

Libro Bianco

**La rivoluzione digitale e l'influenza sul mercato del lavoro in Italia e nel mondo**

(copertina)

## Indice

1. Introduzione .....	3
2. La rivoluzione industriale 4.0: scenari globali .....	4
2.1. Il digitale e le nuove sfide per le imprese al livello mondiale .....	4
2.2. Prepararsi alla rivoluzione digitale: Le competenze 4.0 .....	9
3. La nuova rivoluzione industriale 4.0: Lo scenario italiano.....	15
3.1 Le sfide della rivoluzione digitale in Italia .....	15
3.2 L’impatto della rivoluzione digitale sul mercato del lavoro in Italia.....	17
3.3 Lavoro 4.0: l’opinione dei principali player italiani .....	19
3.4 Le aziende italiane rispondono alla rivoluzione industriale 4.0.....	22
3.4.1 Settore di servizi.....	22
3.4.2 Settore dei beni di consumo .....	25
3.4.3 Digital, technology, media & communication .....	27
3.4.4 Trend trasversali ai diversi settori.....	29
3.5. Indagine quantitativa sul contesto italiano: l’opinione dei principali players .....	31
4. Conclusioni .....	38
Bibliografia .....	40
Sitografia.....	41
Appendice .....	42
Allegato 1 .....	44
Allegato 2.....	47

## 1. Introduzione

La rivoluzione digitale e Industria 4.0 stanno avendo uno straordinario successo mediatico dovuto all'impatto che hanno generato sulle imprese e sul mondo del lavoro. Il lavoro è inevitabilmente cambiato e continua ad evolversi in maniera sempre più rapida: perde il carattere di subordinazione e monotonia per essere invece sempre più caratterizzato da creatività, professionalità altamente qualificate che possano in team unire capacità e competenze per il raggiungimento di un obiettivo comune. Come ha osservato la Commissione Industria della Camera<sup>1</sup> "l'Industria 4.0, a differenza della precedente rivoluzione industriale nella quale la tecnologia si affiancava all'uomo per migliorare e rendere più produttive le attività umane, si propone come paradigma che, sebbene parzialmente, non si limita ad affiancarsi ma per talune attività si sostituisce all'uomo".

I cambiamenti della forza lavoro generati dalle tecnologie di automazione sono paragonabili, per ordine di grandezza a quelli che i paesi sviluppati hanno sperimentato nel XX secolo nel passaggio da economie agricole a economie industriali. La forza e la rapidità con cui le nuove tecnologie hanno portato un profondo cambiamento nella società moderna, offrono alle imprese una grande opportunità sia in termini di competenze necessarie e fondamentali per affrontare sfide future sia riguardo l'introduzione di nuovi modelli di business e di leadership.

Tuttavia, l'impatto delle tecnologie sul mondo del lavoro ha portato la formazione di opposte correnti di pensiero. Da un lato, l'evoluzione digitale viene vista come l'elemento principale che porterà ad una progressiva sostituzione del lavoro umano con innovativi sistemi automatizzati. Contrapposta a questa prima visione negativa, vi è un pensiero ottimista diffuso tra molte imprese e illustri figure del mondo del lavoro che vedono nel cambiamento una importante opportunità di crescita per la produttività di imprese e lavoratori stessi. Alla trasformazione tecnologica sussegue necessariamente una trasformazione delle professioni e delle competenze richieste ai lavoratori. Come sottolineato dall'indagine della Undicesima Commissione Lavoro e Previdenza Sociale<sup>2</sup> è necessario un riadattamento delle competenze dei lavoratori ed è indispensabile un drastico miglioramento dell'efficienza dei servizi di istruzione, di orientamento e di formazione professionale.

---

<sup>1</sup> Senato della Repubblica; 11 Ottobre 2017. Documento Conclusivo: Approvato Dalla Commissione Sull'indagine Conoscitiva Sull'impatto Sul Mercato Del Lavoro Della Quarta Rivoluzione Industriale (Doc. Xvii, N. 10).

<sup>2</sup> Senato della Repubblica - 11a Commissione Lavoro, previdenza sociale. Impatto Sul Mercato Del Lavoro Della Quarta Rivoluzione Industriale.

Il nostro studio, tramite testimonianze delle principali aziende leader in diversi settori in Italia, si pone l'obiettivo di capire quali sono le sfide che le aziende stanno affrontando per poter inglobare la rivoluzione digitale nel loro modello di business e continuare ad essere competitive sul mercato. Inoltre, il nostro studio va ad indagare sulle conseguenze della rivoluzione digitale sul mercato del lavoro in Italia nei prossimi anni.

L'applicazione delle nuove tecnologie e l'avvento dell'Industria 4.0 stanno fortemente impattando ogni settore industriale con conseguenze sia positive che negative. L'automazione trova quindi maggiore spazio in ambienti di lavoro fortemente prevedibili al contrario di mansioni meno ripetitive e maggiormente specifiche, per le quali l'intervento dell'uomo rimarrà elemento fondamentale. Inoltre, l'emergere di nuovi mercati, la transizione verso un'economia sostenibile e la maggiore volatilità geopolitica saranno i fattori predominanti nell'influenzare cambiamenti organizzativi e strutturali delle aziende, favorendo particolarmente la flessibilità lavorativa e il bisogno di nuove competenze.

Nello specifico, dal nostro studio emerge la tendenza da parte delle aziende a dare per scontate quelle che possiamo definire le *hard skill*, ossia le competenze tecniche dei lavoratori, e diventano invece determinanti le *soft skill* o competenze trasversali, che favoriscono interdisciplinarietà, mobilità, adattamento nel lavorare con culture e tecnologie diverse dal proprio ambito specialistico le quali svolgeranno sempre di più un ruolo di differenziazione nel processo di scelta dei candidati. Inoltre, è una rivoluzione digitale che, affinché abbia un riscontro efficace sulla produttività aziendale, deve essere supportata da un cambiamento culturale e di mindset sia al livello aziendale che individuale.

Considerando l'impatto di quest'ultima sul mercato del lavoro, sarà quindi fondamentale la modalità e la rapidità con cui le università adatteranno le loro offerte formative per incontrare le esigenze delle imprese al fine di supportare le innovazioni tecnologiche ed adottare nuovi modelli di business.

## 2. La rivoluzione industriale 4.0: scenari globali

### 2.1. Il digitale e le nuove sfide per le imprese al livello mondiale

La forza e la rapidità con cui le nuove tecnologie hanno portato un profondo cambiamento nella società moderna, offrono alle imprese una grande opportunità sia in termini di competenze necessarie per affrontare sfide future sia riguardo l'introduzione di nuovi modelli di business e di leadership. Alla luce

di ciò, un recente studio condotto da Accenture<sup>3</sup> ha indagato circa i driver effettivi che influenzeranno il mondo del lavoro al livello globale, individuando quattro principali trend, come illustrato nella figura sottostante (figura 2):

Figura 1: I principali trend destinati ad influenzare il mondo del lavoro



Fonte: Rielaborazione propria dei dati forniti dal report “New Skills Now: Inclusion In The Digital Economy”, Accenture (2017).

Uomo e tecnologia saranno quindi destinati a lavorare congiuntamente per generare produttività all’interno delle aziende. Le tecnologie digitali come Artificial Intelligence (AI) e robotica stanno trasformando la natura delle funzioni lavorative e le competenze necessarie. Contemporaneamente, anche la cooperazione e la collaborazione tra colleghi all’interno delle aziende subiranno profondi cambiamenti. Piattaforme come portali interattivi e social networks sono sempre più usati per coordinare il lavoro e garantire una rapida comunicazione. Un altro aspetto ritenuto fortemente in evoluzione è quello relativo ai ruoli aziendali: particolarmente diffusa tra i business leader è infatti la visione secondo la quale la forza lavoro verrà strutturata maggiormente secondo progetti e task rispetto a vere e proprie funzioni lavorative. In ultimo, la tecnologia sarà fondamentale per consentire un progressivo aumento

<sup>3</sup> Accenture; 2017. New Skills Now: Inclusion In The Digital Economy.

della flessibilità all'interno delle organizzazioni, attraverso una crescita delle occupazioni part-time ed un maggiore turnover delle funzioni lavorative.

In questo contesto, Epson Europe ha commissionato un nuovo studio<sup>4</sup>, il primo nel suo genere, per conoscere l'opinione dei dipendenti europei circa le imminenti tendenze che interesseranno l'ambiente di lavoro, al fine di identificare le opportunità e le problematiche ad esse associate. Allo studio hanno partecipato 17 futuristi provenienti da tutto il mondo ed esperti in vari settori (corporate, produzione, formazione, settore sanitario e retail), e oltre 7.000 dipendenti full-time delle cinque principali economie europee (Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito), di cui oltre 2.000 impiegati nel settore corporate.

Secondo quanto emerge dalla ricerca, singoli individui, datori di lavoro e policy maker saranno messi di fronte a scelte difficili circa l'adozione delle nuove tecnologie. In particolare, è emerso come le aziende abbiano differenti opinioni riguardo la decisione di assumere nuovo personale per acquisire le nuove competenze tecnologiche necessarie o coinvolgere dipendenti interni investendo sulla loro formazione affinché dispongano delle competenze necessarie per gestire la rivoluzione digitale.

Inoltre, lo studio condotto da Epson<sup>5</sup> ha messo in luce una serie di cambiamenti organizzativi e di mindset per poter cogliere appieno le opportunità che la rivoluzione digitale offre, inclusi alcuni aspetti relativi al posto di lavoro in senso fisico, all'ambiente e alle abitudini in ufficio, tra i quali:

- riorganizzazione aziendale su vasta scala, favorendo una maggiore flessibilità del rapporto di lavoro e delle mansioni svolte;
- sale riunioni virtuali in un ambiente di lavoro globale;
- maggiore collaborazione, sia tra attori interni della stessa azienda che tra azienda e clienti;
- gli uffici del futuro non si troveranno più all'interno dei tradizionali open space, ma saranno suddivisi in aree più piccole e ambienti di lavoro personalizzati per determinati gruppi.

Le diverse funzioni lavorative risentiranno in maniera differente di questa importante trasformazione digitale con conseguenze diverse per il mercato del lavoro. Uno studio condotto dal World Economic Forum<sup>6</sup> su 15 paesi (Sud-est asiatico (ASEAN), Australia, Brasile, Cina, Francia, Germania, Consiglio

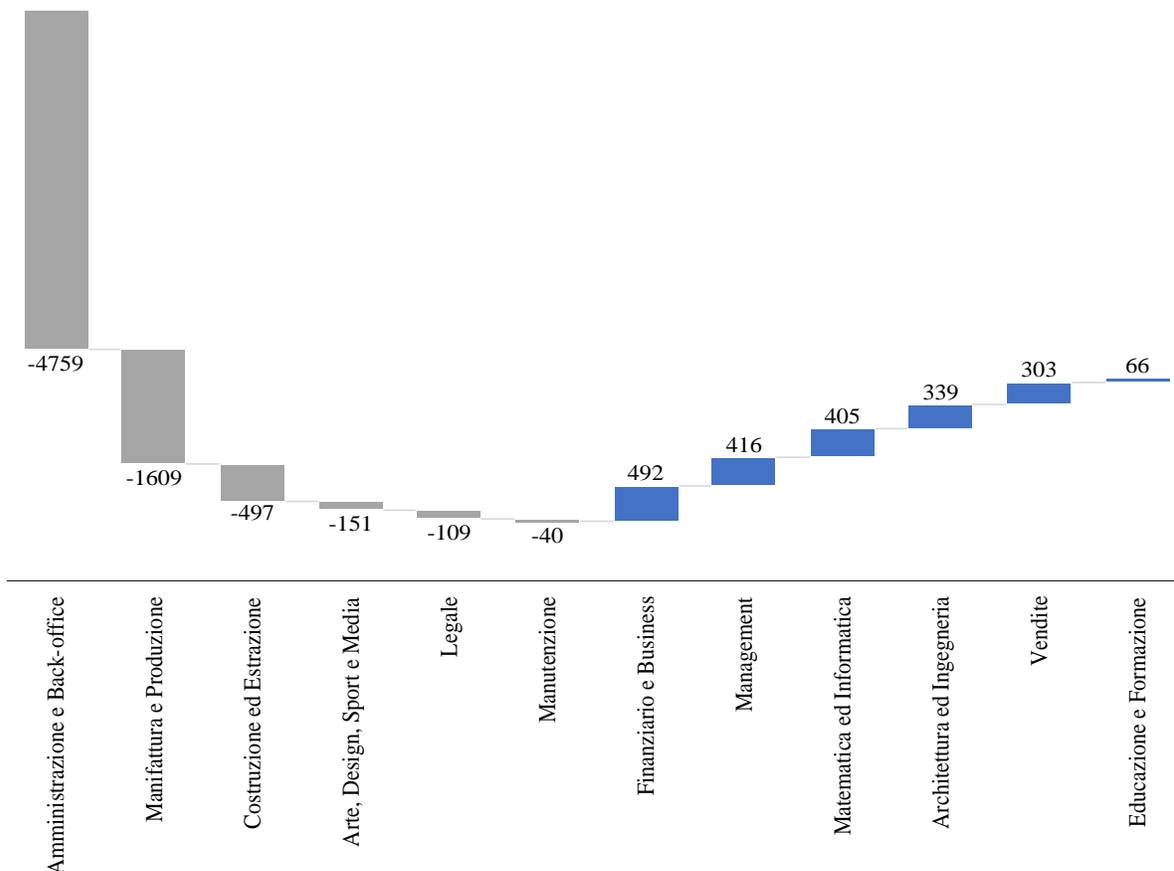
---

<sup>4,8</sup> Epson Europe, Marzo 2017. L'intelligenza artificiale rivoluzionerà il lavoro negli uffici.

<sup>6</sup> World Economic Forum; January 2016. The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution.

di cooperazione del Golfo (GCC), India, Italia, Giappone, Messico, Sud Africa, Turchia, Regno Unito e Stati Uniti), riporta che conseguenze negative sono attese per quanto riguarda funzioni di back-office e amministrative, e funzioni manifatturiere all'interno dei processi produttivi, come si può notare dalla figura 2.

Figura 2: Variazioni occupazionali attese nel periodo 2015-2020 a livello mondiale nelle diverse funzioni. I dati si riferiscono al numero di lavoratori (in migliaia) in aumento o diminuzione.



Fonte: Rielaborazione propria dei dati forniti dal report “The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution” World Economic Forum (January 2016).

In particolare, una diminuzione a livello occupazionale è prevista per il settore manifatturiero, dove il lavoro umano sarà progressivamente sostituito con programmi di lavoro automatizzati, come stampanti 3D e robotica.

