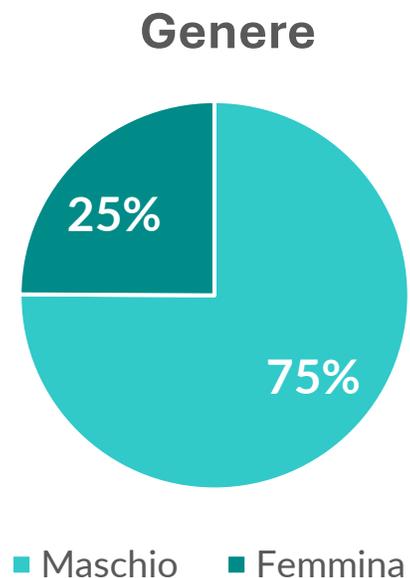
Obiettivi della Survey Dickens Management

- **Rilevare le percezioni e priorità** dai manager del territorio abruzzese per identificare le principali evidenze economiche e i trend in atto.
- **Comprendere come i manager percepiscono le direttrici di sviluppo proposte nella S3**, individuando sia aree di **consenso** che eventuali **disallineamenti**.
- **Indagare i trend emergenti e le potenziali alternative** strategiche rispetto a quanto già indicato dalla S3, cercando di **anticipare i cambiamenti** che potrebbero influenzare il territorio.
- **Supportare la pianificazione dei Focus Group**, che approfondiranno le sfide proposte dalla S3 e identificheranno le competenze manageriali da sviluppare.



Campione e anagrafica

Anagrafica/1

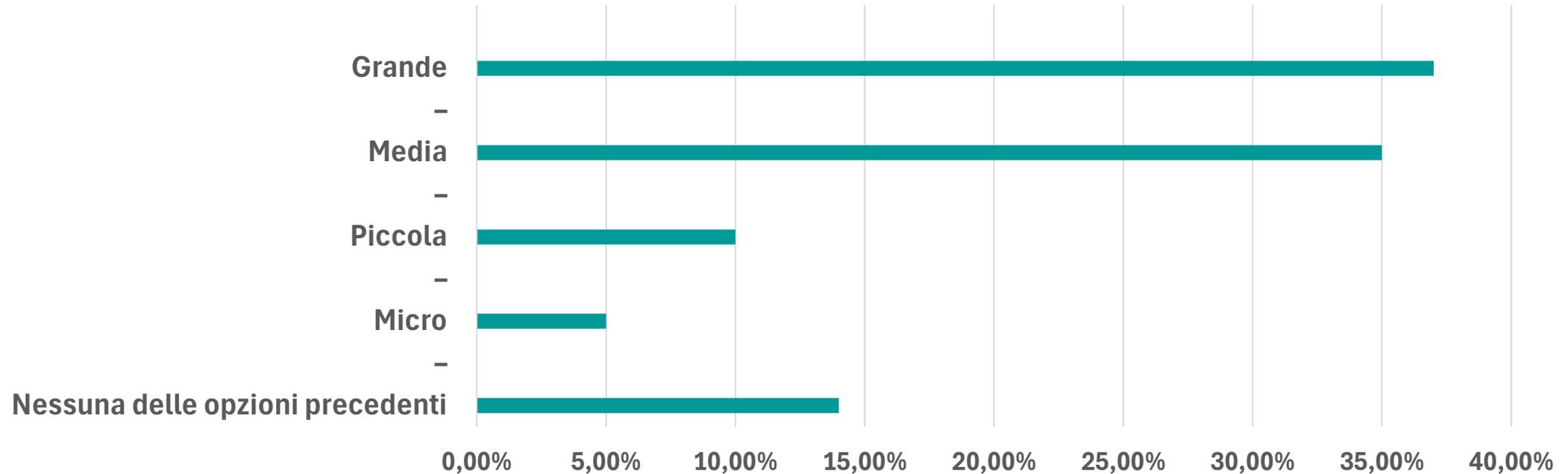


In circa 15 giorni la Survey ha raccolto **83 risposte**; tra i partecipanti, gli **uomini** rappresentano il **75%** del campione, mentre le **donne** costituiscono il restante **25%**.

Per quanto riguarda lo **stato occupazionale**, la maggior parte dei rispondenti sono **dirigenti** (62%), seguiti da **altre professionalità** (25%). Solo una piccola percentuale dei partecipanti si identifica come **inoccupato** (7%) o **imprenditore** (6%).

Anagrafica/2

Dimensioni dell'azienda



Escludendo gli 11 rispondenti che non hanno indicato alcuna dimensione aziendale, la Survey ha raccolto risposte da un **totale di 72 aziende**.

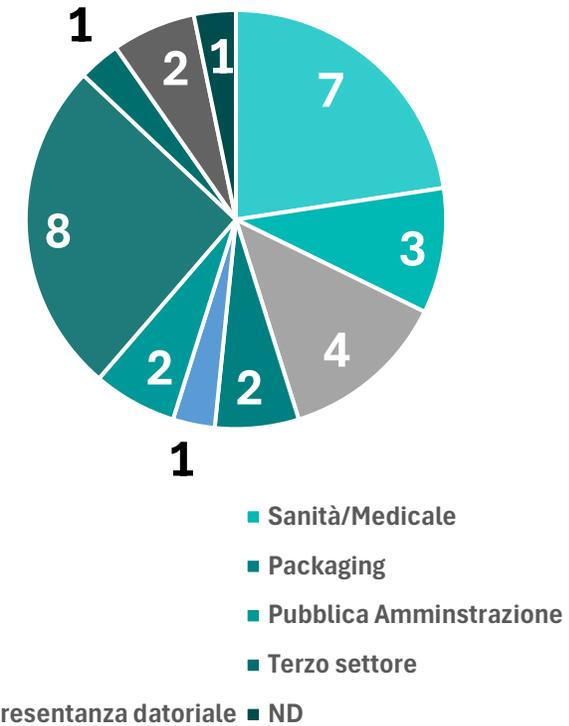
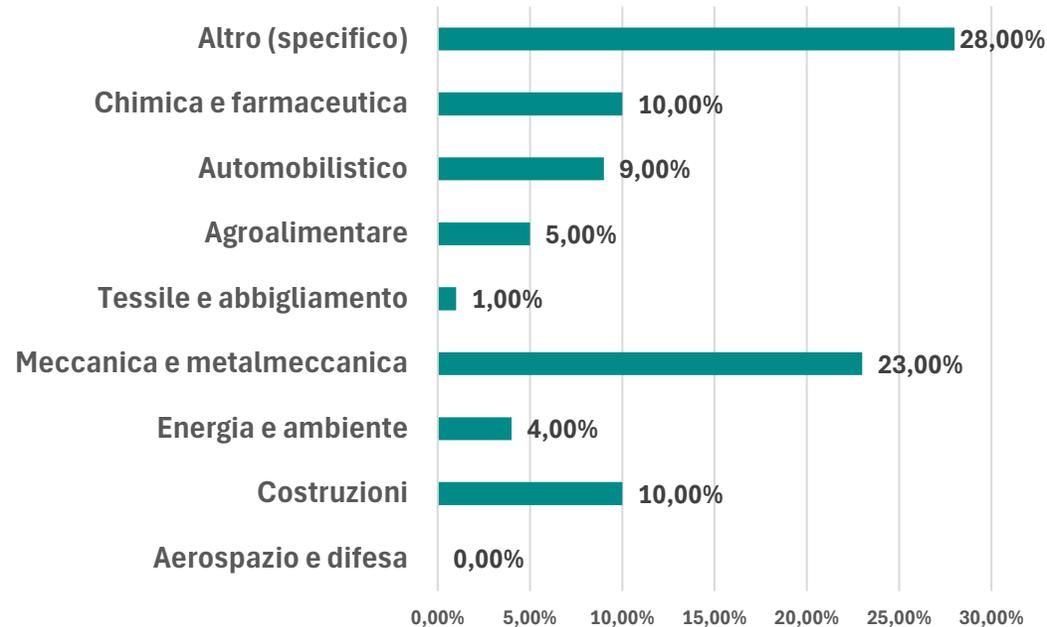
La maggior parte dei rispondenti proviene da aziende di dimensioni **grandi** (40%) e **medie** (30,77%). Le aziende **piccole** e **micro** sono rappresentate in misura minore, ciascuna con una percentuale del **6,15%**.

Questo suggerisce che la survey ha coinvolto principalmente realtà di dimensioni medio-grandi.

Anagrafica/2

Composizione settore "altro"

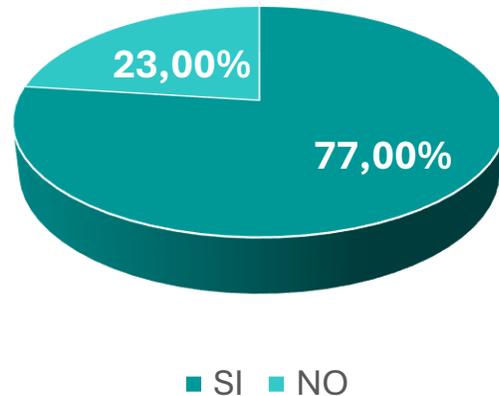
Settore di appartenenza



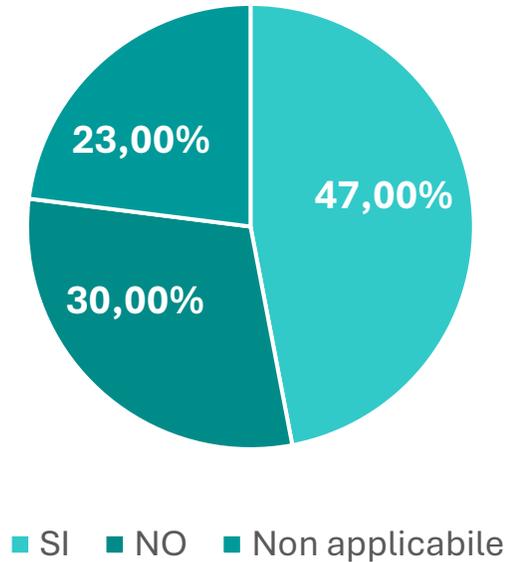
La categoria più rappresentata è **Altro**, che raccoglie il **28%** dei rispondenti, indicando una varietà di settori non specificati tra le opzioni principali. Tra i settori nominati, il più rappresentato è **Meccanica e metalmeccanica (23%)**, seguito da **Chimica e farmaceutica** e **Costruzioni** (entrambi al **10%**), e dall'**Automobilistico (9%)**. Settori come **Agroalimentare**, **Energia e ambiente**, e **Tessile e abbigliamento** hanno una rappresentanza minore, mentre **Aerospazio e difesa** non ha rappresentanza.

Anagrafica/3

Iscrizione a Federmanager



Azienda aderente a Fondirigenti

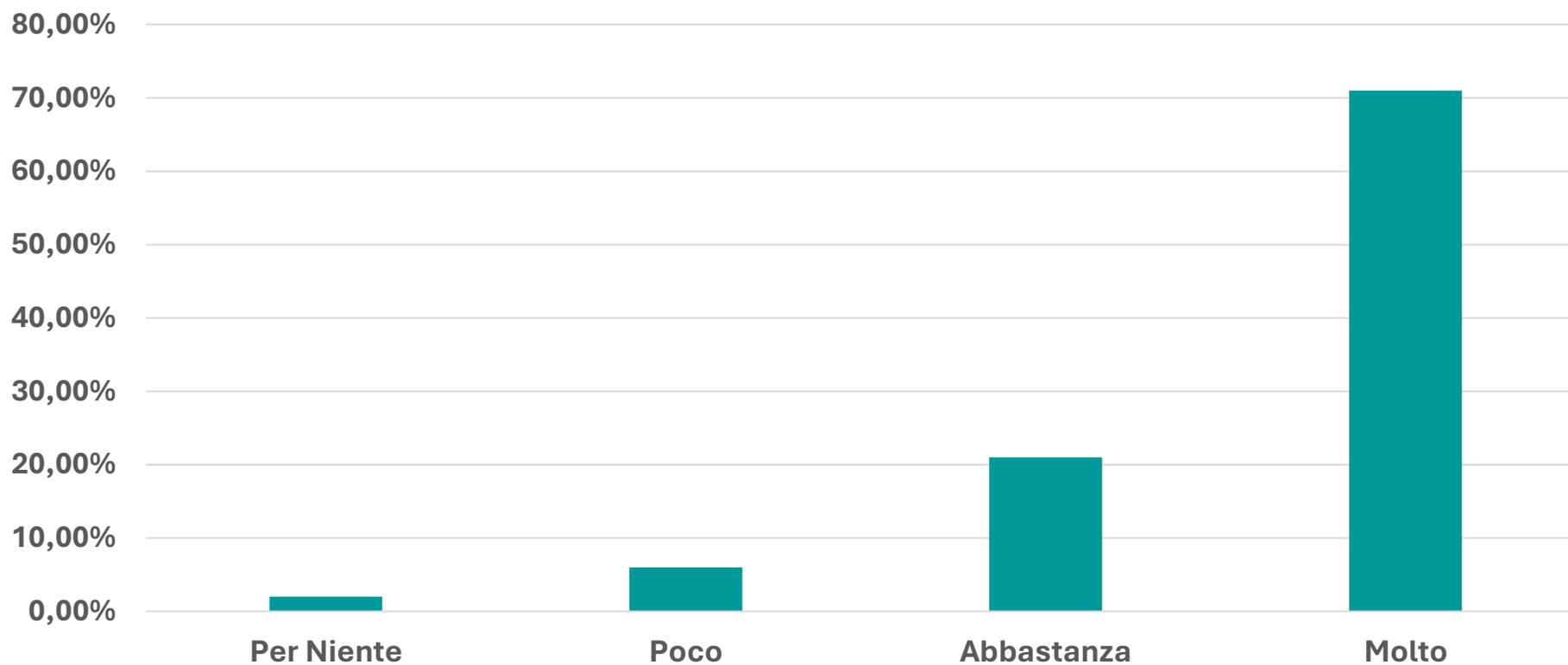


- **Iscrizione a Federmanager:** Il 77% dei rispondenti è iscritto a Federmanager, mentre il restante 23% non è iscritto. Questo indica una forte rappresentanza di manager associati a Federmanager tra i partecipanti alla survey.
- **Azienda aderente a Fondirigenti:** Il 47% delle aziende rappresentate è aderente a Fondirigenti, il 30% non lo è, e per il 23% dei rispondenti l'informazione non è applicabile.

The background features a complex, abstract design with glowing, golden-yellow lines and circular patterns. The lines form intricate, swirling structures that resemble a futuristic or scientific visualization. The overall color palette is dominated by warm, golden tones against a dark, almost black background, creating a sense of depth and complexity.

I risultati della Survey

Quanto è importante per l'industria abruzzese una visione manageriale che unisce conoscenza aziendale e cultura macroeconomica per valutare il panorama industriale?



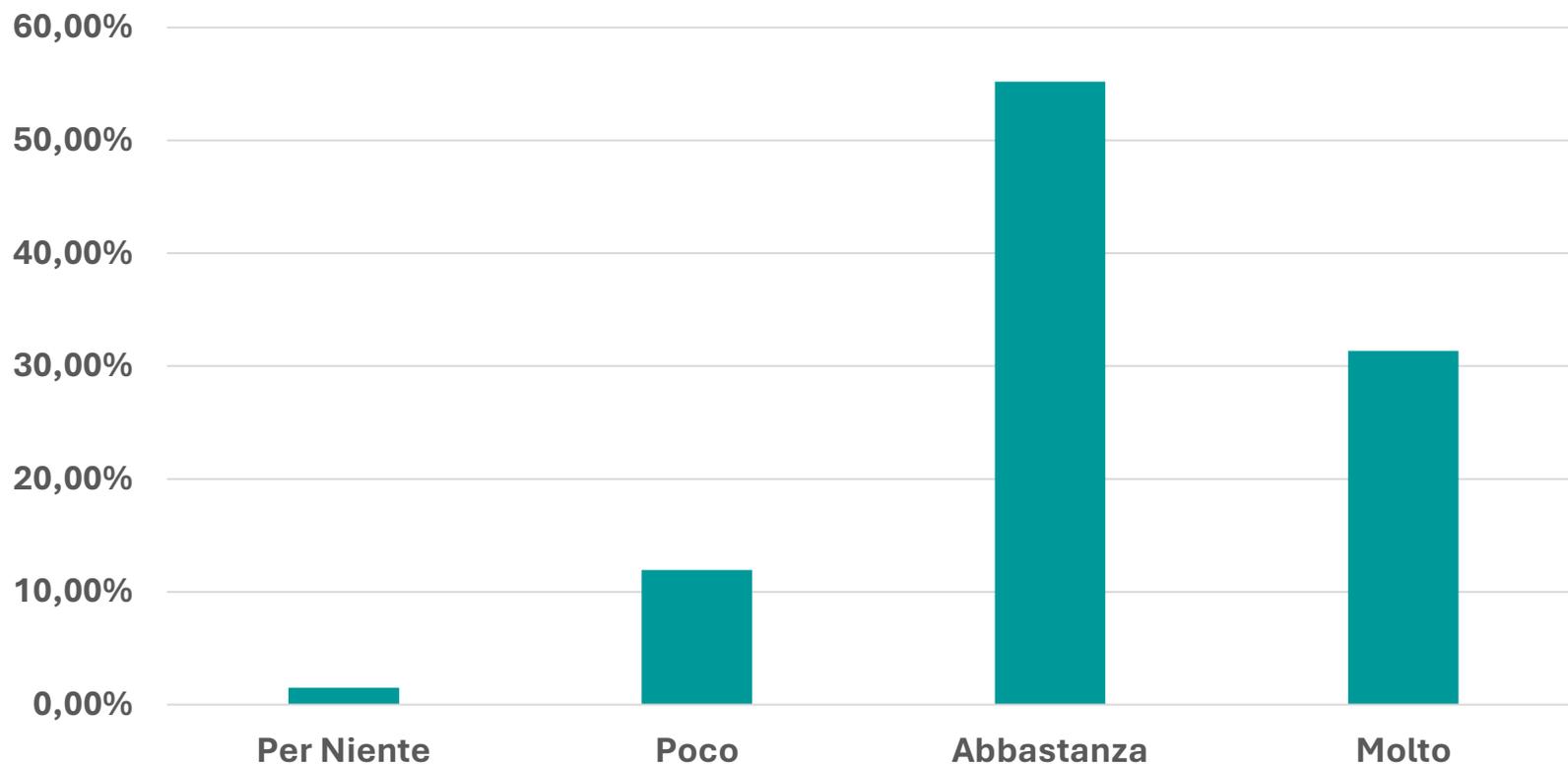
- La maggior parte degli intervistati, il **71%**, ritiene questa visione **molto importante**.
- Un altro **22%** considera questa visione **abbastanza importante**.
- Solo una piccola minoranza, pari al **6%**, pensa che sia **poco importante**, mentre un **1,5%** la considera **per niente importante**.

I dati indicano un forte consenso sull'**importanza di una visione manageriale** per l'industria abruzzese. La maggioranza assoluta degli intervistati ritiene fondamentale un **approccio che combini conoscenza aziendale e comprensione macroeconomica** per poter affrontare in modo efficace le sfide del contesto industriale regionale.

Questa enfasi sulla necessità di una **prospettiva strategica e macroeconomica** riflette il bisogno di adattarsi a dinamiche globali e regionali, assicurando che le decisioni aziendali siano informate e in linea con le tendenze economiche più ampie.



Prendiamo spunto da Charles Dickens e citiamo “lo spirito dell’azienda passata”: credi che l’economia abruzzese sia ancora influenzata da una cultura manageriale superata e percorsi non competitivi?

