

# SURVEY FOREMA 2022

## IMPRESSE E COMPETENZE

### NELLA DIGITAL&GREEN TRANSITION

Domande Risposte 172 Impostazioni



Sezione 1 di 6

#### Imprese e competenze nella digital&green transition

Il 2022 è l'anno della congiunzione tra due macrotrend: la digital transformation, che innova prodotti, processi e modelli organizzativi, e la green revolution, che genera azioni positive per la salvaguardia del nostro pianeta. Quale impatto hanno l'accelerazione tecnologica e le nuove condizioni di mercato sulle strategie formative delle imprese? Come cambiano le priorità di investimento, i target e i temi da affrontare per lo sviluppo del sistema produttivo?

Il tuo tempo è prezioso! Dedicaci qualche minuto per contribuire a sviluppare servizi e opportunità di apprendimento sempre più in linea con le tue esigenze.  
Grazie!

## Report di sintesi dei risultati

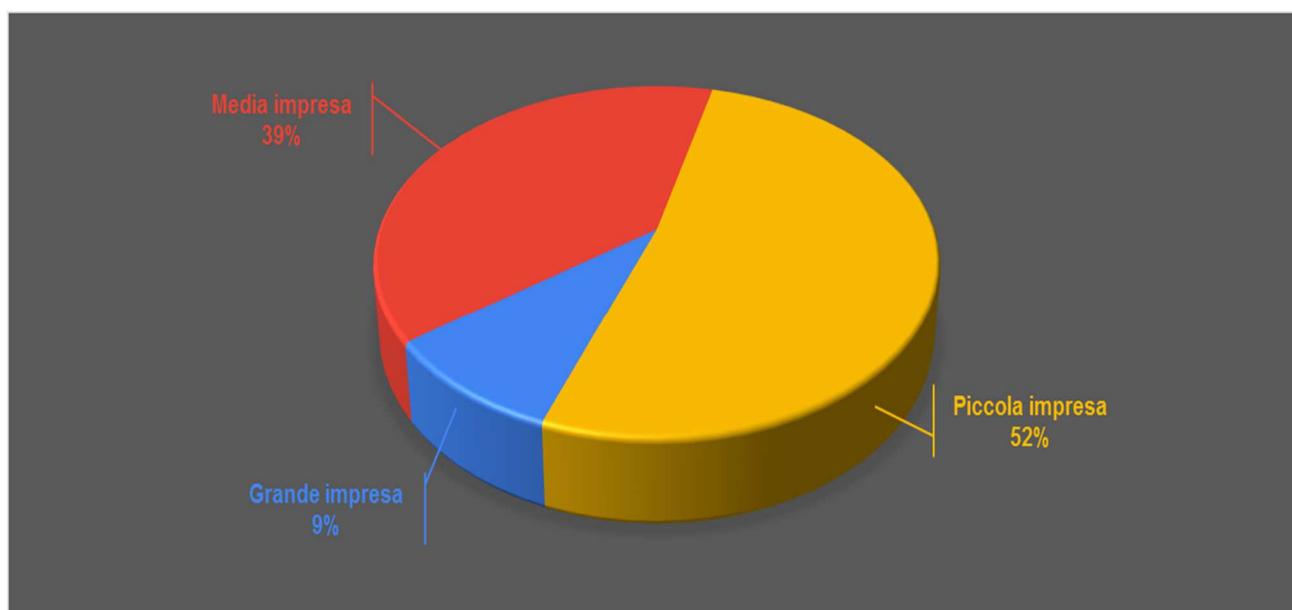
### Febbraio 2022

**IMPRESSE E COMPETENZE NELLA DIGITAL&GREEN TRANSITION**  
**I risultati della survey Fòrema 2022**

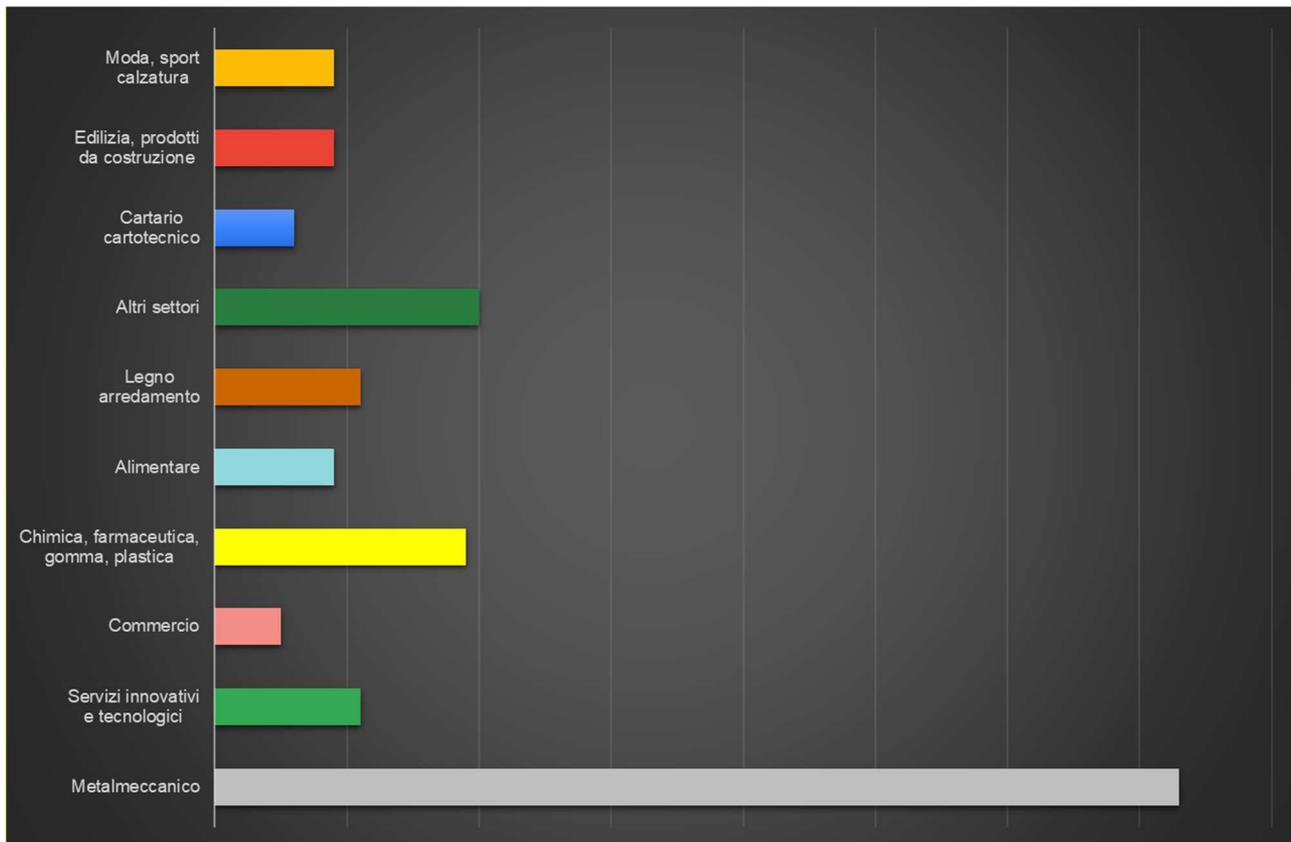
Il 2022 è l'anno della congiunzione tra due macrotrend: la digital transformation, che innova prodotti, processi e modelli organizzativi, e la green revolution, che genera azioni positive per la salvaguardia del nostro pianeta. I due driver di cambiamento presentano diversi punti di contatto: gli obiettivi di efficientamento resi disponibili attraverso le tecnologie digitali si traducono anche in un minor utilizzo di energia, materiali, spazio; l'ideazione di nuovi prodotti o servizi deve basarsi sui fabbisogni del mercato, fortemente connessi alle performance ambientali e sociali dell'impresa, utilizzando materiali innovativi e processi circolari; le nuove forme di organizzazione del lavoro rendono possibile la creazione di ecosistemi complessi in cui valorizzare la performance dei singoli e dei gruppi, piuttosto della prestazione oraria.

Che si tratti di sfruttare il potenziale produttivo della nuova tecnologia acquistata o di riposizionare la value proposition aziendale nel quadro della sostenibilità, la leva delle competenze da mettere in campo è un elemento cardine per accelerare il cambiamento e abilitare le organizzazioni a operare nel nuovo scenario competitivo. Abbiamo quindi coinvolto imprenditori, HR manager, responsabili della formazione in questa nuova survey, con l'obiettivo di coglierne le previsioni e i fabbisogni formativi per i propri collaboratori, focalizzando l'attenzione sulle strategie di atto per agganciare i due fondamentali trend in atto.