Contemporaneamente, una crescita nel numero degli impiegati richiesti dalle aziende è attesa per funzioni di management e finanziarie, con l'introduzione di nuove figure particolarmente specializzate

nell'analisi dei dati e con buone capacità di engagement verso clienti e consumatori; per ruoli digitali all'interno del settore matematico ed informatico, così come per impieghi di architettura ed ingegneria. Ad esempio, un cospicuo aumento del livello di occupazione è atteso in settori che fanno particolare affidamento a funzioni ingegneristiche e computer-based, le quali sono fondamentali per l'interpretazione e la programmazione delle nuove tecnologie. In particolare, le potenzialità di tecnologie come il mobile internet, la stampa 3D, la robotica e gli strumenti di data analytics porteranno verso la creazione di nuove funzioni professionali e ad un rapido sviluppo di nuove competenze.

Bisogna però precisare che l'impatto principale delle nuove tecnologie non si identifica nella completa distruzione di posti di lavoro, ma piuttosto nell'automazione di specifiche funzioni aziendali. Un recente studio di McKinsey<sup>7</sup> stima che il 60% di tutte le occupazioni hanno almeno il 30% delle attività che possono essere automatizzate in futuro.

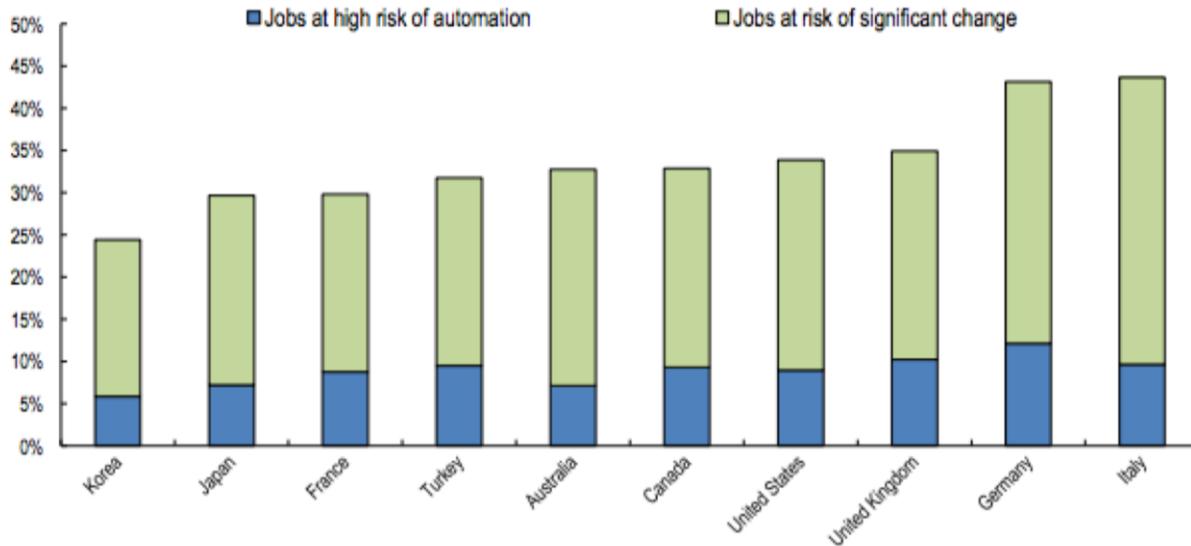
In Europa, è stimato che i paesi del Sud Europa sono ritenuti maggiormente esposti a tale rischio (Bowles, 2014). Tuttavia, studi più recenti affermano che il rischio di automazione potrebbe essere stato sopravvalutato dalle precedenti ricerche effettuate in materia. In particolare, uno studio commissionato dall'OECD<sup>8</sup> (Organisation for Economic Co-operation and Development) sostiene in realtà come sia molto improbabile che intere funzioni lavorative vengano totalmente replicate da sistemi di automazione e robot, in quanto anche le occupazioni considerate ad alto rischio automazione prevedono particolari compiti "task-based" che difficilmente potranno essere eseguiti senza il supporto della mente umana. Considerando questo approccio "task-based", lo studio ritiene che, sulla base dei 21 paesi OECD, il 9% delle occupazioni sono ad alto rischio automazione, per le quali il 70% delle funzioni potrebbe essere automatizzato, mentre un ulteriore 25% delle occupazioni andranno incontro a significativi cambiamenti con un livello di automazione delle funzioni previsto tra il 50% e 70%. Questa stima effettuata dall'OECD è successivamente confermata anche per 10 paesi del G20 che hanno preso parte al progetto "OECD Adult Skills Survey": dalla ricerca è emerso che il paese con il più alto rischio di automazione è la Germania (12,2%), mentre la Corea (5,9%) risulta avere funzioni lavorative con il minore rischio di sostituzione (Figura 3).

Figura 3: Il rischio di automazione nei principali paesi del G20

---

<sup>7</sup> McKinsey Global Institute, (December 2017). Jobs lost, Jobs gained: workforce transitions in a time of automation.

<sup>8</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Febbraio 2017, Amburgo (Germania). Future Of Work And Skills.



Fonte: Future of Work and Skills, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Febbraio 2017.

Il divario presente tra le diverse nazioni riguardo il grado di automazione è principalmente causato dalle differenze circa l'organizzazione del contesto lavorativo, gli investimenti in tecnologia ed innovazione, ed il livello di educazione della forza lavoro dei rispettivi paesi coinvolti. Infatti, l'automazione tende ad essere minore in quei paesi che hanno investito preventivamente in digitale ed ICT (Information and Communication Technology) ed hanno creato una forza lavoro altamente preparata ed istruita durante il corso del tempo.

## 2.2. Prepararsi alla rivoluzione digitale: Le competenze 4.0

In un mondo del lavoro in continua evoluzione, le competenze necessarie a mantenere la competitività sono quindi rilevanti. I paesi Europei e del mondo stanno reagendo in maniera differente a questa transizione, ponendo un'enfasi diversa sulla necessità di investimenti nello sviluppo di competenze necessarie alla forza lavoro per navigare la rivoluzione digitale.

Due sono le principali competenze considerate particolarmente importanti per il futuro: competenze digitali e competenze trasversali.

In primo luogo, le competenze digitali assumeranno un valore strategico all'interno di ciascuna azienda nei prossimi anni. Infatti, maggior riguardo viene posto ultimamente sulle competenze individuali in materia ICT, come la capacità di comunicare e cercare informazioni online o la capacità di

usare software di produttività personale. Tuttavia, viene riscontrata una sostanziale differenza tra la domanda e l'offerta riguardo tali competenze. In modo particolare, la situazione “digitale” nel territorio italiano non è ancora migliorata a seguito dell'intervento del Parlamento europeo sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente avvenuto più di 10 anni fa. Il livello di *digital literacy* della popolazione italiana, ovvero la capacità di utilizzo dei nuovi media, che dà la possibilità di partecipare in modo attivo ad una società sempre più digitalizzata- è un dato abbastanza preoccupante: secondo un articolo redatto da Il Fatto Quotidiano<sup>9</sup> nel 2016 il 47% della popolazione ha competenze digitali di base, contro una media europea che si attesta intorno al 59%, e solamente il 29,5% ha competenze digitali che possono essere definite come avanzate. Ulteriormente preoccupante è il dato relativo alla parte di popolazione che dichiara di non aver mai avuto esperienze con il mondo digitale: il 15% degli attuali occupati italiani non ha mai utilizzato Internet. Complicato diventa quindi un confronto bilanciato con le altre potenze europee, come Germania e Francia, nelle quali il dato relativo alla popolazione totalmente analfabeta in materia digitale si abbassa al 4%. Sulla base di queste statistiche, non stupisce come l'indice DESI 2017<sup>10</sup> (Digital economy and society index), il quale indaga l'integrazione di tecnologie digitali all'interno delle aziende andando a valutare il grado di digitalizzazione delle imprese e lo sviluppo dell'e-commerce, classifichi l'Italia al 25esimo posto in Europa su 28 nazioni. In Italia più del 50% delle aziende non ha ancora effettuato investimenti in tecnologia che vadano oltre la creazione di un sito web. Tuttavia, sono invece proprio l'adozione di canali di comunicazione online, come i social media o le app mobile, e piattaforme di cloud computing che garantiscono nel breve periodo un'accelerazione verso una trasformazione digitale, che al momento è stata intrapresa solo da parte delle aziende più grandi e maggiormente volte ad un mercato internazionale.

Il punto di differenza consiste nel continuare ad investire sulle competenze ed aiutare anche le aziende di piccole dimensioni a cogliere le molteplici opportunità offerte dall'economia digitale. Al livello europeo, come illustrato nella figura 3, la Danimarca risulta essere il paese che ha maggiormente investito in programmi volti a migliorare ed innovare le competenze digitali della propria forza lavoro, un investimento che corrisponde a circa il 60% del PIL nel 2015. La Francia e la Germania seguono al secondo e terzo posto con rispettivamente il 37% e 20% del PIL investito in attività di reskilling del personale. L'Italia, si colloca al quarto posto dopo la Germania, investendo quasi il 20% del PIL nel 2015

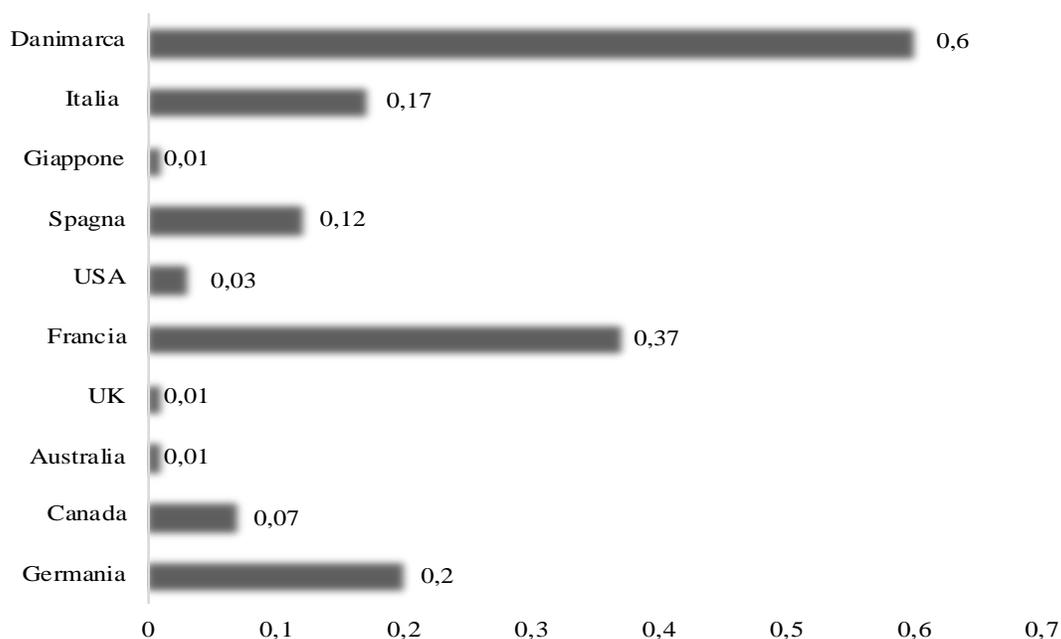
---

<sup>9</sup> Il Fatto Quotidiano, Gennaio 2016. Analfabetismo digitale, per l'Italia sono già iniziati i minuti di recupero.

<sup>10</sup> European Commission, Marzo 2017. Digital Economy and Society Index (DESI) 2017.

in programmi volti a supportare la forza lavoro nello sviluppo delle competenze digitali. Infine, sorprendenti risultano essere gli investimenti negli Stati Uniti e nel Regno Unito, dove solamente il 3% e l'1% del PIL viene dedicato a programmi di formazione e sviluppo competenze dei lavoratori.

Figura 4: Spesa in rapporto al PIL per programmi dedicati al miglioramento delle competenze dei lavoratori (2015)



Fonte: Rielaborazione propria dei dati forniti dal report “Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation” McKinsey & Company (Dicembre 2017).

In secondo luogo, come emerso dallo studio effettuato dall'OECD<sup>11</sup>, le competenze trasversali sono considerate particolarmente importanti per il futuro. Maggiore enfasi verrà quindi posta su quelle competenze che difficilmente potranno essere sostituite con gli innovativi sistemi di automazione. Quindi, soft-skills come l'abilità di comunicazione, capacità di lavorare in team, problem-solving, leadership e capacità organizzativa saranno maggiormente ricercate e remunerate nel futuro mercato del lavoro. Dall'indagine svolta dall'Osservatorio manageriale<sup>12</sup> sulle competenze richieste ai manager del futuro, in cima alla classifica troviamo alcune competenze non presenti tra quelle richieste fino ad oggi: assumono un peso più rilevante ad esempio la capacità di migliorare e innovare processi e modalità di

<sup>11</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Febbraio 2017, Amburgo (Germania). Future Of Work And Skills.

<sup>12</sup> Osservatorio Manageriale, Maggio 2017. I Manager visti dalle Aziende.

lavoro, la leadership e l'orientamento al cambiamento. Compare ad esempio la capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone. Di contro vi sono competenze che assumeranno in futuro un peso minore, quali la capacità di gestire i costi e il budget, l'orientamento al risultato, e le competenze specifiche relative alla propria area funzionale (in questo caso sembra più una maniera per sottolineare come la competenza specifica non è più l'unica richiesta).

Emerge, infatti, la tendenza a dare per scontate quelle che possiamo definire le *hard skill*, ossia le competenze tecniche, e diventano invece determinanti le *soft skill*, le quali svolgeranno sempre di più un ruolo di differenziazione nel processo di scelta dei candidati. Il World Economic Forum<sup>13</sup> ha nel particolare individuato le dieci competenze più richieste dalle aziende al livello mondiale, come rappresentato nella figura sottostante (figura 5).

---

<sup>13</sup> World Economic Forum; January 2016. The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution.

Figura 5: Le dieci competenze maggiormente cercate dalle aziende al livello mondiale

Complex problem solving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di risolvere situazioni complesse e di individuare la soluzione migliore</li> </ul>
Pensiero critico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modo di pensare caratterizzato da processi mentali di discernimento, analisi e valutazione</li> </ul>
Creatività	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimolo per la creazione di visioni nuove e differenti punti di vista</li> </ul>
Gestione delle persone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di gestire, motivare e guidare il team</li> </ul>
Collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saper lavorare in team, darsi delle priorità ma al tempo stesso di cambiarle quando necessario</li> </ul>
Intelligenza emotiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestire e riconoscere le proprie ed altrui emozioni</li> </ul>
Capacità di decision making	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di giudizio e di prendere decisioni</li> </ul>
Service orientation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La predisposizione ad essere utile, premuroso attento e collaborativo</li> </ul>
Negoziazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creare benessere economico e relazionale, a livello aziendale come individuale</li> </ul>
Flessibilità cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abilità di attuare comportamenti diversi in base al cambiamento di regole</li> </ul>

Fonte: Elaborazione propria dei dati forniti dal report “The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution”, World Economic Forum (2016).

