

L'intervento è realizzato nell'ambito delle iniziative promosse nel quadro della Politica di Coesione 2021-2027 (Priorità 1 – Obiettivo specifico ESO 4.1 -Azione a.1), in particolare del Programma Regionale cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus. Per maggiori informazioni www.fse.regione.lombardia.it

PATTO TERRITORIALE MULTISSETTORE PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE DIGITALI

ID PROGETTO 5423683

LINEA A

Executive summary

La FASE A del Patto territoriale ha integrato i risultati della survey quantitativa con gli esiti del tavolo di lavoro multisettoriale e con gli esiti di un successivo tavolo di lavoro dedicato al settore agricolo e zootecnico, producendo una lettura critica e operativa dei fabbisogni di competenze digitali del territorio.

Il confronto intersettoriale ha confermato la coerenza generale dei dati, collocando la maggior parte delle imprese in una fase di consapevolezza avanzata, caratterizzata da elevata rilevanza delle competenze Data e Digital e da una copertura interna ancora parziale. Tale tavolo ha permesso di interpretare correttamente le differenze settoriali, distinguendo tra bassa rilevanza, consolidamento ed esternalizzazione delle competenze. È emerso con chiarezza che il fabbisogno non riguarda solo l'acquisizione di nuove competenze, ma la gestione di una transizione organizzativa e professionale. I profili di Data Analyst e Digital & Social Media Marketing Manager sono stati unanimemente riconosciuti come pienamente rilevanti e attuali, in quanto rispondono a esigenze operative già presenti nelle imprese. La sintesi conferma pertanto la pertinenza delle scelte formative del Patto e la loro coerenza con i fabbisogni reali del tessuto produttivo territoriale.

Il confronto dedicato al settore agricolo e zootecnico ha rafforzato le evidenze del tavolo multisettoriale, confermando che il fabbisogno di competenze digitali non riguarda la mera raccolta di dati – ormai patrimonio acquisito anche in questo comparto – bensì la capacità di trasformarli in strumenti decisionali e preventivi. Il settore manifesta un'elevata sensibilità verso le figure di Data Analyst e Digital Marketing Manager, ritenute essenziali sia per valorizzare i dati agronomici e zootecnici sia per comunicare sostenibilità e processo produttivo in chiave di employer branding.

Premessa e perimetro

Il presente documento restituisce una sintesi integrata della FASE A, costruita combinando le evidenze quantitative della survey con gli elementi qualitativi emersi durante il tavolo di lavoro multisettoriale e durante il tavolo di lavoro con il settore agricolo e zootecnico. La finalità è fornire una lettura critica e operativa dei fabbisogni di competenze, utile per guidare scelte formative, di orientamento e di accompagnamento alle imprese.

L'intervento è realizzato nell'ambito delle iniziative promosse nel quadro della Politica di Coesione 2021-2027 (Priorità 1 – Obiettivo specifico ESO 4.1 -Azione a.1), in particolare del Programma Regionale cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus. Per maggiori informazioni www.fse.regione.lombardia.it

1. Elementi quantitativi

L'indagine, svolta nel periodo gennaio-aprile 2025, è stata diffusa su un database di oltre 5.000 imprese e ha raccolto 82 risposte. Il Patto Territoriale ha coinvolto i seguenti settori: agricolo, manifatturiero (compreso lavorazioni di meccanica generale), assistenza sociale, costruzione di edifici, movimentazione merci e turismo.

Il profilo dei rispondenti presenta una netta prevalenza del settore manifatturiero, con 59 aziende, pari al 72% del campione. A seguire il settore costruzioni con l'8,5% (7 aziende), movimentazione merci 7,3% (6 aziende), agricoltura 6,1% (5 aziende) e assistenza sociale 6,1% (5 aziende); il settore turismo non ha registrato adesioni. Il campione non è statisticamente significativo, ma costituisce comunque una base informativa utile in quanto le imprese rispondenti rappresentano complessivamente circa 4,3 miliardi di euro di fatturato e 9.143 addetti.

Per quanto riguarda la ricerca di risorse da assumere, si evidenziano carenze di personale soprattutto nelle seguenti aree: Produzione/Operations, con 200 posizioni segnalate, seguita da Commerciale e vendite (101) e Amministrazione e finanza (58). La criticità più significativa riguarda la carenza di personale dotato di competenze tecniche (35 segnalazioni), soft skill (9); ulteriore difficoltà è rappresentata dall'intercettazione di potenziali candidati da assumere (8).