La ricerca – realizzata tra il mese di gennaio e febbraio 2022 – ha attivato la riflessione in 172 aziende venete (+65% rispetto al 2021) ed è divisa in 4 sezioni: il cambiamento delle priorità nella formazione, l'impatto dell'innovazione digitale, della rivoluzione green, il ruolo dell'HR manager.

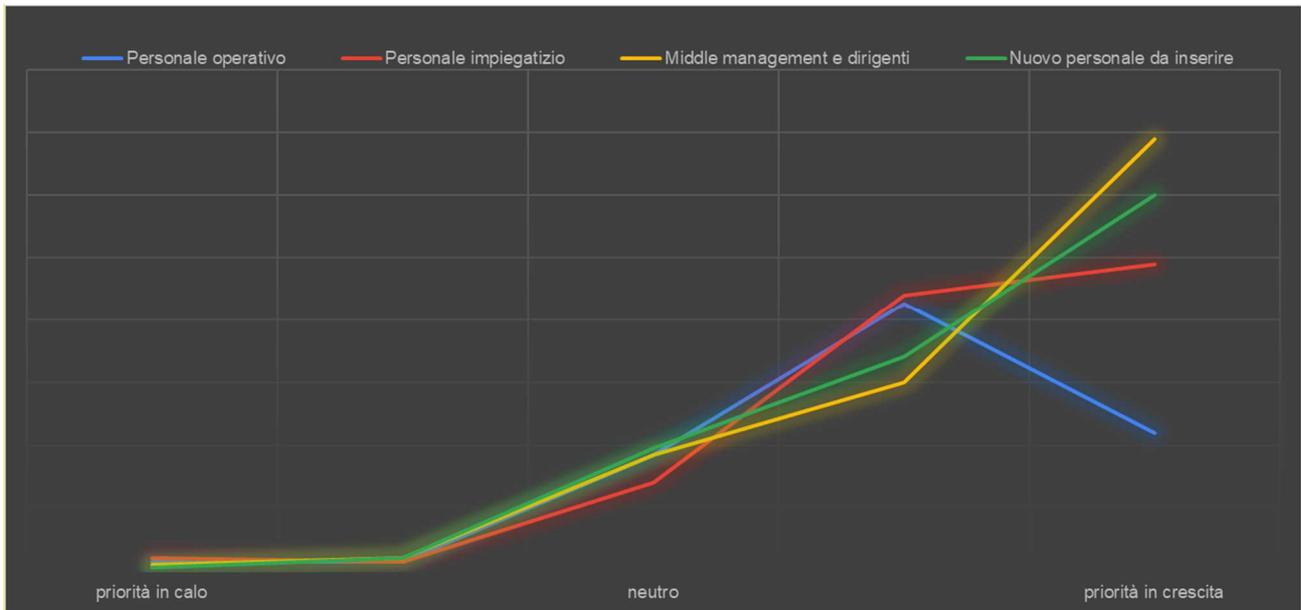


*Dimensioni aziendali dei partecipanti alla survey.*



*Settori produttivi dei partecipanti alla survey.*

Nel panel di quest'anno prevalgono nettamente le aziende metalmeccaniche (42%), seguite dai comparti della chimica, farmaceutica, gomma/plastica (11%), dai servizi innovativi e dal legno arredo (6%); la ripartizione per classi dimensionali è tipica della struttura produttiva del nostro territorio: 9% di grandi aziende, 39% di medie e 52% di imprese di piccole dimensioni. Hanno partecipato alla survey HR manager, referenti per la formazione, imprenditori e amministratori, ossia figure chiare all'interno delle organizzazioni produttive, in grado di esprimere una visione prospettica sui temi proposti e di restituire un'immagine completa delle strategie in corso.



*Distribuzione di frequenza delle priorità di intervento per target.*

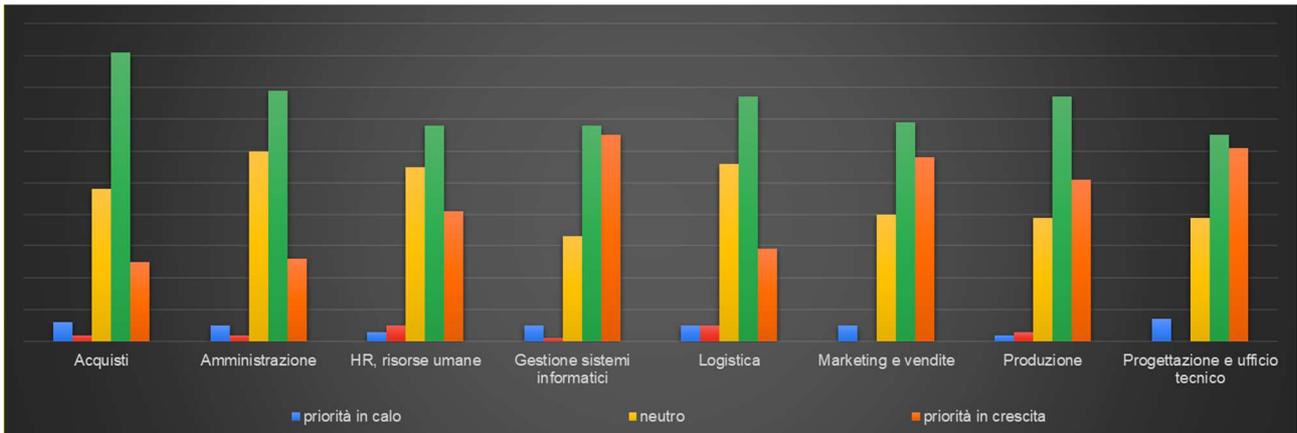
Si accentua ulteriormente la tendenza, già emersa in occasione dell'analisi 2021, che attribuisce valore crescente ai collaboratori quale driver fondamentale per affrontare le sfide attuali. L'81% del panel (62% lo scorso anno) ritiene infatti prioritario investire nella formazione del proprio personale; la crescita è particolarmente pronunciata per il personale degli uffici (84%), il middle management e la direzione (82%), il nuovo personale da inserire (81%). Diminuisce invece ulteriormente in termini relativi il peso della priorità per il personale di livello operativo (mantenendo comunque una priorità rilevante per il 75% del panel). Il segmento dei nuovi collaboratori mostra la maggior crescita, segnalando l'importanza di attrarre nuovi talenti tanto ricercati dal sistema industriale e riconoscendo il ruolo dell'impresa come spazio di apprendimento per le new entry dell'organizzazione.

Le dimensioni aziendali non sono un discriminante rilevante per i fenomeni delineati; tuttavia le grandi e le medie imprese mostrano priorità e polarizzazioni più marcate rispetto alle piccole. Le aziende metalmeccaniche appaiono più concentrate sui target degli indiretti (personale d'ufficio e impiegati) e sul management ai diversi livelli organizzativi.

In generale l'attenzione si è spostata dal management e dai white collars del 2020, agli impiegati e agli operativi del 2021, tornando nuovamente al management quest'anno, con un focus particolare sui nuovi inserimenti.