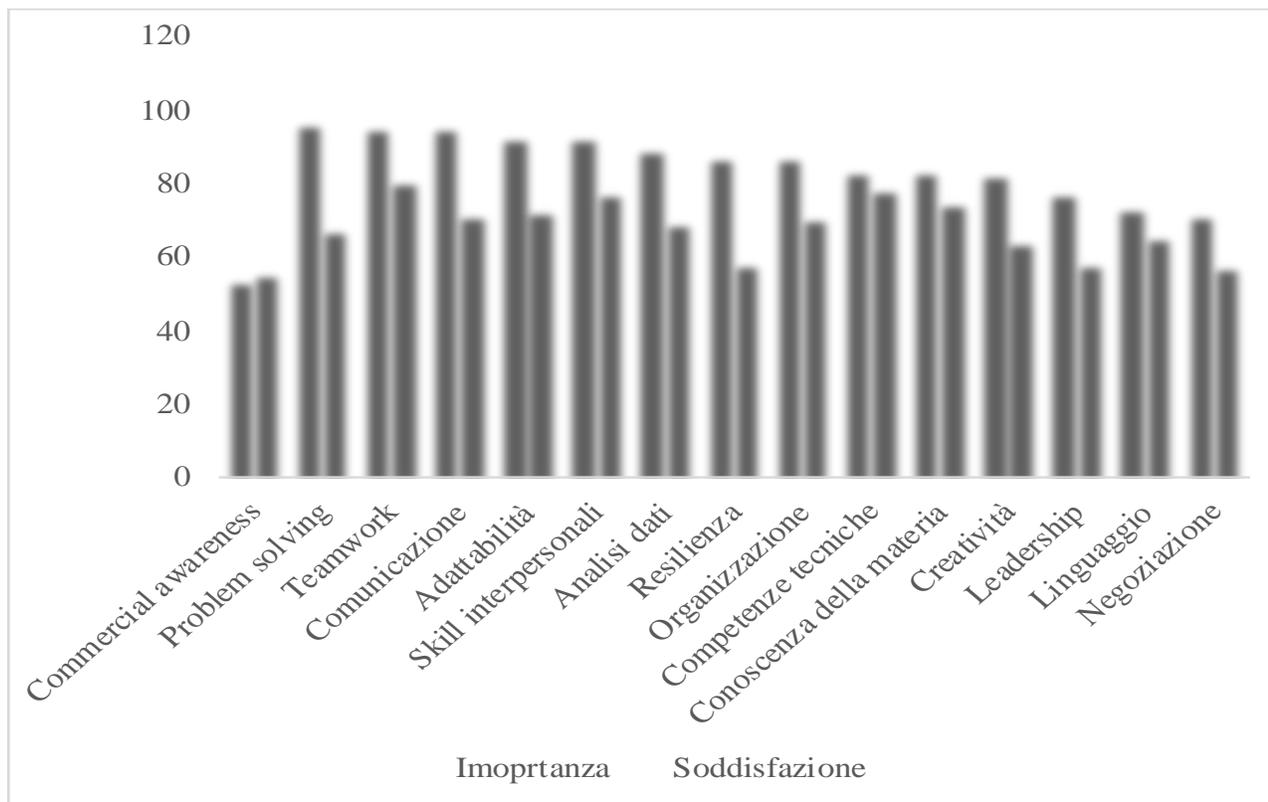
*Come le competenze attuali della forza lavoro rispecchiano le esigenze delle aziende?*

Un recente report redatto dalla società Quacquarelli Symonds (QS Ltd)<sup>14</sup> sulle principali mancanze riscontrate dalle aziende circa le competenze dei neo-laureati, ha confermato come particolarmente importanti risultano essere la capacità di problem solving, l’abilità di lavorare in team e la capacità di comunicazione. Tuttavia, il report ha mostrato come una notevole differenza tra aspettativa e soddisfazione delle aziende riguardo il livello di preparazione dei neo-laureati viene riscontrata per la maggior parte delle competenze. L’analisi effettuata dalla QC Ltd si basa su due fattori: il primo riguarda

<sup>14</sup> Quacquarelli Symonds Ltd, 2018. The Global Skills Gap in the 21<sup>st</sup> Century.

l'importanza delle competenze, mentre il secondo misura il livello di soddisfazione registrato all'interno delle aziende aggregato a livello mondiale. A tal proposito, un importante "skill-gap" è stato identificato riguardo il problem solving, competenza con un fattore di importanza di 96 punti alla quale viene riscontrato, all'interno delle aziende, un fattore di soddisfazione solamente di 67 punti. Minore è invece la differenza tra aspettativa e soddisfazione delle altre due competenze citate in precedenza. Infatti, l'abilità di lavorare in team e la capacità di comunicazione hanno un fattore di importanza estremamente rilevante (95), ma mentre alla prima viene riscontrato un livello di soddisfazione di 80, la capacità di comunicazione ha raggiunto un fattore di soddisfazione pari solo a 71, come è possibile vedere dalla figura 6.

Figura 6: Confronto tra importanza e soddisfazione delle principali competenze trasversali



Fonte: Elaborazione propria dei dati forniti dal report "The Global Skills Gap in the 21<sup>st</sup> Century", Quacquarelli Symonds Ltd (2018).

La maggior parte delle competenze descritte nel grafico, definite come competenze trasversali, sono frutto del carattere e del bagaglio di esperienze personali, questo però non esclude che possano essere acquisite attraverso esperienza e formazione. L'università assume, di conseguenza, un ruolo fondamentale nell'aiutare i giovani a diventare consapevoli delle proprie capacità e a farle

contestualmente emergere e sviluppare. Sta diventando sempre più vitale il ruolo delle università nel preparare i giovani laureati al mondo del lavoro. Questo significa che lo sviluppo di competenze soft, come la capacità di lavorare in team e l'attitudine alla resilienza, spesso sono importanti così come lo sono le competenze tecniche e le conoscenze acquisite durante il percorso di laurea.

### 3. La nuova rivoluzione industriale 4.0: Lo scenario italiano

#### 3.1 Le sfide della rivoluzione digitale in Italia

Le profonde innovazioni tecnologiche degli ultimi anni continuano ad impattare fortemente il mondo del lavoro e la vita di tutti i giorni, portando i paesi di tutto il mondo a riconsiderare le modalità lavorative più adeguate per poter efficientemente gestire i nuovi modelli di business.

In Italia, a seguito del Piano Nazionale Impresa 4.0 emanato dal Governo nel settembre 2017, è emersa la necessità di riconsiderare l'attenzione e gli investimenti sul tema delle competenze professionali, ritenute fondamentali per un futuro sviluppo sia organizzativo che finanziario. In particolare, due sono le questioni imprescindibili che necessitano un'adeguata considerazione: la costruzione di una rete infrastrutturale per la banda larga e ultra-larga ed investimenti significativi per migliorare e ampliare le necessarie competenze e le nuove abilità<sup>15</sup>.

Sul fronte delle competenze, andrebbe adottato un duplice approccio: sia focalizzato ad una riprogrammazione delle offerte formative, sia, da un punto di vista professionale, tramite continui aggiornamenti delle competenze di chi è già inserito nel mondo del lavoro al fine di minimizzare la disoccupazione tecnologica.

Sempre riguardo al tema Impresa 4.0, è chiaro come le innovazioni tecnologiche porteranno a profondi cambiamenti delle funzioni lavorative, contribuendo ad una sostituzione di alcune tipologie di lavoro caratterizzate da compiti ripetitivi e pesanti con nuove tecnologie digitali e la creazione di nuove funzioni all'interno delle imprese.

In particolare, le stime OCSE<sup>16</sup> prevedono per l'Italia che in azienda, circa il 10% delle mansioni è ad alto rischio di automatizzazione e per circa il 44% di occupati, le mansioni cambieranno radicalmente. Uno dei maggiori impatti dell'Industria 4.0 sul mercato del lavoro sarà certamente rivolto verso le nuove

---

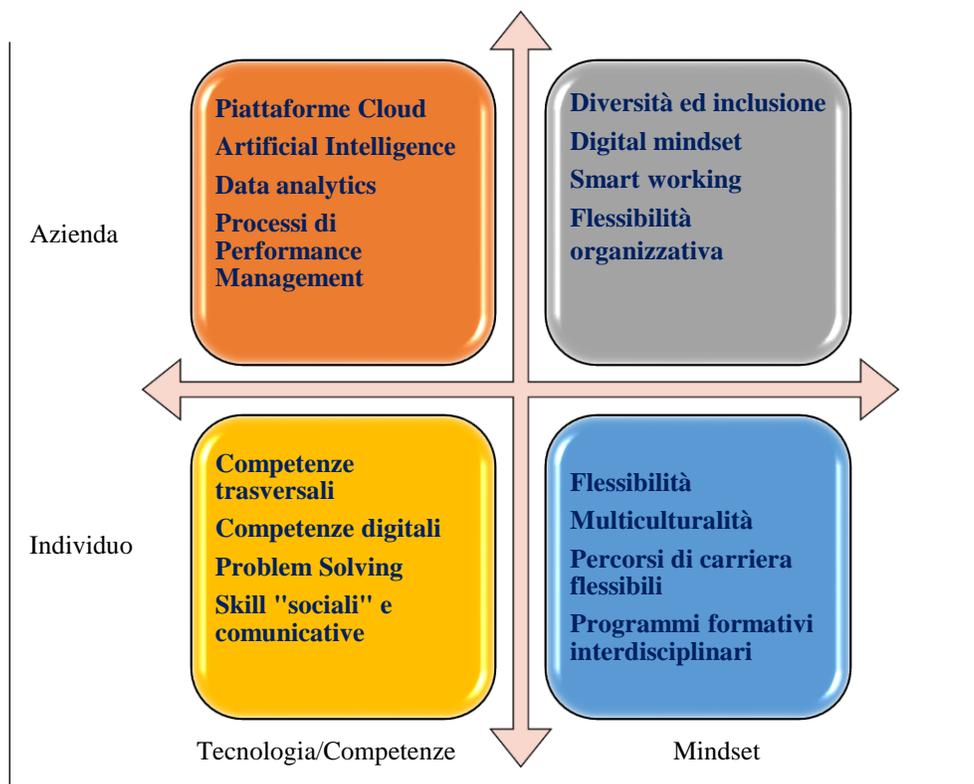
<sup>15</sup> Ecoscienza, Numero 6 Anno 2017. Lavoro 4.0, L'evoluzione È Appena Iniziata.

<sup>16</sup> Senato della Repubblica - 11a Commissione Lavoro, previdenza sociale, Impatto Sul Mercato Del Lavoro Della Quarta Rivoluzione Industriale

competenze trasversali necessarie per compiere il cosiddetto salto tecnologico. In questo contesto, il riferimento è volto sia a quelle competenze tecnico-specialistiche che alle competenze *soft*, oggi fondamentali per consentire un migliore approccio verso i continui cambiamenti che caratterizzano il contesto imprenditoriale italiano.

A tal proposito, tramite un'indagine condotta da Deloitte<sup>17</sup> riguardo i cambiamenti dell'era digitale, sono emersi principali trend che si stanno verificando nel nostro Paese. In particolare, sono state individuate specifiche tendenze riguardo le organizzazioni e la forza lavoro, come vengono evidenziati nella seguente figura (figura 7):

Figura 7: Impatto dell'Industria 4.0 in Italia



Fonte: Elaborazione propria dei dati forniti dal report “Riscrivere le regole per l’era digitale”, Deloitte (2017).

I principali cambiamenti individuati fanno riferimento sia all'utilizzo della tecnologia e alle nuove competenze della forza lavoro che alla necessità di adozione di un mindset digitale.

<sup>17</sup> Deloitte Human Capital, Trends 2017 in Italia. Riscrivere le regole per l’era digitale.

Da un lato, le aziende stanno riconsiderando la propria struttura organizzativa favorendo business model che consentono di adattarsi con velocità ai continui mutamenti tecnologici e di garantire agilità, collaborazione tra business unit e centralità del cliente. Contemporaneamente, è necessaria l'adozione delle nuove piattaforme Cloud e di Artificial Intelligence (AI) che consentono di affrontare prontamente le sfide dell'Industria 4.0 tramite un'efficiente gestione dei processi di Performance Management, questi ultimi maggiormente orientati verso obiettivi qualitativi. Vengono preferiti percorsi di carriera flessibili e offerti programmi formativi per i nuovi dipendenti, facilitati da contenuti in alta qualità e sistemi digitali di "knowledge delivery" che offrono la possibilità di avere un accesso diretto alle risorse e un apprendimento continuo. Risulta inoltre, fondamentale lo sviluppo di soft skill, come competenze trasversali, capacità di problem solving e skill digitali per la forza lavoro, così come una maggiore flessibilità ed un crescente orientamento verso un mindset digitale da parte delle aziende. Non meno importante è il cambiamento culturale necessario a supportare la rivoluzione digitale, che promuova diversità ed inclusione.

Le aziende risultano quindi possedere un ruolo determinante nell'impatto delle nuove tecnologie sul mercato del lavoro italiano. Importanti cambiamenti sono loro richiesti per evitare di essere percepite come ostacolo piuttosto che come struttura abilitante per l'espressione delle competenze e della professionalità dei propri dipendenti.

