

In collaborazione con



CONFINDUSTRIA ABRUZZO
MEDIO ADRIATICO
Chieti Pescara Teramo

 **FEDERMANAGER**
ABRUZZO E MOLISE

Modello Dickens Management



**Dickens Management per l'Abruzzo:
percorsi e competenze manageriali per la
crescita e per attuare la S3**

Un'iniziativa di

~ 1 ~

 **fondirigenti**

Indice

Executive summary	p.	3
Capitolo 1: Contesto e obiettivi del progetto	p.	7
Capitolo 2: La metodologia	p.	11
Capitolo 3: Il Modello Dickens Management	p.	17
Capitolo 4: Pilastri e Linee guida operative	p.	22
Capitolo 5: Analisi dei risultati attesi	p.	40
Capitolo 6: Conclusioni	p.	43

Executive summary

L'**Abruzzo**, con la sua forte vocazione industriale e manifatturiera, è al centro di una trasformazione cruciale per affrontare le sfide della **digitalizzazione**, dell'**innovazione tecnologica** e della **transizione industriale**. In questo contesto, la **Strategia di Specializzazione Intelligente (S3)** offre una guida per lo sviluppo regionale, individuando **quattro sfide strategiche** che richiedono un intervento mirato sul tessuto economico e manageriale della Regione.

Il progetto **Dickens Management** si è proposto di tradurre queste **sfide** in azioni concrete, formulando il **Modello Dickens** per rispondere alle esigenze specifiche delle imprese abruzzesi. Concepito come uno **strumento di analisi e sviluppo delle competenze manageriali**, il Modello si articola su **quattro pilastri**, ciascuno collegato a una sfida della S3.

Con un approccio integrato che unisce **Analisi Desk**, **Survey** e **Focus group**, il Modello mira a identificare le **competenze critiche** per manager e imprese, fornendo **linee guida operative** per affrontare le transizioni in atto. Il Modello rappresenta una guida per i manager che vogliono accompagnare il cambiamento, migliorare la competitività aziendale e cogliere le opportunità offerte dalle tecnologie emergenti.

Il **Capitolo 1** introduce il contesto economico abruzzese e gli obiettivi del **Progetto Dickens**, evidenziando la necessità di **innovazione e sviluppo delle competenze manageriali** per rispondere alle sfide definite nella S3.

Nel **Capitolo 2**, dedicato alla **Metodologia**, viene descritto l'approccio adottato per sviluppare il progetto, articolato in **tre fasi** principali:

1. **Analisi Desk**: un'indagine approfondita delle fonti esistenti per identificare le tendenze chiave legate all'innovazione, digitalizzazione e transizione industriale in Abruzzo.
2. **Survey**: un questionario rivolto ai manager per raccogliere dati quantitativi sulle competenze ritenute più rilevanti, le criticità riscontrate e le priorità strategiche per lo sviluppo delle imprese.
3. **Focus Group**: tre momenti di analisi e confronto che hanno permesso di validare e approfondire i risultati della Survey attraverso incontri qualitativi, integrando la visione dei manager con esempi pratici e suggerimenti operativi.

Viene inoltre spiegata la connessione tra questa metodologia e le **quattro sfide della S3**, mostrando come i **dati raccolti abbiano guidato la costruzione del Modello** e delle azioni operative per affrontare le specifiche esigenze regionali.

Nel **Capitolo 3: Descrizione del Modello Dickens Management**, è presentato il processo di adattamento del Modello al contesto regionale abruzzese, in risposta alle esigenze individuate dalla S3.

Il Modello è organizzato intorno a **quattro pilastri**, ciascuno corrispondente a una delle sfide strategiche della S3:

1. **Abruzzo frontiera dell'innovazione**, con un focus sulla leadership per l'innovazione e sulla creazione di ecosistemi collaborativi.
2. **Rafforzare la digitalizzazione**, per supportare la trasformazione tecnologica delle imprese attraverso competenze avanzate.
3. **Accrescere il numero e la dimensione delle imprese innovative**, promuovendo scale-up e lo sviluppo di reti strategiche.
4. **Rendere il capitale umano preparato per la transizione industriale**, con un'attenzione particolare al reskilling e alla formazione continua.

Viene inoltre descritto come il Modello fornisca **linee guida pratiche** e **strumenti operativi** per manager e imprese, connettendo le **competenze chiave** identificate nelle fasi metodologiche alle **azioni necessarie per affrontare i cambiamenti** richiesti dal mercato e dal territorio.

Nel **Capitolo 4** sono approfonditi i **quattro pilastri del Modello Dickens Management**, ognuno dei quali è collegato a una delle sfide strategiche della S3.

Per ciascun pilastro, vengono illustrate:

1. **Le competenze chiave** identificate come necessarie per affrontare la sfida specifica.
2. **Le azioni operative consigliate**, con esempi concreti per tradurre le competenze in risultati tangibili.
3. **Le metriche di successo** proposte per monitorare e valutare l'impatto delle iniziative.

Il capitolo si focalizza anche sull'aspetto operativo, offrendo **casi concreti** e **strategie replicabili** per garantire che manager e imprese possano affrontare con successo le sfide delineate dalla S3.

Nel **Capitolo 5** sono presentati gli impatti previsti dall'implementazione del Modello Dickens Management, con particolare attenzione ai benefici generati per le PMI abruzzesi e il loro capitale umano.

Vengono inoltre esaminati i risultati attesi per ciascun pilastro, evidenziando come le competenze sviluppate e le azioni operative proposte possano contribuire a:

- **Pilastro 1 - Innovazione**: incrementare la capacità delle imprese di sviluppare soluzioni innovative, misurabile attraverso il numero di collaborazioni con centri di ricerca, brevetti registrati e nuovi prodotti/servizi immessi sul mercato.
- **Pilastro 2 - Digitalizzazione**: migliorare l'efficienza operativa e la resilienza tecnologica, con un aumento dell'adozione di tecnologie digitali avanzate.
- **Pilastro 3 - Crescita delle imprese innovative**: facilitare lo scale-up delle PMI e la partecipazione a reti collaborative, aumentando il numero di progetti finanziati e l'accesso a nuovi mercati.

- **Pilastro 4 - Capitale umano:** ridurre il mismatch di competenze attraverso programmi di reskilling e formazione continua, con un incremento delle competenze digitali e trasversali dei manager.