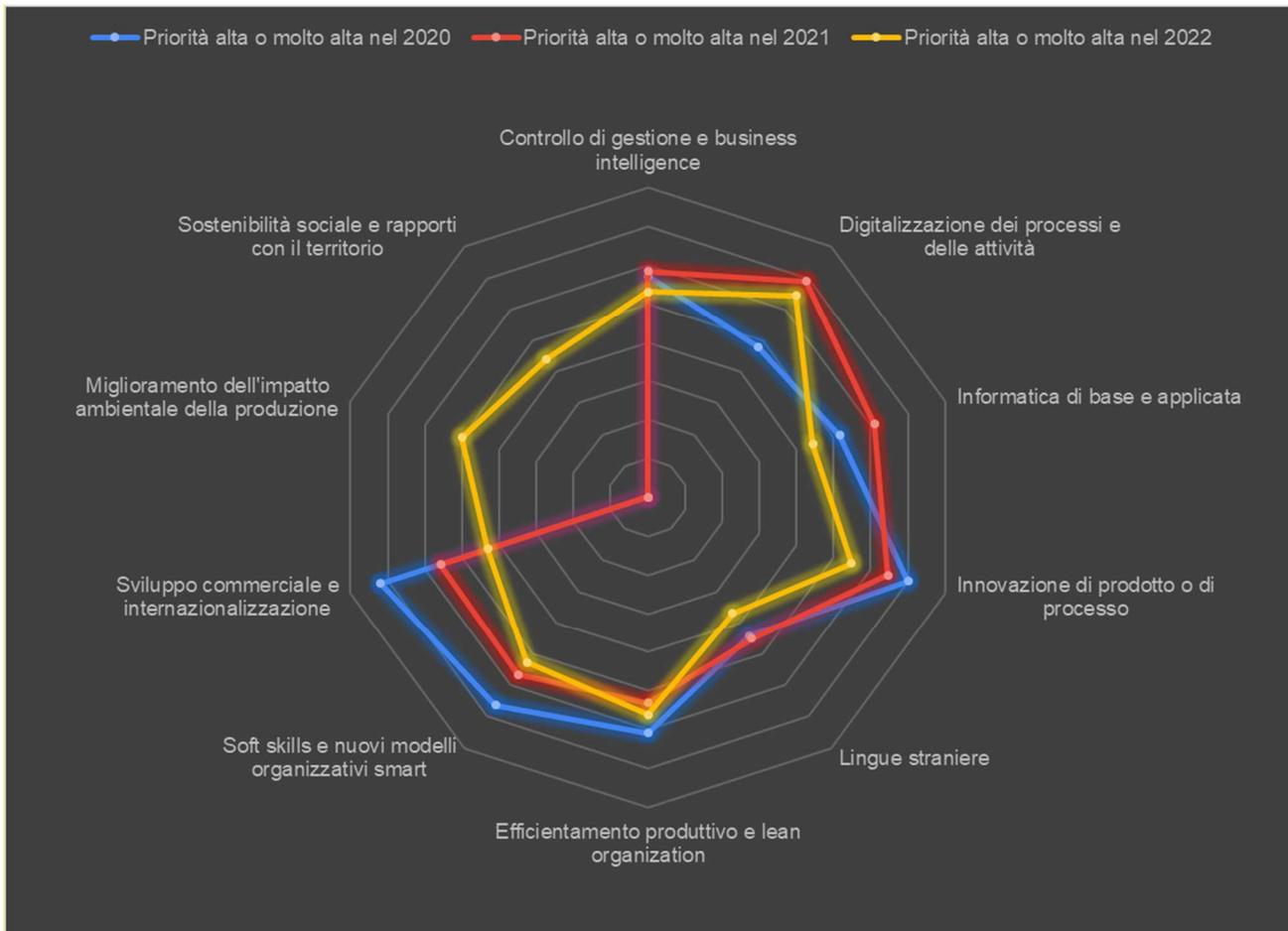
Passando all'analisi delle aree e delle funzioni aziendali che saranno maggiormente interessate da interventi formativi, va evidenziato che tutte sono oggetto di una crescente attenzione e mostrano livelli di priorità molto alti, superiori al 35%. Secondo quanto dichiarato i settori target maggiori sono la gestione dei sistemi informativi (in crescita per il 54% dei rispondenti, con priorità massima per il 38%), l'area marketing e comunicazione (51% e 34%), la progettazione e l'ufficio tecnico, assieme ai processi produttivi (entrambi in crescita per il 50%, con punte di priorità al 35%). Si accentua in media di 10 punti percentuali la tendenza del 2021 e assume una rilevanza particolare l'ambito IT che nel 2021 era ancora al terzo posto tra le precedenze; pur nella crescita, gli ambiti amministrazione e acquisti mostrano i valori più bassi.

Le aziende metalmeccaniche puntano maggiormente sulla gestione dei sistemi informativi, i processi commerciali e la gestione del personale, mentre le PMI si differenziano per un peso maggiore nel marketing e nelle vendite, anche se con priorità meno polarizzate.



*Distribuzione di frequenza delle priorità di intervento per aree aziendali.*

Sulla base delle tendenze in atto e delle opportunità che si stanno delineando nello scenario competitivo di riferimento, abbiamo chiesto una valutazione di rilevanza su alcuni temi chiave per lo sviluppo delle competenze del personale. Nel set attuale troviamo l'introduzione di nuove tematiche a priorità crescente (ambiente e produzione, sostenibilità sociale dell'impresa), mentre escono dall'analisi gli strumenti di gestione e sviluppo del personale.

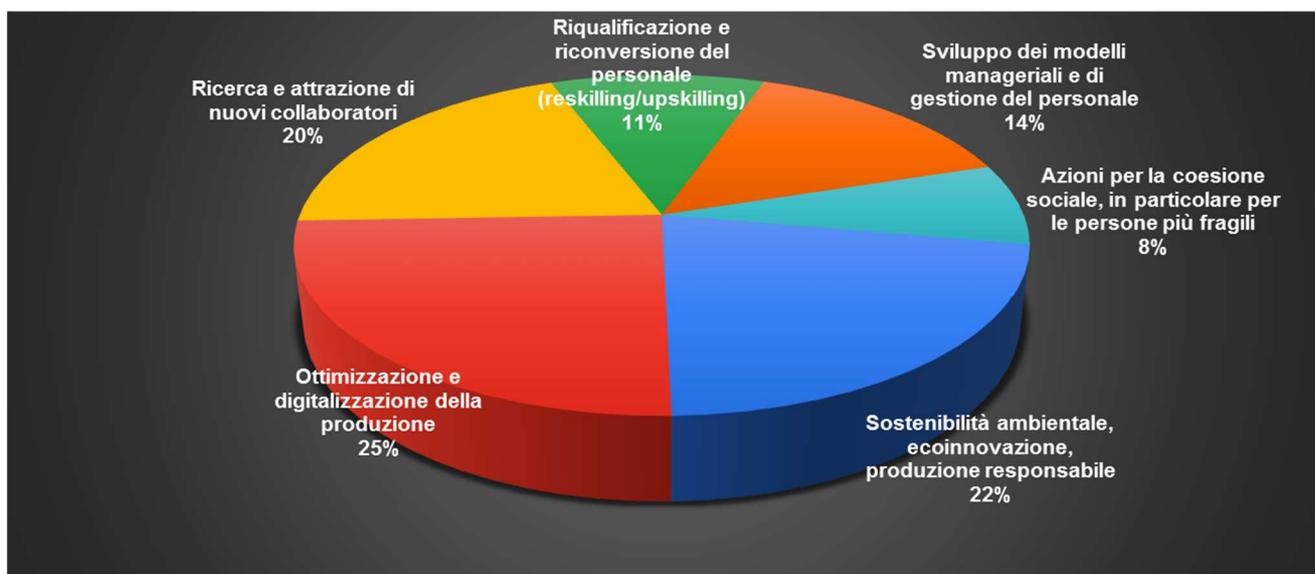


*Confronto tra temi a priorità alta o massima 2020 – 2021 – 2022.*

Il livello di priorità medio è calato rispetto allo scorso anno, a favore di una distribuzione più omogenea tra le diverse tematiche, anche se la crescita della consapevolezza del ruolo strategico della formazione mantiene alta l'attenzione nel 67% dei casi. Il tema della digitalizzazione e l'innovazione confermano la crescita maggiore come nel 2021 (priorità massima rispettivamente per il 42% e il 31% dei rispondenti); ritorna molto attuale il tema dell'efficiamento produttivo, anche a causa delle recenti tensioni sui mercati di approvvigionamento. Assumono un ruolo di primo piano l'ambito della sostenibilità ambientale (priorità molto alta per il 28% del panel) e sociale dell'impresa (26%), mentre le lingue straniere e l'informatica di base si dimostrano essere meno attrattive.