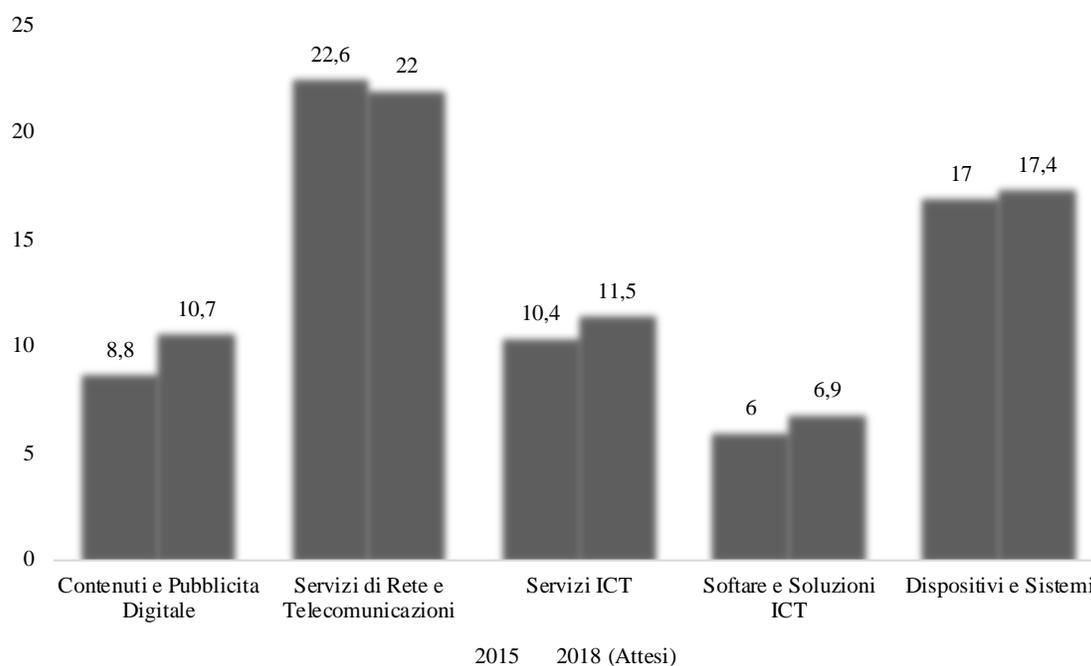
### 3.2 L'impatto della rivoluzione digitale sul mercato del lavoro in Italia

La trasformazione digitale e le relative competenze professionali sono ormai diventate priorità indissolubili per la crescita di qualsiasi realtà aziendale. In Italia, secondo uno studio effettuato da Confindustria<sup>18</sup>, gli investimenti legati alla digitalizzazione hanno subito una forte crescita a partire dal 2015 per un ammontare di circa 64,9 miliardi di euro, ma logicamente con diverse modalità ed intensità che hanno caratterizzato i diversi comparti in base alle necessità mostrate nei diversi settori industriali, come è possibile vedere dal grafico sottostante (figura 8).

Figura 8: Investimenti nei diversi compartimenti che compongono il mercato del digitale italiano nel 2015 e la loro crescita attesa al 2018. Valori in miliardi di euro.

---

<sup>18</sup> Confindustria, 2016. Il Digitale In Italia: Mercati, Dinamiche e Policy.



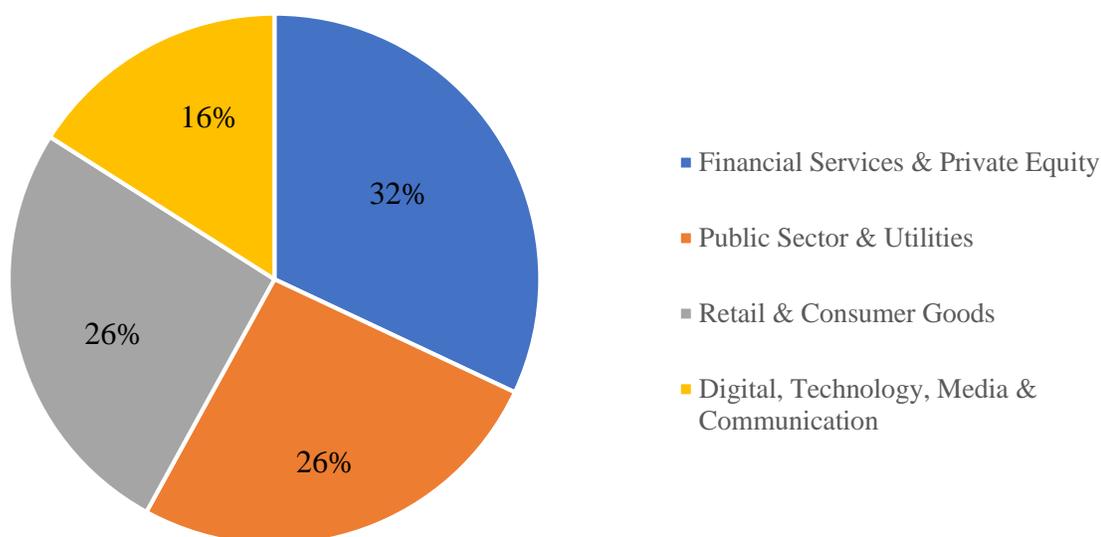
Fonte: Rielaborazione propria dei dati forniti dal report “Il Digitale In Italia: Mercati, Dinamiche, Policy”; Confindustria 2016.

Il mercato digitale italiano è in ripresa ed è previsto un andamento positivo fino a tutto il 2018 nella maggior parte delle aree che lo compongono. Il segmento più importante è quello dei Servizi di Rete e Telecomunicazioni con un ammontare di investimenti pari a circa 23 miliardi di euro nel 2015. Tuttavia, la sofferenza dei servizi di rete fissa e una contrazione delle tariffe dei servizi di rete mobile sono alla base del trend negativo previsto nel triennio 2015-2018. Software e Soluzioni ICT ed Servizi ICT sono le due aree maggiormente in crescita nel triennio analizzato, guidate da un incremento esponenziale della domanda di piattaforme e nuove soluzioni. In particolare, è prevista una crescita media annua nei due segmenti rispettivamente del 4,5% e 3,5%. Un andamento ancora positivo è previsto per il comparto Dispositivi e Sistemi, alimentato da una continua domanda per smartphone e tablet, ma frenato contemporaneamente da una forte contrazione relativa agli investimenti nelle componenti tradizionali in ambito ICT, progressivamente sostituite con innovative piattaforme digitali. In ultimo, da segnalare è l’ottimo andamento riguardante i Contenuti e Pubblicità Digitale, il quale riflette perfettamente la progressiva rivoluzione digitale con cui le aziende italiane si stanno confrontando.

### 3.3 Lavoro 4.0: l'opinione dei principali player italiani

Per capire meglio come la rivoluzione digitale ha influenzato ed influenzerà il modus operandi delle aziende italiane ed il mercato del lavoro, abbiamo condotto uno studio su 38 aziende che operano sul territorio, appartenenti a 4 macro-settori: *Financial services & private equity*, *Public Sector & Utilities*, *Retail e Consumer Good*, *Fashion & Luxury*, e *Digital, technology, media & communication* – come riportato nella figura 9.

Figura 9: Ripartizione settoriale delle aziende partecipanti allo studio



Fonte: Elaborazione propria

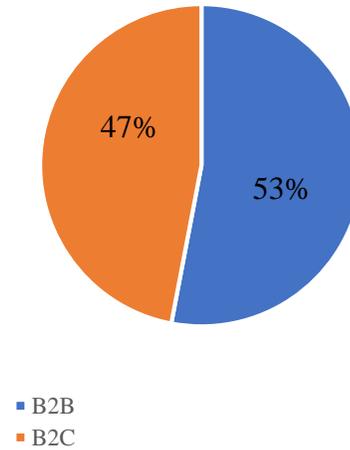
Lo studio qualitativo è stato condotto mediante 38 interviste di persona a CEO e responsabili delle Risorse Umane (si veda in Appendice la tabella delle aziende intervistate ed il questionario somministrato). L'analisi qualitativa è stata poi supportata da uno studio quantitativo volto ad ampliare il campione ed ottenere una maggiore rappresentanza del tessuto industriale italiano. Tuttavia, le aziende coinvolte sono per la maggior parte operanti anche livello internazionale. Come infatti è possibile notare dal grafico sottostante, il 66% delle aziende intervistate conduce un'attività di business a livello internazionale, mentre il 34% di esse opera nel mercato nazionale (figura 10). Inoltre, come è possibile vedere dalla figura 11, il 53% delle aziende si rivolge ad altre aziende (B2B – business to business) ed il 47% si rivolge principalmente ai consumatori (B2C).

Figura 10: Internazionalizzazione delle aziende coinvolte



Fonte: Elaborazione propria

Figura 11: Profilo di business delle aziende coinvolte



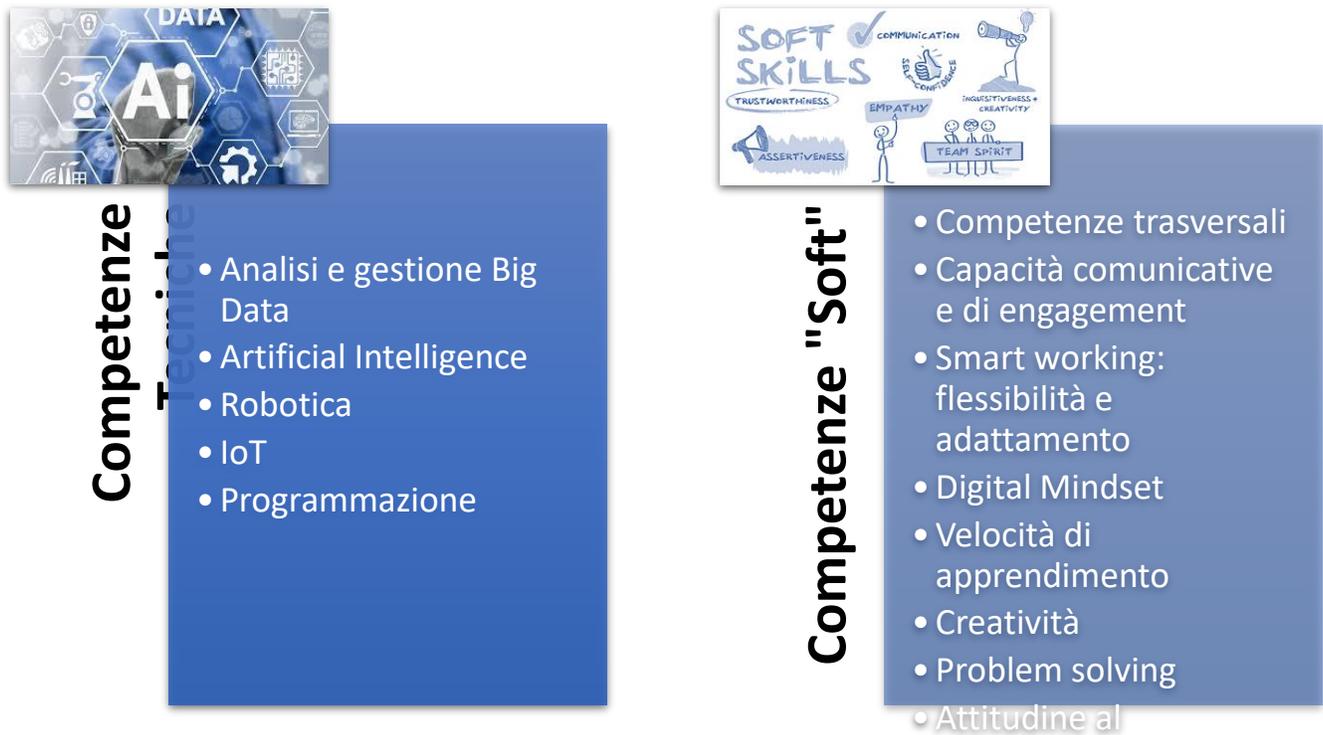
Fonte: Elaborazione propria

Come emerso da studi citati in precedenza<sup>19</sup>, il nostro studio a livello aggregato conferma che la rivoluzione digitale ha comportato e comporterà notevoli cambiamenti per le aziende italiane non solo in termini di adattamento e riconfigurazione dei modelli di business esistenti, ma soprattutto in termini di nuove competenze dei manager e nuovi assunti/neolaureati: le competenze “soft”, come illustrato nella figura 12, si affiancano alla necessità di competenze specialistiche e tecnologiche, ma assumono un ruolo sempre più importante per far fronte alla rivoluzione digitale.

---

<sup>19</sup> Deloitte Human Capital, Trends 2017 in Italia. Riscrivere le regole per l'era digitale.

Figura 12: Competenze maggiormente richieste a manager e neolaureati dalle aziende Italiane



Fonte: Elaborazione propria

Nello specifico, le aziende italiane ricercano nuovi assunti e figure manageriali con spiccate capacità analitiche e strategiche per saper gestire ed interpretare dati che guidano le scelte strategiche di business. Come ad esempio, capacità di analisi di big data affiancate da competenze inerenti programmazione, robotica e Artificial Intelligence (AI).

Più nel dettaglio, l'AI è, tra le tecnologie emergenti, la più citata, in combinato disposto con il tema del Machine Learning che trova espressione concreta in alcune soluzioni già in uso (Chatbot, Marketing Automation, etc.). Evoluzione naturale dell'Advanced Analytics, motore del cambiamento che rivoluzionerà la scena del medio periodo, è un'area caratterizzata da un calo delle competenze necessarie per far fronte alla domanda del mercato, insieme all'IoT per il quale valgono le stesse dinamiche.

Inoltre, enormemente apprezzate e sempre più rilevanti sono quelle competenze che fanno riferimento a caratteristiche soggettive delle persone, quali ad esempio le competenze trasversali, che favoriscono interdisciplinarietà, mobilità, adattamento nel lavorare con culture e tecnologie diverse dal proprio ambito specialistico. La capacità di lavorare in un team è indispensabile, ovunque si lavori, in quanto parte delle competenze trasversali. È importante sapersi relazionare con i propri colleghi e capire come

collaborare con loro al meglio. Così come la capacità di apprendere ed innovarsi velocemente, capacità comunicative e di engagement con il cliente attraverso strumenti tecnologici e digitali, la predisposizione all'utilizzo della tecnologia, e dimestichezza nel lavorare con piattaforme di tipo cloud e security, e capacità inerenti lo smart-working, ovvero flessibilità e dinamicità.

Occorre potenziare competenze non solo prettamente tecniche ma anche quelle che oggi vengono definite come “umanistiche” con conseguenze quindi ampiamente prevedibili. Da un lato, alcune funzioni tecniche diventeranno superflue, mentre funzioni maggiormente strategiche e relazionali saranno fondamentali per ottenere una perfetta integrazione con le innovazioni tecnologiche.

### 3.4 Le aziende italiane rispondono alla rivoluzione industriale 4.0

Alcuni settori industriali saranno maggiormente colpiti dall'impatto dell'Industria 4.0, definendo differenze tra le specifiche industrie italiane riguardo le competenze peculiari su cui verteranno i futuri investimenti. Un'analisi approfondita riguardo le competenze rilevanti per far fronte alla rivoluzione digitale al livello industria è quindi necessaria al fine di avere una visione più dettagliata del contesto lavorativo che sarà destinato ad affermarsi nel territorio italiano.