Viene poi analizzato l'impatto complessivo del Modello sull'ecosistema regionale, evidenziando i **vantaggi competitivi** acquisibili dalle imprese e il **ruolo strategico del capitale umano** nella crescita sostenibile e nell'innovazione del territorio.

Nel **Capitolo 6**, dedicato alle **Conclusioni**, sono riassunti i principali risultati del progetto e viene sottolineato il ruolo strategico del Modello Dickens Management come strumento operativo per affrontare le sfide della S3 in Abruzzo.

Le conclusioni mettono in evidenza:

- L'efficacia del Modello nel rispondere alle esigenze specifiche del territorio abruzzese.
- La capacità del Modello di fornire Linee guida pratiche per sviluppare competenze manageriali e implementare azioni operative orientate a innovazione, digitalizzazione, crescita e valorizzazione del capitale umano.

Il capitolo si conclude con una ripresa delle **lezioni** apprese da Survey e Focus Group, per invitare i manager a utilizzare il **Modello** come **strumento per guidare il cambiamento**, innovare e garantire la crescita del territorio.



Capitolo 1: Contesto e obiettivi del progetto

L'Abruzzo, con il suo tessuto economico caratterizzato da una forte presenza di piccole e medie imprese, sta affrontando una fase di transizione cruciale per mantenere la propria competitività in un mercato sempre più globalizzato e tecnologicamente avanzato.

Il progetto **Dickens Management** è nato con l'obiettivo di **supportare i manager abruzzesi nello sviluppo delle competenze chiave per affrontare quattro sfide strategiche** indicate nella S3 della Regione Abruzzo: **innovazione tecnologica, digitalizzazione, crescita delle imprese e valorizzazione del capitale umano**. Attraverso un approccio integrato, che ha unito Analisi desk, Survey e Focus group, il progetto è giunto, nell'ultima fase, a produrre come output un **Modello operativo e strumenti concreti** per accompagnare le imprese in questo percorso di trasformazione. Questa sintonia tra Analisi desk, Survey e Focus group non è solo teorica ma operativa: il Modello **integra le esigenze specifiche delle aziende e dei manager abruzzesi** con un'attenzione ai **settori chiave** identificati dalla S3 (i cosiddetti domini tecnologici e relativi ambiti di specializzazione).

Domini tecnologici e ambiti di specializzazione S3

Dominio	Ambiti di specializzazione
Automotive	Smart and safe vehicle – Green - Smart e digital factory - Upskilling e reskilling.
Scienze della vita	Attività di ricerca e sviluppo
CT/Aerospazio	Upskilling e reskilling in ambito STEM Attività di ricerca e sviluppo innovativo
Agrifood	Introduzione di sistemi innovativi di ripartizione del lavoro, adeguamento tecnico del personale
Moda Design/Tessile	1. supportare le reti/poli per favorire l'innovazione, la ricerca e lo sviluppo; 2. sostenere gli investimenti in nuove tecnologie (hardware e software); 3. finanziare i processi di internazionalizzazione; 4. sostenere la formazione specifica.
Mobilità e Turismo sostenibili	1. infrastrutture, organismi e strumenti per rafforzare la ricerca; 2. sistemi per la logistica e il trasporto intelligenti; 3. infrastrutture e reti per la mobilità sostenibile; 4. infrastrutture, piattaforme e reti per un turismo sostenibile; 5. sistemi di trasporto a minor impatto ambientale 6. MaaS (Mobility as a Service) 7. percorsi formativi su trasporti, mobilità e turismo sostenibili.

Ogni elemento del Modello risponde a precise domande e difficoltà espresse dai manager e dalle imprese partecipanti, dimostrando che la progettazione è stata costruita su un **ascolto reale e continuo del tessuto imprenditoriale locale**.

Questo approccio rappresenta il “**terzo livello di analisi**” scelto come metodo per valorizzare l'essenza delle esperienze e competenze dei manager, e trasformare le loro intuizioni e soluzioni pratiche in linee guida strategiche, utili per tutto il tessuto economico regionale.

Diversamente da un approccio standardizzato, il **terzo livello** si basa su un **processo collaborativo**, in cui i manager hanno giocato un ruolo attivo nell'identificazione delle competenze chiave e delle priorità operative. I risultati emersi dai Focus group e dalla Survey offrono una rappresentazione diretta delle sfide concrete e delle innovazioni necessarie, rendendo il **Modello** non solo realistico, ma profondamente **ancorato alla realtà abruzzese**.

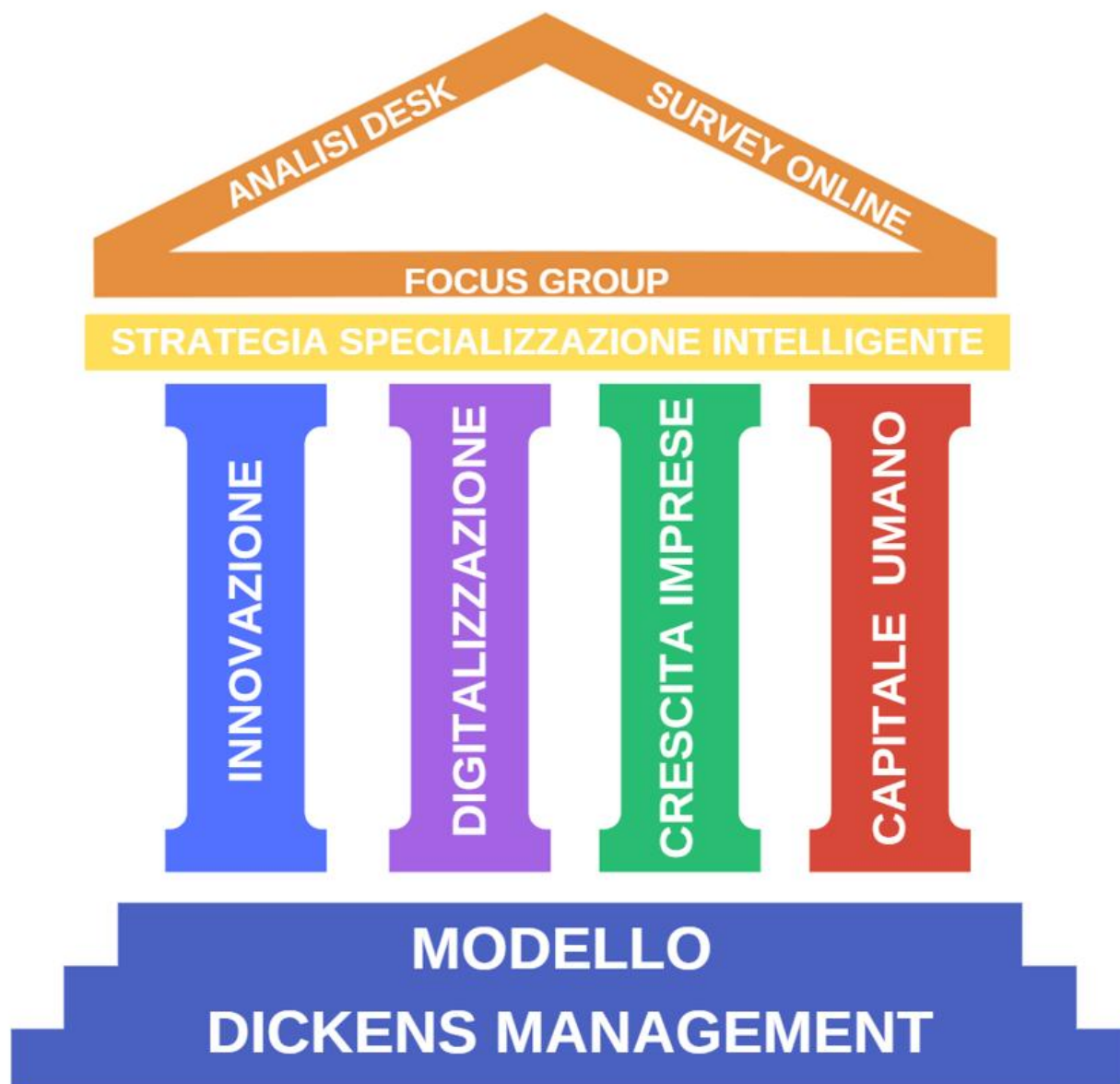
La compatibilità tra il Modello e i risultati della **Survey** si manifesta nell'**orientamento pratico delle competenze individuate**, le quali mirano a preparare le aziende abruzzesi ad affrontare le sfide del presente e del futuro, senza perdere di vista l'identità e le specificità che caratterizzano il territorio.

