

# CAPABILITY BLUE HUB FVG

**Trieste 17 APRILE 2024**

**RISULTANZE EMERSE DAI GRUPPI DI LAVORO DEL SECONDO  
WORKSHOP DI FUTURE THINKING**

*Confronto tra aziende driver del settore marittimo sulle  
competenze future collegate alla transizione digitale per i servizi  
logistici e portuali*

## INDICE

Introduzione .....	<b>3</b>
Metodologia di lavoro .....	<b>3</b>
Risultanze emerse dai gruppi di lavoro.....	<b>6</b>
Timeline delle competenze.....	6
The three horizons framework.....	8
Cosa/come immaginiamo nel futuro.....	8
Quali segnali dal/del futuro?.....	9
Come supporto l'emersione e sviluppo e con chi (alleati/stakeholder)? .....	9
Cosa teniamo del sistema attuale?.....	10
Cosa eliminiamo del sistema attuale? .....	10
Conclusioni .....	<b>11</b>

## Introduzione

L'evento aveva principalmente la finalità di far emergere valutazioni personali che possano orientare la definizione di possibili azioni di adeguamento dell'offerta formativa e di promozione delle professioni del mare, con l'obiettivo di rendere il nostro territorio pronto per rispondere alle nuove richieste del mondo del lavoro.

Hanno partecipato referenti delle imprese del Cluster regionale della Blue Economy che erogano servizi logistici e portuali e rappresentanti del sistema della formazione professionale.

I partecipanti sono stati guidati da un facilitatore in un percorso collettivo di definizione di scenari, a 3-5 anni, possibile conseguenza delle transizioni digitale ed ecologica, e delle relative implicazioni in termini di nuove competenze per i profili professionali.

Il presente documento contiene la sintesi commentata dei risultati dei gruppi di lavoro e una serie di valutazioni e proposte di approfondimento per i successivi lavori di confronto e co-progettazione, con il metodo Design Thinking, dei due Tavoli di lavoro dedicati rispettivamente all'orientamento e alla progettazione formativa.

## Metodologia di lavoro

Il Progetto CBH FVG si caratterizza per adottare un "forte orientamento al futuro" in modo da cogliere i "segnali di cambiamento" del contesto economico e produttivo e delle relative necessità in termini di competenze e professioni future del mare.

A tal fine, l'analisi dei fabbisogni futuri è stata realizzata utilizzando metodi e strumenti che rientrano in senso lato nella disciplina dei Future Studies e nelle teorie dell'anticipazione o foresight.

Il workshop, pertanto, è stato facilitato da un esperto di Future Thinking attraverso l'adozione di un preciso processo di co-progettazione suddiviso in tre principali momenti:

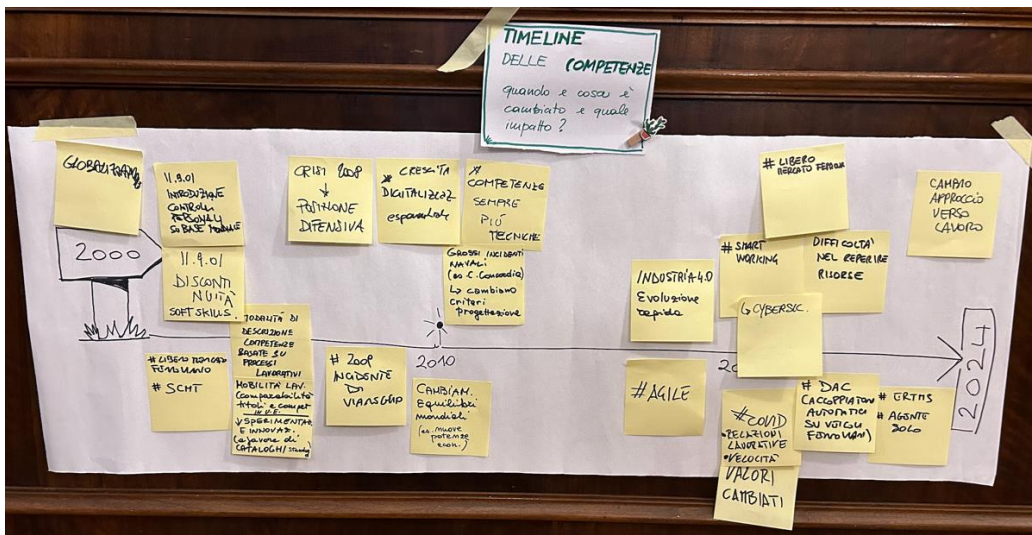
- in un primo momento, ai partecipanti è stato chiesto di scegliere tra una serie di carte raffiguranti immagini di diverso tipo, quella o quelle che secondo loro rappresentava/vano maggiormente la loro idea di futuro nel proprio contesto professionale. Ciascuno di essi, a turno, ha poi attaccato l'immagine selezionata ad un canvas "Moodboard – Futures", presentando sé stesso e motivando la scelta.
- Ai partecipanti è stato inoltre richiesto di accompagnare l'immagine scelta con un "ashtag" come titolo. Sono emerse alcune indicazioni chiare, ripetute da più partecipanti, come il valore della "diversità" intesa non solo come strategia di mercato ma anche come la sua valorizzazione sia da considerare una condizione necessaria per garantire la pace attraverso l'integrazione di tutte persone che lavorano in un contesto professionale multiculturale. Risorse umane con diversi background, competenze, lingue, valori, credenze, ecc. Un altro aspetto caratterizzante il futuro è la "complessità" e la necessità di affrontarla con un certo grado di "incoscienza". Questo termine viene interpretato come sinonimo di coraggio e intraprendenza rispetto ad un futuro che non è facile da interpretare e prevenire e che quindi richiede di muoversi con il coraggio di chi sa osare. A questo termine è stato accostato il termine "nuovo umanesimo". Si tratta di un termine già molto usato in questi anni in diversi contesti professionali e scientifici, ma che non fa altro che riportare il focus sulla centralità dell'uomo, su quel "human factor" evidenziato da un altro partecipante all'incontro. Altri partecipanti hanno evidenziato alcuni aspetti come quello legato alla natura e in particolare alla necessità di meglio integrare le nostre città in un ecosistema naturale (Fitopolis), alla necessità di essere orientati e di avere fiducia nel futuro.

Figura 1: Moodboard Futures



- successivamente al gruppo è stato chiesto di pensare al periodo degli ultimi 10 anni (2014 – 2024), per far emergere i principali eventi che hanno impattato sul sistema e comportato un cambiamento rilevante nel proprio contesto di lavoro per quanto riguarda i servizi logistici e portuali. Questo esercizio serve per intravedere modelli e pattern di accadimenti e comportamenti che possono fare emergere delle intuizioni utili per immaginare futuri possibili.

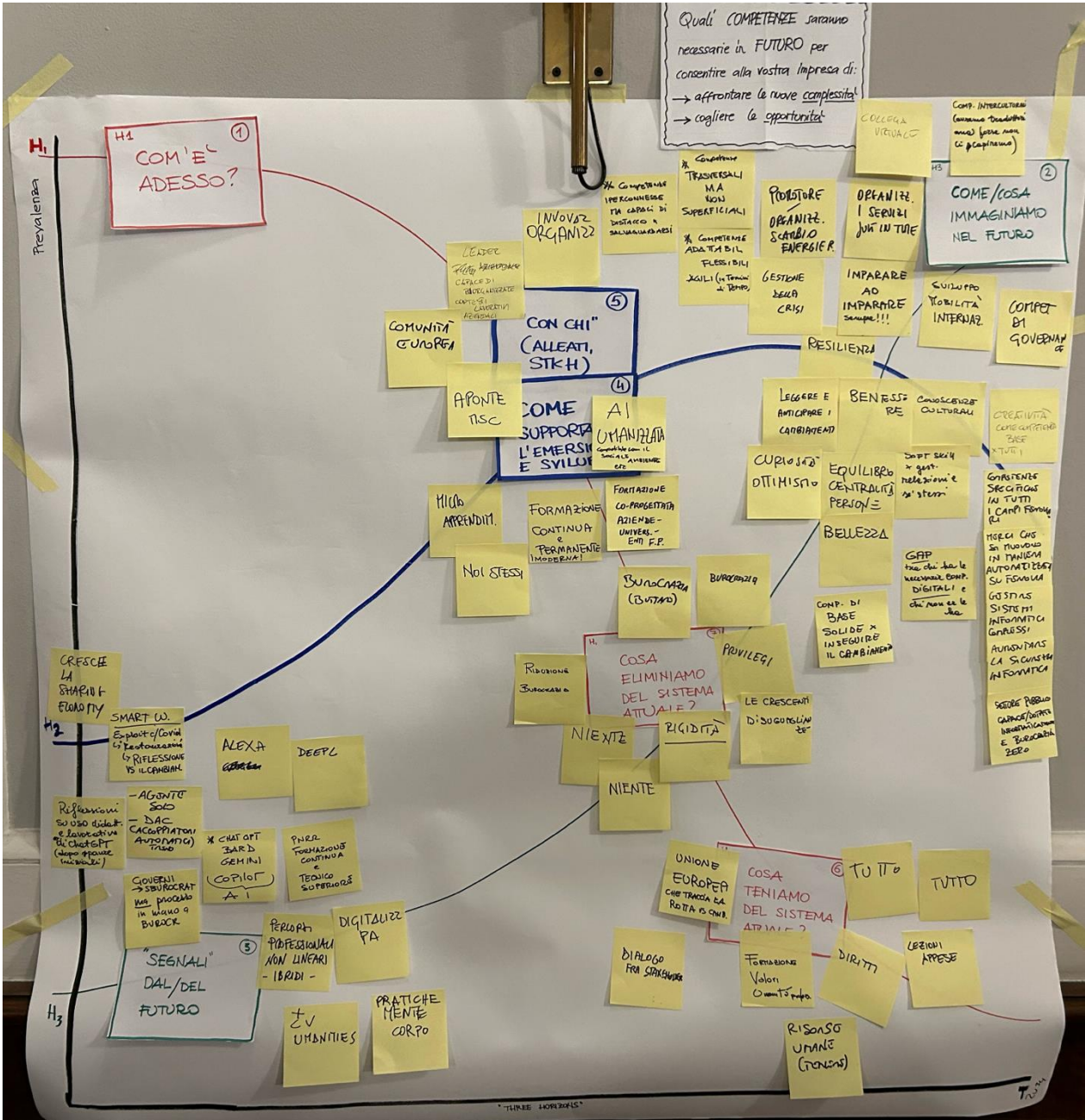
Figura 2: la linea del tempo dei cambiamenti nella progettazione.