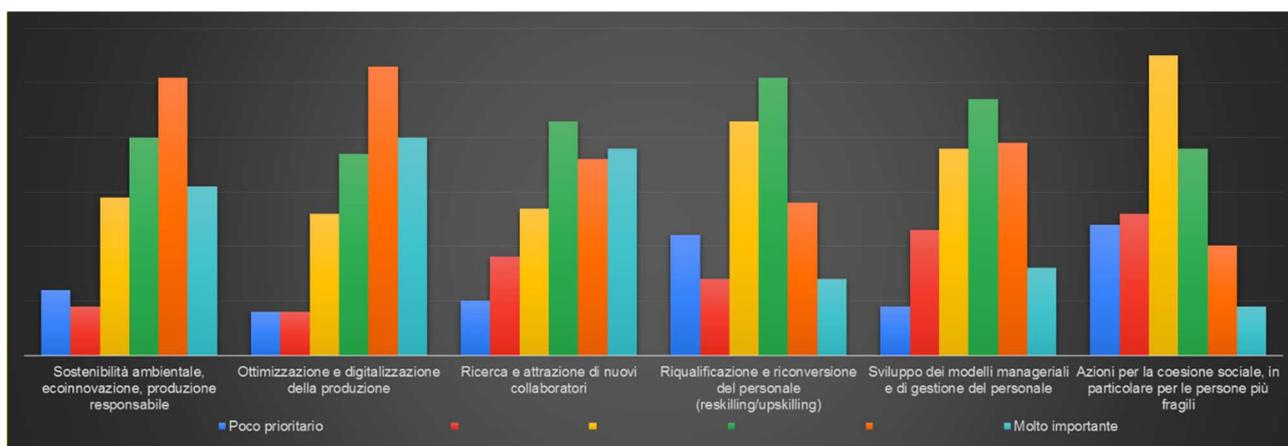
Le aziende metalmeccaniche confermano in parte i trend del 2021, concentrando l'attenzione sulla relazione digitale-efficienza produttiva, soft skills-nuovi modelli organizzativi, pur presentando nuovi focus sull'innovazione di prodotto o di processo e la business intelligence. PMI e grandi imprese condividono l'attenzione alla digitalizzazione e ai processi produttivi; le grandi puntano anche alle soft skills e ai nuovi modelli organizzativi, mentre le PMI all'innovazione.

L'analisi si è poi concentrata sul livello di rilevanza assunto per l'azienda, da parte di alcuni temi più articolati e complessi, provando focalizzare l'attenzione al medio periodo e alle sfide poste dallo scenario organizzativo e competitivo.



*Suddivisione delle priorità alta e altissima su temi complessi definiti.*

Il quadro restituito dal panel intervistato pone di fatto due priorità principali: l'ottimizzazione dei processi in area operations attraverso l'implementazione di tecnologie digitali (priorità massima per il 25% delle aziende) e l'adozione di nuovi paradigmi produttivi per ridurre l'impatto ambientale (22%), tematiche già emerse in parte nel 2021, ma che oggi assumono una rilevanza ancora maggiore (47% contro il 30% precedente) tanto da essere oggetto dei due focus della survey (vedi i paragrafi successivi). E' interessante notare come il terzo fattore di crescita – la ricerca e attrazione di nuovi collaboratori, prioritario per il 20% dei rispondenti – sia di fatto trainato dalle trasformazioni dei processi e dei prodotti in atto, creando una discontinuità positiva rispetto al 2021. Lo scorso anno, in una fase di uscita dai lock down, i processi di reskilling e upskilling del proprio personale rappresentavano una delle chiavi per ripartire; ora l'attenzione si è spostata decisamente all'ambito delle nuove competenze e dei nuovi collaboratori, elemento fondamentale per sostenere la crescita e i percorsi di riposizionamento sui mercati che le imprese industriali hanno già avviato. Tali priorità per la ricerca e l'inserimento di nuovi collaboratori, stanti le attuali condizioni di mercato e la resilienza della filiera istruzione-formazione, rischiano di diventare una minaccia alla crescita nel medio periodo.

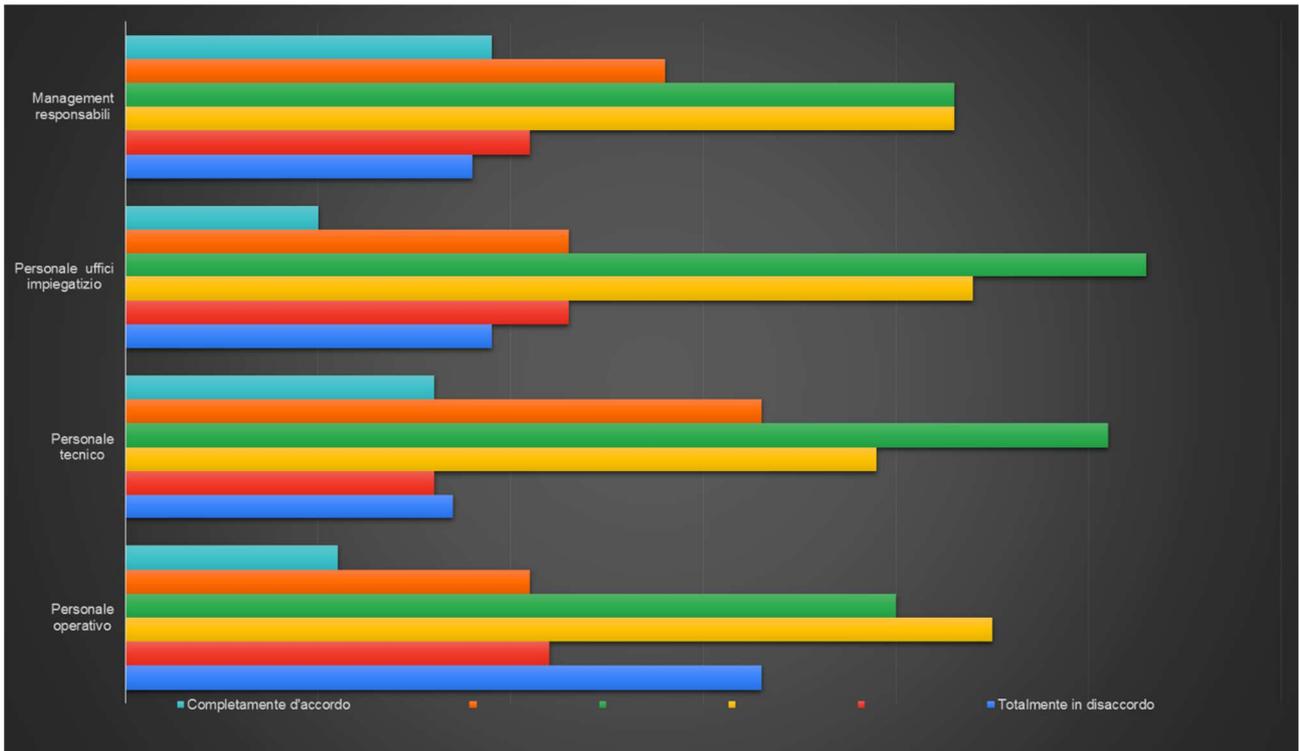


*Distribuzione delle priorità su temi complessi definiti.*

Grandi imprese e PMI appaiono condividere le medesime priorità, le quali tuttavia assumono maggior rilevanza per le aziende più strutturate. I temi della sostenibilità ambientale e sociale sono il tema che dimostra il maggior trend di crescita: quasi la metà delle aziende attribuisce ai due item i valori massimi, mentre solo nel 2020 erano urgenti per il 26% degli intervistati