Numero e tipologia delle aziende coinvolte nei focus group

Il primo tavolo di lavoro è stato promosso mediante l'invio di newsletter a oltre 5.000 contatti e attraverso comunicazioni personalizzate ad imprese del territorio, con l'obiettivo di coinvolgere realtà appartenenti ai principali ambiti rappresentati nella survey o operanti in campo digitale. Al tavolo, svoltosi l'11/12/2025, hanno partecipato cinque rappresentanti appartenenti al mondo della consulenza digitale e informatica e al settore dell'assistenza sociale.

Il secondo focus group, realizzato il 15/06/2026 e dedicato al settore agricolo e zootecnico, è stato organizzato in collaborazione con Coldiretti, realtà appartenente alla rete di supporto: in fase preparatoria sono state individuate e reclutate direttamente 7/8 figure, riferibili a realtà agricole di diversi comparti. Le aziende coinvolte nel tavolo agricolo sono state selezionate privilegiando realtà medio-piccole e operatori di filiera, così da rappresentare in modo coerente il tessuto agricolo bresciano e includere esperienze riferibili a comparti differenti, tra cui caseario, cerealicolo, vitivinicolo e ortofrutticolo.

2. Inquadramento e ruolo dei tavoli di lavoro

Il tavolo di lavoro multisettoriale e quello dedicato al settore agricolo e zootecnico realizzati nell'ambito della FASE A hanno operato come "ponte interpretativo" tra misurazione e decisione. Nella pratica, la survey ha fornito una fotografia quantitativa – necessariamente sintetica – del posizionamento delle imprese rispetto a competenze e mansioni riconducibili alle due aree

L'intervento è realizzato nell'ambito delle iniziative promosse nel quadro della Politica di Coesione 2021-2027 (Priorità 1 – Obiettivo specifico ESO 4.1 -Azione a.1), in particolare del Programma Regionale cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus. Per maggiori informazioni www.fse.regione.lombardia.it

professionali di interesse. Tuttavia, la natura stessa della misurazione tramite questionario ha introdotto vincoli di comprensione, semplificazione e standardizzazione che, se non compensati, rischiavano di produrre letture eccessivamente lineari. I tavoli di lavoro hanno quindi assolto una essenziale **funzione di contestualizzazione**, consentendo di leggere i risultati non come realtà dei fatti ma come segnali da interpretare alla luce di settore, dimensione aziendale, cultura manageriale, disponibilità di risorse e modalità effettive di presidio delle competenze.

In concreto, i focus group hanno avuto quattro contributi specifici. Primo, hanno consentito una validazione di coerenza: i partecipanti hanno potuto riconoscere nei dati aggregati dinamiche che incontrano quotidianamente nelle imprese, distinguendo tra ciò che appare plausibile e ciò che potrebbe apparire distorto da limiti di campione o di comprensione delle domande. Secondo, hanno permesso di integrare il “non detto” della survey: competenze considerate implicite, consolidate o esternalizzate tendono a non emergere come fabbisogni espliciti, ma possono essere determinanti per la competitività. Terzo, hanno fatto emergere meccanismi decisionali reali che mediano tra rilevanza percepita e azione concreta: ad esempio, vincoli economici, difficoltà di reperimento di profili, resistenze interne o assenza di figure ponte. Quarto, hanno contribuito a trasformare una classificazione (esordienti, consapevoli, esperti, non interessati) in un linguaggio operativo, utile a progettare interventi che non si limitino a riempire un gap, ma che accompagnino una transizione organizzativa.

La scelta di svolgere un tavolo multisettoriale ha prodotto un beneficio collaterale: ha favorito il confronto tra settori a diversa maturità digitale, rendendo più visibili le analogie trasversali – ad esempio la difficoltà di trasformare consapevolezza in ruoli strutturati – e le differenze – ad esempio l'effetto del vincolo economico e regolatorio in alcuni contesti. Questa impostazione ha restituito una lettura più sistemica del territorio e ha reso più robusta la capacità di interpretare i dati della survey, ma come risultato di un ecosistema produttivo diversificato.

Nello stesso tempo, la scelta di fare un approfondimento ad hoc per il settore agricolo e zootecnico ha consentito un'esplorazione verticale della maturità e del fabbisogno di competenze digitali delle aziende di un settore con caratteristiche ed evoluzioni molto specifiche.