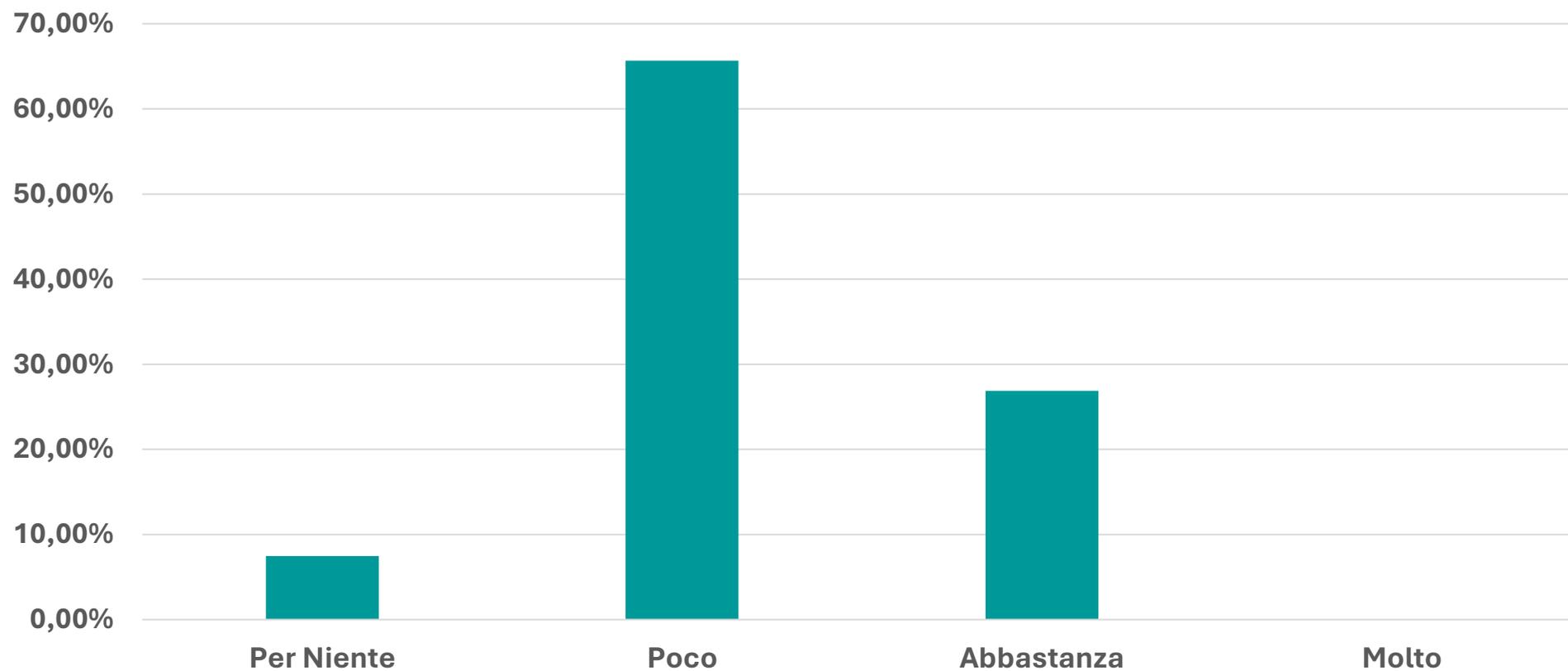


- La maggioranza degli intervistati, oltre il **55%**, ritiene che l'economia abruzzese sia **abbastanza** influenzata da una cultura manageriale superata, indicando che questo è percepito come un problema significativo ma non necessariamente dominante.
- Circa il **31%** degli intervistati crede che questa influenza sia **molto forte**, suggerendo che una parte rilevante del campione vede questa cultura come un ostacolo importante alla competitività.
- Una percentuale decisamente inferiore degli intervistati ha risposto **poco (12%)** o **per niente (1,5%)**, indicando che per pochi l'impatto di una cultura superata è irrilevante.

La maggioranza dei partecipanti ritiene che l'**economia abruzzese** sia **ancora condizionata**, in buona misura, da una **mentalità tradizionale** che potrebbe ostacolare l'adozione di approcci manageriali moderni e competitivi. Questo suggerisce che c'è una percezione diffusa di un **bisogno di rinnovamento culturale e manageriale** per affrontare le sfide economiche attuali e migliorare la competitività delle aziende abruzzesi.



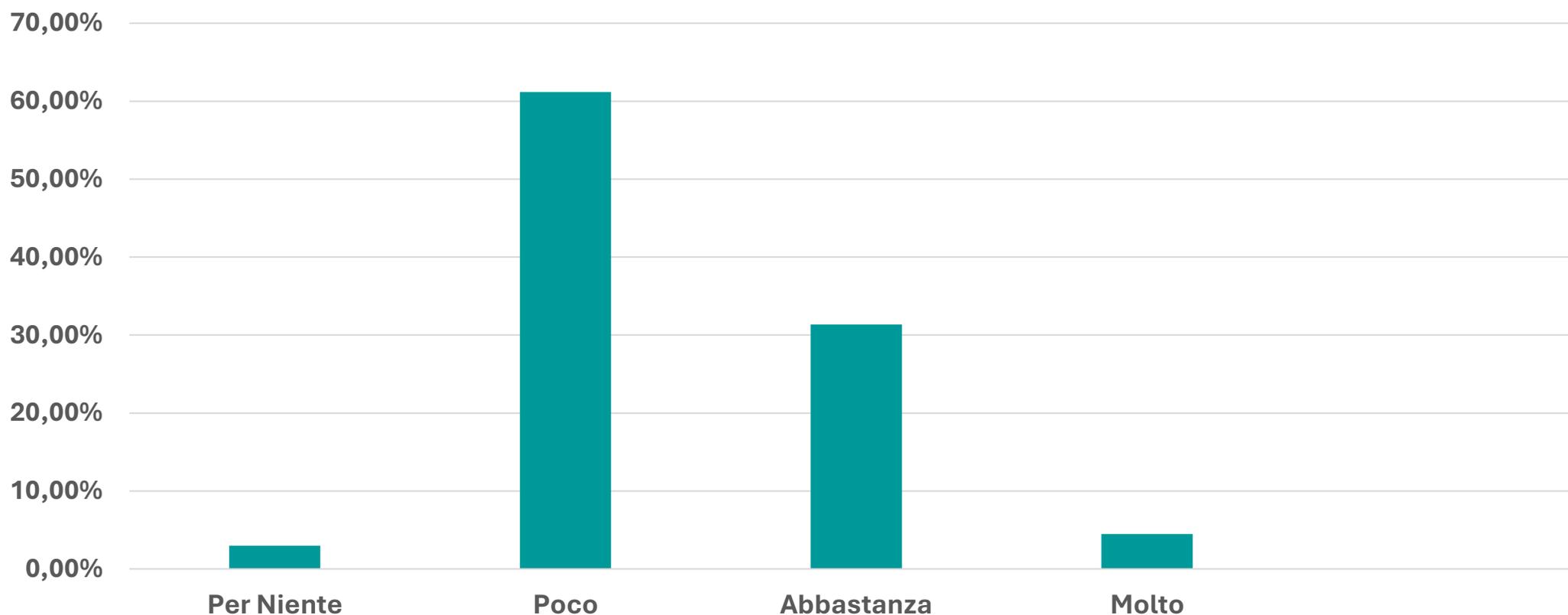
Parlando di “industria presente”: Ritieni che l’economia abruzzese presenti un livello adeguato di innovazione, diversificazione e competitività rispetto ai modelli europei avanzati?



- La maggioranza degli intervistati, il **66%**, ha risposto **poco**, indicando che ritiene l'economia abruzzese significativamente carente su questi aspetti rispetto ai modelli europei avanzati.
- Un **27%** circa considera che l'economia abruzzese sia **abbastanza** innovativa e competitiva, ma questo rimane un gruppo minoritario.
- Una percentuale più piccola ha risposto **per niente (7%)**, mentre nessuno ha indicato che l'economia abruzzese soddisfa **molto** questi criteri.

I risultati evidenziano una percezione diffusa di **insufficienza** rispetto ai parametri di **innovazione, diversificazione e competitività** richiesti per competere a livello europeo. Questo suggerisce che l'economia abruzzese potrebbe beneficiare di **maggiori investimenti in tecnologia, strategie di diversificazione e modelli di business** più avanzati, per migliorare il proprio posizionamento e colmare il gap con le economie più competitive del continente.

Ora immaginiamo lo “spirito dell’industria futura”: Quanto ritieni che in Abruzzo ci siano realtà visionarie e tecnologiche che rappresentano il futuro dell’industria?

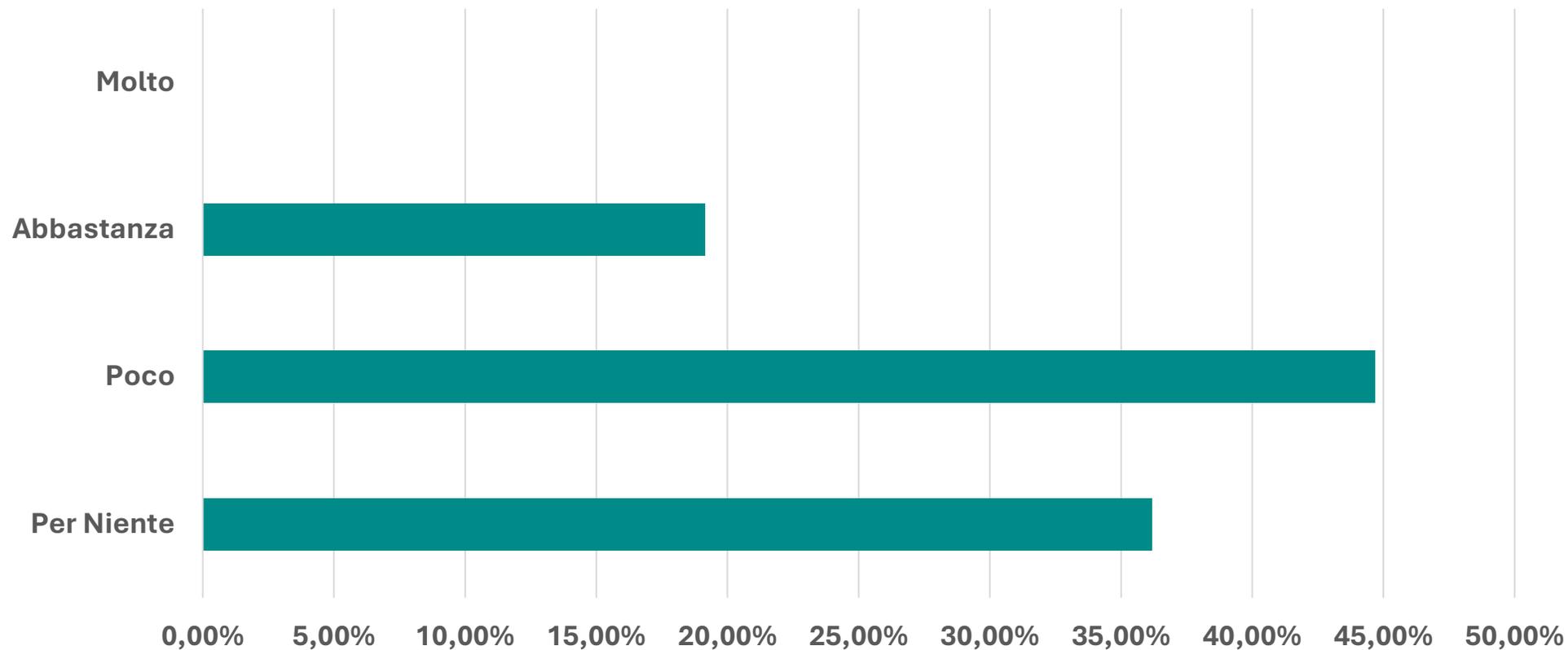


- La maggioranza, circa il **61%**, ha risposto **poco**, suggerendo una percezione diffusa di **scarsa presenza di realtà industriali innovative e tecnologiche** che guardano al futuro.
- Circa il **31%** degli intervistati ha risposto **abbastanza**, indicando che una minoranza ritiene che ci siano realtà significative, ma non sufficienti per fare dell'Abruzzo un centro di innovazione avanzata.
- Una piccola percentuale ha risposto **molto (4%)**, mentre una parte ancora più ridotta ha risposto **per niente (3%)**.

Questi risultati evidenziano una percezione prevalentemente **negativa** sulla capacità dell'Abruzzo di ospitare realtà industriali realmente visionarie e tecnologiche. La mancanza di aziende che incarnano lo "spirito" dell'industria futura potrebbe essere vista come un **ostacolo alla competitività della regione**, limitandone il potenziale di crescita e innovazione. Questo dato indica la necessità di **promuovere lo sviluppo di iniziative più avanzate tecnologicamente e capaci di visione a lungo termine** per colmare questo vuoto.



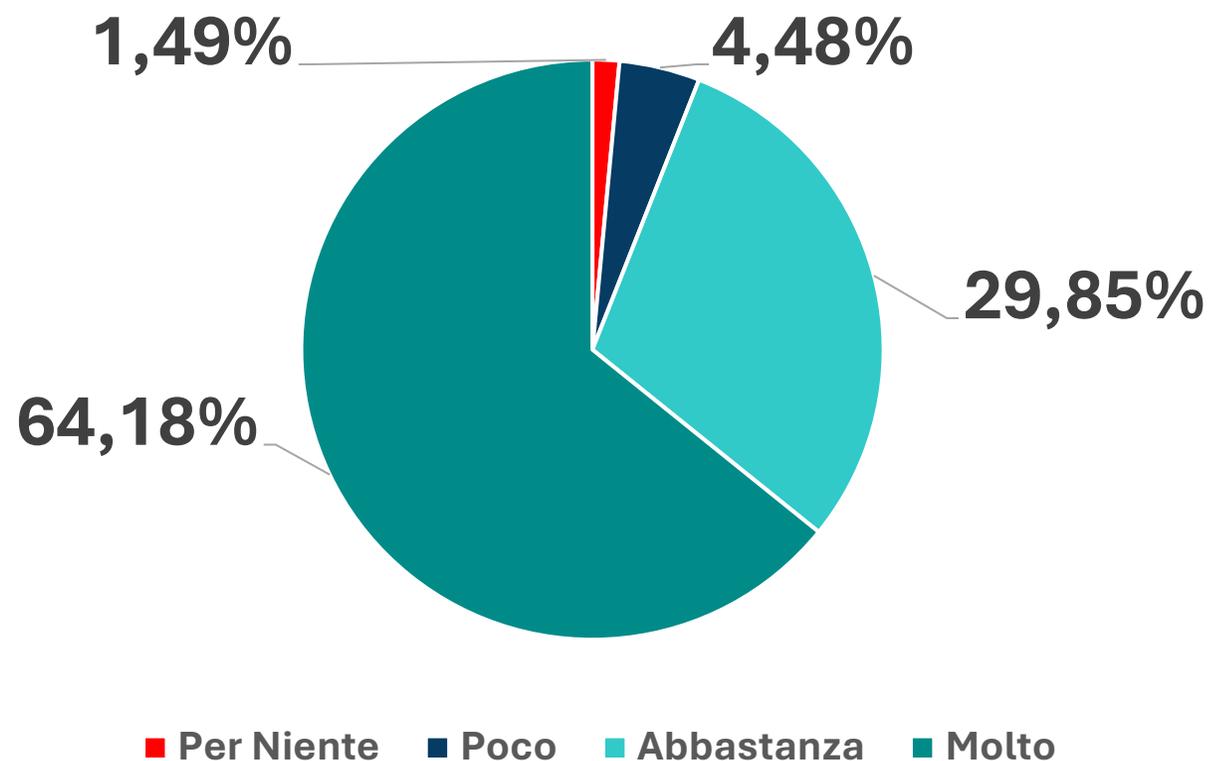
Quanto conosci la Strategia S3 (Smart Specialization Strategy) della Regione Abruzzo e le richieste UE, nell'ottica di un insieme di Linee guida per la crescita e lo sviluppo del territorio?



- Il **45%** degli intervistati ha dichiarato di conoscere **poco** la Strategia S3, indicando una conoscenza limitata di questo strumento di sviluppo regionale.
- Il **36%** degli intervistati ha risposto **per niente**, suggerendo che una parte considerevole dei partecipanti non ha familiarità con la Strategia S3.
- Solo il **19%** ha indicato di conoscere **abbastanza** la Strategia, mentre nessuno ha risposto **molto**.

I dati mostrano una generale **mancaza di conoscenza approfondita** della Strategia S3 tra i partecipanti, con **oltre l'80%** che ha dichiarato di conoscerla **poco o per niente**. Questo evidenzia un possibile **deficit informativo** o **mancaza di comunicazione** riguardo le linee guida strategiche della Regione Abruzzo e dell'UE per lo sviluppo del territorio. Questa scarsa familiarità con la S3 potrebbe limitare l'efficacia dell'implementazione delle politiche di specializzazione intelligente e suggerisce la **necessità di azioni per migliorare la consapevolezza e la comprensione di queste strategie** tra i manager e le aziende locali.

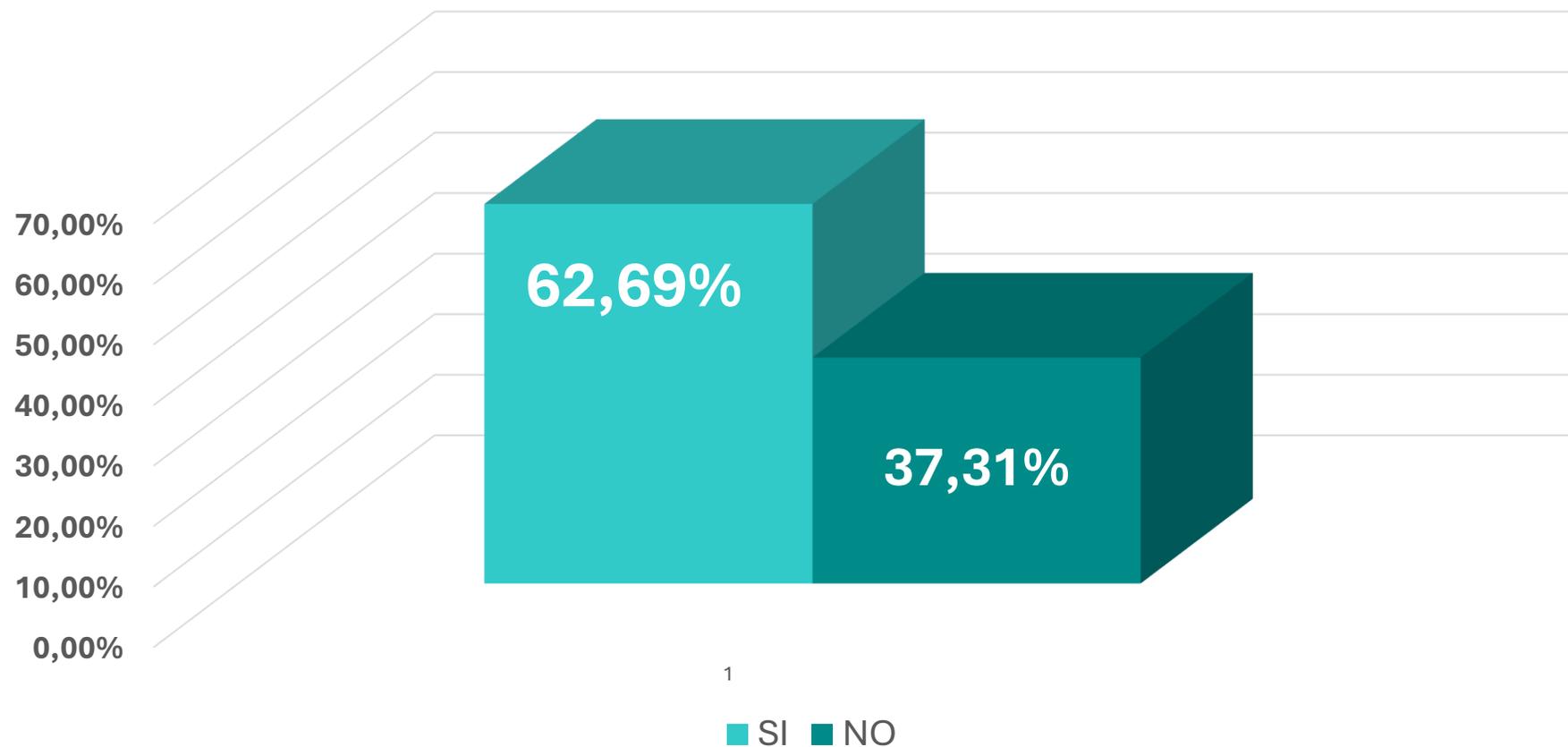
Quanto è necessaria la formazione di competenze specifiche per gestire i fondi stanziati dalle prospettive regionali, nazionali (PNRR) e comunitarie?