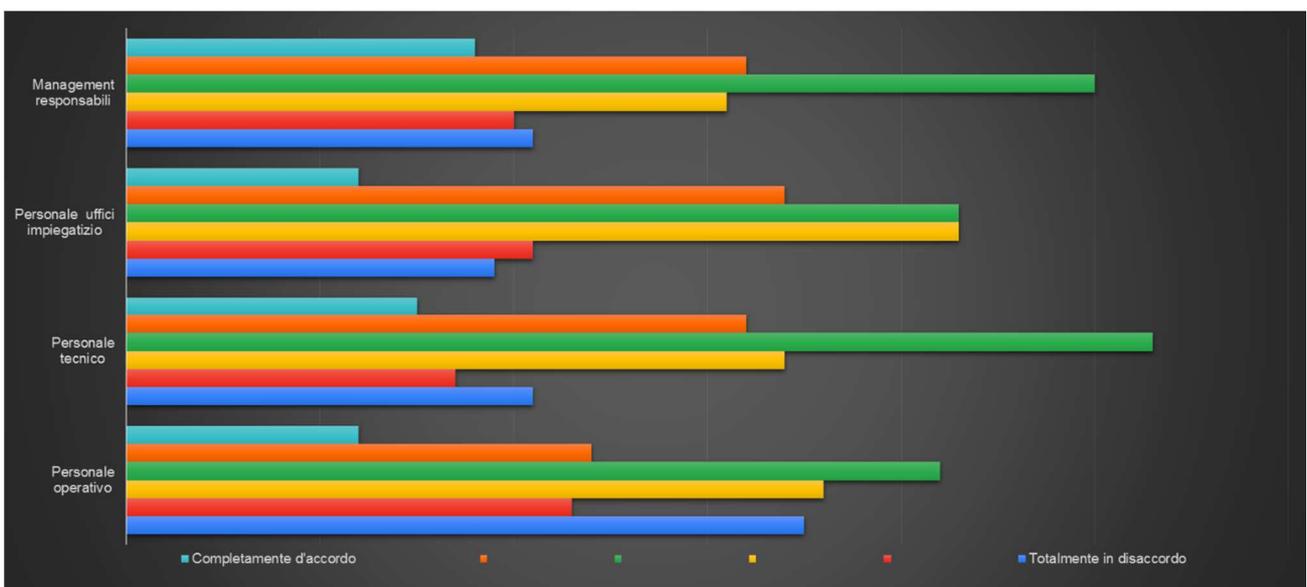
### **FOCUS 1: L'IMPATTO DELL'INNOVAZIONE DIGITALE**

L'introduzione di tecnologie digitali richiede spesso un aggiornamento delle competenze ai diversi livelli organizzativi, lavorando sulle technicalità così come sui processi e le soft skills. Il potenziale di innovazione e produttività può essere infatti pienamente dispiegato se l'organizzazione riesce a dotarsi anche delle risorse cognitive e delle routine necessarie. Abbiamo pertanto indagato in quale misura sono stati realizzati percorsi di sviluppo delle competenze tecniche necessarie all'utilizzo delle tecnologie digitali introdotte, attività per la maturazione di soft e digital skills utili a modificare i comportamenti dei singoli e dei gruppi di lavoro, quanto l'inserimento di nuovi collaboratori si è rivelato una leva strategica per accelerare la trasformazione aziendale.



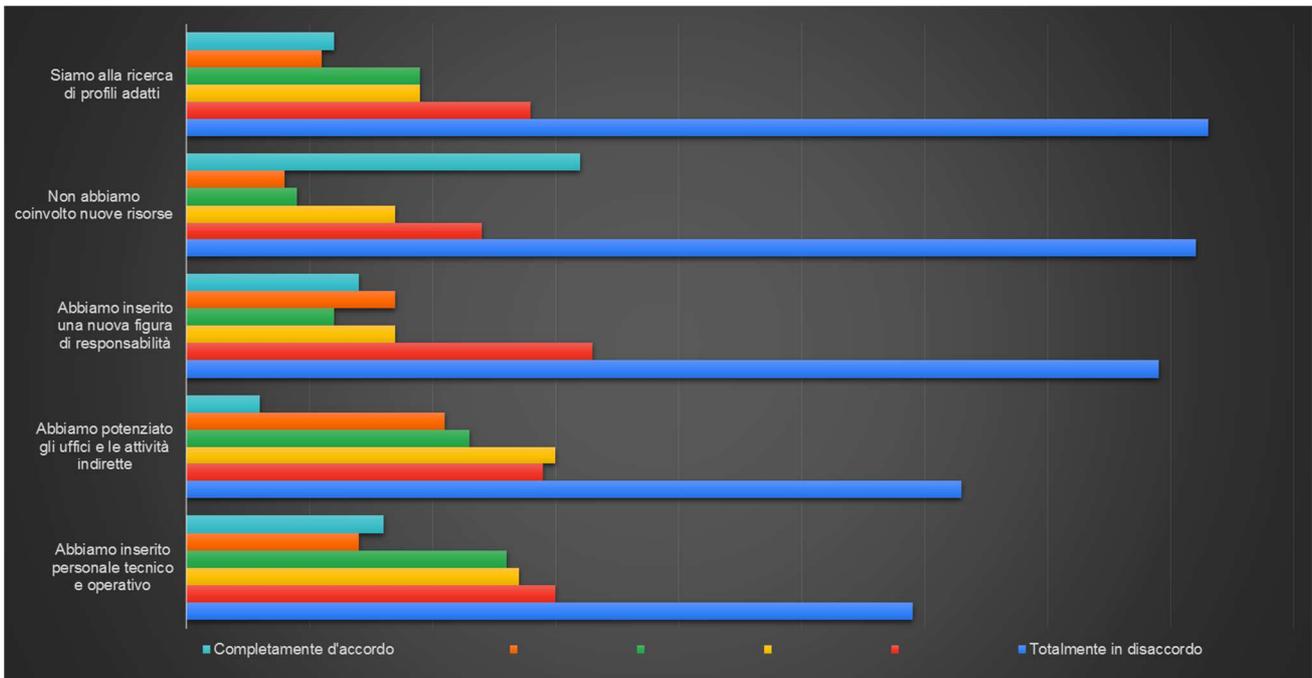
*Realizzazione di formazione tecnica in ambito digitale e target aziendali di intervento.*

Le retrospettive aziendali indicano che circa un terzo delle aziende (28%) ha attivato percorsi di formazione tecnica in ambito digitale per il personale tecnico e il management, individuati come la leva principale su cui agire per accelerare la diffusione e l'adozione dell'innovazione; per contro, il 32% dei rispondenti dichiara di non aver ancora coinvolto adeguatamente il personale operativo su questi driver di sviluppo, quota che scende al 25% nel caso del personale degli uffici. Il fenomeno si accentua per le imprese manifatturiere e in particolare per le aziende delle filiere metalmeccaniche.



*Realizzazione di formazione per le soft&digital skills e target aziendali di intervento.*

Analizzando le strategie formative per le soft&digital skills, emergono dei veri e propri “cantieri del cambiamento”, registrando un ingaggio simile per i diversi target con l’obiettivo di sviluppare di pari passo famiglie di competenze complementari e innescando processi di profonda trasformazione nell’agire dei gruppi di lavoro. Il personale operativo risulta essere relativamente meno coinvolto nell’ambito di queste competenze generative; le grandi imprese mostrano un’attenzione particolare alle figure manageriali come motore del cambiamento.



*Il contributo di nuovi collaboratori alla trasformazione digitale.*

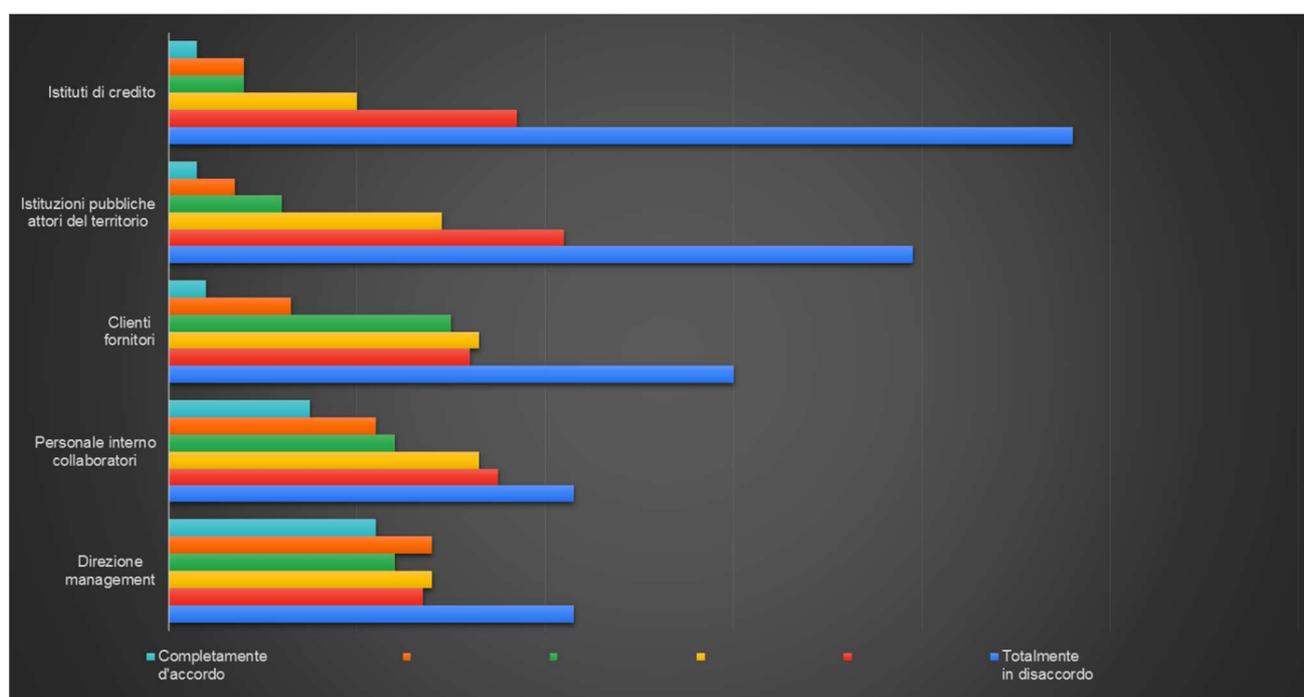
L'inserimento di nuove figure non ha ancora assunto dimensioni ragguardevoli: è stato identificato come un fattore di successo sperimentato dal 10% dei rispondenti, mentre il 23% dichiara di non aver coinvolto nuove risorse e il 13% è in una fase di ricerca profili. Il mismatching cronico, le difficoltà di reperimento/attrazione di profili adeguati e di chiara identificazione dei fabbisogni, pesano nell’azionare questa leva per accelerare la digitalizzazione d’impresa. Tra i rilevanti casi di successo, il 18% dei collaboratori inseriti in organico ha un ruolo di responsabilità, legata ad attività o gruppi di lavoro, e il 17% possiede un background di carattere tecnico. Mentre le PMI si sono maggiormente focalizzate su ruoli tecnici e operativi, le grandi imprese hanno investito maggiormente su ruoli di middle management e di coordinamento, per trainare la digital transformation. Vale la pena citare alcuni dei nuovi job title: CTO-IT manager, Digital manufacturing manager, Social media manager, Head of Digital Strategy & Innovation, ERP manager.