3. Validazione dei risultati della survey

La validazione dei risultati della survey, condotta attraverso i tavoli di lavoro, ha mostrato una **convergenza sostanziale** tra le evidenze quantitative e la percezione diretta degli operatori. La collocazione prevalente delle imprese nell'area della “consapevolezza” è stata considerata credibile e coerente con lo stato attuale del tessuto locale: molte organizzazioni riconoscono ormai che dati e digitale incidono su efficienza, qualità, relazione con il cliente e capacità competitiva; tuttavia, non dispongono ancora di una copertura interna stabile e diffusa, né di un impianto organizzativo che renda sistematico l'uso di tali competenze. In questo senso, il

L'intervento è realizzato nell'ambito delle iniziative promosse nel quadro della Politica di Coesione 2021-2027 (Priorità 1 – Obiettivo specifico ESO 4.1 -Azione a.1), in particolare del Programma Regionale cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus. Per maggiori informazioni www.fse.regione.lombardia.it

posizionamento nei “consapevoli” è stato letto come una fase tipica di transizione, in cui la direzione del cambiamento è chiara ma l'implementazione è parziale, frammentata o affidata a iniziative episodiche.

La discussione ha chiarito che tale transizione non è uniforme: la maturità varia per settore, dimensione aziendale e “densità” di funzioni interne. Ciò spiega perché la stessa competenza possa risultare altamente rilevante per alcune imprese e marginale per altre. Non si tratta necessariamente di incoerenza del dato, ma di eterogeneità reale del tessuto di aziende, in parte dovuta alla presenza di modelli di business differenti, in parte dovuta alla diversa intensità con cui alcuni settori sono stati spinti all'adozione digitale da normative, incentivi o dinamiche di filiera. I tavoli hanno quindi rafforzato l'interpretazione secondo cui la survey non descrive un unico gradiente di maturità, ma una distribuzione ampia, con aziende che oscillano tra esordienti e presidio avanzato a seconda della specifica competenza considerata.

Un punto di validazione particolarmente rilevante riguarda la coerenza interna delle mappe: i partecipanti hanno riconosciuto che, nel dominio Data Analyst, le competenze più vicine alla raccolta e alla gestione dei dati tendono a essere più presidiate rispetto a quelle di analisi avanzata. Questa progressione è stata ritenuta plausibile perché riflette una sequenza di adozione frequente: prima si digitalizzano fonti e archivi, poi si stabilizzano procedure di pulizia e qualità del dato, infine – solo quando il dato è sufficientemente affidabile e disponibile – si investe in modelli predittivi e tecniche più sofisticate. Analogamente, nel dominio Digital & Social Media Marketing è stata ritenuta credibile la collocazione complessiva più “vicina” ai consapevoli, pur con una percezione spesso ancora immatura di alcune leve avanzate (ad esempio AI applicata al marketing o sicurezza nell'esposizione in rete), che risultano comprese ma non sempre tradotte in processi aziendali strutturati.

La validazione ha tuttavia evidenziato anche un aspetto metodologico importante: la bassa rilevanza attribuita ad alcune competenze non può essere interpretata automaticamente come disinteresse. Il tavolo multisettoriale ha messo a fuoco tre casi ricorrenti:

1. Competenze percepite come “standard” o già consolidate (ad esempio strumenti o pratiche considerate abilitanti e non più oggetto di scelta) possono ricevere punteggi di rilevanza più bassi perché non vengono più vissute come aree di investimento;
2. Secondo, competenze esternalizzate (affidate a fornitori, consulenti o servizi di piattaforma) possono risultare poco rilevanti non perché inutili, ma perché l'organizzazione non intende internalizzarle;
3. Terzo, competenze difficili da comprendere nel lessico proposto possono essere sottostimate per effetto di carico cognitivo: il rispondente tende a ridurre l'accuratezza della valutazione quando la domanda richiede un investimento interpretativo elevato.

L'intervento è realizzato nell'ambito delle iniziative promosse nel quadro della Politica di Coesione 2021-2027 (Priorità 1 – Obiettivo specifico ESO 4.1 -Azione a.1), in particolare del Programma Regionale cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus. Per maggiori informazioni www.fse.regione.lombardia.it

Il tavolo di lavoro con le aziende agricole e zootecniche ha confermato e approfondito ulteriormente in senso settoriale i risultati della survey. I partecipanti al tavolo di lavoro, rappresentanti di aziende di dimensioni eterogenee e operatori di filiera ortofrutticola, hanno evidenziato come la raccolta di dati tramite sensori, robot di mungitura, sistemi gestionali e piattaforme digitali sia ormai diffusa. Tuttavia, il passaggio critico resta la trasformazione del dato in strumento operativo. Il focus ha quindi rafforzato la lettura secondo cui il fabbisogno non è tecnologico in senso stretto, ma riguarda la capacità di integrare competenze analitiche nei processi decisionali quotidiani.

Le aziende presenti hanno confermato che molte competenze digitali risultano già presidiate in forma implicita o esternalizzata: il supporto di veterinari, agronomi e tecnici esterni nella lettura dei dati è prassi consolidata, così come l'affidamento a società di marketing per la comunicazione. Al contempo, è emersa con forza l'esigenza di figure "ponte" capaci di dialogare sia con gli operatori di stalla e di campo sia con i consulenti specialistici, traducendo il dato in indicazioni operative immediatamente comprensibili.