- La maggioranza degli intervistati, circa il **64%**, ha risposto **molto**, indicando che considerano estremamente necessaria la **formazione** per la gestione efficace dei fondi.
- Un **30%** ha risposto **abbastanza**, suggerendo che, sebbene ritengano la formazione importante, non la vedono come un'esigenza assoluta.
- Nessuno ha risposto **poco** o **per niente**, mostrando un **consenso unanime** sull'importanza di acquisire queste competenze.

Questi risultati riflettono una **forte percezione dell'importanza della formazione** mirata per gestire i fondi provenienti da fonti regionali, nazionali (come il **PNRR**) e comunitarie. La necessità di **competenze specifiche** è ritenuta cruciale per massimizzare l'impatto di questi fondi e garantire che siano utilizzati in modo efficace e strategico. Questo suggerisce una **richiesta diffusa di programmi formativi orientati alla gestione finanziaria e amministrativa dei fondi**, per supportare al meglio le iniziative di sviluppo territoriale e aziendale.

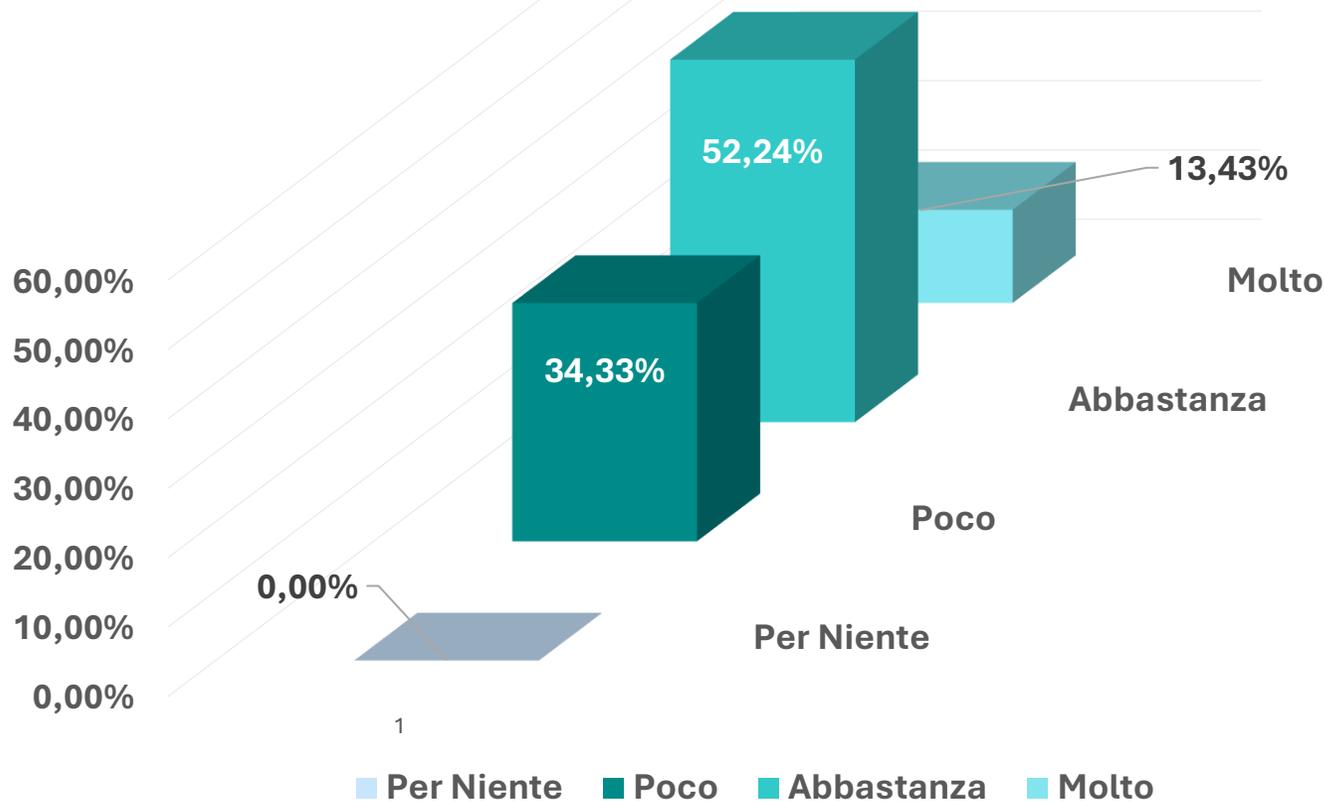
Eri a conoscenza del fatto che la programmazione comunitaria ha una base pluriennale, e che ora ci troviamo in quella 2021-27?



- **Sì:** Il **62,69%** degli intervistati era a conoscenza della natura pluriennale della programmazione comunitaria e del fatto che attualmente siamo nel ciclo 2021-2027.
- **No:** Il restante **37,31%** degli intervistati non era a conoscenza di questa informazione.

Questi risultati suggeriscono la necessità di una **maggior informazione e formazione** sui meccanismi di finanziamento europei, per garantire che le imprese e i manager locali siano ben informati e possano accedere efficacemente ai fondi e alle opportunità offerte dall'Unione Europea nel periodo di riferimento. La risposta evidenzia anche la **necessità per le istituzioni regionali e locali di comunicare in modo più efficace e sistematico** sulle opportunità legate ai fondi europei. **Campagne di informazione e supporto mirato** potrebbero sensibilizzare e orientare meglio le aziende verso l'accesso ai fondi.

In che misura credi che l’Abruzzo possa raggiungere i livelli innovativi delle regioni del centro-nord Italia in “innovazione organizzativa, design ed eco-design, processi di internazionalizzazione, marketing e valorizzazione delle competenze manageriali”?

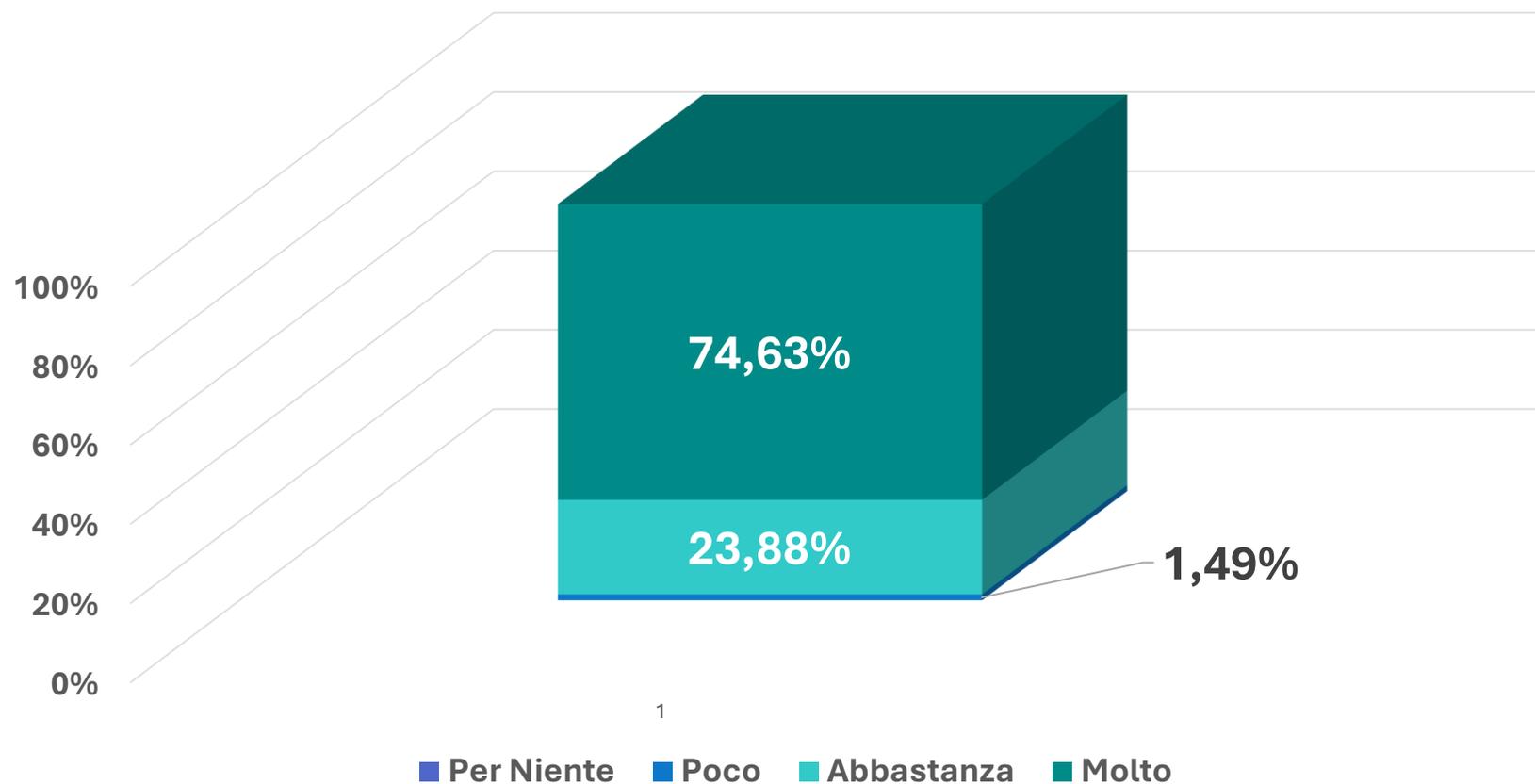


- La maggioranza degli intervistati, il **52%**, ha risposto **abbastanza**, indicando un moderato ottimismo sulla capacità dell'Abruzzo di avvicinarsi ai livelli innovativi delle regioni più avanzate del centro-nord Italia.
- **Poco** è stato scelto dal **34%**, suggerendo che un numero consistente di partecipanti nutre dubbi sulle possibilità di raggiungere quei livelli.
- Solo una piccola parte ha risposto **molto**, mentre nessuno **per niente**.

I risultati mostrano un'opinione abbastanza positiva, sebbene non completamente ottimista. Il dato riflette una certa **fiducia** nella capacità della regione di evolversi, pur riconoscendo la necessità di un impegno significativo per avvicinarsi agli standard di competitività e innovazione delle aree più sviluppate.

Inoltre, la percentuale di risposte "**poco**" suggerisce che alcuni vedano ancora **ostacoli importanti** per l'Abruzzo in settori chiave, probabilmente a causa di **limiti infrastrutturali** o di **competenze specifiche**. Questo indica la necessità di **politiche mirate e investimenti strategici** per accelerare la **crescita e sviluppo delle competenze** in questi ambiti.

Quanto pensi che sia importante per l'Abruzzo puntare sulla digitalizzazione nei prossimi 3 anni, tenendo conto dell'evoluzione di Industria 4.0, 5.0 e delle altre tecnologie emergenti?

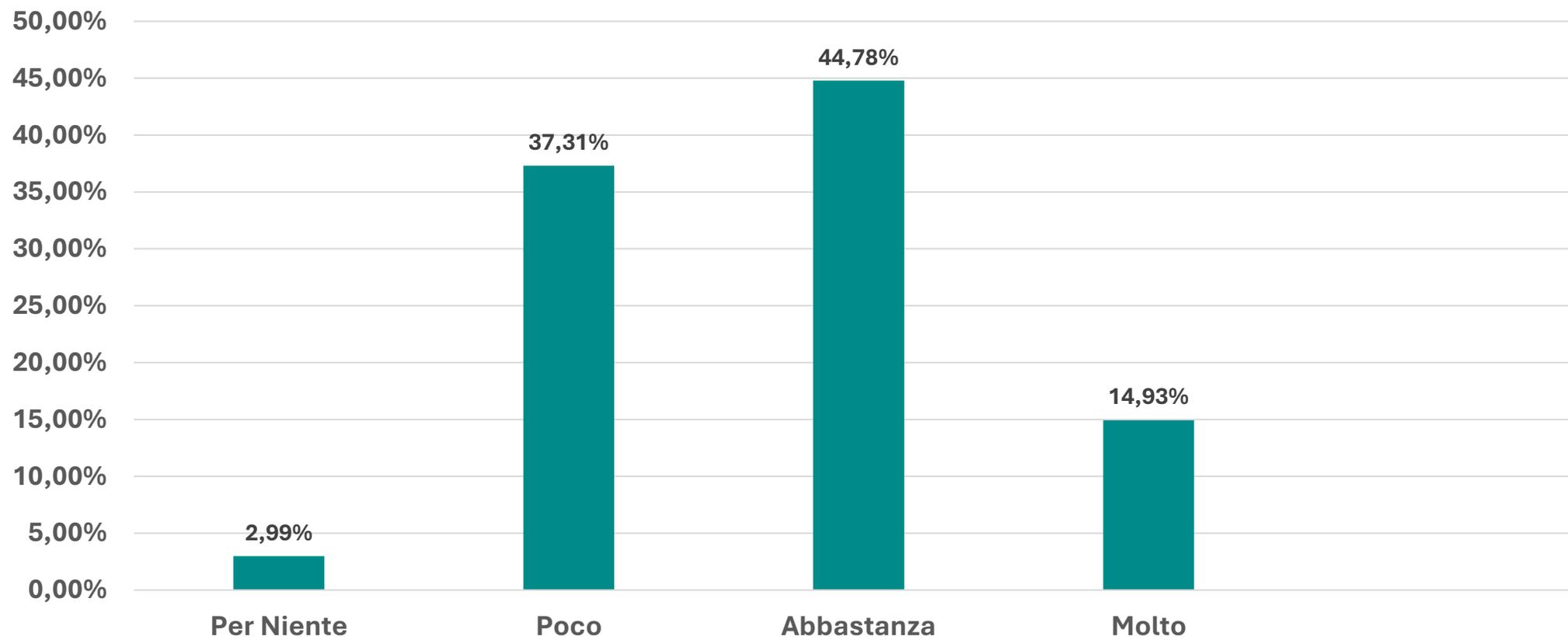


- La stragrande maggioranza degli intervistati, circa il **75%**, ha risposto **molto**, indicando che ritengono cruciale per l'Abruzzo investire nella digitalizzazione.
- Un altro **24%** considera la digitalizzazione **abbastanza** importante, riconoscendo il valore di questo investimento, anche se con un senso di urgenza inferiore.
- Solo una piccola percentuale ha risposto **poco**, e nessuno ha risposto **per niente**.

I risultati dimostrano un forte **consenso** sull'importanza della **digitalizzazione** per lo sviluppo e la competitività della regione nei prossimi anni, per mantenere il passo con le regioni più avanzate e sostenere l'innovazione locale.

Questo consenso suggerisce una chiara **direzione strategica** per le politiche regionali, con un **focus** su iniziative di **digitalizzazione, formazione tecnologica e integrazione di nuove tecnologie** nei processi produttivi. L'Abruzzo può trarre vantaggio da questo slancio, investendo in infrastrutture digitali, supportando le imprese nel processo di trasformazione digitale e colmando eventuali gap di competenze.

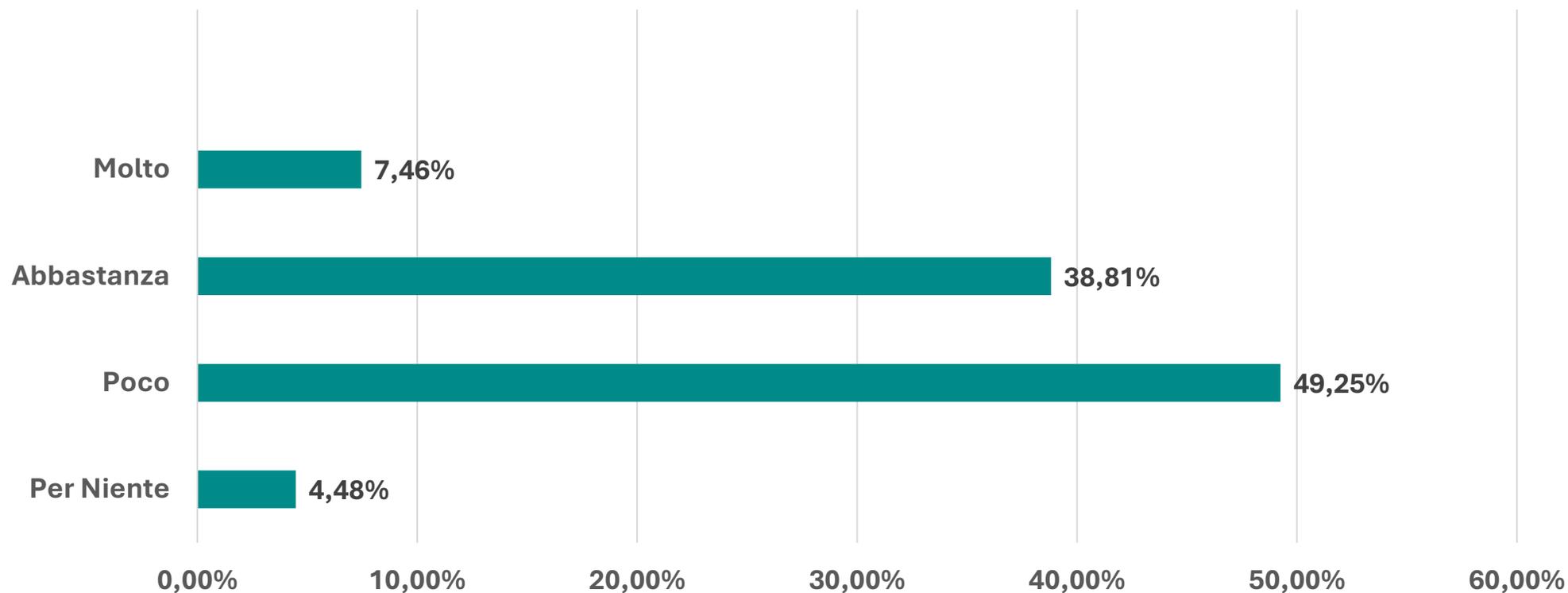
Riguardo la quarta sfida, quanto ritieni che il capitale umano abruzzese, considerando anche quello della tua impresa, sia adeguato per affrontare la transizione industriale e le nuove esigenze digitali?