Complessivamente l'attenzione si è concentrata leggermente di più sulle digital e soft skills (26%) rispetto alle competenze tecniche (23%); più per le figure con responsabilità gestionali (28%) che per i profili più operativi (20%). Nel descrivere l'impatto della formazione trainata dal digitale per i diversi livelli organizzativi, quasi il 52% delle aziende si riconosce abbastanza nella realizzazione di interventi sulle competenze tecniche e comportamentali, mentre circa il 25% dichiara azioni scarse o nulle in quest’ambito.

Le esperienze in corso sono abbastanza simili tra le aziende, anche se operano in settori diversi; le grandi imprese tendono a mostrare dinamiche più marcate.

## FOCUS 2: L'IMPATTO DELLA RIVOLUZIONE GREEN

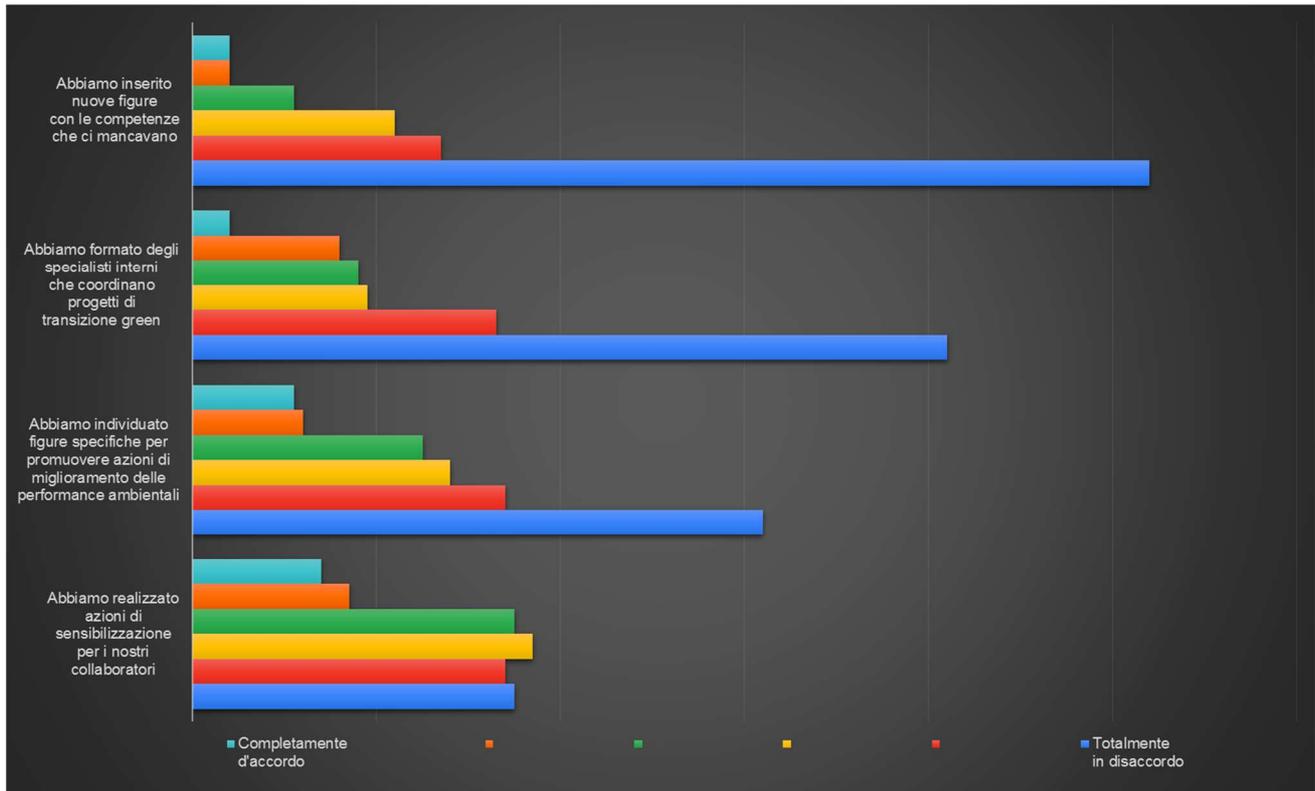
La transizione ecologica impone l'adozione di nuovi paradigmi di produzione e generazione del valore, più orientati al lungo periodo, aprendo tra nuovi vincoli legislativi e di mercato, opportunità di crescita e sviluppo per le aziende capaci di intercettare i fabbisogni emergenti. Le strategie di revisione del business model passano anche attraverso la maturazione di nuove competenze capaci di sostenere e facilitare l'implementazione delle strategie e della vision imprenditoriale necessarie. Il secondo focus della survey è dedicato a esplorare quali azioni positive sono già in corso: analisi e consapevolezza dello stato dell'arte nella propria organizzazione, formazione specifica per migliorare la sostenibilità ambientale delle attività produttive.



*Realizzazione di attività di analisi, informazione e consapevolezza sull'impatto ambientale e coinvolgimento di target specifici.*

La ricognizione su attività preparatorie già intraprese dalle aziende partecipanti alla ricerca, mostra che il 37% non ha ancora avviato azioni specifiche o lo ha fatto in modo molto parziale (27%), a fronte di un 15% complessivo che dichiara di aver realizzato questi primi step. L'ambito tematico ha infatti registrato una crescita costante dal 2020, tuttavia è ancora recente la sua crescita nella scala delle priorità.

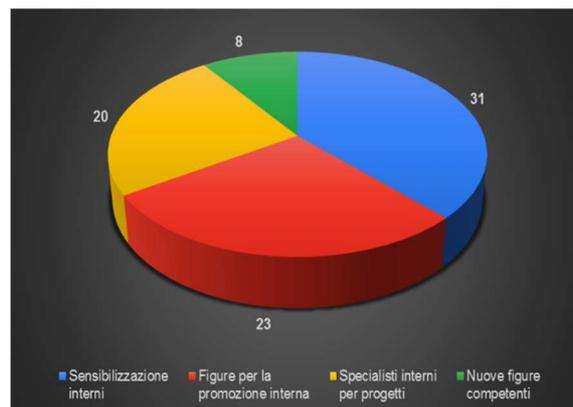
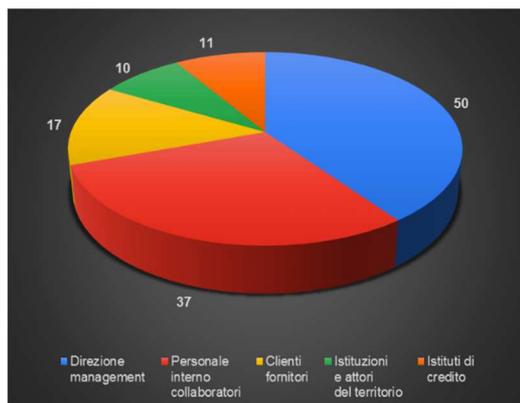
Il focus principale si è concentrato sul management aziendale (29% delle azioni) e sul personale interno (21%); appaiono alcuni segnali di azioni di rilettura delle attività lungo la filiera produttiva (11%), mentre appaiono ancora poco ingaggiate le istituzioni del territorio e il sistema del credito (6%). Le grandi imprese hanno un ruolo di apripista rispetto alle PMI, dichiarando azioni più incisive e pervasive, ma ancora concentrate sulla propria struttura organizzativa.