Da qui emerge un elemento di robustezza: la **survey appare adeguata** nel descrivere tendenze e direzioni. In termini di utilizzo decisionale, ciò implica che il risultato è particolarmente utile per identificare aree di potenziale sviluppo e per costruire cluster di bisogni, mentre è meno adatto a inferire in modo deterministico l'assenza di fabbisogno.

Infine, i tavoli hanno confermato l'esigenza di tenere in conto limiti strutturali della rilevazione. La numerosità del campione e il diverso tasso di risposta tra settori riducono la possibilità di generalizzare con ambizione statistica sull'intero territorio, ma non annullano il valore informativo: la coerenza delle traiettorie osservate e la convergenza con le evidenze "dal campo" rendono la survey una base credibile per orientare interventi, a condizione che sia letta con prudenza, con attenzione alle distorsioni di composizione e con supporto di evidenze qualitative.

4. Lettura critica dei fabbisogni emersi

La lettura critica sviluppata nei tavoli ha permesso di riformulare il concetto di fabbisogno di competenze in modo più aderente alla realtà organizzativa delle imprese. In particolare, è emersa una distinzione netta tra fabbisogno dichiarato e fabbisogno reale. Il primo è ciò che un rispondente riesce e sceglie di esprimere in un questionario; il secondo è ciò che, nella pratica, condiziona la capacità di un'azienda di competere, innovare, mantenere margini e garantire continuità operativa. La distanza tra i due non è un errore: è l'effetto combinato di vincoli informativi, priorità contingenti, lessico tecnico e asimmetrie di potere decisionale all'interno delle organizzazioni.

Un primo nodo critico riguarda la semantica di "innovazione" e la sua misurabilità. Nel confronto è risultato evidente che molte imprese associano l'innovazione a una dimensione progettuale

L'intervento è realizzato nell'ambito delle iniziative promosse nel quadro della Politica di Coesione 2014-2020 (Priorità 1 – Obiettivo specifico ESO 4.1 -Azione a.1), in particolare del Programma Regionale cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus. Per maggiori informazioni www.fse.regione.lombardia.it

formalizzata (progetti, investimenti, iniziative riconoscibili) e faticano a ricondurre a innovazione quegli aggiustamenti incrementali che, in realtà, producono vantaggi competitivi. Questo crea un effetto di sottostima: se l'innovazione è percepita come altro – rispetto all'operatività – allora competenze che migliorano l'operatività quotidiana (data quality, integrazione dati, automazioni di processo, strumenti di analisi) rischiano di apparire meno strategiche di quanto siano. I tavoli hanno quindi evidenziato che la misurazione della rilevanza è intrinsecamente dipendente dalla definizione operativa di innovazione adottata dal rispondente.

Un secondo nodo riguarda la relazione tra copertura e capacità di evoluzione. I tavoli hanno sostenuto una tesi operativa: la copertura interna non coincide con il **presidio effettivo**. È possibile dichiarare copertura perché esistono persone che svolgono certe attività, ma tali persone potrebbero non possedere competenze aggiornate rispetto allo stato dell'arte, oppure potrebbero non essere disposte a intraprendere percorsi di riqualificazione. In questo scenario, la "copertura" è fragile e può trasformarsi rapidamente in un collo di bottiglia. Di conseguenza, una lettura matura della matrice non deve limitarsi a interpretare dove l'azienda "si colloca", ma deve interrogare quali meccanismi rendono quella collocazione stabile o instabile: ricambio generazionale, aggiornamento continuo, sistemi di apprendimento, capacità di attrarre nuovi profili.

Il tavolo agricolo e zootecnico ha reso particolarmente evidente questo punto. Diverse aziende hanno sottolineato che la presenza di sistemi di raccolta dati (robot, sensori, gestionali) non equivale a un effettivo presidio delle competenze analitiche: i dati vengono spesso utilizzati come "alert" o "spie", ma manca una vera interpretazione che consenta il passaggio da una gestione reattiva a una gestione preventiva. La mole di informazioni disponibili è rilevante, ma senza figure dedicate all'analisi il rischio è che tale patrimonio informativo resti sottoutilizzato. Questa evidenza conferma che la "copertura" dichiarata può essere fragile e che il fabbisogno reale riguarda la capacità di estrarre valore decisionale dai dati già raccolti.