- Circa il **45%**, ha risposto **abbastanza**, suggerendo che c'è un moderato livello di fiducia nelle competenze attuali del capitale umano abruzzese.
- Circa il **37%** ha risposto **poco**, indicando che una porzione significativa dei partecipanti ritiene il capitale umano attuale insufficiente per affrontare le sfide della transizione digitale.
- Solo una piccola percentuale ha risposto **molto (15%)**, mentre un numero molto ridotto ha risposto **per niente (3%)**, suggerendo che solo pochi vedono il capitale umano abruzzese completamente preparato.

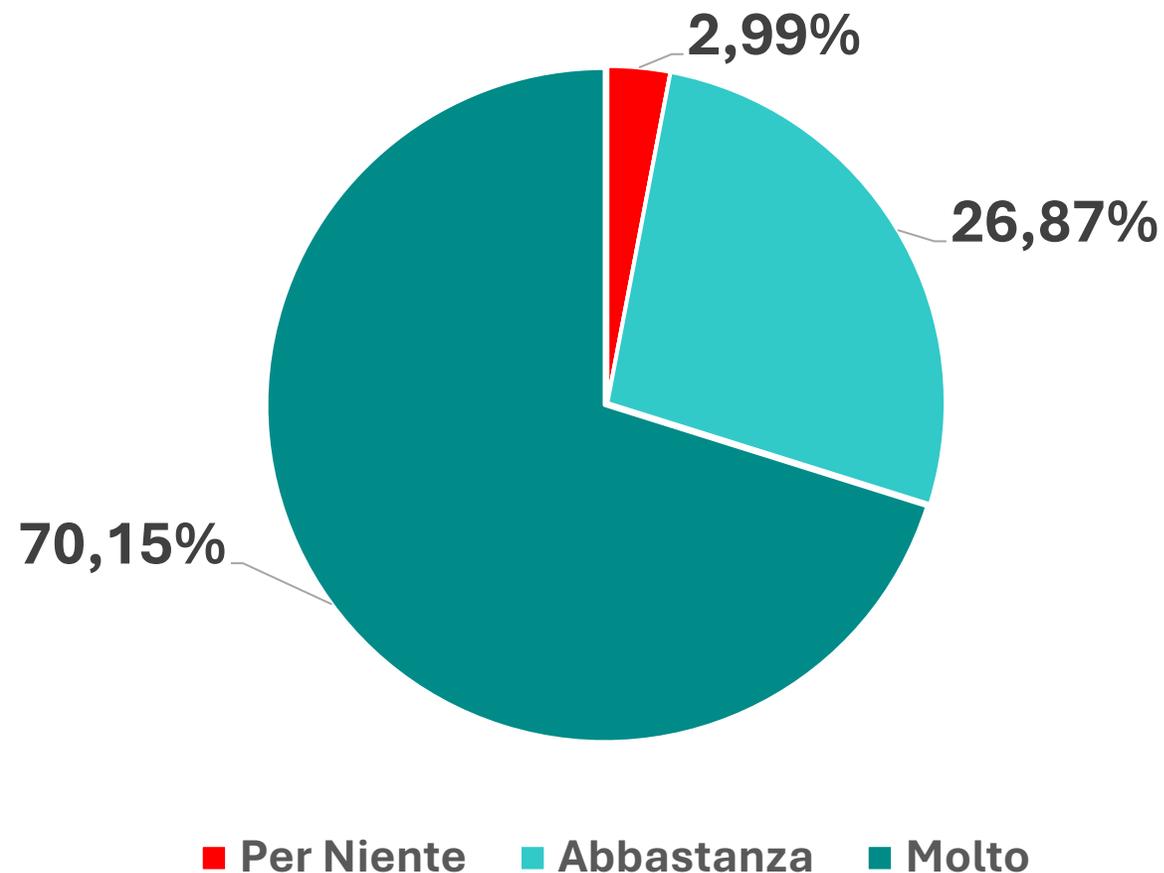
I risultati indicano una **percezione mista** sulla preparazione del capitale umano in Abruzzo per affrontare le sfide della transizione digitale e industriale. Sebbene ci sia un certo grado di **fiducia**, il dato rilevante di risposte “poco” indica che molti ritengono **necessario un miglioramento delle competenze** per essere competitivi nelle nuove tecnologie e nei modelli industriali. La discreta percentuale di persone che ritiene il capitale umano “**abbastanza pronto**” può essere vista come una **base su cui costruire**, puntando a colmare i gap di competenze e favorire la crescita digitale nella regione.

Ritieni che, in Abruzzo, esistano tutte le condizioni di contesto necessarie per consentire alle imprese di rispondere efficacemente alle sfide attuali e future del mercato?



- L'analisi mostra una situazione interessante. Se consideriamo insieme le risposte **abbastanza** (38,81%) e **molto** (7,46%), la somma arriva al **46,27%**, un valore vicino alla maggioranza relativa. Questo gruppo rappresenta chi percepisce che in Abruzzo esistano in buona misura le condizioni di contesto necessarie per affrontare le sfide presenti e future.
- Sebbene la risposta predominante sia **poco**, con il **49,25%**, è importante notare che una percentuale significativa di intervistati ritiene comunque che le condizioni siano **abbastanza** o **molto** favorevoli.
- Questo suggerisce una **percezione non del tutto negativa** e possiamo interpretare questi dati come un segnale di **potenziale**: quasi la metà degli intervistati riconosce la presenza di elementi favorevoli, anche se migliorabili. Questo offre una base solida su cui costruire ulteriori interventi mirati per consolidare e potenziare le condizioni esistenti, con l'obiettivo di far crescere il numero di chi considera il contesto "molto" favorevole.
- In conclusione, pur rimanendo la percezione di alcune carenze, i risultati evidenziano una **certa positività** verso le condizioni di contesto.

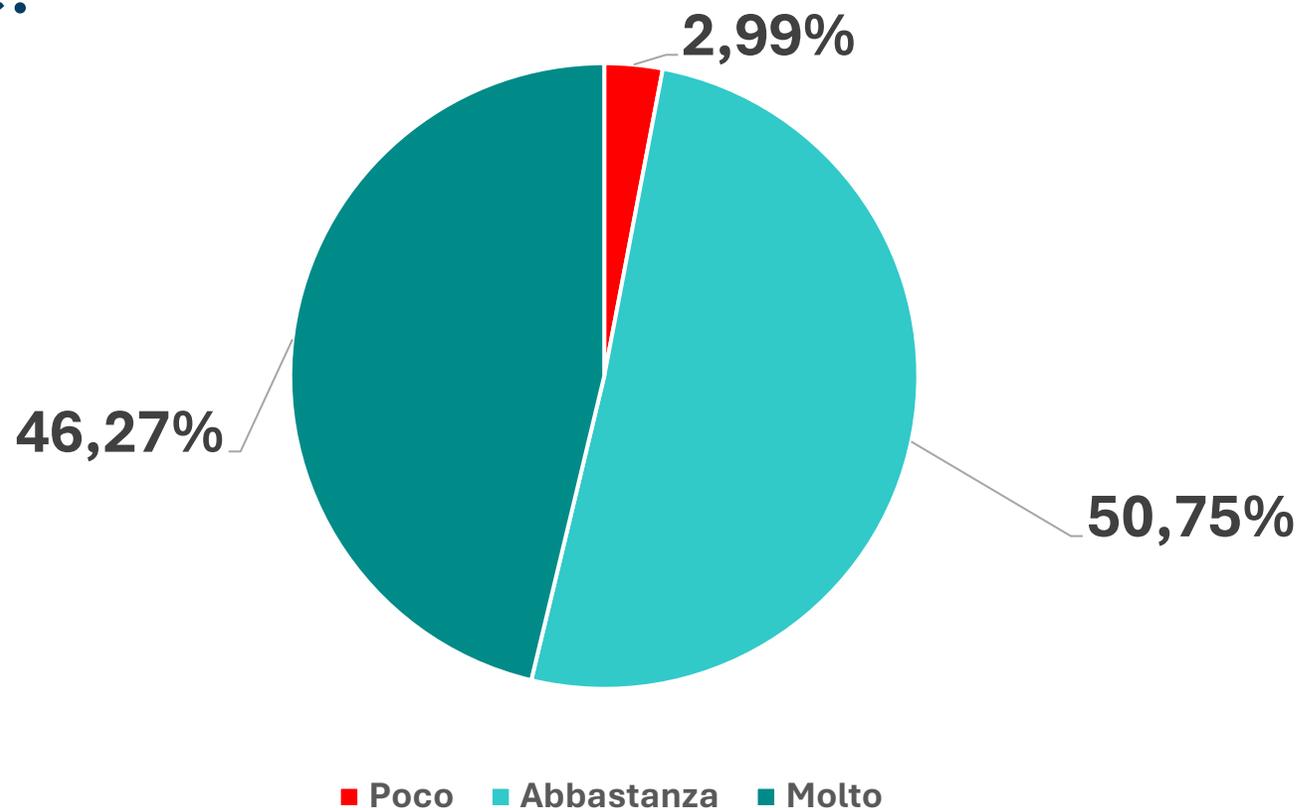
Quanto pensi che siano necessarie competenze manageriali specifiche per manager e imprenditori, al fine di affrontare con successo le sfide industriali S3 in Abruzzo?



- La maggioranza degli intervistati, circa il **70%**, ha risposto **molto**, indicando una percezione fortemente positiva riguardo alla necessità di competenze manageriali specializzate per affrontare le sfide S3.
- Un ulteriore **27%** ha risposto **abbastanza**, con un'urgenza inferiore.
- Una piccola percentuale ha risposto **poco** o **per niente**, indicando che solo pochi partecipanti vedono tali competenze come non essenziali.

Questi risultati riflettono un **consenso quasi unanime** sull'importanza cruciale di **competenze manageriali** avanzate. La predominanza della risposta "molto" indica che gli intervistati percepiscono la **necessità di una preparazione manageriale specifica** come una componente fondamentale per guidare le aziende abruzzesi verso l'innovazione e la competitività nel contesto della S3. Questo suggerisce che ci sia una **forte domanda per programmi formativi mirati** allo sviluppo di competenze manageriali avanzate, con un'enfasi su **innovazione, digitalizzazione e capacità di gestione strategica**.

Quanto ritieni che siano decisive le competenze tecniche e settoriali, rispetto a quelle manageriali e strategiche, per vincere le quattro sfide industriali indicate?

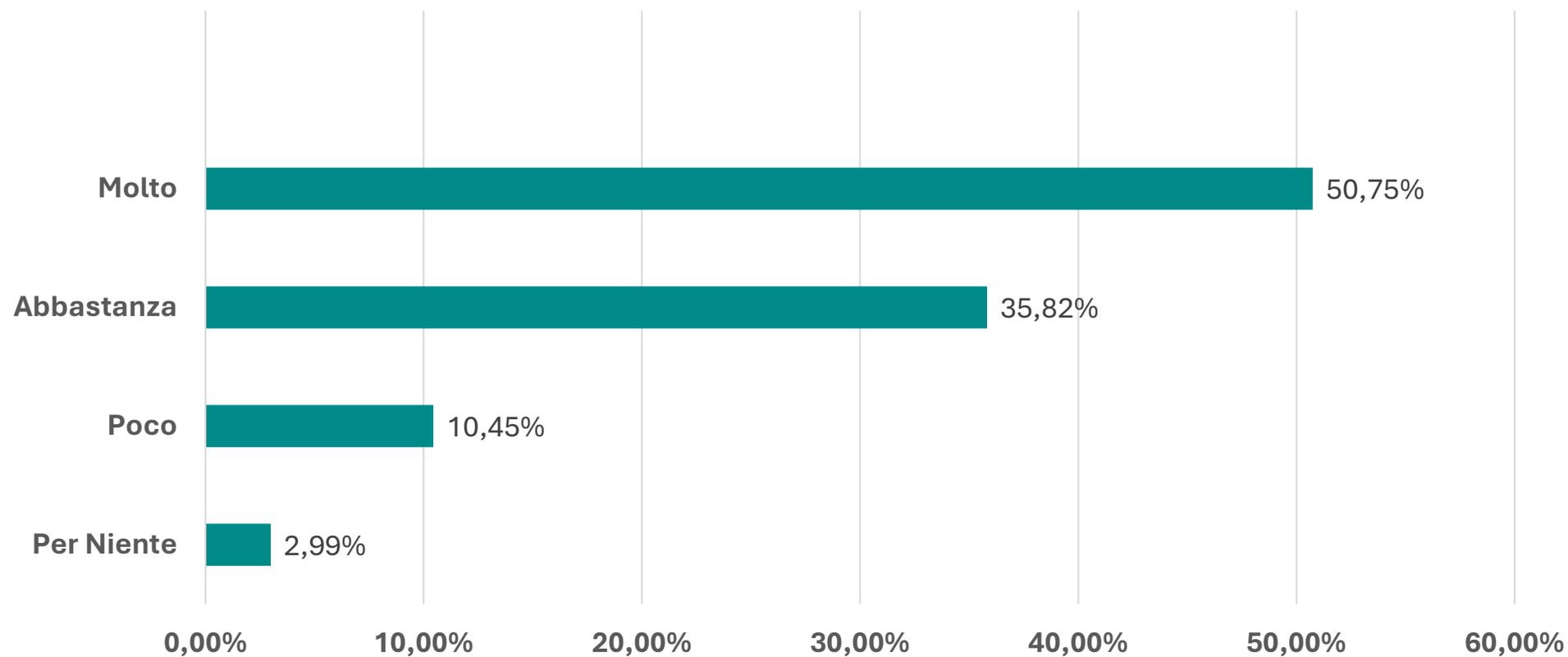


- Circa il **51%** degli intervistati ha risposto **molto**, indicando che quasi la metà dei partecipanti ritiene le competenze tecniche e settoriali fondamentali.
- Un altro **46%** ha risposto **abbastanza**, segnalando che anche una buona parte dei rispondenti riconosce l'importanza delle competenze tecniche e settoriali, pur non considerandole decisive.
- Solo una piccola percentuale ha risposto **poco (3%)**, e nessuno ha scelto **per niente**.

Il risultato suggerisce che, nonostante il valore delle competenze manageriali e strategiche, i partecipanti vedono nelle **competenze tecniche** un **elemento chiave** per competere e innovare nei rispettivi settori.

L'alta percentuale di risposte "**abbastanza**" indica anche un **equilibrio**: molti ritengono che **le competenze tecniche debbano integrarsi con quelle manageriali** e strategiche, evidenziando un **approccio olistico** allo sviluppo delle competenze. Questo implica la necessità di **programmi formativi che bilancino** le competenze tecniche con quelle strategiche per sostenere la competitività industriale della regione.

Quanto potrebbe essere importante, per la crescita delle aziende abruzzesi, internalizzare competenze e promuovere una cultura di apprendimento piuttosto che affidarsi a consulenze esterne?

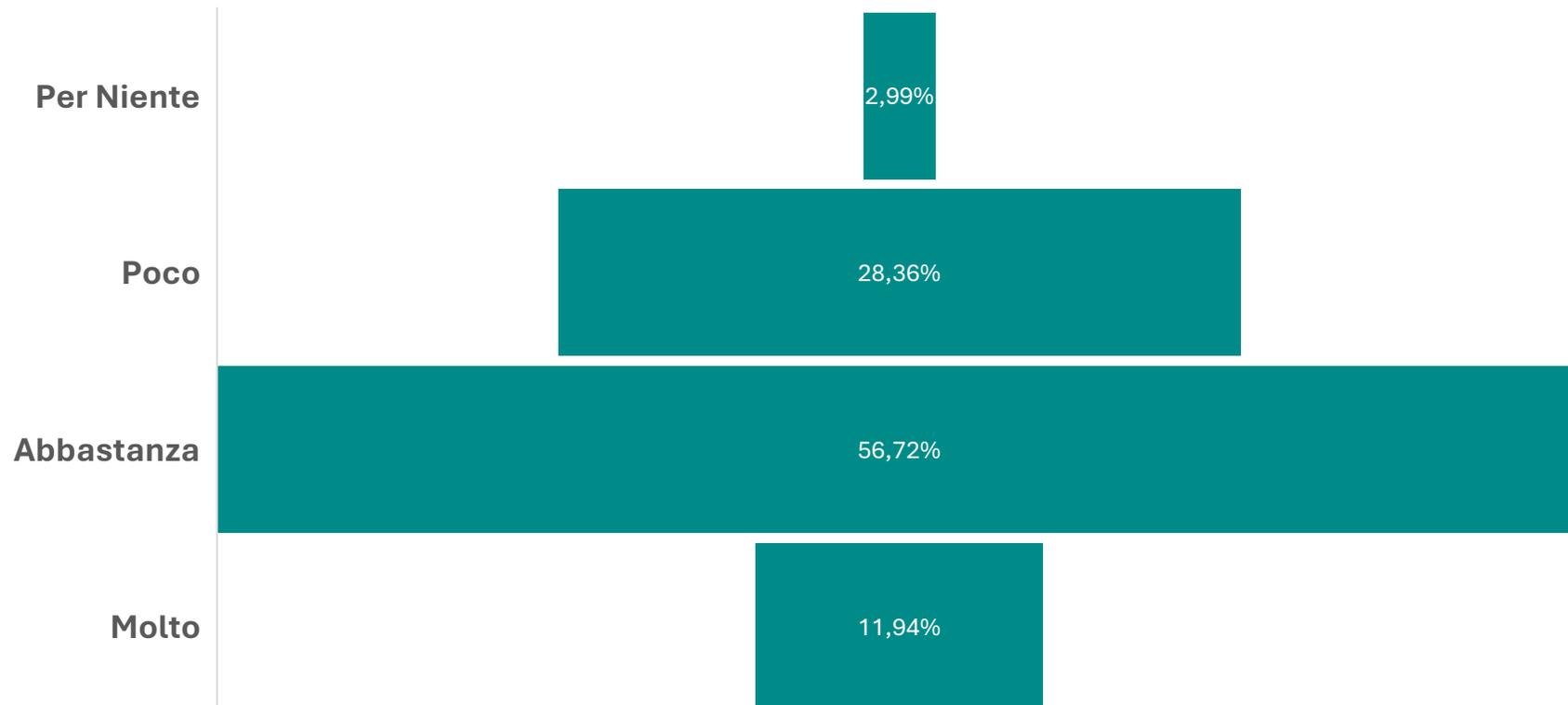


- La maggioranza, circa il **51%**, ha risposto **molto**, indicando che ritiene altamente importante l'**internalizzazione delle competenze** e lo sviluppo di una **cultura di apprendimento continua**.
- Un altro **36%** ha risposto **abbastanza**, segnalando che anche questi partecipanti vedono un valore significativo nell'**internalizzare competenze**.
- Pochi intervistati hanno risposto **poco o per niente**.

I risultati riflettono un forte consenso sulla necessità di ridurre la dipendenza dalle consulenze esterne o dalle assunzioni di personale specializzato, puntando invece sulla **formazione e sullo sviluppo interno delle competenze**. Questo approccio non solo potrebbe migliorare l'efficienza operativa, ma anche **aumentare la resilienza** delle imprese abruzzesi di fronte alle sfide future.

La risposta "**molto**" prevalente indica che i partecipanti vedono nella creazione di **competenze interne** una **strategia chiave per la competitività** a lungo termine.

Ritieni che i manager, tecnici e laureati abruzzesi abbiano le competenze necessarie per rilanciare o rafforzare settori chiave che l'S3 considerano rappresentativi, come Automotive, Agrifood, Moda/Design, ICT/Spazio, Scienze della vita e Turismo Sostenibile?



- La maggioranza relativa degli intervistati, circa il **57%**, ha risposto **abbastanza**, suggerendo una percezione moderata della presenza di competenze necessarie.
- Un **28%** ha risposto **poco**, evidenziando una certa preoccupazione.
- Solo una **percentuale inferiore**, ma **consistente**, ha risposto **molto (12%)**, segnalando **fiducia**.