*Sviluppo delle competenze interne per la transizione ecologica.*

Venendo agli investimenti per lo sviluppo di competenze specifiche per la rivoluzione green (formazione del proprio personale e inserimento di nuovi collaboratori), il 41% delle aziende dichiara di non aver costruito skills specifiche o reclutato nuovi collaboratori a presidio; un ulteriore 19% ha agito in questo senso, ma in maniera giudicata ancora marginale. Il 12% dei rispondenti invece ha realizzato percorsi formativi dedicati e ha modificato in maniera coerente la propria organizzazione. Tra le azioni positive messe in campo si segnalano le attività di sensibilizzazione diffusa (18% dei rispondenti), la nomina di responsabili di progetti aziendali per la green transition (13%), l'ingaggio di specialisti interni (12%) e di nuove risorse in possesso di competenze specifiche (8%).

I dati esposti confermano che i temi in oggetto sono fortemente percepiti dal sistema delle imprese, ma ancora in una fase di esplorazione iniziale. Per questo motivo è utile analizzare più da vicino le scelte e i comportamenti delle aziende che più hanno investito su questo fronte. Nei due grafici che seguono si quantifica il numero di rispondenti che dichiara di aver condotto analisi preliminari e azioni formative specifiche sui temi della sostenibilità ambientale.

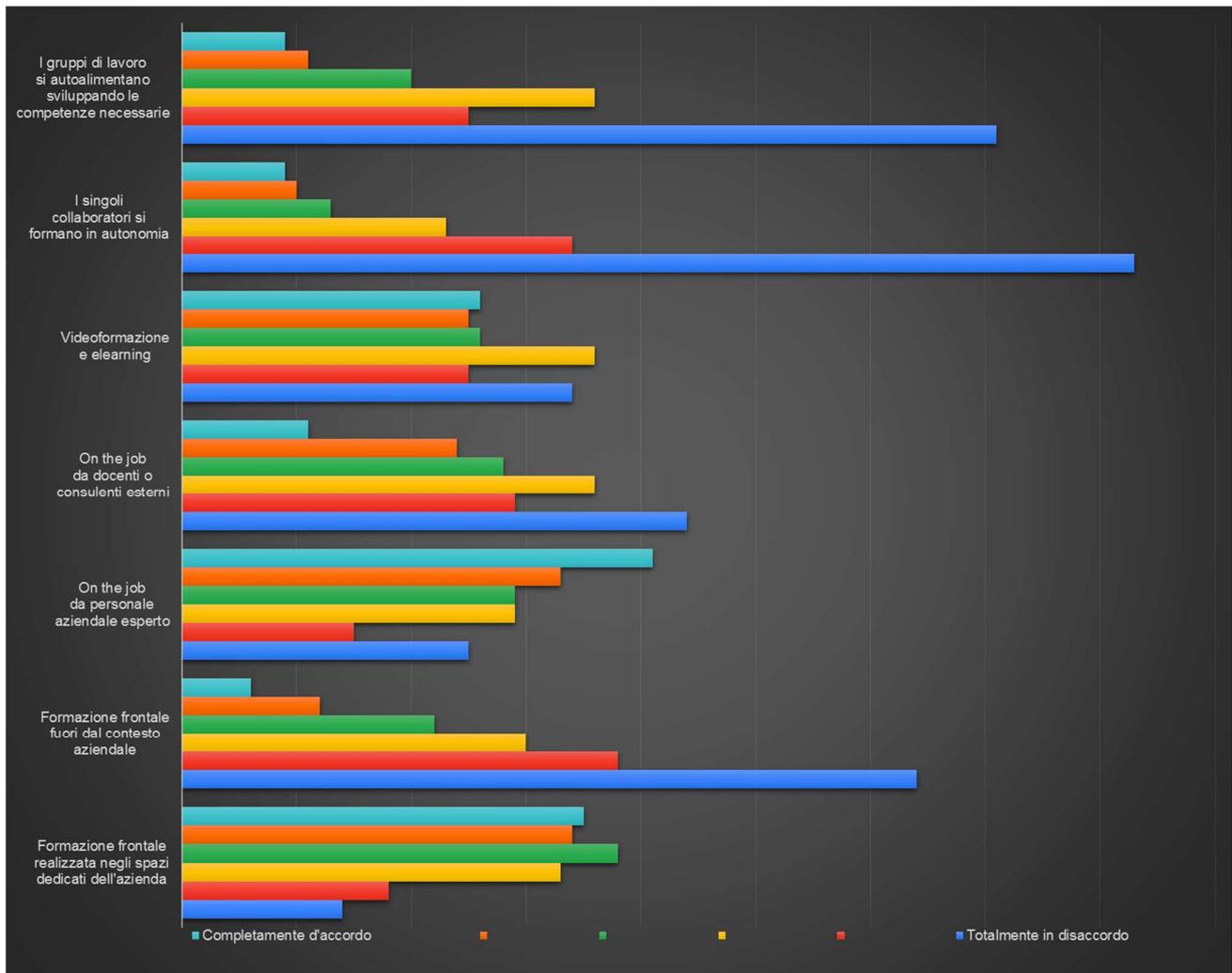


*Aziende apripista per target coinvolti e competenze interne attivate per la transizione ecologica.*

In questo sottoinsieme, circa il 30% dei partecipanti (50 su 172) ha lavorato con il management e la direzione per azioni di assessment e consapevolezza sulle performance attuali, seguito dal 22% che ha coinvolto anche i collaboratori. Per quanto riguarda le scelte organizzative, il 18% ha realizzato azioni diffuse di sensibilizzazione dei collaboratori, seguito dal 13% che ha nominato delle figure di responsabilità a presidio di progetti aziendali dedicati al miglioramento delle performance ambientali.