Inoltre, l'allineamento con i **Focus group** ha consentito di affinare il Modello in modo che risultasse applicabile e adattabile alla realtà operativa delle imprese locali. Il feedback emerso dai Focus group ha infatti contribuito a definire il Modello Dickens non come un insieme di Linee guida astratte, ma come un **sistema di gestione** che facilita il raggiungimento degli obiettivi aziendali in sintonia con le tendenze globali e regionali. In questo modo, il Modello rappresenta un **riferimento per la crescita** e uno **strumento di competitività** per le imprese abruzzesi.

La **connessione con la S3**, infine, permette al Modello di inserirsi in un contesto più ampio, garantendo che le strategie proposte non siano isolate, ma favoriscano la partecipazione delle aziende abruzzesi a **network collaborativi** regionali ed europei. La S3, infatti, definisce percorsi di innovazione e specializzazione in settori in cui l'Abruzzo può eccellere, e il **Modello Dickens Management** si configura come **un mezzo per tradurre tali percorsi in azioni** concrete e misurabili. Attraverso una pianificazione allineata con le direttive della S3 e arricchita dai dati della Survey e dei Focus group, il Modello diventa così uno **strumento di sviluppo** capace di promuovere un'economia regionale resiliente e proiettata verso un futuro sostenibile e innovativo.

In sostanza, il Modello Dickens Management per l'Abruzzo rappresenta una sintesi avanzata tra **ascolto del territorio**, **analisi delle tendenze** emergenti e **aderenza agli obiettivi della S3**, offrendo una **soluzione integrata** che risponde alle necessità attuali e prepara il territorio ad affrontare le sfide di un contesto economico in continua evoluzione.

Esso adotta un **approccio che poggia su quattro pilastri**, ciascuno collegato a una **sfida strategica della S3**. Questo permette una maggiore aderenza alle necessità locali e una traduzione operativa delle priorità strategiche.



Attraverso il Modello, le imprese abruzzesi possono:

- Identificare le **competenze manageriali** critiche **per affrontare le sfide**.
- Tradurre queste competenze in **azioni operative** e **piani di sviluppo**.
- **Monitorare i progressi** grazie a **metriche specifiche** e **strumenti pratici**.

Il ruolo del Modello è duplice: da un lato, **fornire un quadro strategico** che colleghi le competenze manageriali agli obiettivi regionali; dall'altro, mettere a disposizione delle imprese **strumenti operativi** per implementare i cambiamenti necessari.



Capitolo 2: La metodologia

Il progetto ha seguito un approccio articolato in **tre fasi** principali.



1. Analisi desk: questo primo step ha permesso di **identificare tendenze chiave e competenze prioritarie** per il territorio. È stato condotto uno studio approfondito delle fonti esistenti, tra cui:

- Report nazionali ed europei sul tema della digitalizzazione e innovazione;
- Documenti strategici regionali, con particolare attenzione alla S3 dell'Abruzzo;
- Studi settoriali e ricerche sulle competenze manageriali richieste dalle transizioni tecnologiche.

2. Survey: un questionario strutturato distribuito a un campione di manager di PMI abruzzesi, le cui risposte hanno fornito una base quantitativa per costruire il Modello Dickens Management. Gli obiettivi della Survey sono stati:

- Raccogliere informazioni sulle competenze manageriali considerate più rilevanti.
- Identificare le principali difficoltà legate all'adozione di tecnologie emergenti e ai processi di innovazione.
- Prioritizzare gli ambiti di intervento per il supporto manageriale e aziendale.

3. Focus group: sono stati organizzati tre Focus group con manager selezionati per approfondire i risultati della Survey e contestualizzarli alle realtà aziendali locali. Questi incontri hanno permesso di:

- Validare le competenze emergenti;
- Raccogliere esempi pratici e suggerimenti per linee guida operative;
- Analizzare criticità e opportunità per la loro implementazione.

Le informazioni sono state raccolte seguendo una metodologia precisa:

- L'**Analisi desk** ha utilizzato fonti ufficiali, report pubblicati e banche dati regionali per garantire una panoramica completa del contesto economico e industriale dell'Abruzzo.
- La **Survey** è stata sviluppata utilizzando domande chiuse e aperte per esplorare sia le percezioni soggettive dei manager sia i dati oggettivi legati alle competenze aziendali.

- I **Focus group** hanno favorito un'interazione diretta, con una struttura semi-strutturata che ha permesso di discutere in profondità le competenze identificate e le sfide operative.