La presenza di un terzo degli intervistati che risponde **poco** rivela una **percezione di deficit**, in particolare per settori innovativi come ICT/spazio e Scienze della vita, dove le competenze possono essere più difficili da reperire o sviluppare.

La bassa percentuale di risposte **molto** indica che **pochi partecipanti vedono le competenze attuali come pienamente sufficienti**, il che potrebbe suggerire la necessità di investire ulteriormente in **formazione specialistica e aggiornamento continuo**. Per rafforzare la competitività regionale nei settori strategici, potrebbe essere vantaggioso **incentivare programmi di sviluppo professionale mirati**, che forniscano ai manager e ai tecnici le competenze specifiche necessarie per sostenere l'innovazione e la crescita in questi ambiti.

Scegli le tre competenze più strategiche per la tua impresa:



- 1. Innovazione tecnologica (58,21%):** è considerata la competenza più strategica.
- 2. Leadership e gestione del cambiamento (50,75%):** la gestione del cambiamento è vista come essenziale per navigare le trasformazioni
- 3. Pianificazione strategica (35,82%):** la pianificazione a lungo termine è percepita come una delle competenze chiave
- 4. Gestione dell'innovazione e Sostenibilità ambientale (29,85%):** queste due competenze evidenziano una doppia priorità. Da un lato, l'innovazione è vista come un fattore di crescita e competitività; dall'altro, la sostenibilità è considerata una responsabilità imprescindibile e una risorsa strategica.
- 5. Flessibilità e resilienza (28,36%):** questa competenza è fondamentale per adattarsi ai cambiamenti del mercato e alle sfide impreviste.
- 6. Competenze digitali avanzate (26,87%):** la digitalizzazione è percepita come un'opportunità per migliorare l'efficienza e la competitività, rendendo cruciale la padronanza di strumenti digitali avanzati.



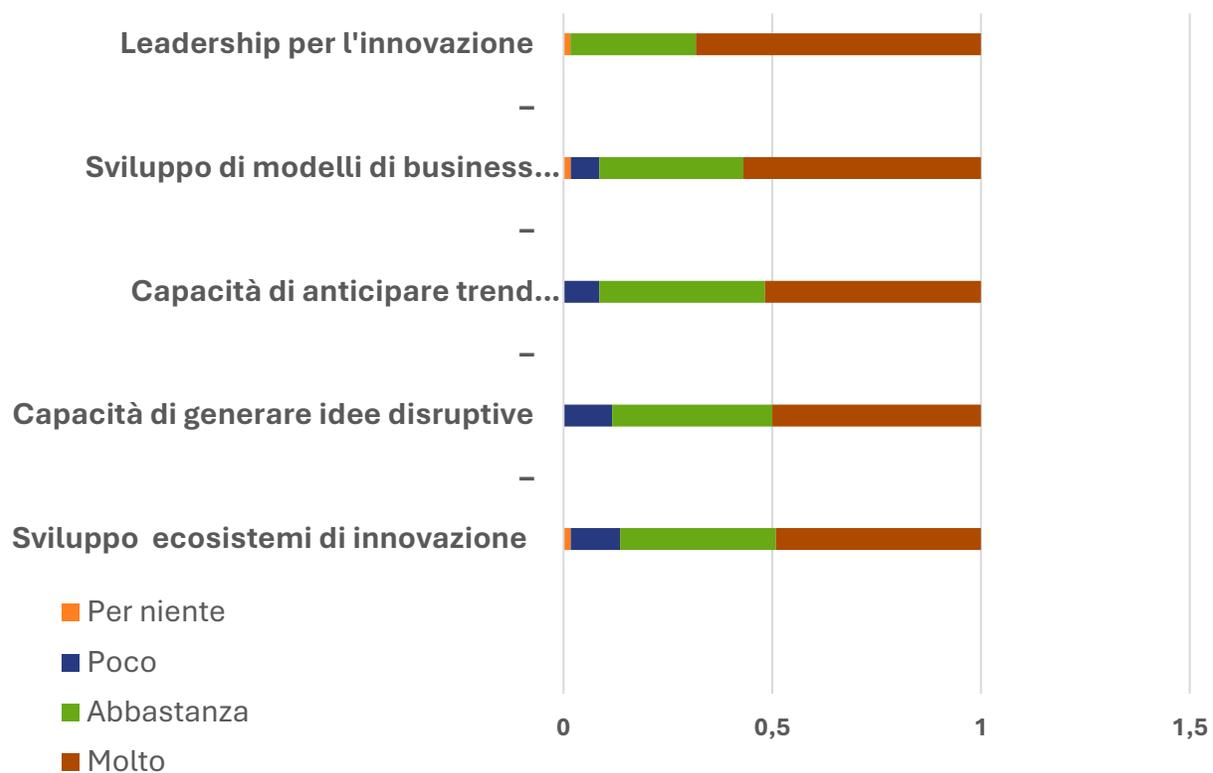
Altre competenze, come **project management** (19,40%), **internazionalizzazione** (19,40%) e **valorizzazione delle competenze** tramite il marketing (14,93%), sono considerate meno strategiche, anche se rimangono rilevanti. Competenze come **l'eco-design** (5,97%) e il **problem solving** (11,94%) sono percepite come priorità minori rispetto a quelle sopra citate.

Questi risultati mostrano una chiara preferenza per competenze orientate all'innovazione, alla gestione del cambiamento e alla pianificazione strategica, indicando che le imprese in Abruzzo sono consapevoli delle sfide del futuro e della necessità di aggiornarsi e adattarsi costantemente.

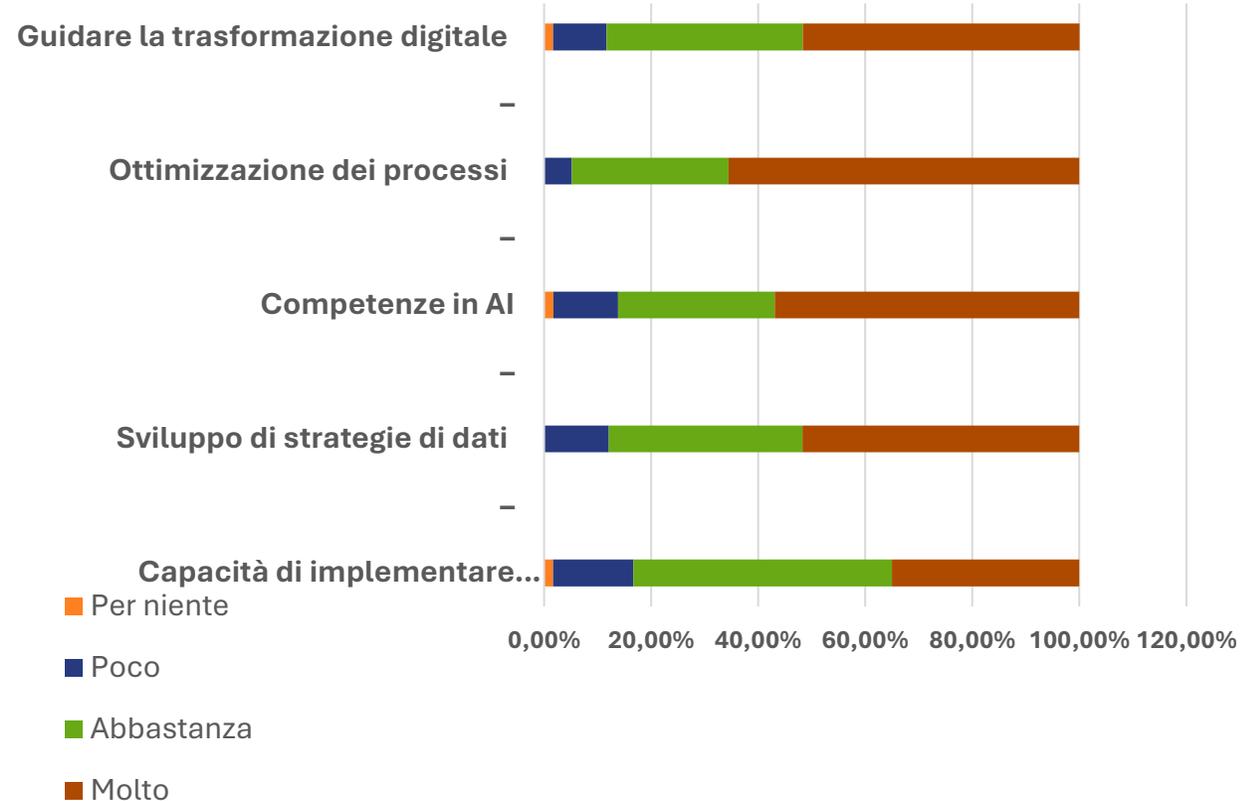
Inoltre, la rilevanza data alla **sostenibilità ambientale** riflette una crescente attenzione verso le pratiche responsabili, mentre le **competenze digitali** sono considerate essenziali per sfruttare le opportunità della trasformazione digitale. In sintesi, le imprese abruzzesi sembrano orientate verso un **modello di crescita sostenibile e innovativo**, riconoscendo l'importanza di una leadership efficace e di una strategia tecnologica avanzata per restare competitive nel contesto attuale.

Esprimi la tua valutazione sull'importanza delle seguenti competenze proposte per ciascuna sfida/1

Sfida N°1: Abruzzo come frontiera dell'innovazione

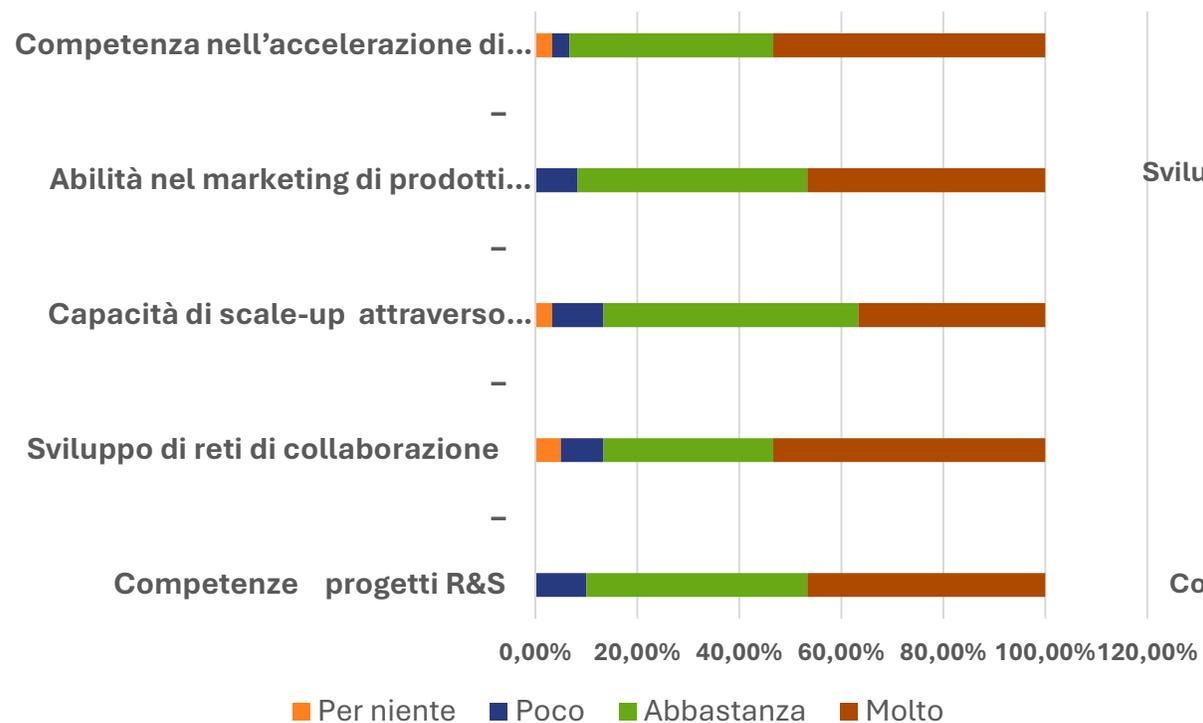


Sfida N°2: Rafforzare la digitalizzazione

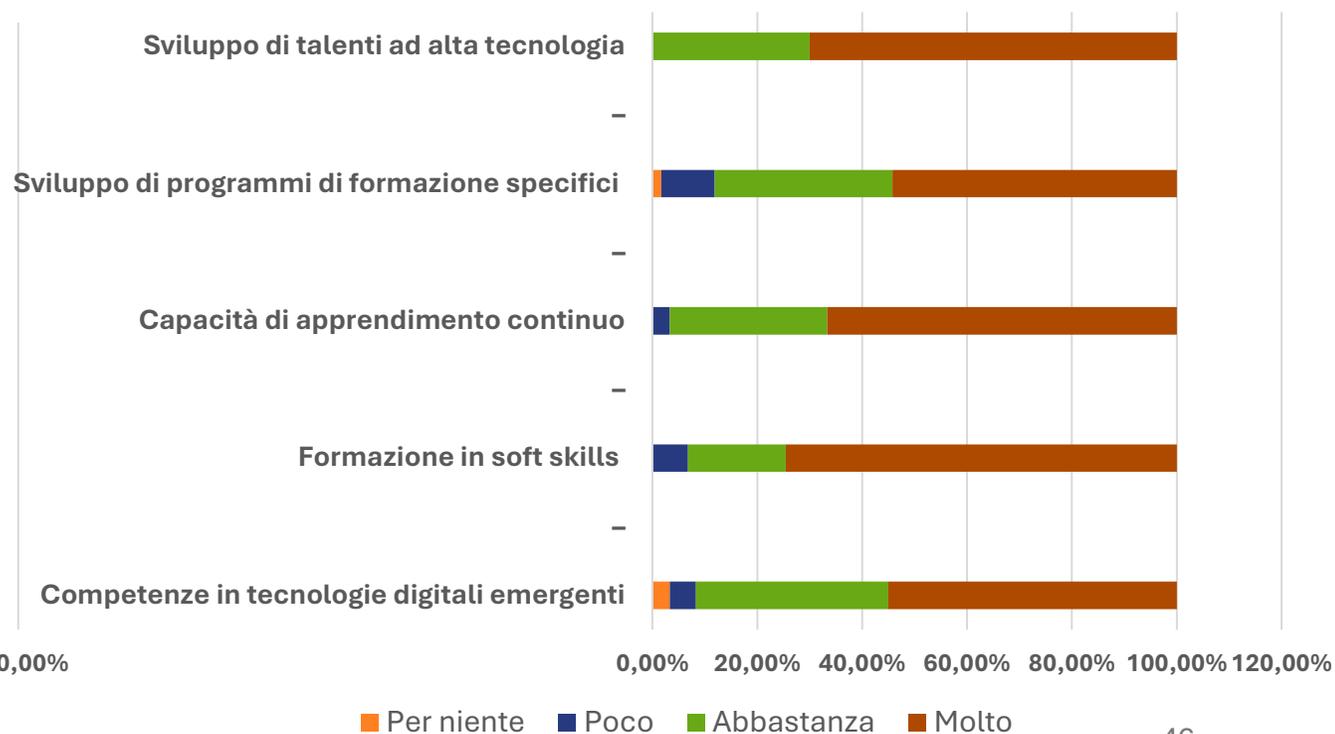


Esprimi la tua valutazione sull'importanza delle seguenti competenze proposte per ciascuna sfida/2

Sfida N° 3. Accrescere il numero e la dimensione delle imprese innovative



Sfida N° 4. Rendere il Capitale Umano Preparato per la Transizione Industriale



ANALISI DELLE COMPETENZE - Sfida N.1: L'Abruzzo come frontiera dell'innovazione/1

1. Sviluppo di ecosistemi di innovazione collaborativa

1. **Molto:** Il **49,15%** dei rispondenti considera cruciale la creazione di un ambiente che faciliti la collaborazione e l'innovazione.
2. **Abbastanza:** Il **37,29%** dimostra un'ulteriore apprezzamento per questa competenza.

2. Capacità di generare e implementare idee disruptive

1. **Molto:** La metà degli intervistati (**50,00%**) evidenzia un forte interesse per la capacità di sviluppare innovazioni rivoluzionarie.
2. **Abbastanza:** Il **38,33%** riconosce un valore significativo nella capacità di creare idee disruptive.

3. Capacità di anticipare trend tecnologici emergenti

1. **Molto:** Il **51,72%** considera la capacità di anticipare i trend tecnologici come fondamentale.
2. **Abbastanza:** **39,66%** riconosce l'importanza di questa competenza, anche se con livelli di priorità leggermente diversi.

ANALISI DELLE COMPETENZE - Sfida N.1: L'Abruzzo come frontiera dell'innovazione/2

4. Sviluppo di modelli di business innovativi e sostenibili

1. **Molto:** Il **56,90%** riflette un interesse elevato per la creazione di modelli di business sostenibili e innovativi.
2. **Abbastanza:** Il **34,48%** aggiunge ulteriore valore a questa capacità.

5. Leadership nella creazione di culture aziendali orientate all'innovazione

1. **Molto:** Con il **68,33%** di risposte "molto", questa competenza emerge come la più importante tra quelle elencate. Questo dato indica una forte leadership orientata all'innovazione come centrale.
2. **Abbastanza:** Il **30,00%** segnala comunque un'alta considerazione per questa competenza.

CONSIDERAZIONI GENERALI- Sfida N.1: L'Abruzzo come frontiera dell'innovazione

I dati mostrano una forte enfasi sulle competenze legate alla **leadership** e all'**anticipazione dei trend tecnologici**. La **leadership nella creazione di culture aziendali orientate all'innovazione** è la competenza più importante, con il **68,33%** degli intervistati che la considera cruciale.

Anche le altre competenze sono ampiamente apprezzate, con oltre il **50%** delle risposte su "molto" per la **capacità di anticipare trend tecnologici emergenti**, lo **sviluppo di modelli di business innovativi e sostenibili** e la **generazione di idee disruptive**.

La **collaborazione nell'ecosistema di innovazione** è importante, ma con una leggera preferenza inferiore rispetto alle altre competenze.

In sintesi, i risultati indicano che per far diventare l'Abruzzo una frontiera dell'innovazione, è necessario puntare su una **leadership forte e visionaria**, capace di creare un ambiente aziendale che favorisca la **sostenibilità**, l'**anticipazione dei cambiamenti tecnologici** e la **creazione di modelli di business innovativi**.

ANALISI DELLE COMPETENZE - Sfida N.2: Rafforzare la digitalizzazione/1

1. Capacità di implementare architetture digitali modulari e scalabili

- **Molto:** Il **35,00%** degli intervistati ritiene questa competenza “molto” importante, mentre il **48,33%** la considera “**abbastanza**” importante. Questi numeri indicano che **oltre l’80%** dei rispondenti apprezza l’importanza di questa capacità per costruire infrastrutture digitali flessibili e adattabili.

2. Sviluppo di strategie di dati e governance dell’informazione

- **Molto:** Il **51,72%** dimostra un’alta priorità per la gestione strategica dei dati e delle informazioni aziendali.
- **Abbastanza:** Il **36,21%** consolida l’importanza della governance dei dati.

ANALISI DELLE COMPETENZE - Sfida N.2: Rafforzare la digitalizzazione/2

3. Competenze in intelligenza artificiale e processi automatizzati

- **Molto:** Il **56,90%** segnala la rilevanza dell'AI e dell'automazione per la digitalizzazione.
- **Abbastanza:** Il **29,31%** contribuisce a sottolineare il peso strategico dell'AI.

4. Ottimizzazione dei processi aziendali attraverso tecnologie digitali

- **Molto:** Il **65,52%** pone enfasi sull'efficienza operativa tramite digitalizzazione.
- **Abbastanza:** Il **29,31%** segnala che quasi tutti riconoscono l'importanza di ottimizzare i processi.