Un terzo nodo riguarda l'**esternalizzazione** come strategia. I tavoli hanno chiarito che molte imprese, soprattutto PMI, non hanno come obiettivo internalizzare tutte le competenze digitali. Spesso scelgono di acquistare servizi esterni (piattaforme, consulenze, agenzie, fornitori) e di mantenere internamente un presidio minimo di governo, coordinamento e verifica. Ciò altera l'interpretazione del fabbisogno: una competenza può essere altamente rilevante, ma l'impresa non desidera assumere un profilo specialistico; preferisce invece una figura "ponte" capace di dialogare con fornitori e di tradurre esigenze interne in requisiti. Questa è una distinzione cruciale per il Patto, perché sposta il focus formativo da competenze iper-specialistiche a competenze di orchestrazione, gestione e controllo.

Nel settore agricolo questo meccanismo è particolarmente visibile. Le aziende, anche di grandi dimensioni, raramente dispongono di un ufficio IT strutturato e tendono ad affidarsi a consulenti

L'intervento è realizzato nell'ambito delle iniziative promosse nel quadro della Politica di Coesione 2021-2027 (Priorità 1 – Obiettivo specifico ESO 4.1 -Azione a.1), in particolare del Programma Regionale cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus. Per maggiori informazioni www.fse.regione.lombardia.it

esterni (veterinari, agronomi, tecnici, società di marketing) per l'interpretazione dei dati e la gestione della comunicazione digitale. Tuttavia, è emersa con chiarezza la necessità di internalizzare almeno parzialmente alcune competenze: non per sostituire i consulenti, ma per poter dialogare efficacemente con loro e tradurre le indicazioni tecniche in azioni operative. La figura del Data Analyst, in questo contesto, è vista come un "traduttore" tra il linguaggio dei dati e le esigenze concrete degli operatori di stalla o di campo.

Un quarto nodo riguarda il carico cognitivo del questionario e gli effetti sul dato. Nel tavolo multisettoriale è stata esplicitata una criticità pragmaticamente importante: questionari complessi, anche quando tecnicamente corretti, riducono la partecipazione e aumentano il rischio di risposte approssimative. Il fenomeno non è solo legato al tempo disponibile del rispondente, ma riguarda la necessità di interpretare termini, stimare coperture, immaginare scenari e attribuire punteggi coerenti. Quando la fatica interpretativa è alta, aumenta la probabilità di compressione delle risposte verso valori mediani o minimi, oppure di scorciatoie cognitive (ad esempio attribuire bassa rilevanza a ciò che non si comprende pienamente). Questa consapevolezza non invalida la survey, ma impone una **prudenza interpretativa**.

In sintesi, la lettura critica porta a un risultato operativo: il bisogno più rilevante non è solo l'acquisizione delle competenze attribuite ai profili di Data Analyst e Digital & Social Media Marketing Manager, ma anche la gestione della transizione. Il territorio esprime un fabbisogno di capacità trasformativa: trasformare persone esperte nell'operativo in persone capaci di adottare strumenti nuovi; trasformare dati grezzi in decisioni; trasformare comunicazione in relazione misurabile con clienti e mercati; trasformare investimenti episodici in pratiche continuative. Per il Patto, ciò implica che l'efficacia non dipende esclusivamente dal contenuto tecnico dei corsi, ma dalla loro capacità di produrre competenze immediatamente spendibili e, al contempo, di abilitare comportamenti organizzativi di apprendimento e aggiornamento.

5. Fabbisogni reali per il profilo Data Analyst

Dai tavoli emerge che il profilo atteso dal territorio, nella maggior parte dei casi, è più vicino a un Data Analyst operativo che a un Data Scientist orientato a ricerca e sviluppo algoritmico. Le imprese richiedono figure capaci di rendere affidabile e utilizzabile il dato, con un orientamento pragmatico ai processi decisionali e alle esigenze del management. Il valore atteso è la capacità di generare chiarezza: capire cosa sta accadendo, perché accade, dove intervenire, e come misurare l'effetto degli interventi.

La domanda di competenze si concentra tipicamente lungo le prime fasi del ciclo di vita del dato: identificare fonti, raccogliere dati in modo consistente, strutturare archivi, migliorare la qualità informativa e ridurre ambiguità. In molti contesti, il problema principale non è la mancanza di dati, ma la presenza di dati dispersi, incompleti, non confrontabili o non affidabili. Di conseguenza,

L'intervento è realizzato nell'ambito delle iniziative promosse nel quadro della Politica di Coesione 2014-2020 (Priorità 1 – Obiettivo specifico ESO 4.1 – Azione a.1), in particolare del Programma Regionale cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus. Per maggiori informazioni www.fse.regione.lombardia.it

l'abilità distintiva del Data Analyst è la capacità di costruire un "ponte" tra sistemi (gestionali, fogli, sensori, CRM, strumenti di produzione) e domande decisionali, trasformando una massa di informazioni eterogenee in indicatori coerenti.