Questi tre strumenti di indagine, a loro volta, sono stati progettati per garantire una connessione diretta con le sfide della S3:

1. **Abruzzo frontiera dell'innovazione:** l'Analisi desk ha individuato **settori chiave** per l'innovazione, mentre la Survey ha evidenziato la necessità di **competenze chiave**.
2. **Rafforzare la digitalizzazione:** le **difficoltà** legate all'adozione di tecnologie emergenti sono state approfondite nella Survey e nei Focus group, da cui sono emerse indicazioni operative e strategie di intervento mirate (**aggiornamento continuo delle competenze digitali**, sviluppo di una **cultura del dato**, integrazione tra processi aziendali e innovazione, ecc.).
3. **Accrescere il numero e la dimensione delle imprese innovative:** i Focus group hanno rilevato la necessità di migliorare le **reti collaborative**, ed esplorato **strategie di scale-up**.
4. **Rendere il capitale umano preparato per la transizione industriale:** dalla triangolazione dei dati è emersa l'importanza di **programmi di formazione continua**, **upskilling** e **reskilling**.

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** e i **pilastri del Modello Dickens**, come vedremo meglio nel capitolo dedicato ai Pilastri del Modello, 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

Sfida 1 INNOVAZIONE Indicatori sull'innovazione superiori alla media del Mezzogiorno; Allineamento all'indice RSI con la media nazionale ed europea.		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 Presenza di un ecosistema digitale in crescita; Programmi di supporto alla digitalizzazione delle imprese.		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 Buona performance nelle esportazioni e nell'export dei distretti industriali; Settori industriali strategici con crescita consolidata.		Sfida 3 CRESCITA DIMENSIONALE Scarsa propensione all'aggregazione tra imprese; Dimensione delle imprese inferiore alla media nazionale.
Sfida 4 CAPITALE UMANO Presenza di università e istituzioni di alta formazione; Offerta formativa con programmi di alta specializzazione.		Sfida 4 CAPITALE UMANO Mancanza di competenze adeguate per Industria 4.0; Scarsa connessione tra mondo della formazione e mercato del lavoro,
	S W	
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.	T O	Sfida 1 INNOVAZIONE Creazione di ecosistemi di innovazione collaborativa; Sviluppo di modelli di business innovativi e di leadership per l'innovazione.
Sfida 2 DIGITALIZZAZIONE Ritardo nelle infrastrutture digitali e di rete; Gap di competitività con altre regioni più avanzate.		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 Elevata concorrenza con territori più sviluppati; Rischio di dipendenza da mercati tradizionali senza diversificazione.		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 Rischio di fuga di talenti verso altre regioni e paesi; Disallineamento tra offerta formativa e necessità aziendali.		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 gap 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.

Relativamente alla **validazione del Modello Dickens e alla partecipazione degli stakeholder**, un ulteriore momento di confronto è stato realizzato attraverso un ultimo **Focus Group**, realizzato a febbraio 2025, **dedicato alla validazione dei risultati** emersi dal progetto.

In questa fase, sono stati coinvolti rappresentanti dell'Università degli Studi "G. d'Annunzio" Chieti – Pescara, tra cui **Stefano Za**, Professore Associato di Organizzazione Aziendale, **Alfredo Cartone**, **Francesco De Luca**, Professore Ordinario di Economia Aziendale, **Marialisa Mazzocchitti**, Ricercatrice in Economia Applicata, e, per l'Università degli Studi dell'Aquila: **Eliseo Clementini**, Professore Ordinario presso il Dipartimento di Ingegneria industriale e dell'informazione e di economia, **Giulio Antonini**, Professore Ordinario presso il Dipartimento di Ingegneria industriale e dell'informazione e di economia e **Paola Olimpia Achard**, Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese.

L'incontro ha avuto un duplice obiettivo: da un lato, **validare le evidenze raccolte**, garantendo che le linee guida del Modello Dickens rispondessero alle esigenze reali del contesto economico e manageriale; dall'altro, **favorire un contributo attivo e partecipativo** da parte di esperti con competenze trasversali, in modo da arricchire il Modello con spunti pratici e prospettive accademiche. L'interazione con il mondo universitario ha consentito di rafforzare il collegamento tra teoria e applicazione concreta, contribuendo a rendere il Modello Dickens uno strumento realmente efficace e replicabile in diversi contesti.



Capitolo 3: Il Modello Dickens Management

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 nelle 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**¹ e programmi di accelerazione.
- Favorire l'accesso a **bandi** di finanziamento nazionali ed europei.

¹ Chiarificazione terminologica: nel corso dei Focus Group, si è fatto riferimento a "laboratori territoriali d'innovazione", "laboratori d'innovazione digitale" e "Hub territoriali per l'innovazione". Si propone di ricondurre questi concetti sotto un'unica definizione operativa, ovvero "Hub regionali per l'innovazione e la digitalizzazione". Tali strutture possono assumere diverse configurazioni a seconda della finalità specifica (ad esempio, laboratori territoriali tematici o centri di trasferimento tecnologico).

- Promuovere **reti collaborative** e **partnership** strategiche.

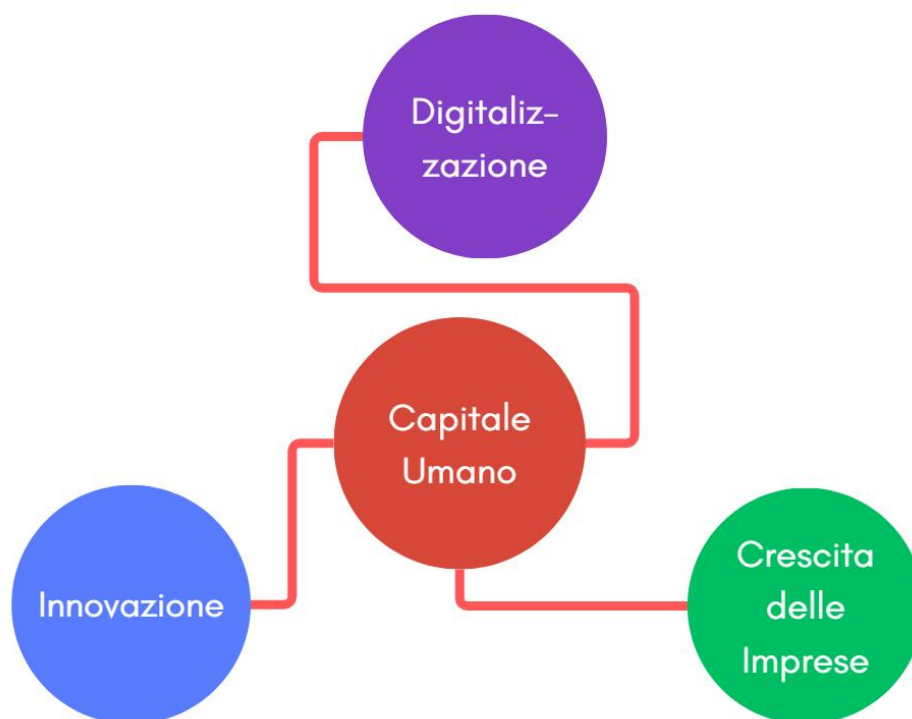
Pilastro 4: Rendere il capitale umano preparato per la transizione industriale

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.