- il terzo e ultimo momento dell'incontro è stato dedicato alla compilazione dello strumento "Three Horizons Framework", che guida i partecipanti attraverso un percorso di immaginazione dei possibili futuri per arrivare alla definizione di una serie di azioni di miglioramento del sistema formativa da attuare

oggi. Quindi pensare al futuro per agire oggi. I partecipanti hanno lavorato in un unico gruppo, considerato il numero ristretto, secondo un preciso metodo di brainstorming che richiedeva, per ogni step del percorso, un primo momento di riflessione individuale per poi condividere i risultati tutti insieme attaccando i post-it al canvas.

Figura 3. Lo strumento della "doppia curva".



Lo strumento "Three Horizons Framework" aiuta il gruppo di lavoro nella progettazione del proprio cambiamento attraverso una serie di passi logici e cognitivo, che nel caso specifico sono stati declinati nel modo seguente:

1. Com'è adesso?
2. Cosa/come immaginiamo nel futuro?
3. Quali segnali dal/del futuro?

4. e 5. Come supporto l'emersione e sviluppo e con chi (alleati/stakeholder)?

6. Cosa teniamo dal sistema attuale?

7. Cosa eliminiamo dal sistema attuale?

Di seguito si rappresentano i risultati della Timeline e di ciascun step dello strumento "doppia curva".

## Risultanze emerse dai gruppi di lavoro

Di seguito si riportano i risultati dei lavori seguendo il percorso di co-progettazione.

### Timeline delle competenze

Alla domanda di attivazione (*quando e cosa è cambiato e quale impatto?*) i partecipanti hanno indicato i seguenti principali eventi di cambiamento, che si riportano nella versione scritta dagli stessi con l'utilizzo di post-it e in ordine cronologico dal 2000 ad oggi, così come sono stati collocati nella linea del tempo:

- Globalizzazione
- 11.03.01 Introduzione controllo personali su base mondiale
- 11.09.01 Discontinuità Soft Skills
- Libero mercato ferroviario. SCMT
- Modalità di descrizione competenze basate su processi lavorativi
- Mobilità lav. Comparabilità titoli e competenze in EU. Sperimentazione e innovazione (a favore di cataloghi standard)
- Crisi del 2008: posizione difensiva della politica per l'occupazione/formazione
- 2009 incidente di Viareggio
- Crescita digitalizzazione esponenziale
- Cambiamento equilibri mondiali (es. nuove potenze economiche)
- Grossi incidenti navali (es. C. Concordia) cambiano criteri di progettazione
- Competenze sempre più tecniche
- Industria 4.0 Evoluzione rapida
- Agile
- Smart working
- Cybersecurity
- Covid, relazioni lavorative, velocità
- Valori cambiati
- Libero mercato ferroviario
- Difficoltà nel reperire risorse
- DAC (accoppiatori automatici su veicoli ferroviari)
- Cambio approccio verso lavoro
- ERTMS. Agente solo