Un tema ricorrente emerso nei tavoli riguarda la comunicazione del dato. Le imprese non cercano soltanto persone che sappiano calcolare o programmare, ma persone in grado di raccontare correttamente ciò che il dato suggerisce, senza sovrainterpretazioni e senza tecnicismi inutili. Questo implica competenze di visualizzazione, reporting e costruzione di dashboard, ma soprattutto capacità di definire metriche, scegliere granularità adeguate e costruire un lessico comune con funzioni operative e direzionali. Laddove la cultura data-driven è in fase embrionale, l'analista deve anche saper introdurre metodi di lavoro (disciplina del dato, definizione di standard, routine di controllo qualità) che rendano l'analisi replicabile.

Il tavolo con il settore agricolo e zootecnico ha arricchito questa visione. Le aziende raccolgono già grandi quantità di dati attraverso robot di mungitura, sensori meteo, sistemi di monitoraggio fitosanitario, piattaforme gestionali e tracciabilità di filiera. Gli ambiti di applicazione spaziano dalla gestione della salute animale e dei farmaci, all'irrigazione e difesa fitosanitaria, fino alla pianificazione dei conferimenti e alla certificazione della sostenibilità. Tuttavia, il nodo critico resta la capacità di interpretare e valorizzare queste informazioni.

È emerso con particolare forza il tema della relazione tra Data Analyst e operatori. Il Data Analyst efficace, in questo settore, non è solo un tecnico del dato, ma una figura capace di costruire un linguaggio comune con chi opera sul campo, rendendo le indicazioni immediatamente traducibili in azioni concrete. Questa competenza relazionale e comunicativa è stata ritenuta altrettanto importante delle abilità tecniche.

Un ulteriore elemento distintivo riguarda l'integrazione tra dati agronomici e zootecnici. Le aziende più strutturate hanno evidenziato l'esigenza di superare la frammentazione tra sistemi (ogni macchinario o progetto 4.0 dispone di applicazioni chiuse e non interoperabili) per costruire una visione unitaria del ciclo produttivo. Il Data Analyst è quindi chiamato a svolgere anche una funzione di "orchestrazione" tra fonti eterogenee, prerequisito per decisioni realmente informate.

Infine, è stato sottolineato che la crescente richiesta di dati sulla sostenibilità, proveniente da clienti, GDO e normative, rende sempre più urgente disporre internamente di competenze analitiche capaci di produrre reportistica affidabile e coerente con gli standard richiesti.

Quanto alle competenze avanzate (modellazione predittiva, machine learning e, ancor più, deep learning), i tavoli hanno restituito una posizione equilibrata: sono percepite come potenzialmente rilevanti, ma spesso non immediatamente internalizzabili, soprattutto in PMI. In questi casi,

L'intervento è realizzato nell'ambito delle iniziative promosse nel quadro della Politica di Coesione 2021-2027 (Priorità 1 – Obiettivo specifico ESO 4.1 -Azione a.1), in particolare del Programma Regionale cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus. Per maggiori informazioni www.fse.regione.lombardia.it

l'impresa tende a preferire approcci graduali: progetti pilota, affiancamenti, oppure acquisizione di soluzioni esterne. Ne consegue che una progettazione formativa efficace dovrebbe garantire solide basi metodologiche e una capacità di dialogo con specialisti, senza forzare l'aspettativa che tutte le aziende possano sostenere internamente livelli elevati di ricerca applicata.

6. Fabbisogni reali per il profilo Digital Marketing Manager

Il profilo del Digital Marketing Manager, nella percezione emersa dai tavoli, è innanzitutto un ruolo di connessione tra strategia commerciale, reputazione e capacità di misurazione. Il digitale non è stato rappresentato come un perimetro separato, ma come una componente integrata delle politiche di mercato: generazione di domanda, gestione della relazione, acquisizione e fidelizzazione, credibilità del brand, supporto al commerciale. Per molte imprese, il fabbisogno nasce dalla consapevolezza che "produrre bene" non basta più; serve anche saper rendere visibile e comprensibile il valore, distinguersi e costruire fiducia.

Le competenze più richieste riguardano la capacità di leggere e interpretare dati di marketing e vendita, collegandoli a obiettivi misurabili. Il tavolo multisettoriale ha evidenziato che l'azienda tende a valorizzare ciò che può misurare: lead, conversioni, marginalità per canale, costo di acquisizione, retention, qualità del contatto. Di conseguenza, il Digital Marketing Manager è atteso come figura in grado di progettare e governare un funnel, scegliere canali coerenti, impostare tracciamenti, e utilizzare strumenti (anche semplici) per trasformare attività in risultati osservabili.