A seguire, nel prossimo capitolo, verrà presentata la struttura centrale del Modello e per ogni pilastro indicate le **competenze chiave**, le **azioni strategiche** suggerite, **case study** concreti e una prima proposta di **metriche** per la misurazione dell'impatto.

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.



Capitolo 4: Pilastri e linee guida operative

Il Capitolo 4 approfondisce i **quattro pilastri** che costituiscono il cuore del Modello Dickens Management, e offre una visione strategica e operativa per 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, il capitolo propone 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, 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

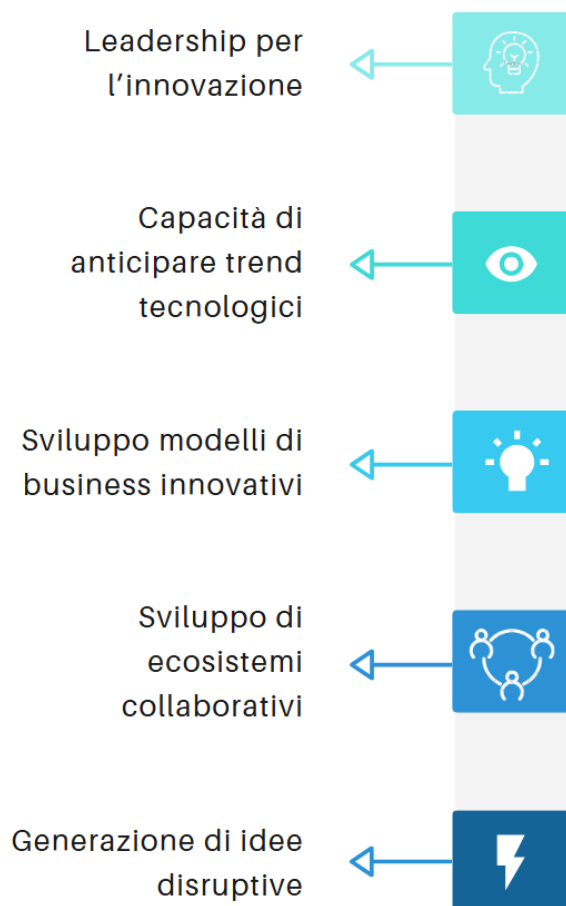
L'**Abruzzo** affronta una sfida cruciale: posizionarsi come **territorio leader nell'innovazione** a livello nazionale ed europeo, valorizzando il proprio tessuto industriale e manifatturiero. Tuttavia, i dati emersi dalla Survey e discussi in sede di Focus group, mostrano che solo una parte minoritaria 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.

Esempio pratico: Case study Kilometro Rosso

Un esempio concreto di **Hub regionale per l'innovazione** è il **Kilometro Rosso** a Bergamo, uno dei principali distretti tecnologici del Paese. Questo **polo di innovazione** rappresenta un punto di riferimento per la **collaborazione** tra università, centri di ricerca, startup e aziende manifatturiere.

Caratteristiche principali:

1. **Ecosistema collaborativo:** il Kilometro Rosso ospita aziende tecnologiche, laboratori di ricerca e istituzioni accademiche, promuovendo la contaminazione tra competenze e settori diversi. Questa sinergia permette di sviluppare soluzioni innovative in ambiti come l'automazione industriale, la sostenibilità e l'intelligenza artificiale.
2. **Infrastrutture avanzate:** include laboratori di prototipazione, spazi condivisi e strutture attrezzate per lo sviluppo e la sperimentazione di nuove tecnologie, favorendo il trasferimento tecnologico tra ricerca e impresa.
3. **Servizi di supporto alle imprese:** il distretto fornisce consulenze strategiche, programmi di mentoring e accesso a finanziamenti per startup e PMI, aiutandole a sviluppare progetti di innovazione in settori come l'energia, la meccatronica e la robotica.
4. **Progetti di ricerca congiunta:** sono attivati progetti di collaborazione tra università (come il Politecnico di Milano), istituti di ricerca e aziende del territorio per sviluppare soluzioni che rispondano a bisogni concreti, come l'efficienza energetica o l'automazione dei processi.

Impatto sul territorio

Il Kilometro Rosso ha contribuito a trasformare l'area bergamasca in un Hub di innovazione riconosciuto a livello nazionale ed europeo, rafforzando la competitività delle imprese locali e attraendo investimenti significativi.

Questo modello potrebbe essere replicato in Abruzzo per creare laboratori di innovazione incentrati sulle specificità del territorio, come l'agroalimentare, l'automotive e l'industria manifatturiera.

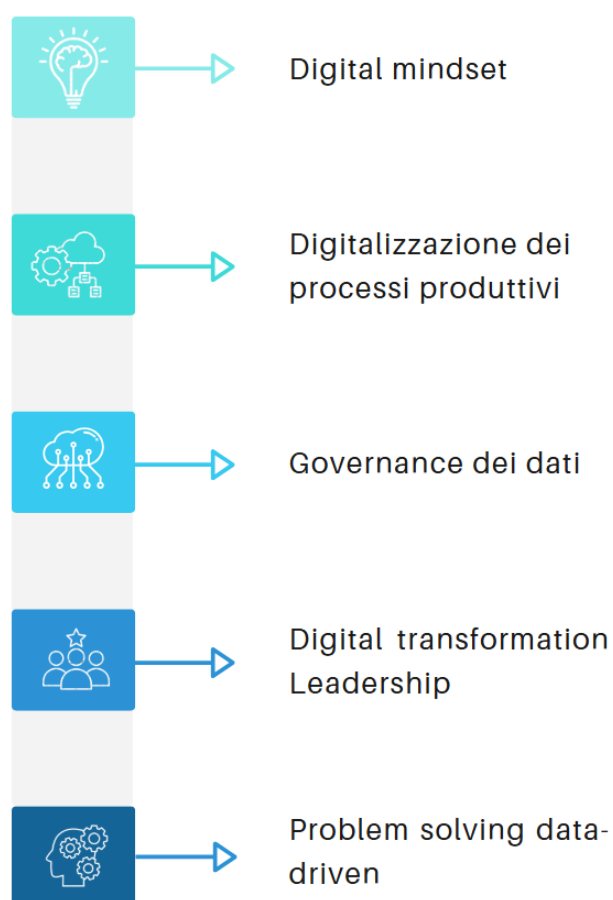
Pilastro 2: Rafforzare la digitalizzazione

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.