Le aziende del nostro studio sono state raggruppate in tre principali categorie in base al loro core business: (i) aziende che offrono servizi (inclusi servizi finanziari, di consulenza e appartenenti al settore pubblico e utilities), (ii) aziende che offrono beni di consumo (retail, consumer goods e fashion), (iii) e aziende digitali che offrono servizi informatici e software. L'influenza della rivoluzione digitale, per ciascuna categoria, è descritta nei paragrafi seguenti.

#### 3.4.1 Settore di servizi

Una forte predisposizione verso attività di re-skilling, ovvero il processo in base al quale è possibile apprendere modalità di lavoro e professionalità diverse da quelle già acquisite<sup>20</sup>, è prevista per le industrie che necessitano una particolare attenzione alla customer experience. Tra queste abbiamo aziende che operano all'interno del settore finanziario e assicurativo, le società di consulenza, le aziende del settore

---

<sup>20</sup> Economyup; Luciana Maci, Marzo 2017. Industria 4.0, tre modi per salvare il lavoro (con il reskilling).

Energy e Utility, così come aziende appartenenti al settore sanitario, dove le capacità di fornire una eccellente customer experience assume un ruolo principale.

Partendo dal settore bancario e assicurativo, l'innovazione tecnologica ha portato gli operatori bancari a ripensare i modelli organizzativi favorendo l'introduzione del modello di banca digitale, basato su investimenti relativi a piattaforme Internet e Mobile Banking. Le banche, spostandosi sempre più verso una gestione digitale dei clienti, pongono una particolare attenzione alla gestione del rapporto con il cliente attraverso le diverse tecnologie di customer experience a disposizione.

Possedere competenze digitali risulta di particolare importanza, così come la predisposizione alla flessibilità e al cambiamento. Inoltre, le banche si trovano a dover far fronte alla gestione di dati a loro disposizione per informare decisioni di business, il che le porta a ricercare profili con spiccate competenze analitiche, come confermano i recenti orientamenti di numerosi operatori bancari tra cui BNL, BPM e Nicastro.

Analoga è la situazione nel settore della consulenza, dove particolare attenzione viene posta anche ai processi di analisi dei Big Data e ad i nuovi modelli di business legati alla creazione di grandi catene di franchising, come è emerso a seguito della recente intervista con il CEO di Long Term Partners, società milanese di consulenza manageriale: *“L'altro elemento importante per la customizzazione sono i big data. Perché sanno cosa interessa al cliente, che ristorante si preferisce e quindi queste informazioni permettono di avere una customizzazione dell'offerta che brucia tutti gli altri tipi di pubblicità tradizionale... L'altro trend, con poche eccezioni di posti straordinari, è che adesso ci sono modelli di business nuovi legati a catene. Naturalmente manca l'imprenditore ma se si fa il franchising si fa bingo. Ora anche l'Italia si sta adeguando al modello di business di massificazione, un esempio può essere Starbucks”*.

A questo si aggiunge la ricerca di forza lavoro con competenze relazionali e comunicative rivolte prevalentemente alla gestione della relazione con il cliente. Accanto a queste competenze “soft” che è possibile ritrovare in numerosi settori, aziende come Deloitte, Accenture e Oliver Wyman hanno rivolto la loro attenzione verso candidati con una notevole predisposizione verso competenze interdisciplinari e multiculturali, considerate fondamentali per affrontare in modo approfondito le relazioni con il business ed i clienti. Come afferma il responsabile Risorse Umane di Deloitte: *“La maggior parte delle iniziative messe in campo lavorano sulla capacità di interazione con il cliente, e quanto più rapido e più vicino si può essere alle esigenze del cliente”*. A supporto di questa tesi, il CEO di Oliver Wyman, conferma che anche da parte loro uno degli obiettivi più importanti è quello di integrare profili con competenze diverse tra di loro al fine di dare un servizio ed una risposta più completa al cliente.

Indicazioni differenti provengono invece dal settore dell'Energy e Utility, nel quale numerose aziende hanno concentrato i loro investimenti verso l'ottimizzazione ed integrazione dei processi, seguiti da una crescente ricerca ad ampliare il proprio mercato di riferimento. Conseguentemente, sempre più rilevanti per affrontare la progressiva liberalizzazione del mercato, sembrano essere l'utilizzo dei *canali social*, dell'*online advertising* e del *mobile application*. Secondo Confindustria, la spesa digitale nel settore energetico è cresciuta ad un tasso medio annuo del 4,3% nel triennio 2015-2018, attraverso notevoli investimenti riguardanti il Mobile Workforce e la Business Intelligence, volti ad un miglioramento dei processi sia al livello tecnico che a livello di management.

Anche in questo caso, competenze digitali e trasversali, come analisi ed interpretazione dei dati, capacità relazionali e comunicative, velocità nel cambiamento ed adattamento e predisposizione alla flessibilità cognitiva, sono maggiormente ricercate dai principali operatori del mercato italiano (Eni, Sorgenia, Acea, Italgas e Iren Group), come è possibile capire da questo estratto dell'intervista condotta con il responsabile Risorse Umane di ENI: *“L'aspetto importante, su cui Eni è impegnata ma dal quale dovrà trarre ancora più linfa, è il tema dell'interdisciplinarietà che chiama ancora più in causa l'esigenza di mobilità. Mobilità, ovviamente studiata bene, che dia la possibilità di favorire i percorsi. È un tema su cui Eni ha sempre puntato, però in una realtà di questo tipo dovrà essere una mobilità che consente anche di superare quelle barriere funzionali. È ovviamente molto più facile fare mobilità all'interno di determinati recinti, lavorare per integrare culture e competenze tecniche diverse è più difficile ma lì puoi avere delle opportunità maggiori”*.

Riguardo il settore sanitario, a seguito dell'intervista effettuata al direttore Risorse Umane del Policlinico San Donato di Milano, i temi dell'internazionalizzazione e della digitalizzazione stanno emergendo come trend principali. Ci sarà quindi una riduzione di tutte quelle funzioni di back-office, le quali verranno progressivamente sostituite da strumenti innovativi come tablet e piattaforme cloud. Gli impiegati e neolaureati dovranno essere sempre più digitalizzati, ma al tempo stesso assume maggiore importanza il concetto di creare all'interno degli ospedali dei reparti, totalmente indirizzati al servizio offerto al cliente, favorendo quindi profili con un background internazionale che sappiano lavorare in modo flessibile in base alle esigenze linguistiche e culturali del cliente.

Nel settore dei trasporti, l'innovazione digitale riguarda principalmente i processi interni che sono destinati a subire una progressiva automazione e digitalizzazione. A tal riguardo risultano di importanza strategica soprattutto i processi legati all'analisi delle esigenze della domanda e la clusterizzazione dei clienti, i quali permettono di aumentare l'efficacia delle azioni commerciali e di ottimizzare l'offerta attraverso lo sviluppo di competenze analitiche e di gestione di Big Data. Inoltre, particolare importanza

stanno assumendo le aree del mobile e IoT (Internet of Things), attraverso modalità innovative di erogazione dei servizi, come sistemi di booking, pagamenti online e servizi interattivi di customer-care. Tendenze che risultano confermate dalla recente intervista effettuata con Italo Treno, durante la quale il Direttore Risorse Umane, analizzando i vari trend socio-culturali che impatteranno il mondo del lavoro nei prossimi anni, ha affermato come la componente maggiormente importante dell'Industria 4.0 sia quella del digitale e dell'online. A tal proposito, uno dei principali obiettivi della compagnia ferroviaria italiana è quello di continuare ad evolvere tutte le possibilità di contatto con il cliente attraverso canali che non siano tradizionali, ma sviluppando quindi l'online, le mobile-app ed i social media per erogare un servizio innovativo che si avvicini sempre più alle esigenze dei consumatori. Inoltre, una particolare attenzione in fase di assunzione viene posta di conseguenza verso candidati che dimostrano "mental agility e digital mental approach" al fine di favorire lo sviluppo digitale dell'azienda.

In ultimo, il settore delle Risorse Umane risentirà pesantemente della rivoluzione digitale, come afferma John Bersin, fondatore di Bersin by Deloitte. Secondo Bersin infatti, le organizzazioni HR devono imparare ad 'essere digital', e non solo a 'comprare prodotti digitali'. Inoltre, le organizzazioni HR si interfaceranno con tre generazioni differenti - baby boomers, generazione X e millennials - le quali avranno priorità e obiettivi diversi, quindi sarà compito dei manager riuscire a gestire le aspettative di questi differenti gruppi di lavoratori. La cultura aziendale è uno dei fattori più importanti che i candidati prendono in considerazione quando valutano un potenziale datore di lavoro. Se l'atmosfera di un'organizzazione, i valori aziendali e i suoi obiettivi non si allineano con i loro, ci saranno poche possibilità che essi scelgano di entrare in azienda. Questa è un'importante considerazione da fare nelle strategie mirate all'acquisizione di talenti. In ultimo, ma non meno importante, i dipartimenti Risorse Umane dovranno rispondere sempre più alla necessità di creare nuove procedure e processi per fornire feedback, mentoring e per stabilire obiettivi, in quanto vi è meno interesse per le valutazioni trimestrali o annuali e di più per feedback continui e costanti.

#### *3.4.2 Settore dei beni di consumo*

Un altro trend importante evidenziato dallo studio riguarda i settori inerenti alla distribuzione e la vendita dei beni di consumo come l'industria del Food and Beverage e quella del Fashion, tra le altre. In particolare, l'utilizzo di Internet e Social Media ha comportato impatti notevoli sulla domanda dei consumatori, ridefinendo i loro comportamenti d'acquisto. Di conseguenza, anche le aziende stanno andando incontro a notevoli cambiamenti all'interno della loro struttura aziendale, favorendo l'introduzione di profili digitali con competenze maggiormente trasversali.

Nell'industria Food and Beverage le principali strategie per far fronte alla rivoluzione digitale sono rivolte alla definizione di nuovi modelli organizzativi per la vendita multicanale, al rafforzamento del brand con campagne di promozione e fidelizzazione e al miglioramento della customer engagement. Secondo alcune delle aziende leader nel settore da noi intervistate, come Illy, Amadori, Perfetti ed Heineken, le competenze necessarie per lo sviluppo del business maggiormente ricercate sono quelle relative al marketing, comprendendo anche le moderne funzioni di digital marketing e trade marketing, seguite da elevate capacità analitiche e strategiche, legate all'interpretazione di dati sul comportamento dei consumatori che guidano poi nuove strategie di business. Su questo versante il vero elemento di disruption non è legato alla raccolta/analisi dei dati, quanto alla loro interpretazione (“distinguere il suono dal rumore”). È questa infatti la componente che ne permette una piena espressione di potenziale. Appare come una nuova frontiera di valorizzazione di lauree umanistiche (se opportunamente integrate a livello curricolare) spesso senza mercato.

Infine, un estratto della nostra intervista con Massimiliano Pomigliani, Amministratore Delegato di Illy, ha evidenziato la tendenza di ricercare profili con capacità trasversali in grado di unire le funzioni aziendali in un'ottica comune a prescindere dalla funzione aziendale e dalla verticalità professionale, al fine di ottenere un migliore bilanciamento all'interno dell'azienda tra le nuove tecnologie e le tradizionali funzioni lavorative.

Una situazione simile è emersa nel settore del Fashion, dove le principali aziende intervistate come Tod's, OTB e Kiko, hanno iniziato a focalizzare i propri investimenti verso tutte le funzioni a stretto contatto con il consumatore. Vengono quindi richieste elevate capacità relazionali e di leadership, a cui si affiancano capacità di lavorare in team e di lavorare in condizioni di forte incertezza e stress. A supporto di questa tesi, il responsabile Risorse Umane di OTB Group, conferma che *“il ruolo delle università e dell'istruzione in generale non deve essere incentrato esclusivamente sulle competenze tecniche che certo rappresentano il core ma di concentrarsi anche sulle cosiddette soft skill basate sui comportamenti e sulla capacità di team working.”*

Contemporaneamente, come afferma il Direttore Risorse Umane di Tod's: *“le competenze di base sono importantissime ma per noi sono fondamentali la capacità di influencing; ci piacerebbero persone che abbiano un modo più sofisticato di esprimere influenza, e la capacità di lavorare in team di progetto.”*

Inoltre, per le figure prettamente commerciali, sono ritenute fondamentali la capacità di analizzare il mercato di riferimento e i nuovi trend dei consumatori, e la capacità di negoziazione attraverso i canali indiretti di vendita, i quali hanno ormai assunto un ruolo principale nelle strategie di business.

In ultimo, competenze di innovazione digitale e capacità di engagement con il cliente attraverso lo sviluppo di un mindset orientato ad un approccio omni-channel, risultano essere trend fondamentali anche per la multinazionale Bolton Group. A tal proposito, il Direttore Risorse Umane di Bolton, multinazionale nel settore retail, ha focalizzato la sua attenzione durante l'intervista sui seguenti trend: *“L'innovazione digitale è molto più trasversale e quindi internazionalizzarsi è impensabile senza coinvolgere il digitale. Sta cambiando il modo di fare shop quindi il primo grande trend è come arrivare allo shopper in maniera differente dai metodi tradizionali. Stiamo lavorando sui vari temi proviamo a sensibilizzare il top management su come l'innovazione digitale stia trasformando la modalità di fare marketing e vendite e inizieremo dai work shop sulle tematiche di innovazione digitale, retailing, HR e Industria 4.0.”*

In ultimo, è stata confermata anche una crescente apertura e flessibilità all'apprendimento in modo particolare da parte dei millenials ed un orientamento verso la multiculturalità: *“Ancora ultimo punto è banalmente imparare ad imparare ovvero apertura e flessibilità all'apprendimento. Quello che si verifica è che le nuove generazioni offriranno una sensibilità diversa alle nuove aziende e quindi in termini di digitalizzazione saranno loro stessi ad insegnare ai più anziani.”*

### *3.4.3 Digital, technology, media & communication*

La rivoluzione digitale sta portando notevoli cambiamenti anche all'interno del settore ICT, nel quale numerose imprese hanno iniziato ad adeguare i propri modelli di business in base all'impatto della digital transformation. Come documentato nel report di Confindustria Digitale<sup>21</sup>, il segmento con maggior densità, quindi maggiormente esposto ad una rivoluzione digitale, è quello dei software e servizi informatici che rappresenta il 61,4% del mercato dei servizi informatici ed è rappresentato da aziende come Google, Microsoft, seguito dal settore Telecomunicazioni.