5. Capacità di guidare la trasformazione digitale in contesti industriali

- **Molto:** Il **51,67%** sottolinea l'importanza della leadership nella digitalizzazione industriale.
- **Abbastanza:** Il **36,67%** conferma la necessità di una guida efficace in questo ambito.

CONSIDERAZIONI GENERALI- Sfida N.2: Rafforzare la digitalizzazione

I risultati mostrano che le competenze legate alla **governance dei dati**, all'**intelligenza artificiale e automazione** e all'**ottimizzazione dei processi** sono particolarmente apprezzate, con percentuali significative di “molto” importanti, rispettivamente al **51,72%**, **56,90%** e **65,52%**. La **capacità di guidare la trasformazione digitale** è anch'essa molto rilevante, con il **51,67%** delle risposte su “molto”.

In generale, le aziende abruzzesi sembrano attribuire un'importanza elevata alle competenze che favoriscono l'efficienza e l'adattabilità digitale. La maggior parte delle risposte indica che i manager vedono nella digitalizzazione un percorso cruciale per la competitività, con una forte enfasi sulla gestione e l'utilizzo dei dati, sulle tecnologie digitali avanzate e sulla leadership che guida il cambiamento.

ANALISI DELLE COMPETENZE - Sfida N.3: Accrescere il numero e la dimensione delle imprese innovative/1

1. Competenze nella gestione di progetti di ricerca e sviluppo (R&S)

- **Molto:** Il **46,67%** sottolinea la gestione efficace della R&A per la crescita delle imprese innovative.
- **Abbastanza:** Il **43,33%** attribuisce un'importanza elevata a questa competenza.

2. Sviluppo di reti di collaborazione tra imprese e istituti di ricerca

- **Molto:** Il **53,33%** segnala la necessità di creare collaborazioni tra aziende e centri di ricerca.
- **Abbastanza:** Il **33,33%** porta il totale dei rispondenti che la ritengono rilevante all'**86,66%**.

3. Capacità di scale-up delle PMI attraverso l'innovazione aperta

- **Molto:** Il **36,67%** mostra una valutazione **inferiore** rispetto ad altre competenze, ma comunque rilevante.
- **Abbastanza:** Il **50,00%** segnala una percezione positiva dell'OI come strumento di crescita per le PMI.

ANALISI DELLE COMPETENZE - Sfida N.3: Accrescere il numero e la dimensione delle imprese innovative/2

4. Abilità nel marketing e nella valorizzazione di prodotti innovativi

- **Molto:** Il **46,67%** indica un'alta priorità nella valorizzazione dei prodotti innovativi attraverso il marketing.
- **Abbastanza:** Il **45,00%** porta la percentuale complessiva di coloro che vedono questa competenza come rilevante al **91,67%**.

5. Competenza nell'accelerazione di imprese ad alto contenuto tecnologico

- **Molto:** Il **53,33%** insieme al **40,00%** che rispondono abbastanza porta la percentuale totale di coloro che vedono questa competenza come cruciale al **93,33%**.

CONSIDERAZIONI GENERALI- Sfida N.3: Accrescere il numero e la dimensione delle imprese innovative

I risultati mostrano che tutte le competenze elencate sono considerate importanti per la crescita e l'espansione delle imprese innovative. In particolare, le competenze più apprezzate sono:

- **Sviluppo di reti di collaborazione tra imprese e istituti di ricerca** (53,33% “molto”);
- **Competenza nell'accelerazione di imprese ad alto contenuto tecnologico** (53,33% “molto”).

Queste competenze evidenziano l'importanza di creare **collaborazioni strategiche** e di favorire **l'accelerazione tecnologica** come elementi chiave per l'innovazione. Anche le altre competenze, come la **gestione dei progetti di R&S** e le **abilità di marketing per prodotti innovativi**, ricevono punteggi elevati, segnalando un ampio consenso sulla necessità di competenze trasversali per sostenere la crescita delle imprese innovative.

In sintesi, i risultati indicano che per far crescere il numero e la dimensione delle imprese innovative, le competenze di **collaborazione**, **accelerazione tecnologica**, **marketing** e **gestione R&S** sono fondamentali per creare un ecosistema favorevole all'innovazione e alla competitività delle PMI.

ANALISI DELLE COMPETENZE - Sfida N.4: Rendere il capitale umano preparato per la transizione industriale/1

1. Competenze in tecnologie digitali emergenti

- **Molto:** Il **55,00%** evidenzia la priorità di queste competenze per affrontare le sfide tecnologiche della S3.
- **Abbastanza:** Il **36,67%** porta il totale di coloro che vi attribuiscono importanza a oltre il 90%.

2. Formazione in soft skills per la gestione del cambiamento

- **Molto:** Il **74,58%** mostra un consenso quasi unanime su queste competenze per una transizione efficace.
- **Abbastanza:** Il **18,64%** ne conferma ulteriormente l'importanza, con un totale che supera il 90%.

3. Capacità di apprendimento continuo e adattamento alle nuove tecnologie

- **Molto:** Il **66,67%** indica una forte consapevolezza dell'importanza dell'apprendimento continuo.
- **Abbastanza:** Il **30,00%** porta il totale di coloro che riconoscono importante questa competenza al **96,67%**.

ANALISI DELLE COMPETENZE - Sfida N.4: Rendere il capitale umano preparato per la transizione industriale/2

4. Sviluppo di programmi di formazione specifici per il settore industriale

- **Molto:** Il **54,24%** evidenzia la necessità di programmi di formazione mirati.
- **Abbastanza:** Il **33,90%** dimostra un elevato interesse per la formazione settoriale.

5. Sviluppo di talenti e retention in settori ad alta tecnologia

- **Molto:** Il **70,00%** mostra un consenso quasi unanime sull'importanza di attrarre e trattenere talenti nei settori ad alta tecnologia.
- **Abbastanza:** Il **30,00%** porta il totale di risposte positive al **100%**.

CONSIDERAZIONI GENERALI- Sfida N.4: Rendere il capitale umano preparato per la transizione industriale

I risultati indicano che tutte le competenze elencate sono considerate essenziali per preparare il capitale umano alla S3. In particolare, le competenze con la maggiore valutazione “molto” sono:

- **Formazione in soft skills per la gestione del cambiamento** (74,58% “molto”);
- **Sviluppo di talenti e retention in settori ad alta tecnologia** (70,00% “molto”).

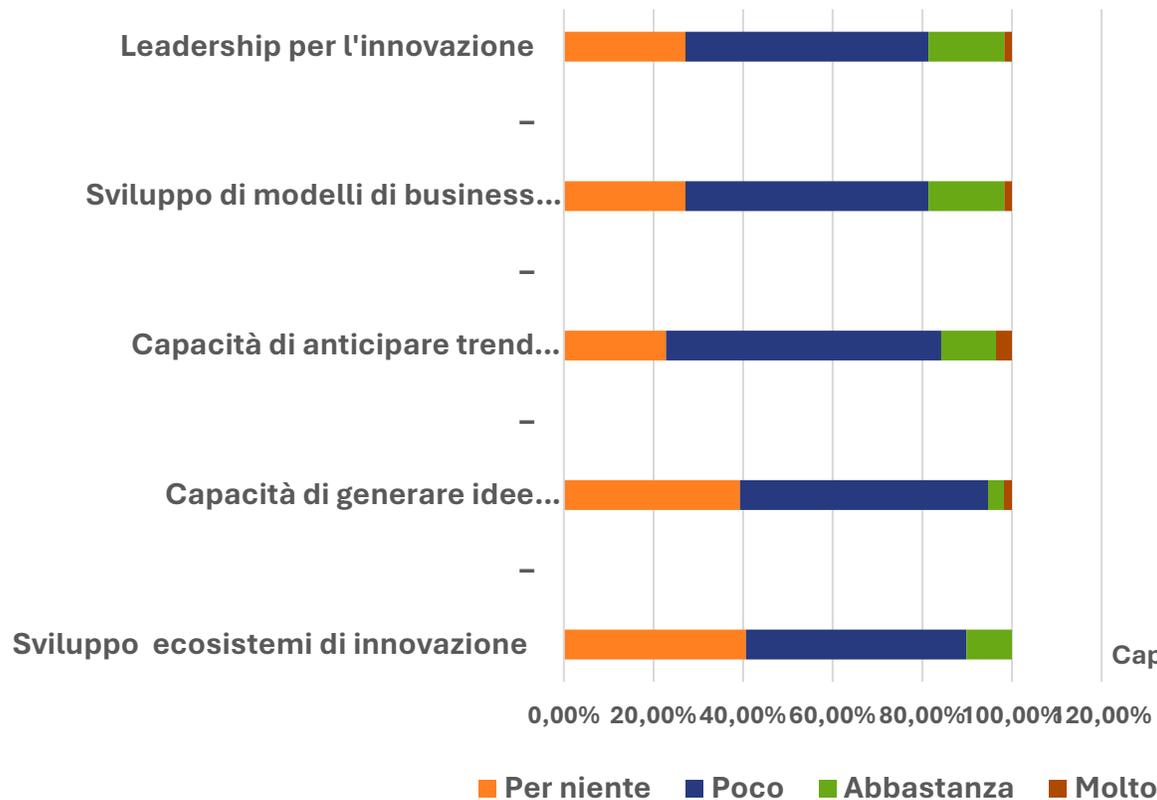
Questi dati suggeriscono che per preparare il capitale umano alla S3, le aziende abruzzesi ritengono fondamentale sia la capacità di adattarsi e gestire il cambiamento tramite soft skills, sia l’attrazione e la retention di talenti specializzati. Le competenze in **apprendimento continuo (66,67%)**, **tecnologie digitali emergenti** e **programmi di formazione industriali** sono anch’esse molto apprezzate, indicando che l’aggiornamento costante e la specializzazione settoriale sono visti come elementi chiave.

In conclusione, i risultati mostrano un consenso chiaro: per competere in un contesto di innovazione e digitalizzazione, è cruciale puntare sullo sviluppo delle **soft skills**, sulla capacità di **adattamento alle nuove tecnologie**, e sulla creazione di **programmi di formazione mirati** che possano formare e trattenere talenti nei settori strategici della tecnologia avanzata.

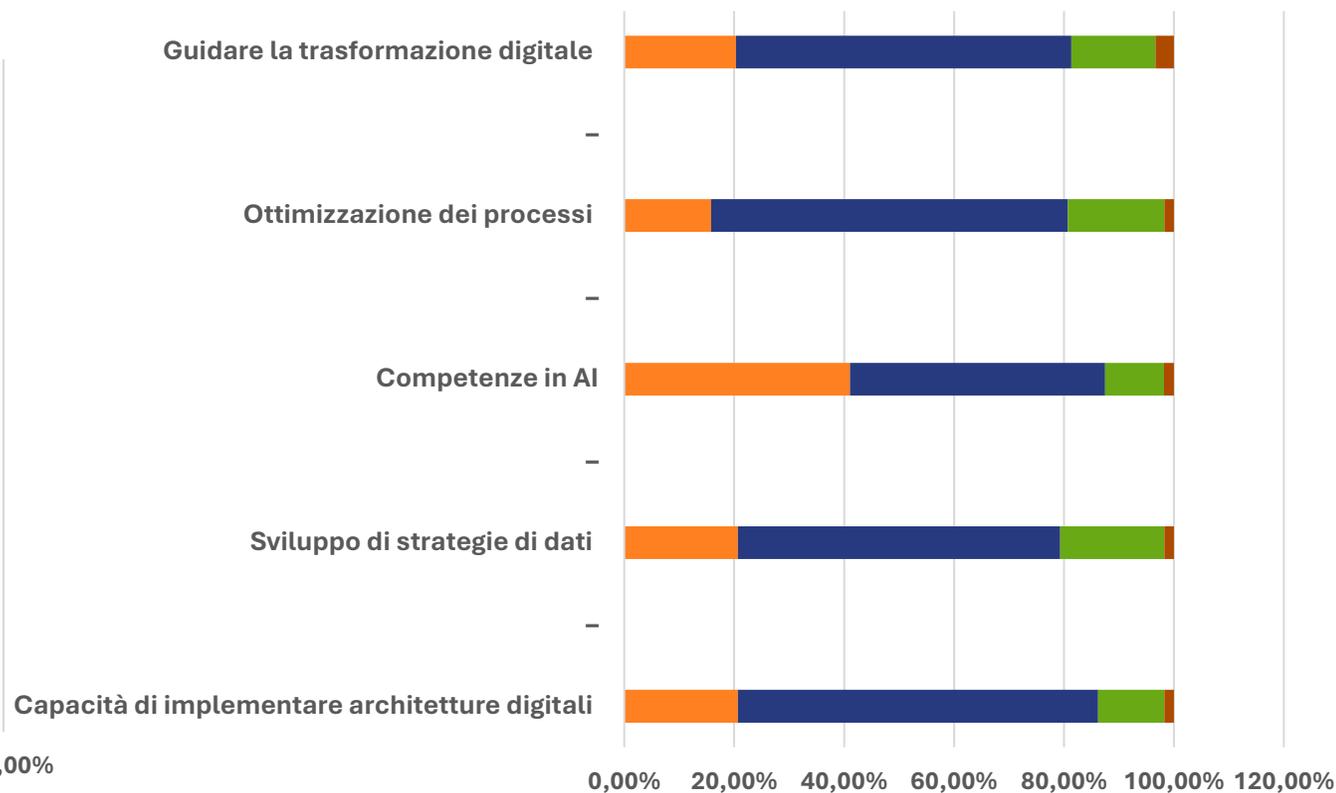


Esprimi la tua valutazione sul livello attuale di preparazione delle aziende e dei manager abruzzesi rispetto alle competenze proposte per ciascuna sfida/1

Sfida N°1: Abruzzo come frontiera dell'innovazione



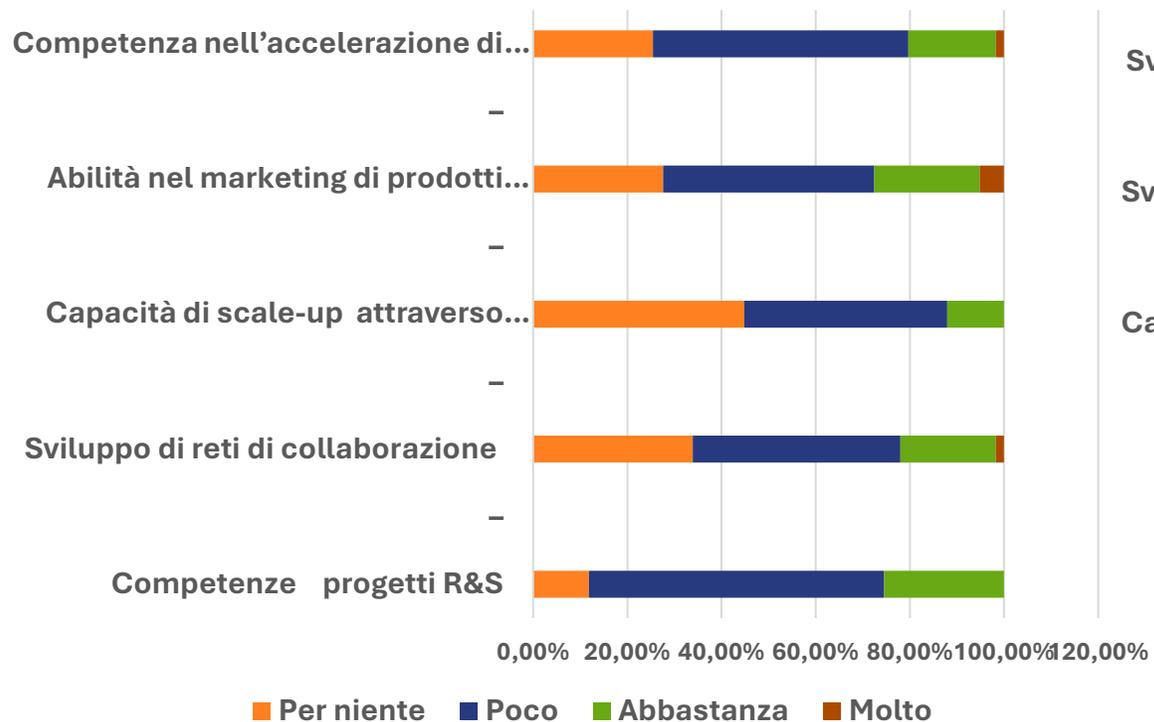
Sfida N° 2. Rafforzare la digitalizzazione



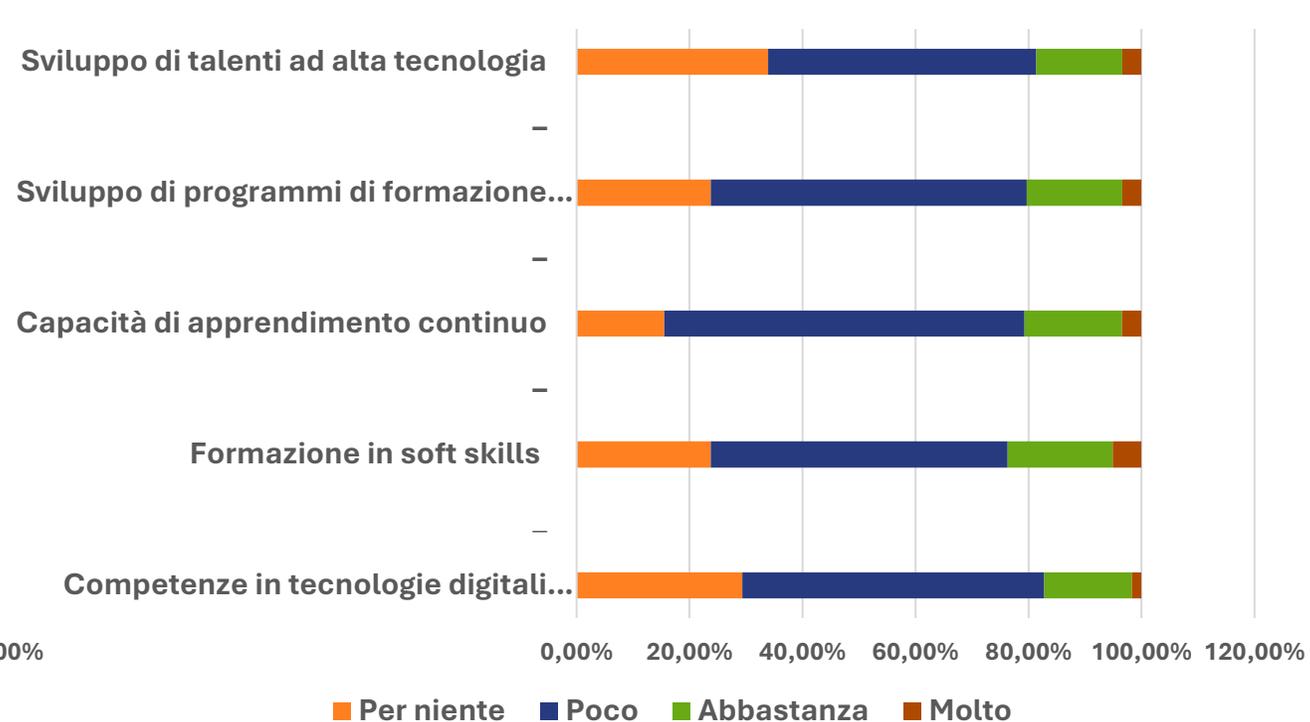


Esprimi la tua valutazione sul livello attuale di preparazione delle aziende e dei manager abruzzesi rispetto alle competenze proposte per ciascuna sfida/1

Sfida N° 3. Accrescere il numero e la dimensione delle imprese innovative



Sfida N° 4. Rendere il Capitale Umano Preparato per la Transizione Industriale



AUTOVALUTAZIONE DEI MANAGER - Sfida N.1: L'Abruzzo come frontiera dell'innovazione/1

Analizzando i dati relativi alla percezione dei rispondenti sulle competenze possedute in merito alla prima sfida, emergono alcune osservazioni interessanti:

1. Sviluppo di ecosistemi di innovazione collaborativa: La maggior parte dei rispondenti (49,15%) ritiene di possedere una competenza intermedia, mentre il 40,68% la valuta elevata. Tuttavia, solo una piccola parte (10,17%) si considera a un livello base, e nessuno si valuta come privo di competenze. Questo suggerisce che i partecipanti abbiano una percezione positiva della propria capacità di collaborare per innovare.