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.

PILASTRO 2



- **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.

Esempio pratico: Case study Scintille e la digitalizzazione del settore gioielleria

Un esempio significativo di trasformazione digitale è rappresentato da **Scintille**, un'azienda di spicco nel settore della gioielleria con sede a Cosenza e oltre 36 anni di esperienza.

Caratteristiche principali dell'intervento:

1. **Digitalizzazione del processo produttivo:** Scintille ha implementato tecnologie avanzate per automatizzare e monitorare in tempo reale le fasi di design e produzione dei gioielli, migliorando l'efficienza e la precisione.
2. **Implementazione di un sistema ERP:** l'azienda ha adottato un software ERP per centralizzare la gestione dei dati relativi a ordini, magazzino, produzione e logistica, ottimizzando i flussi informativi e decisionali.
3. **Automazione della logistica interna:** Scintille ha digitalizzato il tracciamento dei materiali e dei prodotti finiti, garantendo una gestione più efficiente e trasparente lungo l'intera catena del valore.
4. **Formazione del personale:** l'azienda ha investito nella formazione dei dipendenti per prepararli all'utilizzo delle nuove tecnologie, promuovendo una cultura aziendale orientata all'innovazione e alla proattività.

Risultati:

- **Incremento dell'efficienza produttiva:** l'automazione dei processi ha permesso a Scintille di aumentare significativamente la produttività, con un miglioramento della qualità dei prodotti.
- **Riduzione dei costi operativi:** l'ottimizzazione dei processi ha portato a una riduzione dei costi legati alle risorse, rendendo l'azienda più competitiva e sostenibile.
- **Maggiore trasparenza e controllo:** l'adozione del sistema ERP ha reso più fluida la gestione delle commesse, riducendo gli errori operativi e migliorando i tempi di risposta ai clienti.
- **Espansione del mercato:** Grazie alla digitalizzazione, Scintille ha potuto soddisfare richieste complesse da parte di clienti internazionali, ampliando la propria presenza nei mercati esteri.

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 **mancaanza 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.

PILASTRO 3



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.

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.

Case study: Isinnova, un modello di accelerazione per startup innovative

Un esempio di successo nel settore manifatturiero italiano è **Isinnova**, una startup con sede a Brescia che ha mostrato una crescita significativa, soprattutto grazie alla sua capacità di innovare e adattarsi alle esigenze del mercato.

Fondata da Cristian Fracassi, Isinnova è nata come un laboratorio di innovazione focalizzato sulla progettazione e realizzazione di prodotti tecnologici per il settore manifatturiero. La startup affrontava il difficile compito di posizionarsi in un mercato competitivo, dominato da grandi aziende con risorse consolidate.

Strategia adottata:

1. **Focalizzazione sull'innovazione tecnologica:** specializzazione nella stampa 3D per rispondere a necessità specifiche e creare prototipi rapidi.
2. **Collaborazioni strategiche:** partnership con aziende manifatturiere e ospedali per sviluppare soluzioni personalizzate.
3. **Risposta a bisogni emergenti:** durante la pandemia di COVID-19, Isinnova ha progettato e prodotto in tempi record una valvola adattatrice per trasformare maschere da snorkeling in respiratori, risolvendo una grave carenza sanitaria.

Risultati:

- Crescita del fatturato grazie all'espansione del mercato della stampa 3D e alla diversificazione dei settori serviti.
- Riconoscimenti internazionali per l'approccio innovativo e il contributo sociale.
- Incremento della base clienti, con un maggiore numero di aziende manifatturiere che hanno adottato le soluzioni di Isinnova per ottimizzare i processi produttivi.

Lessons learned:

- **Innovazione come driver principale:** investire in tecnologie emergenti, come la stampa 3D, può aprire nuove opportunità di mercato.
- Adattabilità e velocità di risposta: rispondere rapidamente ai bisogni del mercato, come durante la pandemia, consente di guadagnare fiducia e riconoscimento.
- Collaborazione strategica: stringere partnership mirate può accelerare la crescita e creare valore condiviso.

Questo modello è replicabile anche in altre regioni italiane, come l'Abruzzo, per stimolare lo sviluppo delle PMI innovative e il rafforzamento delle reti collaborative sul territorio.

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.

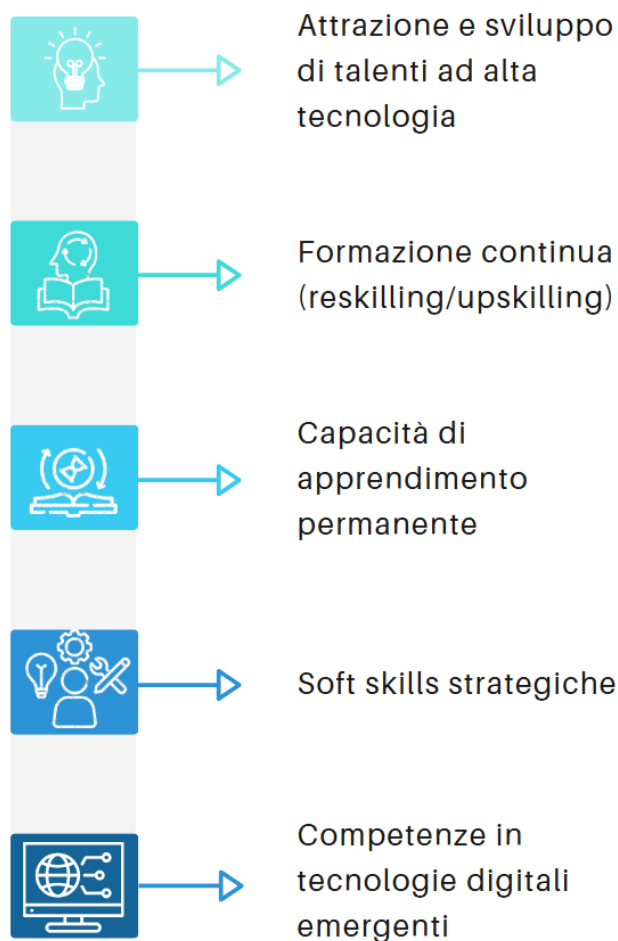
In definitiva, il Pilastro 4 evidenzia come la **centralità del capitale umano** sia fondamentale per affrontare non solo le sfide della transizione industriale, ma anche per cogliere le opportunità che questa trasformazione offre.