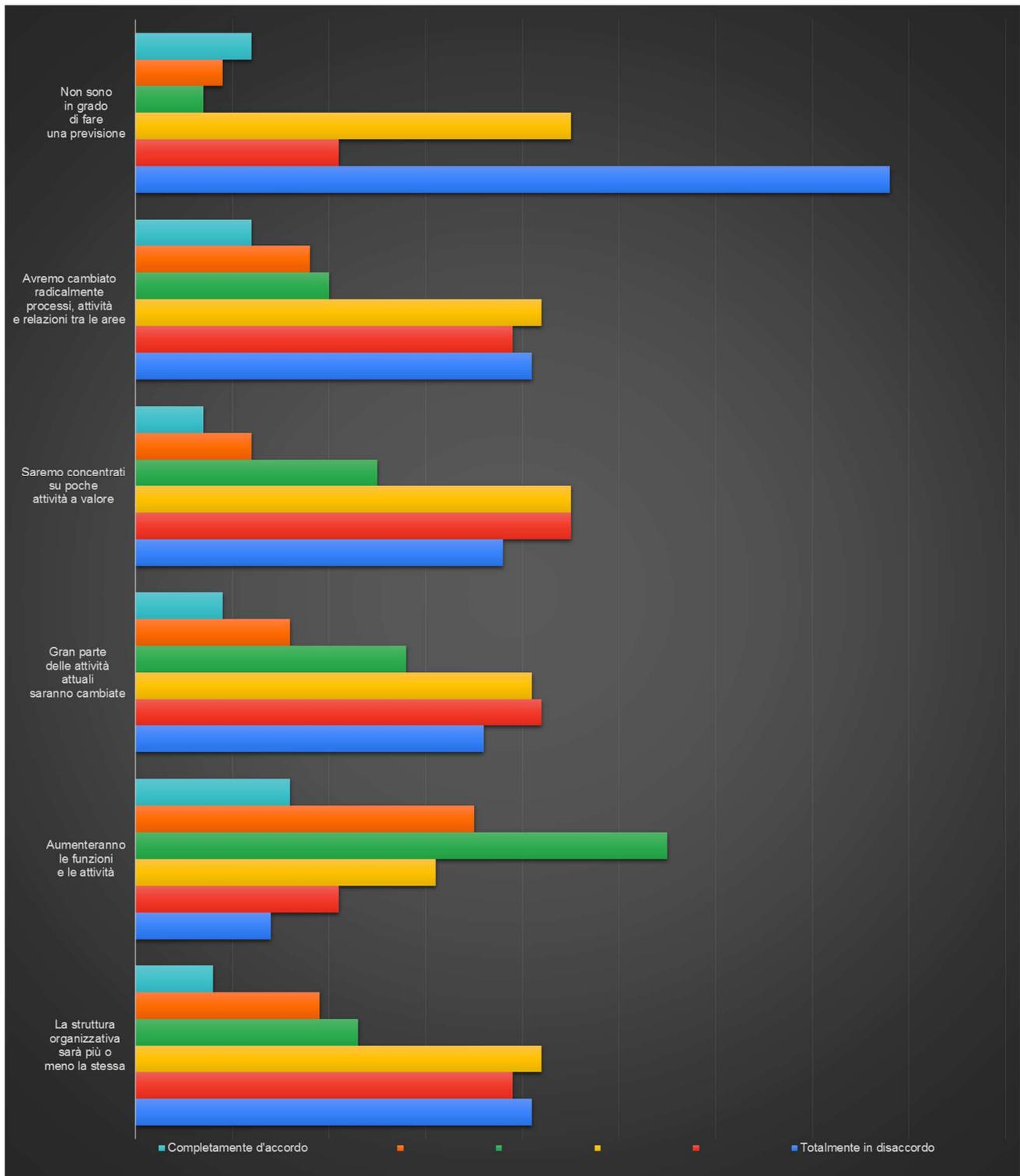
### **FOCUS 3: IL RUOLO DELL'HR MANAGER TRA GREEN E DIGITAL TRANSITION**

Il terzo focus della survey 2022 è dedicato a esplorare il ruolo agito dall'HR manager all'interno delle organizzazioni produttive in questa fase di intensa trasformazione. La cura e lo sviluppo del capitale cognitivo aziendale e delle persone che ne sono portatrici ha un ruolo strategico nel cogliere le opportunità delle transizioni e per questo motivo abbiamo analizzato le pratiche nell'organizzazione dei percorsi formativi, la percezione del cambiamento futuro, il livello di coinvolgimento nei processi di green & digital transformation.



*Pratiche per i percorsi formativi interni.*

Per quanto riguarda l'organizzazione delle attività formative rivolte al personale aziendale, la metodologia nettamente prevalente (>30% dei casi) prevede un mix di azioni di affiancamento on the job da parte di esperti (43% dei casi), attività frontale in azienda (40%) e videoformazione o elearning (30%). A conferma di un trend di lungo corso, la formazione frontale in aula, ossia all'interno di spazi tradizionali esterni, è indicata come sempre più marginale dal 59% dei rispondenti. Le nuove forme di apprendimento autonomo (per singoli o gruppi di lavoro) sono ancora poco riconosciute, ma molto rilevanti per circa l'11% del panel, superando comunque il peso relativo delle modalità tradizionali (10%).

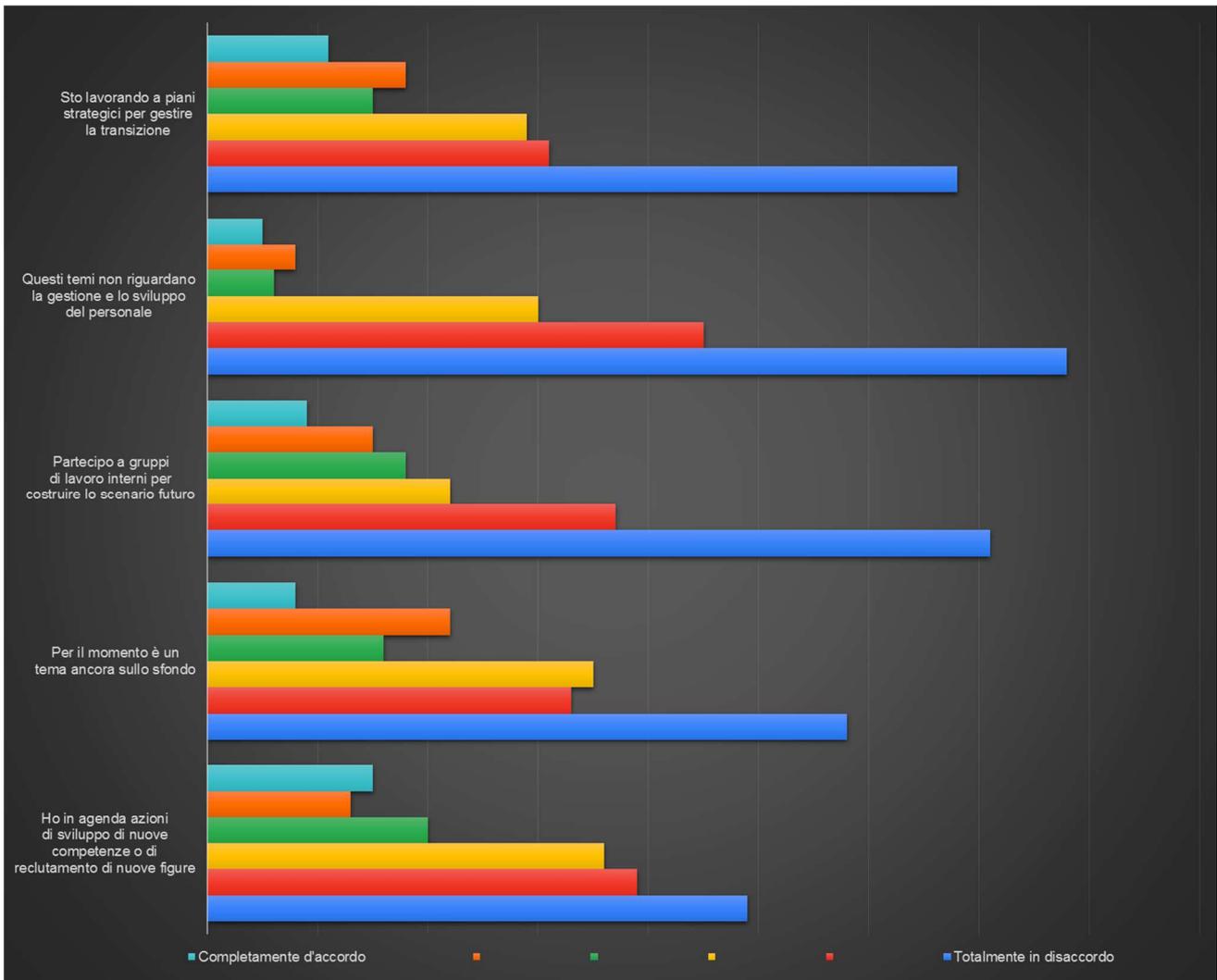


*Come sarà cambiata l'azienda nel 2025.*

Abbiamo quindi chiesto una previsione su come cambierà – o non cambierà – l'azienda nei prossimi tre anni, in termini di attività, funzioni e relazioni organizzative. Nel complesso, il 30% dei rispondenti prevede un aumento delle attività e il 17% si aspetta un cambiamento radicale dell'azienda, contro un 16% che si aspetta una struttura organizzativa sostanzialmente simile a quella attuale. In termini assoluti prevale l'aspettativa di prossime modifiche a processi, attività e modelli di lavoro (15%), e solo il 2% dichiara di non essere in grado

di fare previsioni. Le grandi aziende prospettano trasformazioni più radicali rispetto alle PMI, sia in termini quantitativi (aumento di funzioni/attività o focalizzazione) che qualitativi (nuovi processi e relazioni).

La survey ha infine chiesto di descrivere il livello di coinvolgimento dell'HR manager nelle strategie di riposizionamento aziendale collegate ai due driver del digital e del green.



*Livello di coinvolgimento dell'HR manager nei processi di green&digital transition.*

Il ruolo dell'HR manager appare polarizzato: più del 9% dichiara di essere coinvolto attivamente in vario modo nei processi di trasformazione, mentre per il 5% è un tema ancora da affrontare o fuori dalla propria area di competenza. Il 17% delle aziende conferma che il responsabile del personale collabora alla costruzione e all'implementazione di piani strategici per gestire la transizione; per il 16% prepara azioni formative specifiche o sta cercando profili adeguati; tuttavia per il 17% dei rispondenti si tratta di temi ancora distanti. In generale si nota una buona consapevolezza del contributo che può dare l'aggiornamento, la manutenzione e lo sviluppo delle competenze in azienda ai percorsi di riposizionamento competitivo, ma appare necessario sviluppare un presidio più forte.

Un ringraziamento particolare a chi ha voluto condividere con noi informazioni, sensibilità e visione, per contribuire a sviluppare il settore e la community della formazione.