Emergono con chiarezza i **mega-trend di livello mondiale che hanno portato un significativo impatto sul settore della logistica e dei servizi portuali**: per esempio, alcuni dei grandi cambiamenti a livello mondiale sono la globalizzazione, i maggiori controlli personali a seguito dell'11 settembre, i cambiamenti negli

equilibri mondiali, con l'emergere di nuove potenze economiche, ecc. A questi si aggiungono alcune tendenze o scelte politiche interne come la liberalizzazione del mercato ferroviario o la crescente digitalizzazione, che in alcuni casi sono scelte che rispondono ad una forte interdipendenza di questi servizi dalle scelte effettuate a livello europeo o globale.

Ci sono poi alcuni **aspetti più tecnici che evidenziano dei fabbisogni specifici** conseguenza di alcune scelte di cambiamento come i sistemi ERTMS (sistema di gestione, controllo e protezione del traffico ferroviario e relativo segnalamento a bordo), il DAC (Accoppiamento automatico digitale) e il SCMT (Sistema Controllo Marcia Treno). Sono tutte innovazioni che hanno un impatto sulle modalità di conduzione e quindi sulle competenze dell'agente di condotta e in generale sulle professioni richieste in questo ambito in futuro.

Una terza macrocategoria sembra rifarsi al **problema del reperimento di nuove risorse umane**, non tanto per la mancanza di un'offerta formativa adeguata quanto alla progressiva diminuzione del numero di candidati probabilmente in conseguenza del cambiamento di approccio al lavoro dei giovani. Tutto ciò anche in considerazione degli effetti che il periodo covid ha portato nella scala dei valori dei giovani rispetto all'aspettativa occupazionale.

Infine, **la sicurezza** come aspetto centrale di questo settore, che vale già oggi ma ancor di più nel futuro. I principali cambiamenti sono avvenuti a seguito di incidenti come quello ferroviario di Viareggio o quello della nave da crociera Costa Concordia. Sicurezza che deve essere garantita dal momento che si introducono novità importanti nella modalità stesso con cui si erogano i servizi logistici e portuali, dall'introduzione di sistemi automatizzati che consentono di controllare i treni da remoto alla forte digitalizzazione e al lavoro sempre più da remoto che richiedono sistemi di Cybersecurity sempre più sofisticati ed efficaci.

Per individuare alcune considerazioni chiave da associare ai "servizi logistici e portuali", potremmo elencare le seguenti:

- interdipendenza del settore alle tendenze globali;
- forte digitalizzazione e specializzazione tecnica delle professioni con anche un impatto sull'occupazione (es. un solo agente che conduce il treno, almeno per ora)
- progressiva diminuzione dell'interesse da parte dei giovani alle professioni di questo settore.

## The three horizons framework

Di seguito si riportano i principali risultati raggiunti dal gruppo di lavoro partendo da una domanda generale di attivazione: “Quali COMPETENZE saranno necessarie in FUTURO per consentire alla vostra impresa di: affrontare le nuove complessità; cogliere le opportunità.

Il gruppo ha fatto tesoro del lavoro fatto con lo strumento della TIME LINE delle competenze considerandolo come punto di partenza (Com’è adesso?). Pertanto, si è incominciato dal secondo passaggio logico e cognitivo dello strumento “Tre orizzonti”, ovvero da “come/cosa immaginiamo nel futuro.

### Cosa/come immaginiamo nel futuro

- Curiosità
- Ottimismo
- Resilienza
- Benessere
- Bellezza
- Imparare ad imparare sempre!!!
- Conoscenze culturali
- Competenze interculturali (avremo traduttori ma forse non ci capiremo)
- Creatività come competenza base per tutti
- Competenze trasversali ma non superficiali
- Competenze iperconnesse ma capaci di distacco e di salvaguardarsi;
- Competenze adattabili, flessibili, agili (in termini di tempo)
- Soft skill per gestire relazioni e sé stessi
- Gestione della crisi
- Leggere e anticipare i cambiamenti
- GAP tra chi ha le necessarie competenze digitali e chi non ce l’ha
- Competenze di governance
- Competenze di base solide
- Sviluppo mobilità internazionale
- Equilibrio centralità della persona
- Competenze specifiche in tutti i campi ferroviari
- Merci che si muovono in maniera automatizzata su ferrovia
- Gestione sistemi informatici complessi
- Aumentare la sicurezza informatica
- Promotore e organizzatore di scambio energie
- Collega virtuale
- Organizzatore di servizi just in time
- Settore pubblico capace/dotato di informatica e burocrazia zero