Riguardo il settore relativo a soluzioni software e servizi informatici, come riscontrato dalle nostre interviste con aziende leader del settore come Google e Microsoft, i principali trend di investimento vengono principalmente rivolti verso Mobility (applicazioni e servizi in mobilità utilizzati dalle aziende in ambito workplace, Customer Relationship Management, e rapporti con i clienti) e piattaforme di Cloud Computing, richiedendo da un lato una maggiore attenzione ai sistemi di security e dall'altro una crescente spinta verso l'implementazione di prodotti innovativi. Quest'ultimi sono prevalentemente

---

<sup>21</sup> Confindustria, 2016. Il Digitale In Italia: Mercati, Dinamiche e Policy.

identificati in soluzioni *mobile*, come funzionalità innovative per smartphone, soluzioni di Big Data e piattaforme relative la gestione degli dati (business analytics).

Le competenze richieste da queste aziende sono capacità digitali e tecnologiche, competenze legate alla gestione di piattaforme Cloud e Internet of Things (IoT) e capacità inerenti all'interpretazione dei dati o data analytics. Come afferma il responsabile Risorse Umane di Microsoft: *“Il problema del digitale è davvero culturale perché ci possono essere i migliori sistemi a disposizione delle persone ma se non li utilizzano portano a poco. Utilizziamo A.I. ed usiamo un sistema di screening per i nuovi laureati, dove gli si fa registrare un video che viene analizzato sotto il profilo semantico ed espressivo. In questo modo riusciamo a fare una scrematura del 80%. Il 99% delle professionalità richiede la componente tecnologica. Dai processi finanziari ad HR. È una necessità integrare le componenti tecnologiche. Inoltre, bisogna investire per cercare di cooperare al meglio con il mondo del business. L'università dovrebbe inserire nei percorsi di business qualcosa legato al data-science, data-analytics, basic knowledge del cloud, cyber security e A.I.”*.

Analoga è la situazione nel settore delle telecomunicazioni, dove maggiore attenzione viene rivolta allo sviluppo di prodotti e servizi innovativi, cercando di rispondere alle nuove esigenze dei consumatori. Dalla nostra intervista con il responsabile Risorse Umane di TIM, emerge che gli investimenti in digitale sono indirizzati verso lo sviluppo di competenze necessarie per gestire piattaforme Mobile e Cloud, mentre continua lo sviluppo di soluzioni in grado di supportare l'advertising e l'intrattenimento attraverso i dispositivi *mobile*. *“Stiamo andando verso una digitalizzazione della rete, quando prima la rete era fortemente fisica. Di conseguenza, le competenze che insistono su questi processi sono le competenze per noi fondamentali nei prossimi 5 anni... si sta guardando il digitale con attenzione sia per la parte produttiva che riguardo la cyber-security, con una convergenza verso servizi meno Telco più ICT, quindi Cloud e advertising digitale”*.

Necessaria è di conseguenza la capacità di saper coniugare competenze tecniche e digitali per lavorare con piattaforme cloud con le capacità di problem solving, insight, data analytics e flessibilità cognitiva, quest'ultima fondamentale per affrontare con velocità e positività le continue innovazioni tecnologiche, come sottolineato anche dal CEO di Google: *“C'è l'open space, la collaborazione, la bassa gerarchia e tutto quello che riguarda la general cognitive ability, cioè quanto questa persona ha la capacità di pensare e sviluppare una tipologia di pensiero che si adatta all'imparare velocemente le cose, alla fluidità del contenuto di Google in generale. Quello che ci interessa non è la risposta ma il modo in cui la persona ragiona.”*

Inoltre, maggiore attenzione viene posta su abilità cognitive e caratteristiche personali rispetto a competenze prettamente specialistiche, le quali vengono privilegiate tramite percorsi formativi all'interno dell'azienda. Questa tendenza è stata soprattutto sottolineata dalla responsabile Risorse Umane di Google, la quale ha definito quattro principali indicatori sulla base dei quali avviene il processo di talent management: *“la prima cosa che noi cerchiamo sono dei learning animal. I quattro indicatori sono: curiosity, in quanto predittore dell'expected evolution; la capacità di insight, separare il segnale dal rumore; la capacità di engagement, inspire people, visto che sono tutti molto diversi devi essere bravo a portarteli dietro; ed infine, determination e resilience. Cerchiamo dei learning animal, opposti agli specialisti, poi ovviamente abbiamo anche di specialisti per funzionare però ci interessa che lo specialista abbia un track-record da learning animal perché le specializzazioni sono temporanee per definizione e diventano sempre più brevi. Quindi dei generalist not specialist.”*

#### *3.4.4 Trend trasversali ai diversi settori*

Lo studio condotto ha messo in risalto alcuni trend che sembrano essere comuni ai diversi settori. In particolare i punti di focus riguardano da un lato i cambiamenti cui le organizzazioni stanno andando incontro a livello strutturale e dall'altro la necessità di un'attenzione maggiore ai propri stakeholder.

Per quanto riguarda l'assetto organizzativo, le aziende riescono oggi a garantire, grazie alla tecnologia e alla progressiva digitalizzazione, servizi facilmente accessibili e personalizzati. La “banca che fa tutto”, i processi di verticalizzazione, il modello di “make” onnivoro, cedono il passo alle specializzazioni, alle forme organizzative di sussidiarietà e ad una disarticolazione della catena del valore. Molte delle aziende incontrate hanno descritto modalità di funzionamento, crescenti nel medio periodo, che si avvicinano al concetto di “azienda piattaforma”: l'organizzazione non è più semplicemente un luogo fisico, diventa raggiungibile comodamente da casa. Inoltre, l'organizzazione si apre in “ecosistema”, gli skill si specializzano e si intensificano in profondità di competenze.

Altra tematica di forte impatto è il modello di leadership, oggi riconosciuto come un asset chiave nel processo di cambiamento, necessario alla sopravvivenza dell'azienda. Modelli organizzativi del tipo “command & control” sono in via di sostituzione: le organizzazioni devono scegliere modalità più orientate alla gestione orizzontale, al coinvolgimento tra peers, all'influencing, alla liberazione di energie. La figura del “manager trasformatore” è sempre più richiesta in quanto rappresenta un fattore di successo. Il mindset e le soft skill entrano nel vocabolario quotidiano di un numero sempre maggiore di aziende e l'implicazione sulla EVP, Employee Value Proposition o valore per il dipendente, è enorme.

Stanno poi iniziando ad affermarsi strutture aziendali deputate alla valorizzazione dei dati resi disponibili da tecnologie più evolute, semplici ed affidabili. Questo rende possibile la costruzione, la modellizzazione, l'analisi e l'interpretazione di set di dati disomogenei e discontinui al fine di trarne elementi utili a definire indirizzi strategici e progettuali convergenti con il mandato istituzionale ricevuto. Diventa possibile “distinguere il suono dal rumore” e quindi allineare gli approcci di business alla mission aziendale.

Ulteriore tema di risonanza a livello organizzativo è quello della disintermediazione portata dalle “Amazon-like firm”. Due sono le strategie identificate in risposta a questo fenomeno, di segno contrario, anche se spesso operano congiuntamente. La prima è la multicanalità, la seconda è la “customer experience”. Multicanalità, CRM avanzato, customer engagement, profilazione, ecc., sviluppano una filiera di nuovi mestieri e professionalità che per semplificazione possiamo chiamare di Advanced Analytics e che risulta essere già oggi in shortage. Lo sviluppo di tecnologie abilitanti ne amplifica la portata espansiva. Per multicanalità si intende anche la profonda integrazione tra i diversi “touch point” che collegano l'azienda ai suoi clienti facendo percepire il brand come inclusivo e correlato alla loro quotidianità.

Infine, il tema dell'internazionalizzazione continua ad essere un aspetto fortemente sentito dalle organizzazioni. Forse solo il sistema bancario manifesta una battuta d'arresto per la dimensione degli “asset del sistema Paese” influenzati dagli eventi economici e regolamentari. Una struttura manageriale multiculturale, la crescente diffusione del marketplace online e l'incessante crescita del canale e-commerce rendono più accessibili i mercati internazionali. Pertanto l'adeguamento dei sistemi distributivi e produttivi inizia ad essere una necessità.

Entrando nel merito dell'attenzione ai propri stakeholder, dalle interviste è emerso come i servizi aggiuntivi e complementari al prodotto inizino ad avere caratteristiche consulenziali. Questo comporta per le aziende una traslazione verso l'altro della value proposition e la ricerca di soluzioni personalizzate da offrire ai propri clienti. L'impatto sugli skill è significativo sia per la struttura commerciale, con venditori sempre più consulenti, sia per quella del R&D dove si devono integrare competenze, sfruttando la logica di “ecosistema” attraverso la valorizzazione di start-up e i rapporti con Politecnici e Università. Per i business di alcuni settori - come ad esempio Fashion & Luxury - che possono puntare sulla strategia di conversione del punto di vendita in una vera e propria destinazione, un tema interessante e di impatto strategico è sicuramente quello della “Meaningfull Experience”: attrarre clientela attraverso esperienze, “customer journey” di alta qualità, trend in sintonia con orientamenti all'acquisto territoriale, bio, ecc. Nel lusso la formula è esasperata con il modello di consumo “Hyper relevant”, dove l'identità valoriale

si accentua. In tutti questi casi l'effetto sugli skill riguarda la capacità di profilazione e segmentazione della clientela, ma con una nuova commistione tra competenze “scientifiche” e “umanistiche”.

Per quei business che avevano la loro forza nel prodotto, nell'acquisto, nei sistemi commerciali push (oggi il più efficiente è il canale on-line) sta diventando indispensabile ristrutturare l'organizzazione e il business model, ponendo al centro il cliente finale. Questo induce importanti rivisitazioni organizzative nei processi principali quali Product Planning, organizzazione delle Reti Commerciali o delle Filiali bancarie, del Marketing e dell'ICT. Mai come oggi il tema della Customer Centricity è diventato centrale nella strategia di mercato. Il consumatore è oggetto di un'incessante attività di personalizzazione del prodotto/servizio a lui dedicato, oltre ad avere la possibilità di interagire direttamente con il brand per feedback, richieste e consigli.

Infine, la capacità di gestire portatori di interessi diversi dall'azionista richiede skill relazionali, di influencing del sistema regolatorio e legislativo o più semplicemente di caring professionale dei rispettivi stakeholders. Pertanto in quasi tutti i dipartimenti aziendali è necessario avviare delle forme di cambiamento che spingano verso una maggiore sensibilizzazione di tale tematica. Una delle funzioni aziendali a dover maggiormente spingere su questo fronte è certamente quella Risorse Umane.

Le interviste hanno pertanto messo in evidenza le tendenze su cui le aziende stanno ponendo la loro attenzione e hanno fornito uno spunto di riflessione relativamente agli aspetti su cui le organizzazioni devono lavorare. La digitalizzazione porta con sé una serie di opportunità, ma al tempo stesso rileva la necessità di nuove skill, di competenze più specializzate che permettano alle imprese di utilizzare la tecnologia a proprio vantaggio.

### 3.5. Indagine quantitativa sul contesto italiano: l'opinione dei principali players

Per avere un riscontro circa il trend emerso dalla nostra indagine qualitativa, abbiamo condotto uno studio quantitativo volto ad ottenere una più completa rappresentatività del tessuto industriale italiano. Sono stati raccolti 113 questionari, compilati da manager e responsabili delle risorse umane di aziende leader nel proprio settore (l'elenco delle aziende che hanno aderito al questionario è presente in appendice nella Tabella 1). L'invito alla compilazione del questionario, somministrato online, è avvenuto tra luglio e settembre 2018 (si veda in appendice il questionario completo).

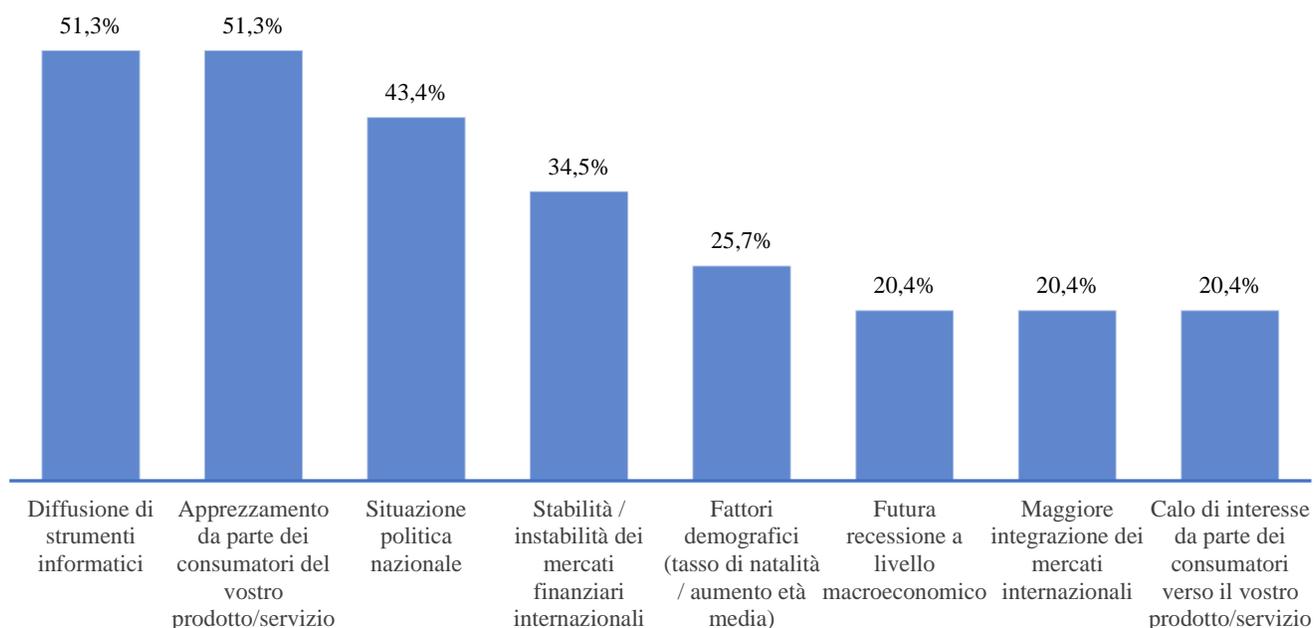
I settori aziendali maggiormente rappresentati sono quello del Financial services & private equity (18%), del Retail & consumer goods (18%), dell'Industrial (16%) e del Digital, technology, media & communication (11%). Con percentuali minori, sono rappresentati anche il settore dei Professional

Services (8%), dei Servizi e Infrastrutture (7%), del Public Sector & Utilities (3%) e del Fashion & Luxury (1%). Le aziende sono per lo più di grandi dimensioni, il 65% di esse ha più di 500 dipendenti. Le aziende conducono la propria attività di business sia a livello italiano che europeo. Infatti, il 38% di esse focalizza la loro attività prevalentemente in Italia, il 20% produce dal 10% al 30% del proprio fatturato a livello europeo, mentre il 12% delle aziende fattura più del 50% sempre a livello europeo. I principali destinatari dei prodotti/servizi delle aziende intervistate sono per la maggior parte i consumatori finali (40%), seguiti da imprese industriali di trasformazione (20%).