Un secondo asse riguarda la reputazione digitale considerata un asset strategico: recensioni, presenza online, coerenza del messaggio, gestione di criticità e contenuti.

Il tavolo multisettoriale ha suggerito che la competenza non è solo produrre contenuti, ma garantire continuità, coerenza e credibilità. Ciò implica conoscenze di storytelling, ma con un orientamento pragmatico: raccontare processi, qualità, sostenibilità, competenze distintive e affidabilità, evitando comunicazioni autoreferenziali.

Il tavolo agricolo e zootecnico ha posto particolare enfasi su questo aspetto. I partecipanti hanno evidenziato che la narrazione pubblica del settore zootecnico e agricolo è spesso negativa o distorta, e che le aziende "hanno fatto molto ma comunicato poco". La comunicazione digitale diventa quindi uno strumento essenziale non solo per valorizzare il prodotto, ma soprattutto per raccontare il processo produttivo: innovazione tecnologica, attenzione al benessere animale, sostenibilità ambientale, qualità e tracciabilità. È emerso con forza il tema dell'employer branding: la comunicazione sui social e sui canali digitali non serve primariamente ad attrarre clienti, spesso il prodotto è conferito a un unico acquirente o alla GDO, ma a rendere il settore attrattivo per le nuove generazioni e a facilitare il reclutamento di personale qualificato. Le aziende più strutturate (come le Organizzazioni di Produttori) dispongono già di società di marketing dedicate e

L'intervento è realizzato nell'ambito delle iniziative promosse nel quadro della Politica di Coesione 2014-2020 (Priorità 1 – Obiettivo specifico ESO 4.1 -Azione a.1), in particolare del Programma Regionale cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus. Per maggiori informazioni www.fse.regione.lombardia.it

sviluppano attività di comunicazione a livello europeo, ma la maggior parte delle realtà familiari o medio-piccole manifesta un fabbisogno esplicito di competenze interne o di figure capaci di coordinare fornitori esterni. Il Digital & Social Media Marketing Manager, in questo contesto, è atteso come figura in grado di costruire e gestire la reputazione digitale dell'azienda, integrando storytelling, misurazione dei risultati e dialogo con il mercato.

L'utilizzo dell'intelligenza artificiale nel marketing è stato interpretato come abilitatore operativo, non come fine. È stata apprezzata l'idea di strumenti che accelerano produzione e ottimizzazione dei contenuti, supportano analisi di trend e semplificano alcune attività ripetitive. Tuttavia, il tavolo multisettoriale ha anche espresso una cautela: senza una strategia chiara e senza una governance dei contenuti, l'AI rischia di amplificare rumore, incoerenza e contenuti generici. Per questo, nel profilo emergono come cruciali le competenze di impostazione strategica, di controllo qualità e di allineamento tra marketing e vendite.

In sintesi, il Digital & Social Media Marketing Manager richiesto dal territorio è meno "social media specialist" e più "manager del digitale" nel senso pieno: un ruolo capace di integrare dati, strumenti e comunicazione con obiettivi di business, adattando le leve digitali alla maturità dell'impresa e alle specificità del settore.

7. Sintesi conclusiva e implicazioni operative

Nel complesso, la combinazione tra survey e tavoli di lavoro ha confermato la pertinenza dell'impianto della FASE A e la bontà della scelta di focalizzare l'intervento su due profili professionali trasversali. Il territorio manifesta un fabbisogno reale, ma articolato: non solo competenze tecniche, bensì capacità di trasformare tali competenze in pratiche ripetibili, sostenibili e integrate nei processi. La coerenza dei risultati osservati e la convergenza con la lettura qualitativa rendono la base informativa sufficientemente solida per orientare azioni formative e di accompagnamento.

La principale implicazione emersa è che l'efficacia del Patto dipende dalla capacità di produrre competenze immediatamente spendibili nel breve periodo e, al contempo, di attivare meccanismi di apprendimento continuo nelle imprese. In altre parole, l'obiettivo non è soltanto formare o inserire profili, ma rendere le organizzazioni capaci di assorbire il cambiamento. Questo richiede attenzione a tre dimensioni: chiarezza sui casi d'uso (dove il dato e il digitale generano valore concreto), costruzione di figure ponte (in grado di dialogare con funzioni interne e fornitori esterni), e accompagnamento manageriale (per trasformare consapevolezza in scelte operative e in assetti organizzativi).