2. Capacità di generare e implementare idee disruptive: Anche in questo caso, i rispondenti si sentono principalmente a un livello intermedio (45,76%) o elevato (33,90%). Questo indica un buon grado di fiducia nella propria abilità di generare innovazione radicale, anche se esiste una piccola percentuale di persone che potrebbe aver bisogno di supporto o formazione.

AUTOVALUTAZIONE DEI MANAGER - Sfida N.1: L'Abruzzo come frontiera dell'innovazione/2

3. Capacità di anticipare trend tecnologici emergenti: La competenza viene valutata intermedia dalla maggioranza (55,36%), con un 39,29% che si ritiene altamente competente. Il livello base è minimo (3,57%), e il livello nullo è quasi inesistente (1,79%). Questo dato evidenzia una fiducia diffusa in questa capacità.

4. Sviluppo di modelli di business innovativi e sostenibili: La maggior parte dei rispondenti si considera a livello intermedio (61,40%), con una percentuale più bassa a livello elevato (22,81%). I livelli base e nullo sono ridotti (12,28% e 3,51%, rispettivamente), suggerendo che lo sviluppo di modelli di business sostenibili potrebbe essere un'area da rafforzare.

5. Leadership nella creazione di culture aziendali orientate all'innovazione: Anche qui, il livello intermedio è predominante (54,24%), con una buona rappresentanza a livello elevato (27,12%). I livelli base (16,95%) e nullo (1,69%) sono relativamente contenuti. Questo riflette una discreta fiducia nella capacità di promuovere una cultura innovativa.

AUTOVALUTAZIONE DEI MANAGER - Sfida N.2: Rafforzare la digitalizzazione/1

I dati evidenziano che i rispondenti si percepiscono principalmente a un livello **intermedio** nelle diverse competenze digitali, con variazioni significative tra le diverse aree.

Nella **capacità di implementare architetture digitali modulari e scalabili**, il 65,52% si posiziona a livello intermedio, indicando una discreta fiducia nella gestione delle infrastrutture digitali flessibili, mentre solo il 20,69% si considera altamente competente.

Per quanto riguarda lo **sviluppo di strategie di dati e governance dell'informazione**, la maggioranza (58,62%) si colloca ancora a livello intermedio, ma emerge un bisogno di crescita, dato che solo il 20,69% si considera altamente competente, mentre il 18,97% si sente solo a livello base e un 1,72% a livello nullo. Questo indica che la governance dei dati rappresenta un ambito di potenziale miglioramento.

AUTOVALUTAZIONE DEI MANAGER - Sfida N.2: Rafforzare la digitalizzazione/2

Le **competenze in intelligenza artificiale e processi automatizzati** mostrano il livello di fiducia più elevato, con il 41,07% a livello alto e il 46,43% a livello intermedio. Questo evidenzia che l'IA e l'automazione sono aree di competenza forte, anche se un 10,71% si percepisce a livello base e l'1,79% a livello nullo.

L'**ottimizzazione dei processi aziendali attraverso tecnologie digitali** è un'altra area in cui la maggioranza si sente a livello intermedio (64,91%), con solo il 15,79% a livello elevato. Questo ambito appare dunque sensibile a un impatto positivo derivante da una formazione specifica.

Infine, nella **capacità di guidare la trasformazione digitale in contesti industriali**, il 61,02% si valuta a livello intermedio, con il 20,34% a livello elevato, mentre il 15,25% si percepisce a livello base e un 3,39% a livello nullo.

Complessivamente, emergono margini di miglioramento, in particolare nelle aree di **governance dei dati e trasformazione digitale industriale**, dove una percentuale significativa dei rispondenti si colloca ai livelli base o nullo.

AUTOVALUTAZIONE DEI MANAGER - Sfida N.3: accrescere il numero e la dimensione delle imprese innovative

I rispondenti valutano i manager e le imprese abruzzesi a un livello **intermedio** in tutte le competenze della sfida 3, con alcune differenze significative:

1. Gestione di progetti di R&S: Il **62,71%** si percepisce a livello **intermedio**, mentre il **25,42%** si considera **altamente competente**. Solo l'**11,86%** si valuta a livello base.

2. Sviluppo di reti di collaborazione tra imprese e istituti di ricerca: La maggioranza (44,07%) è a livello intermedio, seguita da un 33,90% a livello elevato, mentre il 20,34% si sente a livello base.

3. Capacità di scale-up delle PMI attraverso l'innovazione aperta: Il 44,83% si considera altamente competente, con il 43,10% a livello intermedio e una piccola percentuale (12,07%) a livello base.

4. Abilità nel marketing e valorizzazione di prodotti innovativi: Il 44,83% è a livello intermedio, mentre il 27,59% si considera elevato e il 22,41% a livello base.

5. Accelerazione di imprese ad alto contenuto tecnologico: La maggioranza (54,24%) si valuta a livello intermedio, con un 25,42% a livello elevato e un 18,64% a livello base.

In generale, la **capacità di scale-up** è l'area con maggiore fiducia, mentre **collaborazione e valorizzazione di prodotti** mostrano più necessità di supporto per raggiungere livelli avanzati.

AUTOVALUTAZIONE DEI MANAGER - Sfida N.4: rendere il capitale umano preparato per la transizione industriale

L'autovalutazione dei manager per la sfida 4 mostra che la maggioranza si percepisce a livello **intermedio** in tutte le competenze analizzate:

1. Competenze in tecnologie digitali emergenti: Il 53,45% si colloca a livello intermedio, mentre il 29,31% si considera elevato e il 15,52% a livello base, con un minimo (1,72%) a livello nullo.

2. Formazione in soft skills per la gestione del cambiamento: Il 52,54% si sente a livello intermedio, il 23,73% a livello elevato, mentre il 18,64% è a livello base e il 5,08% si considera nullo.

3. Capacità di apprendimento continuo e adattamento alle nuove tecnologie: La maggioranza (63,79%) è a livello intermedio, con il 15,52% a livello elevato, ma un 17,24% si percepisce solo a livello base e un 3,45% a livello nullo.

4. Sviluppo di programmi di formazione specifici per il settore industriale: Il 55,93% è a livello intermedio, seguito dal 23,73% a livello elevato, con un 16,95% a livello base e un 3,39% a livello nullo.

5. Sviluppo di talenti e retention in settori ad alta tecnologia: Il 47,46% si valuta a livello intermedio, mentre il 33,90% si percepisce elevato. Il 15,25% è a livello base e il 3,39% a livello nullo.

In sintesi, i manager mostrano una buona fiducia a livello intermedio, con margini di miglioramento in **apprendimento continuo, soft skills e formazione settoriale**, dove un numero non trascurabile si autovaluta a livelli base o nulli.

Analisi comparativa dei 2 gruppi di risposte:

Dall'analisi comparativa tra l'importanza percepita delle competenze chiave (esprese nella domanda precedente) e il livello attuale di preparazione delle aziende abruzzesi in relazione alle quattro sfide emergono **divergenze significative**. In particolare, mentre **le competenze legate all'innovazione, digitalizzazione, scalabilità delle PMI e preparazione del capitale umano** sono generalmente considerate di **importanza elevata**, **il possesso effettivo di queste competenze risulta spesso inferiore** a quanto sarebbe auspicabile per affrontare in modo efficace le sfide identificate.

Il confronto evidenzia una **disparità tra la consapevolezza dell'importanza delle competenze e il loro reale possesso**, delineando un quadro critico. Questo divario indica che le aziende abruzzesi potrebbero essere consapevoli delle aree strategiche necessarie per affrontare le sfide industriali, ma mostrano lacune significative nell'implementazione pratica. Questa situazione potrebbe derivare da una mancanza di accesso a risorse, formazione specialistica o investimenti mirati. Senza un intervento mirato per colmare questi gap, le aziende potrebbero trovarsi in una posizione di svantaggio competitivo, incapaci di sfruttare appieno le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dai trend di innovazione.

Nel dettaglio:

Sfida N.1: L'Abruzzo come frontiera dell'innovazione

- **Importanza:** Le competenze come l'**anticipazione dei trend tecnologici emergenti** e la **generazione di idee dirompenti** sono state giudicate essenziali per l'innovazione.
- **Possesso:** Tuttavia, il livello attuale di preparazione su queste competenze mostra significative carenze, con percentuali elevate che valutano tali competenze solo "abbastanza" sviluppate o addirittura "poco" sviluppate. Questo gap indica un divario tra la percezione della necessità di innovazione e la capacità effettiva di implementarla, suggerendo un rischio per le aziende abruzzesi nel mantenere la competitività.

Sfida N.2: Rafforzare la digitalizzazione

- **Importanza:** La digitalizzazione, considerata cruciale per la trasformazione delle aziende, include competenze in **architetture digitali modulari e scalabili** e in **intelligenza artificiale**.
- **Possesso:** Sebbene la trasformazione digitale sia riconosciuta come un elemento essenziale, le risposte evidenziano una scarsa preparazione su competenze specifiche come l'**intelligenza artificiale** e la **modularità delle architetture digitali**. Anche per la **gestione dei dati e governance dell'informazione**, le aziende si ritrovano con una preparazione non allineata all'importanza attribuita a queste competenze, creando una potenziale vulnerabilità nella loro capacità di sfruttare pienamente la digitalizzazione.

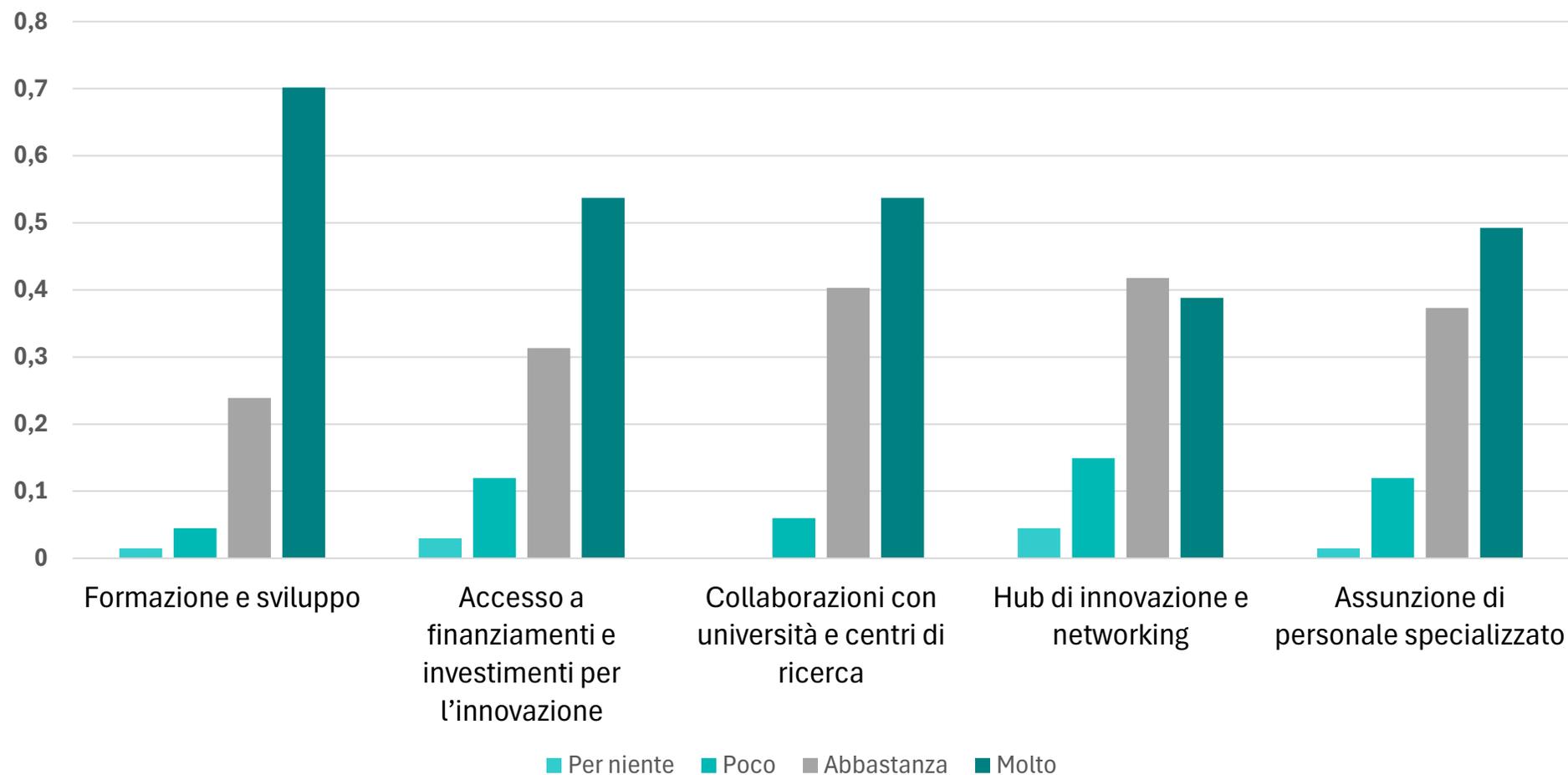
Sfida N.3: Accelerare il numero e la dimensione delle imprese innovative

- **Importanza:** Le competenze per supportare la crescita dimensionale e l'innovazione aperta nelle PMI, inclusa la **valorizzazione dei prodotti innovativi** e la **gestione dei progetti di R&S**, sono considerate strategiche.
- **Possesso:** Tuttavia, i dati mostrano una limitata capacità di concretizzare queste competenze: ad esempio, **l'abilità nel marketing dei prodotti innovativi** e la **scalabilità attraverso l'innovazione aperta** sono percepite come insufficientemente sviluppate. Questo divario potrebbe limitare la capacità delle PMI di crescere in modo competitivo e di ampliare la propria portata nei mercati esterni, un aspetto essenziale per posizionarsi tra le regioni più innovative.

Sfida N.4: Rendere il capitale umano pronto per la transizione industriale

- **Importanza:** La sfida del capitale umano è ritenuta fondamentale, con un focus sulla **formazione nelle soft skills** e sullo **sviluppo continuo di competenze**.
- **Possesso:** Nonostante la riconosciuta necessità di queste competenze, l'attuale livello di preparazione è basso: la **capacità di adattamento alle nuove tecnologie** e lo **sviluppo di talenti** sono entrambi considerati insufficienti, suggerendo un rischio concreto per la resilienza e la flessibilità delle aziende. Questo deficit di preparazione potrebbe tradursi in difficoltà a rispondere alle esigenze di una forza lavoro pronta per la transizione digitale e industriale.

Che importanza attribuischi alle seguenti azioni volte a sostenere i progetti innovativi e le esigenze emergenti dell'industria abruzzese?

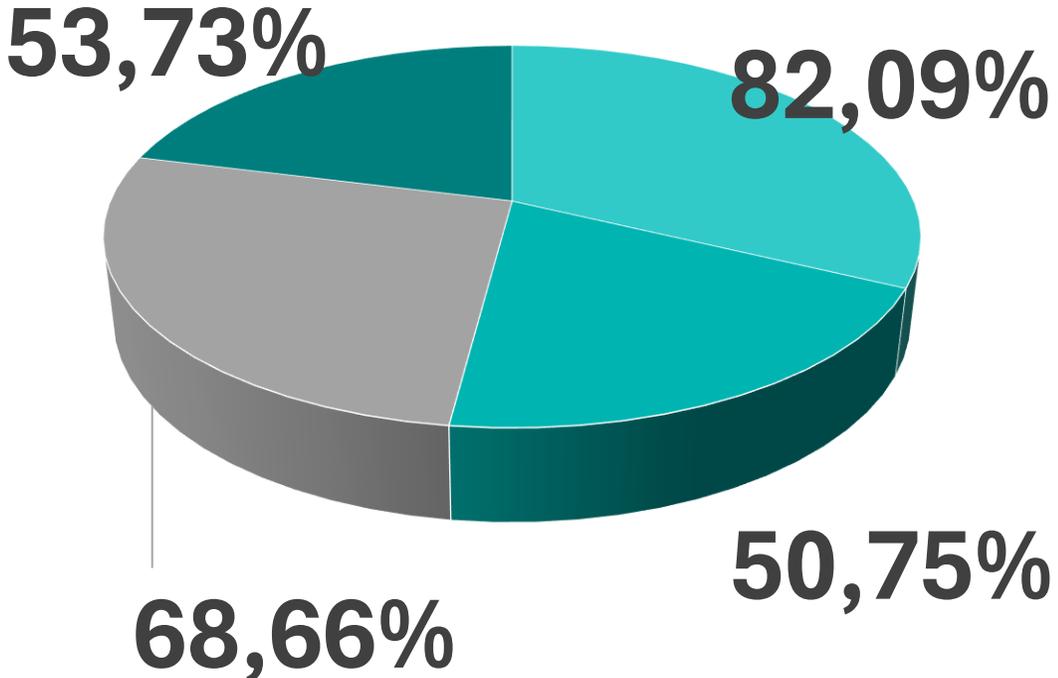


- **Formazione e sviluppo:** è considerata la più importante, con oltre il **70%** dei rispondenti che la valuta “molto” rilevante. Questo riflette la percezione che lo sviluppo delle competenze sia fondamentale per affrontare le sfide future.
- **Accesso a finanziamenti e incentivi:** anche questa azione è giudicata importante, con il **60%** dei rispondenti che la considera “molto” rilevante, indicando che il sostegno finanziario è visto come un pilastro per sostenere l'innovazione.
- **Collaborazioni con università e centri di ricerca:** il **55%** dei rispondenti attribuisce un'alta importanza a questa azione, evidenziando il ruolo delle partnership accademiche per stimolare la ricerca e lo sviluppo.

- **Hub di innovazione e networking:** è considerato **molto** importante dal **50%** dei rispondenti, sottolineando il valore delle reti di connessione e degli ecosistemi collaborativi per la crescita innovativa.
- Infine, l'urgenza di attrarre figure altamente qualificate è supportata dai risultati della Survey, che indicano l'importanza dell'**assunzione di personale qualificato**: circa il **40%** dei rispondenti considera questa azione "molto" rilevante, suggerendo che attrarre talenti è visto come un elemento importante, sebbene secondario rispetto alla crescita delle competenze interne.
- Anche se rilevanti, le azioni meno urgenti sono quelle che richiedono tempo e investimenti a lungo termine per essere efficaci, quali ad esempio, Hub di innovazione e collaborazioni interaziendali.

Quale ruolo credi che Fondirigenti potrebbe svolgere nel supportare l'attuazione della S3 in Abruzzo, in particolare per quanto riguarda la formazione e lo sviluppo delle competenze manageriali?