Come evidenziato in precedenza, l'obiettivo dell'indagine è quello di capire come l'Industria 4.0 abbia influenzato il modus operandi delle aziende italiane e le ripercussioni sul mondo nei prossimi cinque anni.

Lo studio evidenzia che tra i fattori demografici e socio-culturali che impatteranno maggiormente nei prossimi cinque anni sull'evoluzione dei settori, troviamo in primo luogo la diffusione di strumenti informatici (51%) e l'apprezzamento da parte dei consumatori del prodotto/servizio (51%). Segue la situazione politica nazionale (43%) e naturalmente il grado di stabilità dei mercati finanziari internazionali (34%). In secondo piano, sono stati identificati fattori demografici (26%), come il tasso di natalità e l'aumento dell'età media, mentre i fattori che impatteranno meno sulle scelte delle aziende sono la futura recessione a livello economico (20%), la maggiore integrazione dei mercati internazionali (20%) e il calo di interesse da parte dei consumatori verso il prodotto/servizio offerto (20%).

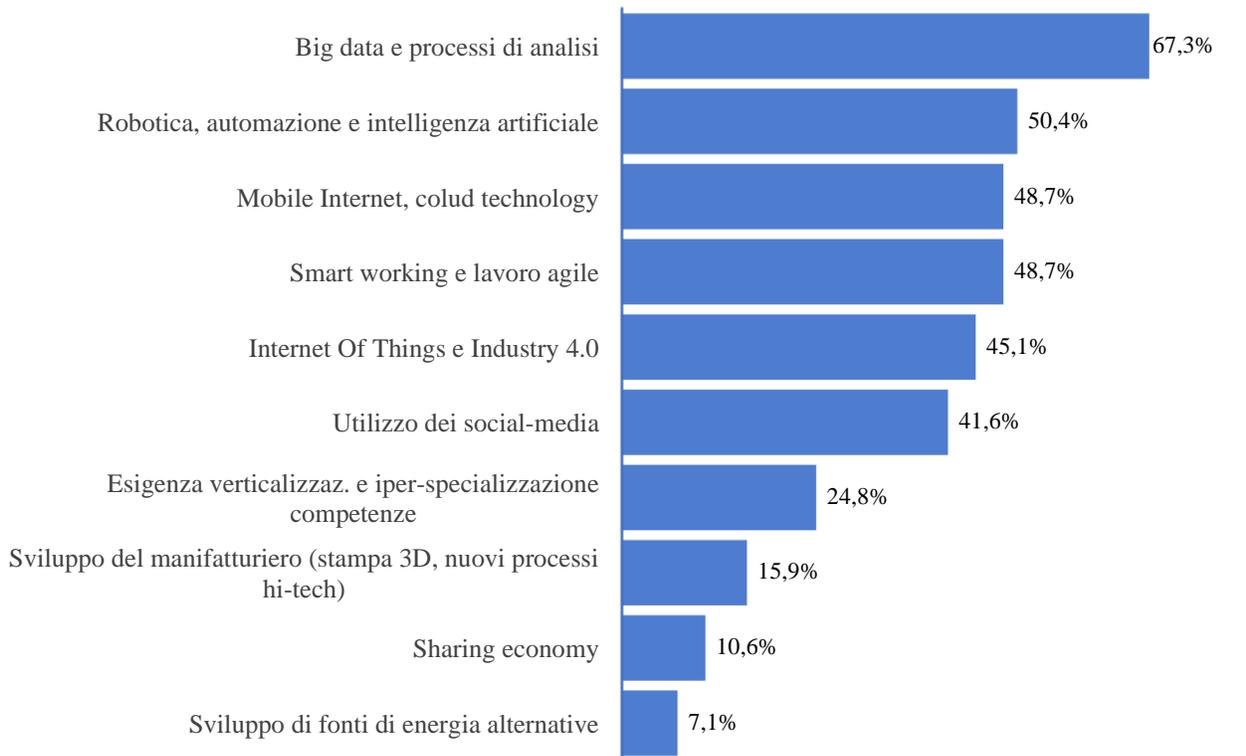
Figura 13: Fattori demografici e socio-culturali che impatteranno maggiormente nei prossimi 5 anni sulla evoluzione dei diversi settori rappresentati.



Fonte: Elaborazione propria

Inoltre, tra i trend professionali e i nuovi sviluppi tecnologici che potranno influenzare maggiormente nei prossimi cinque anni il mercato del lavoro, troviamo con una particolare evidenza l'emergenza dei *big data e processi di analisi*. Seguono a stretto giro: la robotica, automazione e intelligenza artificiale (50%), le nuove frontiere dello smart working e lavoro agile (49%), il mobile internet e cloud technology (49%), internet of things e industry 4.0 (45%) e l'utilizzo dei social-media (42%).

Figura 14: Trend professionali e nuovi sviluppi tecnologici che influenzeranno i settori rappresentati nei prossimi 5 anni.



Fonte: Elaborazione propria

Coerentemente con gli aspetti emersi dalle interviste qualitative, gli intervistati indicano l'area big data e processi di analisi (67%) tra quelle che necessitano di maggiore sviluppo all'interno delle proprie aziende. In secondo piano, robotica, automazione e intelligenza artificiale (50%) è stata individuata come la seconda area che maggiormente necessita di innovazione e sviluppo. Tuttavia, sono state poi evidenziati aspetti come smart-working e lavoro agile (49%), fondamentali per consentire alle aziende maggiore flessibilità e dinamicità, Mobile Internet, cloud technology (49%) e Internet of Things (45%), i quali stanno progressivamente mostrando la loro importanza all'interno delle aziende a seguito dell'impatto dell'Industria 4.0. In ultimo, da segnalare è lo sviluppo riguardante l'utilizzo dei social-media (42%) che ormai rappresentano un canale di comunicazione e visibilità fondamentale per attuare le strategie di business volute dalle aziende.

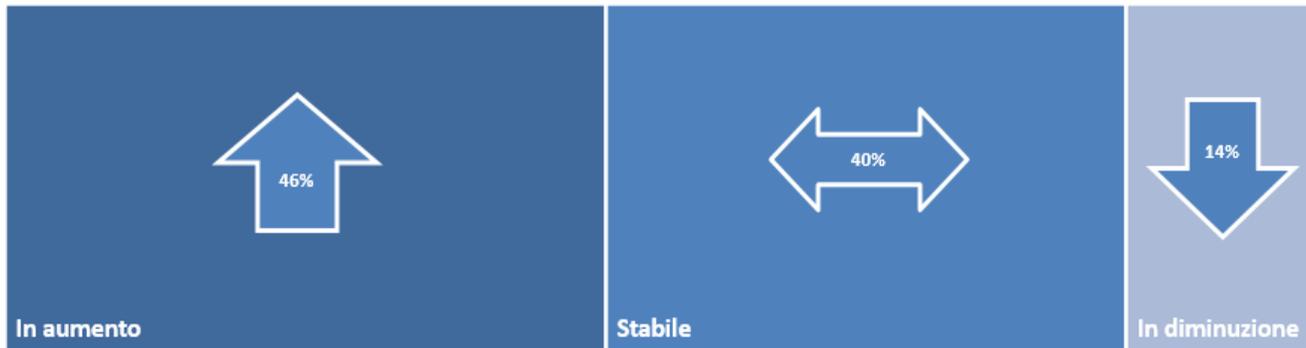
*Come la rivoluzione digitale impatterà sul mercato del lavoro? Quali saranno le nuove competenze richieste e dove le aziende attingeranno per acquisirle?*

Le aziende sono combattute tra l'assunzione di nuova forza lavoro che abbia competenze necessarie per affrontare la rivoluzione digitale, in particolare competenze trasversali e analitiche, o sviluppare queste ultime all'interno formando il personale già presente in azienda.

Dal questionario emerge che il 25% delle aziende sono d'accordo nel colmare eventuali gap o esigenze di innovazione attraverso formazione erogata ai dipendenti già in organico; il 56% non considera le due opzioni come esclusive, percorrendo la strada della formazione interna così come l'assunzione di nuovo personale e solo il 19% ritiene che sia necessaria l'assunzione di nuovo personale qualificato per colmare gap di competenze digitali. La stessa Eni, come è emerso dalla nostra intervista con il direttore Risorse Umane, sta cercando di sviluppare internamente un programma formativo che riesca a creare una filiera interna composta da soggetti che hanno potenzialità ma limitata esperienza di data scientist, i quali verranno sottoposti a training interni per sviluppare competenze di natura tecnica. Inoltre, la maggior parte delle aziende intervistate già offre percorsi di formazione per i propri dipendenti incentrati per lo più all'utilizzo di nuovi strumenti e/o software informatici (78%) e alla normativa di settore (60%). Interessante notare come poi diverse aziende (il 38%) offrano programmi formativi volti allo sviluppo di competenze manageriali e digitali, competenze di leadership e innovation ed anche competenze di comunicazione digitale, competenze emerse dal nostro studio qualitativo come fondamentali per la gestione della rivoluzione digitale all'interno delle aziende nei prossimi anni.

Tuttavia, le aziende si rivolgeranno al mercato del lavoro alla ricerca di personale con competenze digitali, soprattutto neolaureati (71%) o laureati con esperienza (66%). Infatti, per i prossimi tre anni, il 46% delle aziende prevede che l'occupazione aumenterà, mentre il 40% sostiene che rimarrà stabile. Soltanto il 14% fa una previsione negativa, come si può notare dalla figura 14.

Figura 15: Le previsioni di occupazione secondo le aziende intervistate nei prossimi 5 anni



Fonte: Elaborazione propria

Per coloro che prevedono nuove assunzioni, sembra che queste siano dettate solo parzialmente dalla esigenza di far fronte alla innovazione tecnologica e ai nuovi trend professionali (53%). Nella prospettiva di nuove assunzioni, i corsi universitari che rappresentano il bacino di maggiore attrazione a cui attingere sono Economia (86%) e Ingegneria (82%). Minoritarie rispetto a queste gli altri indirizzi di formazione, come Scienze matematiche, fisiche e naturali (34%), Giurisprudenza (32%) e Psicologia (7%).

Questo risultato rispecchia parzialmente i trend emersi dallo studio qualitativo, nel quale era stata sottolineata dai responsabili risorse umane intervistati la necessità di combinare diverse competenze e punti di vista all'interno delle aziende e dei team di lavoro, affiancando ad esempio persone con competenze economiche ed ingegneristiche a persone con una formazione umanistica. In modo particolare, aziende che operano a stretto contatto con il cliente, come le società di consulenza Business Integration Partners e Oliver Wyman, hanno affermato che nei team di progetto sono fondamentali profili con formazione umanistica. Ad esempio, nelle società con una forte componente ingegneristica, spesso sorge l'esigenza di affiancare ingegneri a personale con un profilo umanistico che lavora trasversalmente su più progetti. Creare team con competenze diverse permette all'organizzazione di analizzare il problema sotto diverse sfaccettature e avere una visione completa per proporre soluzioni.

A sostegno poi di quanto emerso nelle interviste qualitative, più che le competenze tecniche, saranno le soft skills a svolgere un ruolo nel processo di differenziazione dei candidati. Le aziende cercano sempre di più nei nuovi profili persone che siano in grado di gestire stati d'animo, mostrare curiosità, gestire lo stress, ecc. con spiccate capacità di interazione sociale (accettare critiche, lavorare in gruppo, motivare, ecc.), e tutte quelle caratteristiche che definiscono le competenze trasversali, come la capacità di riflessione, l'autonomia di giudizio e la capacità di applicare conoscenze diverse.

Per finire alle aziende è stato chiesto quali saranno i nuovi mestieri del futuro: appare evidente come il *mondo digitale*, ed in particolare tutto ciò che ha a che fare con big data, data science e nuovi strumenti di analisi, ha raccolto il maggior numero di indicazioni da parte degli intervistati, come illustrato nella figura 16.

Figura 16: Word-cloud: i mestieri del futuro.



Fonte: Elaborazione propria

L'Industria 4.0 comporterà profondi cambiamenti all'interno del mercato del lavoro e delle aziende stesse la tecnologia ed il digitale stanno offrendo alle aziende una opportunità di cambiamento che dovrà essere colta per difendere il proprio vantaggio competitivo. Questo avrà non poche ripercussioni sul mondo del lavoro: ad oggi possiamo affermare che la maggior parte dei bambini che oggi vanno a scuola, una volta diplomati o laureati, svolgeranno dei lavori che ad oggi ancora non esistono. L'Industria 4.0 rivoluzionerà in primo luogo l'interazione tra uomo e tecnologia, modificando successivamente le caratteristiche delle funzioni lavorative che verranno create nei prossimi anni.

## 4. Conclusioni

Appare evidente come il mercato del lavoro stia andando incontro a profondi cambiamenti e ciò rende necessario un processo di adattamento da parte delle organizzazioni. Dallo studio condotto sono emerse tematiche fondamentali per lo sviluppo di strategie aziendali efficaci, che mettono al centro le risorse e le loro competenze in un mondo fortemente caratterizzato dalla digitalizzazione e da continui sviluppi tecnologici. Diventa cruciale oggi capire in che modo gli individui si muovono all'interno di organizzazioni sempre più tecnologiche e soprattutto quali sono i requisiti necessari affinché le risorse possano interagire con i nuovi strumenti digitali.

L'analisi condotta ha messo in risalto come le cosiddette competenze "hard" non possano più essere considerate come unico driver nel processo di selezione di nuove risorse, evidenziando quindi l'importanza di integrare queste competenze con altre di tipo "soft". Diventano determinanti skill quali saper lavorare in team, avere capacità di problem solving e decision making.

Alla luce di ciò, emerge anche la necessità di adottare una profonda rivoluzione del sistema educativo attraverso una riqualificazione dei percorsi di studi universitari, al fine di garantire agli studenti una continua impiegabilità in un mercato del lavoro in evoluzione.

Per riassumere le tematiche emerse nelle interviste, data la varietà dei settori e delle aziende coinvolte, è utile indicare i principali trend emersi sia al livello risorse umane che di impresa.