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

- **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.

PILASTRO4



- **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.

Case study: Mediterranean Competence Center 4 Innovation

MedITech (Mediterranean Competence Center 4 Innovation) è uno dei Competence Center istituiti nell'ambito del Piano Nazionale Industria 4.0, con sede principale a **Napoli**. La sua missione è **supportare la digitalizzazione e l'innovazione** delle imprese, con un focus specifico sulle **PMI** e sulle peculiarità economiche del Sud Italia. MedITech si distingue per l'approccio interdisciplinare, volto a favorire l'adozione di tecnologie avanzate come intelligenza artificiale, Internet of Things, Big Data e robotica, in settori strategici quali l'agroalimentare, l'energia, i trasporti e la manifattura.

Obiettivi del Competence Center

- Supportare le PMI nella transizione verso l'Industria 4.0, promuovendo la competitività a livello nazionale e internazionale.
- Ridurre il gap tecnologico delle imprese del Sud Italia attraverso progetti pilota, formazione avanzata e consulenza.
- Creare un ecosistema di innovazione che coinvolga università, centri di ricerca, imprese e startup locali.

Azioni Chiave

1. **Progetti pilota e dimostrativi**

MedITech collabora con PMI per sviluppare progetti pilota che introducano tecnologie innovative nei processi produttivi. Questi progetti hanno una funzione dimostrativa, mostrando come l'adozione di nuove tecnologie possa migliorare la produttività e ridurre i costi.

2. Formazione e Upskilling

Il centro offre percorsi di formazione personalizzati per manager e dipendenti delle PMI, con focus su competenze digitali avanzate e gestione dei dati.

3. Supporto alla Ricerca e Sviluppo

MedITech fornisce consulenza e assistenza tecnica per l'accesso a bandi nazionali ed europei, facilitando la partecipazione delle PMI a progetti di innovazione collaborativa.

4. Creazione di reti collaborative

Il Competence Center promuove la cooperazione tra imprese, università e startup, facilitando lo sviluppo di ecosistemi di innovazione.

Il caso di MedITech evidenzia come i Competence Center possano rappresentare un punto di riferimento per le PMI del Sud Italia, aiutandole a superare le barriere tecnologiche e a sfruttare le opportunità offerte dalla digitalizzazione e dall'innovazione. Progetti come quello nel settore agroalimentare dimostrano il potenziale di un approccio integrato, capace di coniugare tecnologia, formazione e sostenibilità per creare valore duraturo.

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.

Per garantire una visione chiara e coerente dell'approccio operativo proposto, si è ritenuto opportuno unificare alcuni concetti chiave e fornire una sintesi strutturata delle competenze proposte per ciascun pilastro.

Pilastro	Competenze Chiave
Abruzzo frontiera dell'innovazione	Leadership per l'innovazione; Capacità di anticipare i trend tecnologici; Sviluppo modelli di business innovativi; Generazione idee disruptive.
Rafforzare la digitalizzazione	Digital Mindset (Alfabetizzazione digitale e Data Literacy), Digitalizzazione dei processi produttivi; Governance dei dati; Digital Leadership; Problem solving Data-Driven
Crescita delle imprese innovative	Accelerazione di impresa; Open Innovation; Gestione progetti di R&S; Costruzione di reti collaborative; Capacità discale-up
Capitale umano e formazione	Attrazione e sviluppo di talenti ad alta tecnologia; Capacità di apprendimento permanente; Creazione e gestione di percorsi di formazione continua, Soft skills strategiche; Competenze in tecnologie digitali emergenti



Capitolo 5: Analisi dei risultati attesi

L'implementazione del **Modello Dickens Management** nelle imprese abruzzesi è finalizzata a produrre una trasformazione significativa, sia a livello aziendale che territoriale.

I risultati attesi sono sia diretti che indiretti. Da un lato, si prevedono **benefici concreti**, come l'aumento della digitalizzazione delle PMI, il potenziamento delle reti collaborative e un maggiore accesso ai mercati internazionali. Dall'altro, il Modello mira a favorire **cambiamenti più profondi**, come la creazione di una **cultura aziendale** orientata all'innovazione e il **rafforzamento del capitale umano come motore della trasformazione**.

Vediamo allora in questo capitolo, che si avvia alle conclusioni, i **risultati attesi per ciascun pilastro**.

1) Abruzzo frontiera dell'innovazione

Grazie alla creazione di reti collaborative e Hub regionali per l'innovazione, le imprese possono avere l'opportunità di accedere a **risorse e competenze avanzate**, stimolando lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi.

Gli **impatti previsti** riguardano innanzitutto il **rafforzamento della capacità innovativa delle PMI**, che porterà a una maggiore competitività nei mercati globali, mentre la **creazione di partnership strategiche** contribuirà a **consolidare un'identità regionale basata sull'eccellenza tecnologica**. Questo pilastro è destinato a trasformare l'**Abruzzo** in un **polo di attrazione per investimenti esterni**, grazie alla presenza di un ecosistema dinamico e collaborativo.

2) Rafforzare la digitalizzazione

La digitalizzazione delle imprese rappresenta uno degli obiettivi principali del Modello. Attraverso l'adozione di tecnologie emergenti le PMI possono migliorare l'efficienza operativa, ridurre i costi e aumentare la resilienza ai cambiamenti di mercato. Questo pilastro si propone di **colmare il divario digitale** che attualmente limita molte imprese abruzzesi, offrendo **strumenti pratici** e **percorsi formativi** per sviluppare competenze digitali.

Si prevede un **aumento del livello di adozione delle tecnologie digitali**, con un **impatto positivo sulla competitività complessiva del tessuto imprenditoriale regionale**.