- Finanziare programmi di formazione manageriale specifici
- Fornire servizi di consulenza strategica alle imprese
- Promuovere iniziative di networking tra imprese e centri di ricerca
- Organizzare eventi e workshop per condividere best practices nel campo dell'innovazione





Dai dati emerge che i rispondenti attribuiscono a **Fondirigenti** un ruolo fondamentale per supportare l'attuazione della S3 in Abruzzo, con un'attenzione particolare verso il **finanziamento di programmi di formazione manageriale specifici**, opzione selezionata dall'**82,09%** dei rispondenti. Questo indica un forte bisogno di risorse per sviluppare competenze manageriali mirate.

La **promozione di iniziative di networking tra imprese e centri di ricerca** è la seconda opzione più scelta, con il **68,66%** delle preferenze, evidenziando l'importanza di creare connessioni per stimolare l'innovazione collaborativa.

Seguono l'**organizzazione di eventi e workshop per condividere best practices nel campo dell'innovazione (53,73%)** e la **fornitura di servizi di consulenza strategica alle imprese (50,75%)**. Queste risposte suggeriscono che i rispondenti vedono valore anche negli incontri formativi e nel supporto consulenziale per affrontare le sfide dell'innovazione.

The background features a complex, abstract design with glowing, interconnected lines and circular patterns in shades of blue, teal, and gold. The overall aesthetic is futuristic and digital.

***Suggerimenti dei rispondenti/
Domanda aperta***



Suggerimenti o commenti aggiuntivi su come raggiungere i traguardi corrispondenti alle 4 “Sfide” che l’Abruzzo e intende assumersi

**Centralità del
capitale umano**

**Collaborazione e
Networking**

**Network
Business Angel**

**Ente di supporto
per PMI**

**Workshop/Eventi
e Fiere**

**Formazione
digital a livello
superiore**

**Ruolo dei
dirigenti
pensionati**

**Sinergia con
Associazioni**

**Rientro dei
Talent**

**Innovation
manager come
figure “ponte”**

**Finanziare Master
anche all’estero**

Incentivi per PMI

**Comunicazione
politica/impresa**

**Cultura delle
Sturtup**

Le **risposte aperte** dei partecipanti alla Survey evidenziano diverse aree di intervento:

- **Centralità del capitale umano:** focus sulla formazione e sullo sviluppo delle competenze del capitale umano, con attenzione particolare alla valorizzazione delle risorse locali.
- **Collaborazione tra Università, imprese e politica locale:** cooperazione tra enti accademici, industriali e politici per il progresso regionale.
- **Workshop sulle tendenze di mercato** per esplorare tendenze e opportunità di crescita per allineare le aziende abruzzesi ai mercati globali.
- **Incentivi regionali per le PMI:** indirizzare gli incentivi verso le PMI che investono nella formazione dei manager interni.
- **Favorire nel territorio la cultura delle Start UP in contenuti Digitali e il relativo accesso ai finanziamenti.**

- 
- **Rientro dei talenti:** necessità di attirare talenti abruzzesi con esperienza internazionale per rafforzare il tessuto industriale regionale.
 - **Eventi e fiere sull'innovazione:** strategia per stimolare l'economia e l'ecosistema innovativo locale.
 - **Ente di supporto per le PMI:** creare un ente dedicato a fornire soluzioni alle PMI è un suggerimento per supportare quelle aziende che non hanno la capacità strutturale per gestire progetti di sviluppo autonomamente.
 - **Comunicazione tra politica e imprese:** migliorare il dialogo tra le istituzioni politiche e le imprese.
 - **Pianificazione sinergica con le associazioni:** coordinare le strategie con associazioni come Federmanager per garantire coerenza e allineamento.

- 
- **Promuovere il network di business Angel e investitori per le PMI:** per supportare finanziariamente le PMI e stimolare la crescita imprenditoriale.
 - **Stilare l'elenco dei dirigenti in pensione perché si mettano a disposizione delle aziende**
 - **Per la sfida n.4, Agire con la formazione e la evangelizzazione Digital and AI a livello di scuole superiori e Università:** la formazione deve puntare sulla creazione di talenti sul territorio.
 - **Finanziare Master anche all'estero ai Manager che operano in Abruzzo:** un'opportunità strategica per arricchire le loro competenze e favorire il trasferimento di conoscenze internazionali nel territorio.
 - **Sviluppare l'Innovation manager come figura ponte tra interno ed esterno al sistema ecoinnovativo:** creazione di un ruolo chiave che faciliti il flusso di idee, risorse e competenze tra l'azienda e l'ecosistema esterno (startup, università, centri di ricerca).



***Il mismatch di competenze:
indicazioni per la progettazione dei
Focus group***

I Focus group progettati come terza fase dell'iniziativa Dickens riprenderanno in maniera speculare i 4 pilastri della S3:

1. Innovazione e Digitalizzazione: Creare un ambiente favorevole all'adozione di tecnologie innovative e digitali (Pilastri 1 e 2).

2. Crescita Dimensionale delle Imprese: Aumentare il numero e le dimensioni delle imprese abruzzesi (Pilastro 3)

3. Capitale Umano: Rafforzare le competenze per lo sviluppo di PMI e startup (Pilastro 4).

In particolare, i 3 incontri permetteranno di:

- a) **Approfondire il mismatch di competenze e validare** quelle emergenti.
- b) Raccogliere **esempi pratici e suggerimenti** per linee guida operative.
- c) **Analizzare criticità e opportunità** per la loro **implementazione**.

Da un punto di vista metodologico, le **competenze** che andranno approfondite in ambito di Focus group sono state sviluppate basandosi su:

1. **Analisi desk:** sono state utilizzate le informazioni sui bisogni emergenti del mercato del lavoro e sulle priorità strategiche regionali (es. focus su AI, digitalizzazione e networking).
2. **Survey:** sono stati elaborati i dati relativi alle competenze prioritarie identificate dai manager, con particolare attenzione alle sfide legate a innovazione, digitalizzazione, crescita delle imprese innovative e capitale umano.
3. **Strategia di Specializzazione Intelligente (S3):** le quattro sfide della S3 hanno guidato l'identificazione delle competenze richieste per affrontare le priorità regionali.
4. **Approfondimento dei trend tecnologici e organizzativi:** alcune competenze rilevanti per affrontare le transizioni digitali e industriali sono state individuate considerando le tendenze globali contenute in documenti strategici quali: il *Rapporto annuale della Banca d'Italia sulle Economie regionali "L'economia dell'Abruzzo", 2024*, e il *Rapporto sui trend economici delle startup innovative, IV trimestre 2023* del Ministero delle Imprese e del Made in Italy.



In particolare:

1. Le competenze legate a **L'Abruzzo come frontiera dell'innovazione** sono orientate alla creazione di una cultura aziendale innovativa. Queste competenze includono la **leadership nell'innovazione**, lo **sviluppo di modelli di business innovativi**, la **capacità di anticipare trend tecnologici** e **generare idee disruptive**, oltre alla **costruzione di ecosistemi di innovazione collaborativa**. Dalla Survey emerge l'importanza di rafforzare queste capacità per promuovere un ecosistema innovativo e competitivo sul territorio.
2. La sfida della **digitalizzazione** trova nel Modello Dickens un orientamento specifico verso l'adozione di tecnologie digitali e l'ottimizzazione dei processi aziendali. Le competenze prioritarie in quest'area includono **l'ottimizzazione dei processi tramite tecnologie digitali**, l'adozione **di intelligenza artificiale e processi automatizzati**, lo **sviluppo di strategie di dati** e la **capacità di implementare architetture digitali modulari e scalabili**. I manager hanno sottolineato l'importanza di queste competenze per aumentare l'agilità delle aziende abruzzesi e migliorare la competitività tramite l'adozione di tecnologie avanzate.

- 
3. Le **competenze** legate alla sfida di **Accrescere il numero e la dimensione delle imprese innovative** sono state identificate come essenziali per promuovere la crescita e la sostenibilità delle PMI abruzzesi. Tra le competenze chiave emergono lo **sviluppo di reti di collaborazione** tra imprese e istituti di ricerca, l'**accelerazione delle imprese ad alto contenuto tecnologico**, la **gestione di progetti di ricerca e sviluppo**, e le **abilità di marketing per la valorizzazione dei prodotti innovativi**. La Survey ha evidenziato che queste competenze sono fondamentali per costruire un ecosistema innovativo e supportare il successo e la crescita delle imprese innovative.
 4. La sfida di **rendere il capitale umano preparato per la transizione industriale** si traduce nell'esigenza di **formare e trattenere talenti qualificati**, specialmente in settori ad alta tecnologia. Le competenze emerse in questo ambito includono lo **sviluppo di talenti**, la formazione in **soft skills per la gestione del cambiamento**, la capacità di **apprendimento continuo** e l'**adattamento alle nuove tecnologie**. I manager abruzzesi considerano la **retention dei talenti** e la **formazione continua** come fattori cruciali per sostenere la competitività regionale, assicurando che l'azienda sia pronta ad affrontare le sfide future e a valorizzare il capitale umano.

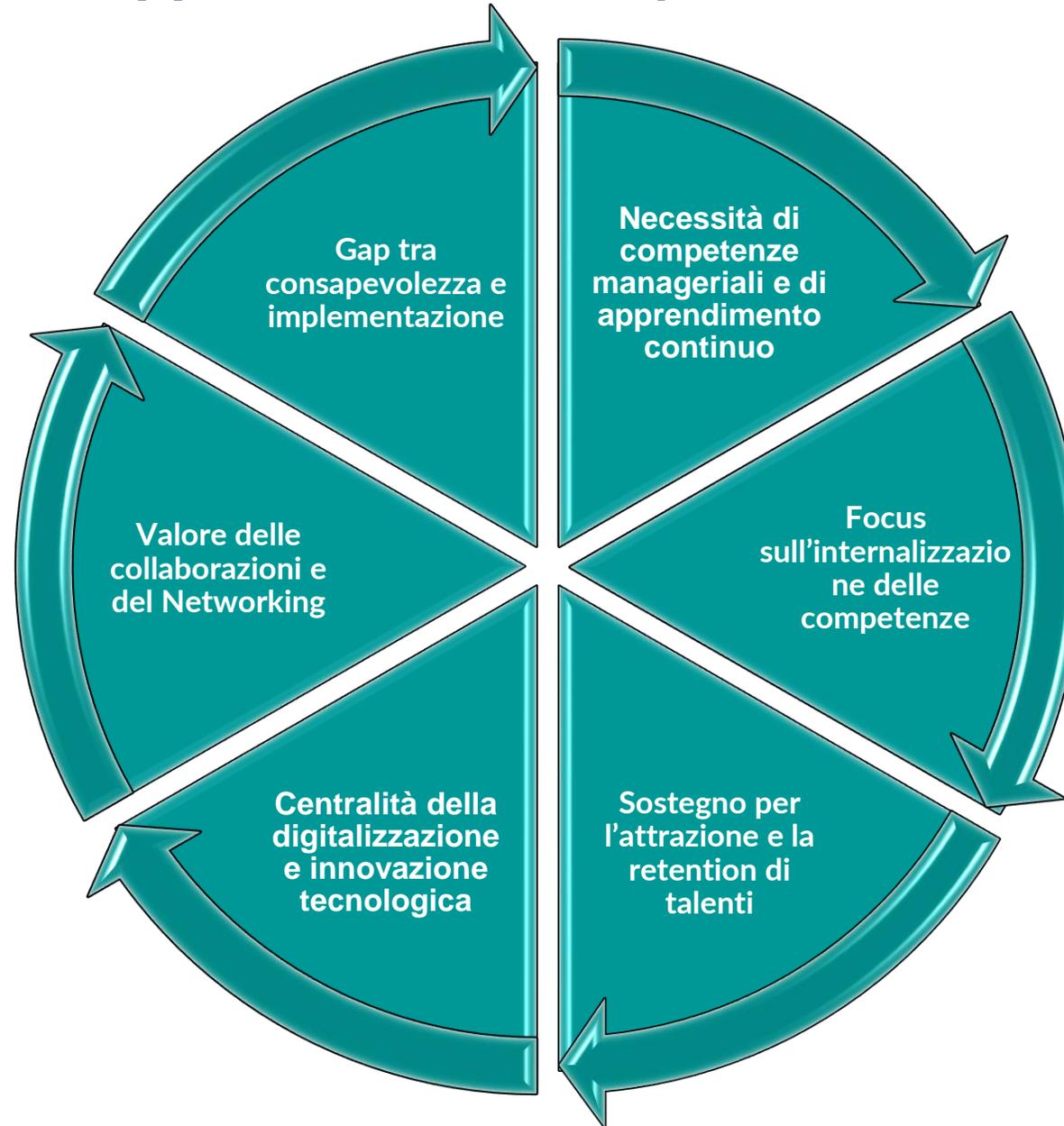
Tabella riepilogativa delle competenze da approfondire

Sfida N.1: L'Abruzzo come frontiera dell'innovazione	Sfida N.2: Rafforzare la digitalizzazione	Sfida N.3: Accrescere il numero e la dimensione delle imprese innovative	Sfida N.4: Rendere il capitale umano preparato per la transizione industriale
Leadership nella creazione di culture aziendali orientate all'innovazione	Ottimizzazione dei processi aziendali attraverso tecnologie digitali	Sviluppo di reti di collaborazione tra imprese e istituti di ricerca	Formazione in soft skills per la gestione del cambiamento
Sviluppo di modelli di business innovativi e sostenibili	Competenze in intelligenza artificiale e processi automatizzati	Competenza nell'accelerazione di imprese ad alto contenuto tecnologico	Sviluppo di talenti e retention in settori ad alta tecnologia
Capacità di anticipare trend tecnologici emergenti	Sviluppo di strategie di dati e governance dell'informazione	Competenze nella gestione di progetti di ricerca e sviluppo (R&S)	Capacità di apprendimento continuo e adattamento alle nuove tecnologie
Capacità di generare e implementare idee disruptive	Capacità di guidare la trasformazione digitale in contesti industriali	Abilità nel marketing e nella valorizzazione di prodotti innovativi	Competenze in tecnologie digitali emergenti
Sviluppo di ecosistemi di innovazione collaborativa	Capacità di implementare architetture digitali modulari e scalabili	Capacità di scale-up delle PMI attraverso l'innovazione aperta	Sviluppo di programmi di formazione specifici per il settore industriale

The background features a complex, abstract pattern of glowing, interconnected lines and circular motifs in shades of blue, teal, and gold. The lines vary in thickness and curvature, creating a sense of depth and movement. Some circular elements resemble stylized orbits or data paths. The overall aesthetic is futuristic and technical.

Conclusioni e lezioni apprese dalla Survey

Conclusioni e lezioni apprese dalla Survey/1



Conclusioni e lezioni apprese dalla Survey /2

- 1. Necessità di competenze manageriali e di apprendimento continuo:** la maggioranza dei manager abruzzesi riconosce l'importanza cruciale di competenze manageriali avanzate, soprattutto nella gestione del cambiamento, nella leadership per l'innovazione, nello sviluppo di nuovi modelli di business, nella capacità di intercettare i trend emergenti. Ciò evidenzia un forte bisogno di **formazione e apprendimento continuo** per affrontare le sfide della Strategia di Specializzazione Intelligente (S3).
- 2. Centralità della digitalizzazione e innovazione tecnologica:** c'è un consenso sull'importanza della digitalizzazione come leva strategica per la competitività futura della regione. Tuttavia, le competenze pratiche in intelligenza artificiale, automazione e governance dei dati sono ancora percepite come insufficienti, suggerendo un bisogno urgente di interventi formativi.

Conclusioni e lezioni apprese dalla Survey /3

- 3. Valore delle collaborazioni e del Networking:** I partecipanti attribuiscono un ruolo chiave alle collaborazioni tra imprese, università e centri di ricerca per sostenere l'innovazione. Questo implica che creare e rafforzare ecosistemi collaborativi potrebbe accelerare lo sviluppo regionale.
- 4. Focus sull'internalizzazione delle competenze:** È preferibile investire nella formazione interna piuttosto che affidarsi a consulenze esterne, per creare una cultura aziendale di apprendimento continuo e rendere le imprese più resilienti e autonome.
- 5. Sostegno per l'attrazione e la retention di talenti:** La sfida della transizione industriale richiede di attrarre e trattenere talenti ad alta specializzazione. Investire su programmi di formazione specifici e politiche di retention è cruciale per garantire un capitale umano adeguato alle nuove esigenze del mercato.

Conclusioni e lezioni apprese dalla Survey /4

- 6. Gap tra consapevolezza e implementazione:** Nonostante la consapevolezza dell'importanza di alcune competenze, come la capacità di generare idee disruptive e guidare la trasformazione digitale, esiste un divario tra la percezione dell'importanza e il livello attuale di preparazione. Questo divario sottolinea la necessità di investimenti mirati per colmare le lacune e trasformare la consapevolezza in azione pratica.

Su quest'ultimo punto, in particolare, l'analisi dei dati evidenzia un significativo **divario tra la consapevolezza dell'importanza di alcune competenze e il possesso effettivo di tali abilità** tra i manager abruzzesi, particolarmente evidente nelle competenze legate all'**innovazione, digitalizzazione, e scalabilità delle PMI**. Sebbene i partecipanti riconoscano l'importanza di questi ambiti, molti si percepiscono solo a un livello intermedio o base.

Conclusioni e lezioni apprese dalla Survey /5

Punti chiave del gap tra consapevolezza e implementazione

- **Innovazione e idee disruptive:** competenze come l'anticipazione dei trend tecnologici emergenti e la capacità di generare idee disruptive sono percepite come essenziali per mantenere competitività. Tuttavia, molti manager si valutano a livelli solo “abbastanza” o “poco” sviluppati in queste aree. Ciò indica che, pur riconoscendo l'importanza dell'innovazione, le aziende hanno difficoltà a concretizzare queste competenze.
- **Digitalizzazione e Intelligenza Artificiale:** la digitalizzazione è considerata cruciale, con particolare enfasi su architetture modulari, intelligenza artificiale e governance dei dati. Tuttavia, le aziende mostrano carenze significative in queste competenze. Solo una minoranza si sente preparata in ambiti come la gestione dei dati e l'automazione, indicando una vulnerabilità nel non sfruttare appieno le tecnologie digitali emergenti

Conclusioni e lezioni apprese dalla Survey /5

Punti chiave del gap tra consapevolezza e implementazione

- **Gestione e valorizzazione dei prodotti innovativi:** sebbene la valorizzazione dei prodotti innovativi e il marketing siano riconosciuti come strategici per le PMI, molti manager si percepiscono poco preparati in queste aree. Questo divario può limitare la capacità delle imprese di crescere in modo competitivo e di espandere la propria presenza nei mercati esterni.
- **Capitale umano e transizione industriale:** la sfida di preparare il capitale umano per la transizione industriale è percepita come rilevante, ma solo una piccola percentuale dei manager si sente completamente preparata ad affrontarla. Questo suggerisce un urgente bisogno di programmi formativi per colmare le lacune nelle soft skills e nell'adattamento alle nuove tecnologie.

Conclusioni e lezioni apprese dalla Survey /6

In conclusione, le priorità emerse dalla Survey confermano e rafforzano le direzioni strategiche della S3 Abruzzo. La **digitalizzazione**, lo sviluppo di **competenze avanzate**, la creazione di **reti collaborative** e il **supporto ai settori chiave** sono aspetti condivisi e integrati tra le indicazioni dei partecipanti alla Survey e gli obiettivi della strategia regionale.

In collaborazione con



CONFINDUSTRIA ABRUZZO
MEDIO ADRIATICO
Chieti Pescara Teramo

 **FEDERMANAGER**
ABRUZZO E MOLISE

DICKENS MANAGEMENT PER L'ABRUZZO:

**percorsi e competenze manageriali
per la crescita e per attuare la S3**

un'iniziativa



fondirigenti