Infine, il tavolo agricolo e zootecnico ha suggerito un criterio di lettura trasversale: la distinzione tra fabbisogno di nuove persone e fabbisogno di evoluzione delle persone. Molte imprese non potranno soddisfare il cambiamento solo assumendo, le aziende segnalano una marcata difficoltà

L'intervento è realizzato nell'ambito delle iniziative promosse nel quadro della Politica di Coesione 2014-2020 (Priorità 1 – Obiettivo specifico ESO 4.1 -Azione a.1), in particolare del Programma Regionale cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus. Per maggiori informazioni www.fse.regione.lombardia.it

nel reperire sia manodopera generica (raccolta, vendemmia, attività stagionali) sia figure tecniche e specializzate. Dovranno combinare affiancamento, riqualificazione e riorganizzazione dei ruoli. Questo criterio è centrale per interpretare correttamente i risultati e per progettare interventi del Patto che siano efficaci nel contesto reale del territorio.

L'automazione e la robotizzazione riducono il fabbisogno di lavoro manuale ma aumentano la domanda di tecnici specializzati, operatori capaci di gestire tecnologie avanzate e figure in grado di leggere e interpretare i dati. Il settore sta rispondendo con strategie diversificate: rafforzamento dei rapporti con gli istituti agrari, investimenti nell'orientamento dei giovani, assunzione e riqualificazione di personale proveniente da altri settori industriali.

È stata inoltre sottolineata l'esigenza di un'evoluzione manageriale: il titolare dell'azienda agricola deve passare dall'essere "solo produttore" a diventare imprenditore a tutto tondo, capace di integrare competenze diverse (amministrative, fiscali, di accesso al credito, di gestione del dato, di comunicazione) e di cooperare con altre aziende in una logica di rete. Le associazioni datoriali sono chiamate a evolvere da semplici erogatori di servizi a facilitatori di interfunzionalità tra imprese.

Questi elementi confermano che l'efficacia del Patto dipenderà dalla capacità di formare non solo competenze tecniche, ma anche figure capaci di accompagnare una transizione organizzativa e culturale profonda, che coinvolge il modo stesso di concepire l'impresa agricola.

8. Conferma della rilevanza e attualità dei profili formati

Un elemento emerso in modo unanime nel corso dei tavoli di lavoro riguarda la piena rilevanza e l'attualità dei profili tecnici oggetto dei percorsi formativi attivati dal Patto, quelli delle figure di Data Analyst e Digital & Social Media Marketing Manager. Tutti i partecipanti hanno confermato che tali profili intercettano bisogni reali e concreti delle imprese, coerenti con le trasformazioni in atto nei modelli organizzativi, nei processi operativi e nelle modalità di relazione con il mercato.

La discussione ha evidenziato come questi profili non rappresentino una risposta anticipatoria o teorica a scenari futuri ancora lontani, ma costituiscano una dotazione di competenze già oggi necessaria per affrontare criticità operative diffuse: dalla gestione e interpretazione dei dati alla necessità di rendere misurabili decisioni e risultati, dalla crescente complessità dei processi informativi alla richiesta di maggiore trasparenza e affidabilità nei confronti di clienti, partner e stakeholder.

È stato inoltre condiviso che il valore di tali profili risiede nella loro **natura trasversale e adattabile**. Pur declinandosi in modo diverso a seconda dei settori e delle dimensioni aziendali, le competenze sviluppate risultano trasferibili e integrabili in contesti produttivi eterogenei, rafforzando la capacità delle imprese di leggere il contesto, governare l'innovazione e supportare

L'intervento è realizzato nell'ambito delle iniziative promosse nel quadro della Politica di Coesione 2014-2020 (Priorità 1 – Obiettivo specifico ESO 4.1 -Azione a.1), in particolare del Programma Regionale cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus. Per maggiori informazioni www.fse.regione.lombardia.it

il cambiamento organizzativo. In questo senso, i profili formati non sono stati percepiti come figure specialistiche isolate, ma come risorse in grado di dialogare con le funzioni esistenti e di fungere da catalizzatori di processi di miglioramento.

I tavoli hanno infine sottolineato come l'attualità di tali profili sia destinata a consolidarsi nel medio periodo. La crescente disponibilità di dati, l'evoluzione degli strumenti digitali e l'introduzione progressiva di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale rendono sempre meno sostenibile un'organizzazione che non disponga, internamente o in forma strutturata, di competenze capaci di governare tali fenomeni. Alla luce di queste considerazioni, i tavoli hanno espresso una valutazione nettamente positiva rispetto alle scelte formative del Patto, riconoscendo nei profili formati una risposta adeguata, pertinente e tempestiva ai fabbisogni del territorio.

Andrea Pasotti

*CSMT - Head of Technical Training &
Technology Transfer Senior Project Manager*

Cinzia Pollio

Direttrice Generale Fondazione A.I.B.