Anche in questo secondo incontro le competenze maggiormente richieste per il futuro sembrano essere quelle trasversali o soft skill. A queste si aggiungono alcune proposte che riguardano più la sfera delle attitudini personali come la curiosità, l’ottimismo, la resilienza, la ricerca della bellezza che sono sicuramente collegate alla necessità di affrontare un futuro incerto e complesso con strumenti che potrebbero rientrare in quella espressione utilizzata all’inizio dell’incontro come “nuovo umanesimo”.



Non mancano comunque le competenze trasversali ma di natura più “tecnica” come la gestione delle crisi, la capacità di lettura dei cambiamenti, le competenze di governance, la necessità di essere iperconnessi ma allo stesso tempo in grado di difendersi, ecc.

Anche le competenze tecniche e digitali sono molto importanti e in questo lavoro si sono focalizzate maggiormente nel settore del trasporto ferroviario: Competenze specifiche in tutti i campi ferroviari; Merci che si muovono in maniera automatizzata su ferrovia; Gestione sistemi informatici complessi; ecc.

#### Quali segnali dal/del futuro?

- Cresce la sharing economy
- Smart working: covid, riflessione vs il cambiamento
- Agente solo
- DAC (accoppiamento automatici)
- Riflessioni su uso didattico e lavorativo di ChatGPT (dopo paure irrazionali)
- Governi sburocratizzati, ma processo in mano a burocrati
- ChatGPT, Bard/Gemini, Copilot: AI
- PNRR Formazione continua e tecnico superiore
- Percorsi professionali non lineari – ibridi –
- Digitalizzazione PA
- + CV humanities
- Pratiche, mente, corpo
- DeepL
- Alexa

I segnali dal futuro si concentrano sugli impatti dell’intelligenza artificiale e su come si possa utilizzare questa opportunità a vantaggio dell’uomo e non in contrapposizione. Questo resta un campo ancora poco sondato e su cui bisogna concentrare l’attenzione da subito. A questo si affiancano tutte le innovazioni tecnologiche che hanno portato ad un aumento del livello di automazione nell’erogazione dei servizi e che porteranno a dei cambiamenti forti nelle professioni e nella relativa occupazione. Il tema della digitalizzazione e sburocratizzazione della pubblica amministrazione resta un tema critico che deve essere affrontato per non rendere inutili gli sforzi fatti dalle imprese stesse.

#### Come supporto l’emersione e sviluppo e con chi (alleati/stakeholder)?

- Formazione continua e permanente moderna
- Formazione co-progettata
- IA umanizzata: compatibile con il sociale, l’ambiente, etc.
- Noi stessi
- Micro apprendimenti
- Aponte (MSC)
- Comunità Europea
- Leader capace di organizzare contesti lavorativi aziendali
- Innovazione organizzativa

Si prospetta una strategia integrata e multilivello. Più livelli che mettono insieme il locale con il globale (l'importanza dell'Unione Europea) e integrati all'interno del sistema: ruolo fondamentale della formazione continua ma in stretta sinergia con i referenti aziendali che si occupano di processi di ricerca e sviluppo. Bisogna agire anche all'interno delle imprese per spingere l'innovazione organizzativa e aumentare le competenze dei leader che devono portare avanti tali progetti di innovazione. La co-progettazione delle soluzioni tra vari attori del sistema emerge come unica strada possibile per affrontare insieme le complessità e le incertezze del futuro.

#### Cosa teniamo del sistema attuale?

- Tutto
- Tutto
- Lezioni apprese
- Diritti
- Risorse umane (tecniche)
- Formazione Valori
- Unione Europea che traccia la rotta verso cambiamento
- Dialogo fra stakeholder

Teniamo tutto. Sembra una provocazione, ma il senso sembra essere quello di non dimenticare nulla di ciò che è stato ed è in modo da consentire, attraverso una lettura critica attenta, di progettare il futuro in modo consapevole. Diritti, valori e risorse umane sono gli asset del sistema attuale che bisogna preservare anche per il futuro. Infine, istituzioni come l'Unione Europea e i vari attori del sistema che collaborano in modo continuo ed efficace viene considerata l'unica strategia di sistema per affrontare insieme e in modo sinergico il futuro.