L'obiettivo non è solo colmare una lacuna, ma creare un tessuto imprenditoriale che anticipi le sfide future, trasformando la **digitalizzazione** in un **motore di crescita** di innovazione continua per l'intera Regione.

3) Accrescere il numero e la dimensione delle imprese innovative

L'incremento del numero di startup e la crescita dimensionale delle PMI sono obiettivi fondamentali per rafforzare la presenza delle imprese abruzzesi nei mercati nazionali e internazionali. Questo pilastro punta a creare un contesto favorevole per lo **scale-up** delle aziende, attraverso il supporto di **Hub territoriali**, **programmi di accelerazione** e una maggiore partecipazione a bandi di finanziamento europei.

A livello di impatti previsti, le imprese innovative che riusciranno a espandersi avranno accesso a **nuove opportunità di mercato**, contribuendo alla creazione di **posti di lavoro qualificati**. Il collegamento con reti internazionali e cluster tecnologici permetterà all'Abruzzo di diventare un nodo centrale per l'innovazione e la crescita imprenditoriale. Inoltre, queste dinamiche favoriranno non solo il **contenimento della fuga di cervelli**, ma anche il **rientro di talenti dall'estero**, attratti dalle nuove opportunità offerte da un ecosistema tecnologico avanzato. In questo contesto, l'Abruzzo può consolidarsi come un **polo di attrazione** per professionisti altamente qualificati, rendendo il territorio un punto di riferimento per la creatività e l'innovazione.

4) Rendere il capitale umano preparato per la transizione industriale

A livello di **impatti previsti**, un impatto significativo è rappresentato dal rafforzamento del **collegamento tra mondo accademico e tessuto produttivo regionale**. L'introduzione di stage curriculari obbligatori e programmi di interazione precoce tra studenti e PMI contribuirà a **ridurre il disallineamento tra competenze richieste e profili formati**, fornendo alle imprese un accesso più immediato a risorse qualificate e aumentando la probabilità che i giovani talenti scelgano di costruire la propria carriera in Abruzzo.

Questo intervento, combinato con una strategia di valorizzazione dell'innovazione locale, rappresenterà un fattore chiave per la competitività del territorio nel medio-lungo periodo.

Si prevede quindi una **riduzione del mismatch di competenze**, un aumento della partecipazione a percorsi di **apprendimento continuo** e una **maggiore fidelizzazione dei talenti**, favorendo la competitività a lungo termine delle imprese abruzzesi.

L'implementazione del **Modello Dickens Management** si configura così come un investimento visionario nel futuro del territorio. Gli impatti economici e sociali attesi non si limitano al rafforzamento delle imprese, ma abbracciano la costruzione di un sistema imprenditoriale resiliente, sostenibile e connesso alle traiettorie di innovazione nazionale ed europea, ponendo l'**Abruzzo** in una posizione di **leadership strategica**.



Capitolo 6: Conclusioni

Un elemento centrale e distintivo del Modello si è rivelato essere il **terzo livello di analisi**, che ha messo in luce e valorizzato la strategia adottata dai manager abruzzesi.

Questo livello, nato da un processo collaborativo basato su **Survey** e **Focus group**, ha trasformato le intuizioni e le esperienze dei manager in Linee guida operative e strategiche, radicate nel contesto economico e culturale del territorio. Il terzo livello non solo ha arricchito il Modello Dickens, ma lo rende potenzialmente adattabile anche ad altri contesti, offrendo risposte efficaci alle sfide dell'innovazione e della crescita.

Un secondo tratto distintivo del **Modello Dickens Management** è quindi 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.

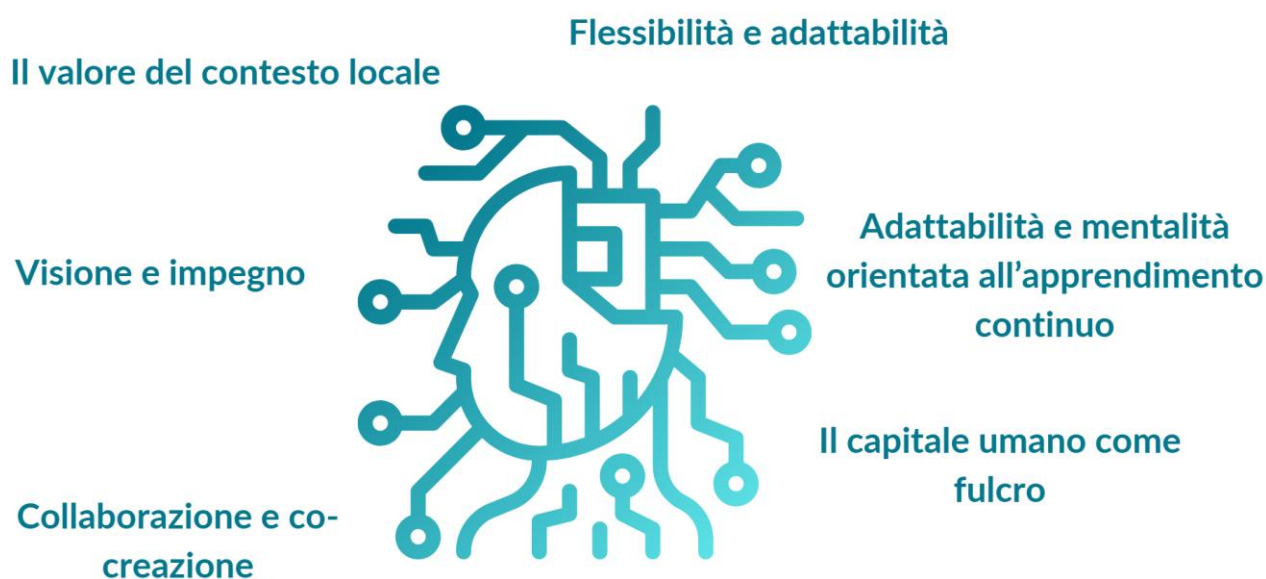
L'**approccio partecipativo** rappresenta un ulteriore punto di forza del Modello. Non si tratta di un framework imposto dall'alto, ma del **risultato di un dialogo continuo tra i manager e il team di ricerca**. Le competenze chiave, le sfide operative e le priorità strategiche individuate rispecchiano 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 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 lessons learned, essenziali 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 rendono possibile trasformare queste iniziative in un modello duraturo, capace di guidare il cambiamento e di rendere l'Abruzzo un esempio di eccellenza e innovazione.