#### Cosa eliminiamo del sistema attuale?

- Burocrazia
- Burocrazia
- Riduzione burocrazia
- Rigidità
- Privilegi
- Le crescenti disuguaglianze
- Niente
- Niente

Tre cose: burocrazia, privilegi e niente. Queste sembrano essere le tre categorie individuate dai partecipanti in modo chiaro, diretto ma soprattutto in modo allineato tra di loro.

## Conclusioni

In tre ore di confronto attivo, i partecipanti hanno costruito una rappresentazione dei principali cambiamenti avvenuti nel corso degli ultimi 10 anni in ambito servizi logistici e portuali per poi seguire un percorso di immaginazione collettiva del futuro, facendo emergere le competenze che verranno maggiormente richieste e condividendo le possibili implicazioni in termini di bisogni di cambiamento del sistema dell'istruzione e della formazione.

Sono emersi diversi spunti interessanti, idee e linee di indirizzo su cui proseguire nel lavoro di progettazione partecipata all'interno del progetto CBH FVG.

In sintesi, i principali risultati sono:

- il settore dei servizi logistici e portuali, come è facile immaginare, risente dei cambiamenti che avvengono a livello globale. Si impone quindi una previsione delle competenze future in un'ottica globale, cercando di anticipare i fabbisogni attraverso l'interpretazione dei mega-trend a livello globale. In questo senso, un approccio anticipatorio dei bisogni si traduce anche in una curvatura delle **competenze anch'esse a supporto della capacità di anticipare il futuro**: ad esempio, capacità di lettura dei dati e delle informazioni a livello globale per anticipare i cambiamenti che impatteranno a livello nazionale nel settore (saper anticipare i cambiamenti), capacità di gestione delle crisi inevitabilmente connesse ai veloci cambiamenti causati da fattori esterni e spesso non prevedibili; ecc.
- forte **automazione dei processi di erogazione dei servizi logistici** (trasporto ferroviario) e portuali (digitalizzazione) che hanno portato anche ad alcuni cambiamenti radicali sulle modalità di conduzione dei mezzi (si è parlato in modo particolare dei treni) con forti impatti sulle professioni e sull'occupazione stessa (es. un solo agente conduttore del treno). La forte trasformazione digitali dei contesti di lavoro, richiede di elevare le competenze digitali specialistiche (competenze iperconnesse e gestione sistemi integrati) ma anche un miglioramento complessivo delle **competenze digitali e informatiche** (rif. DigComp e E-CF);
- il cambiamento del lavoro, a seguito anche del Covid, con un aumento esponenziale delle modalità di **lavoro in remoto** richiedono uno sviluppo adeguato dei sistemi di sicurezza (**Cybersecurity**) e lo sviluppo di una serie di competenze trasversali per la collaborazione e la comunicazione a distanza;
- non manca la forte richiesta di abilità come la **curiosità, la creatività, il coraggio e l'ottimismo** così come di soft skills, gestione del cambiamento, gestione del rischio, gestione delle relazioni, imparare ad imparare, ecc. Un insieme di capabilities che consentano al professionista del futuro di analizzare i cambiamenti, co-progettare soluzioni creative, comportarsi in modo autonomo e responsabile in un contesto volatile, incerto, complesso e ambiguo;
- **l'impatto dell'intelligenza artificiale (AI)** è uno degli aspetti più sottolineati dai partecipanti che sostengono la necessità di approfondire, in modo scientifico, le varie "applicazioni" nel settore per essere in grado di scegliere le modalità più corrette mantenendo l'uomo al centro e successivamente procedere ad una formazione a tappeto su tutti i livelli dell'organizzazione. Si evidenzia in questo ambito una eccessiva superficialità e scarso interesse agli impatti dell'IA sui servizi logistici e portuali;
- in merito agli indirizzi di miglioramento del sistema della formazione, si sottolinea, ancora una volta, la necessità di adottare modalità di **co-progettazione e co-gestione degli apprendimenti**, strettamente correlati ai progetti di innovazione e cambiamento portati avanti dalle imprese stesse del settore;
- rispetto al modello pedagogico e di gestione delle risorse umane, si evidenzia la necessità di dotare le persone di competenze per la collaborazione e comunicazione in un contesto di lavoro sempre più **multiculturale**, dove le diversità devono diventare un valore competitivo e non un ostacolo.