Come abbiamo visto, una costante è sicuramente la necessità di modelli di leadership, mind-set e *skill manageriali di impostazione digitale*: le organizzazioni sono oggi sempre più orientate al cambiamento e ad un continuo miglioramento per cui ai manager è richiesta ad esempio la capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone in modo nuovo.

Inoltre, di particolare stimolo potrebbe essere l'idea di creare *piattaforme di condivisione di skill* tra le aziende, e prima ancora all'interno delle organizzazioni stesse. Nello specifico, uno scambio di know-how tra i dipendenti possessori di best practice con il risultato di un'efficace fertilizzazione organizzativa oltre che di una crescente motivazione delle risorse.

Il tema della *longevity* e *retention* delle risorse appartenenti a due mondi professionali, quello dei millennial e quello più "agée" è un tema da gestire con grande delicatezza. Il mercato del lavoro non assorbe ridondanza manageriale, spesso queste persone non sono ricollocabili efficacemente all'interno dell'azienda non riuscendo ad impossessarsi delle competenze critiche innovative necessarie. È comprensibile pertanto che le risorse appartenenti alle generazioni precedenti vedano per esempio nell'automazione una minaccia; è altrettanto naturale che le nuove generazioni invece guardino allo sviluppo in chiave positiva, considerandone per lo più i benefici. Compito delle aziende è quello di ridurre

il gap di competenze tra le generazioni attraverso processi di formazione delle risorse che permettano di riallocarle poi in modo più efficiente all'interno dell'azienda.

Non di ultimo conto, dal lavoro emerge l'importanza dei *percorsi universitari umanistico-scientifici* delle risorse che si stanno affacciando sul mondo del lavoro. Le lauree socio-umanistiche (Filosofia, Scienze Politiche, Psicologia, etc.) che oggi hanno un complicato placement all'interno delle aziende, potrebbero essere rivalutate per esempio in funzioni di Marketing quali-quantitativo cogliendo il trend della segmentazione dei diversi stakeholders (segnatamente clienti) che le aziende faranno sempre di più. Come più volte evidenziato, spesso si tratta di analisi di big-data e di conseguente customer engagement, basato su trend di tipo sociologico e psicologico, da analizzare anche quantitativamente. Il ruolo delle università del delineare un Piano di Studi integrato e calibrato in questa prospettiva rimane centrale.

Per concludere, è difficile dire se la digitalizzazione avrà nel complesso un impatto positivo o negativo sul lavoro delle risorse in azienda; quello che emerge, è sicuramente il bisogno di ripensamento delle competenze necessarie per farvi fronte ed una formazione adeguata degli individui affinché abbiano i requisiti non solo per affrontare il presente ed saper utilizzare le risorse digitali attuali, ma soprattutto per sapersi adattare in modo veloce e proficuo ai cambiamenti tecnologici futuri. Questo dimostra quanto le competenze cosiddette trasversali giochino un ruolo significativo prescindendo dal ruolo aziendale che si ricopre, ancora di più all'interno di organizzazioni in continuo mutamento.

L'Impresa e l'Università restano al centro del meccanismo di sviluppo e crescita. La instabilità degli skill nel medio-lungo periodo è il vero risultato di questo lavoro di interviste. La loro stabilizzazione, attraverso politiche attive di incontro tra domanda e offerta, con relative azioni di skill-up, è votale per mantenere equilibrio. Un progetto complessivo, che metta al servizio del Paese le competenze degli operatori privati e del sistema universitario, sarebbe quindi auspicabile.

## Bibliografia

- Accenture; 2017. New Skills Now: Inclusion In The Digital Economy.
- Confindustria, 2016. Il Digitale In Italia: Mercati, Dinamiche e Policy.
- Confindustria, Centro Studi, Novembre 2017. Scenari Industriali, Innovazione: gli effetti sul lavoro e performance delle imprese. La posizione dell'Italia nelle catene globali del valore.
- Deloitte Human Capital, Trends 2017 in Italia. Riscrivere le regole per l'era digitale.
- Economyup; Luciana Maci, Marzo 2017. Industria 4.0, tre modi per salvare il lavoro (con il reskilling).
- Ecoscienza, Numero 6 Anno 2017. Lavoro 4.0, L'evoluzione È Appena Iniziata.
- Epson Europe, Marzo 2017. L'intelligenza artificiale rivoluzionerà il lavoro negli uffici.
- European Commission, Marzo 2017. Digital Economy and Society Index (DESI) 2017.
- Il Fatto Quotidiano, Gennaio 2016. Analfabetismo digitale, per l'Italia sono già iniziati i minuti di recupero.
- McKinsey Global Institute, December 2016. Technology, Jobs and the future of Work.
- McKinsey Global Institute, December 2017. Jobs lost, Jobs gained: workforce transitions in a time of automation.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Febbraio 2017, Amburgo (Germania). Future Of Work And Skills.
- Osservatorio Manageriale, Maggio 2017. I Manager visti dalle Aziende.
- Quacquarelli Symonds Ltd, 2018. The Global Skills Gap in the 21<sup>st</sup> Century.
- Senato della Repubblica - 11a Commissione Lavoro, previdenza sociale. Impatto Sul Mercato Del Lavoro Della Quarta Rivoluzione Industriale.
- Senato della Repubblica; 11 Ottobre 2017. Documento Conclusivo: Approvato Dalla Commissione Sull'indagine Conoscitiva Sull'impatto Sul Mercato Del Lavoro Della Quarta Rivoluzione Industriale (Doc. XVII, N. 10).
- World Economic Forum; January 2016. The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution.

## Sitografia

<https://www.economyup.it/innovazione/industria-40-tre-modi-per-salvare-il-lavoro-con-il-reskilling/>

<https://www.epson.it/insights/article/lintelligenza-artificiale-rivoluzionera-il-lavoro-negli-uffici>

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2016/01/18/analfabetismo-digitale-per-litalia-sono-gia-iniziati-i-minuti-di-recupero/2383759/>

<https://www.linkedin.com/pulse/future-jobs-il-report-del-world-economic-forum-danilo-bologna/>

[https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/dossier/file\\_internets/000/002/240/documento\\_conclusivo\\_lavoro\\_4.0.pdf](https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/dossier/file_internets/000/002/240/documento_conclusivo_lavoro_4.0.pdf)

## Appendice

Tabella 1: Aziende intervistate per l'analisi qualitativa

<b>Settore di Appartenenza</b>	<b>Nome Azienda</b>
Financial services & private equity	Accenture Ambienta SGR Banco BPM BIP BNL Bolton Cattolica Assicurazioni Cerberus Capital Management Deloitte LTP Oliver Wyman PWC
Public Sector & Utilities	Acea Enel Eni Ferrovie dello Stato Gruppo San Donato Iren Italgas Italo Treno (NTV) Sorgenia TenoVA
Retail e Consumer Good, Fashion & Luxury	Amadori Amplifon Bennet Brembo Heineken Illycaffè Kiko OTB Perfetti Tod's
Digital, technology, media & communication	Bonfiglioli DIH (Assolombarda) Google IBM Italia Microsoft TIM

Tabella 2: Aziende che hanno aderito al questionario quantitativo

A2A	Europ Assistance	Nextam Partners
Abb	Eurovita SpA	Novartis
Alba Leasing Spa	Excellence Group	Open Fiber
Ald Automotive	Ernst & Young	P101 SGR SpA
Alto Partners SGR SpA	F.lli Branca Distillerie Srl	Parmalat
Alvarez and Marsal	Fater	Pavimental SpA
Amissima	FCA	Philip Morris italia
Angelini	Federdistribuzione	Piaggio group
Ania	Feltrinelli	Pianoforte holding
Aon	Fideuram spa	Ponti
Assimoco	Footlocker	Protiviti
AT Kearney Italia Inc	Gedi Gruppo Editoriale	Qui group
Atlantia	Gewiss SpA	Rai Way
Axa Italia	Gruppo ITAS Assicurazioni	Rai-Radiotelevisione Italiana
Banca Sistema	Gruppo Lunelli Cantine Ferrari	Red Bull
Banco di desio	Gruppo Mondadori	Regione Piemonte
Beta Utensili SpA	Gruppo Sol	Sara assicurazioni SpA
Bff	H&M	Scandinavian Tobacco Italy
Bonduelle Italia srl	Ideal Standard Italia	Seda
BonelliErede	IdealStandard	Sheltia Srl
Bosch SpA	Imperial Tobacco Italia	Siemens
Brico io spa	Infracom	Sigla
Business Integration Partners	Iperal	Snam
Cena aurea spa	Italian Wine Brands SpA	Sofinter group
Coesia	Italiaonline SpA	Soft Strategy SpA
Comdata Group	JDE	Sogegross SpA
Conad	Kellify	Stiga SpA
Crédit Agricole Italia	Kraft Heinz	TeamSystem SpA
Credit Suisse Group Italy	Legance avvocati associati	Tecnoinvestimenti SpA
Cwt	Lsgskycheffs SpA	Toyota Motor Italia
Dallara	Lyreco	Trussardi
Danone	Mediaset	UBI Banca
Datalogic SpA	Mediobanca	Unicredit Services
De Agostini Editore SpA	Netapp	Unipol Gruppo
Dea Capital SGR	Nexi	Volkswagen Group Italia
Enav	Nexive	Wyscout

## Allegato 1

### Interviste qualitative a CEO e ai Direttori Risorse Umane

(Calibrata a seconda del profilo dell'Azienda, del ruolo dell'intervistato e dell'andamento della conversazione)

1. Quali sono i principali Business Trend che il vostro Management Team ha identificato e che maggiormente stanno impattando e impatteranno la struttura organizzativa e professionale della vostra Azienda in un arco temporale di 3-5 anni?
  - Quali sono già riflessi in un Piano Industriale e quali sono di gittata più lunga?
  - In quale competitor della vostra Industry avete già osservato impatti significativi?
  - Quali altre Industry sono state già coinvolte e verso le quali può esserci “cross-fertilization”?
  - La Digitalizzazione e la prospettiva Industria 4.0 come e quanto intensamente e rapidamente pervaderà il vostro Business?
  - Volendo identificare una scorecard di “digital readiness” di una organizzazione aziendale, quali variabili considererebbe?
  - .....
  
2. Quali trend socio-culturali ed economici, esterni all'Azienda, ma caratterizzanti la vostra Industry, ritiene potranno influenzare l'evoluzione del vostro Business?
  - modello di consumi;
  - fenomeni demografici;
  - risorse economiche, umane, innovative che il Paese mette a disposizione;
  - (sarà di riferimento la classificazione dei “Demographic and socio-economic drivers of change”, della Ricerca “The Future of Jobs” del World Economic Forum” (2016)
  
3. Quali impatti ritiene che ciascuno di questi Business Trend potrà avere sul Ciclo di Vita del Prodotto e sulla Macro-organizzazione aziendale che lo sorregge?
  - M&A;
  - Sussidiarietà-Network Company-Outsourcing;
  - “Aziende Piattaforma”;
  - Strutture matriciali;
  - Internazionalizzazione;
  - Open Innovation;
  - Multicanalità;
  - .....

4. Quali saranno i principali Processi aziendali impattati e quali le modifiche di sostanza che questi subiranno?
  - Marketing-Brand-Positioning
  - Definizione Prodotto-Servizio
  - R&D e Sviluppo Prodotto-Servizio
  - Produzione/Delivery-Ciclo logistico in ingresso e in uscita
  - Customer Relationship Management-Multicanalità
  - Funzioni di HQ e G&A
  - .....
  
5. Come muterà il Sistema dei “core jobs” che ne rappresentano l’ossatura?
  - Identificare 3-5 Job strutturali per macro-processo
  - Commentarne lo shift di “job scope”
  - .....
  
6. Quale sarà il cambio di mix di competenze che dovranno sorreggere questi nuovi “job-scope”?
  - Skills
  - Mind-set
  - Eventuali percorsi ideali di costruzione di Know-how
  - .....
  
7. Come tutto ciò impatterà sul vostro sistema di gestione del know-how di primo ingresso (lauree di prestigio, master) e sulla vostra domanda di lavoro di origine universitaria?
  - Valutazione struttura percorso universitario (Triennale/Specialistica/Master/Formazione Internazionale)
  - Cambio di mix di lauree esistenti
  - Nuove competenze da creare a livello universitario
  - Attitudini e comportamenti organizzativi incentivabili a livello universitario
  - .....
  
8. Come dovranno mutare il Modello di Leadership e gli skill manageriali in ragione del processo di cambiamento in corso e attesi nella prospettiva temporale definita?
  - Il “mind-set digitale” (multi-screen approach; exit thinking; cognitive versatility; fail fast; learn and reiterate) è sufficientemente rappresentativo del cambiamento?
  - Quali posizioni organizzative del Management Team potranno ragionevolmente provenire dall’interno dell’Azienda e dove invece è necessario un “trend-setter” proveniente da altre Industry e quali?
  - .....

9. Come l'Azienda si predispone a gestire la trasformazione, in termini di modello organizzativo, diagnosi di competenze e di relativo skill-up?

- Modello centralizzato (champion con piena accountability) e decentrato (Line Managment accountable)
- Come agire sulla cultura aziendale
- Formazione, Job-rotation
- "Ambassador"
- .....

10. Quali elementi di cultura aziendale e di modello di gestione HR ritenete debbano mutare, in coerenza con il mutamento del Business Model?

- Employer Branding
- Processo di reclutamento-selezione
- Sviluppo talenti
- Rewarding system
- Skill-up competenze
- .....

## Allegato 2

### Questionario quantitativo somministrato alle aziende

 Ufficio Studi e Valutazione	 <small>make an entrance</small>	ITALY JOB TRENDS 2023
---	---	-----------------------

***Il questionario è anonimo, i dati verranno utilizzati unicamente in forma aggregata.***

**\* 1. Nome dell'Azienda**

**\* 2. Settore in cui opera l'Azienda**

<input type="radio"/> Professional Services	<input type="radio"/> Public Sector & Utilities
<input type="radio"/> Retail & Consumer Goods	<input type="radio"/> Life Science
<input type="radio"/> Industrial	<input type="radio"/> Fashion & Luxury
<input type="radio"/> Financial Services & Private Equity	<input type="radio"/> Real Estate & Construction
<input type="radio"/> Digital, Technology, Media & Communication	<input type="radio"/> Servizi e Infrastrutture
<input type="radio"/> Altro (specificare)	

**\* 3. Dimensioni dell'Azienda:**

<input type="radio"/> Da 1 a 9 persone	<input type="radio"/> Da 100 a 249 persone
<input type="radio"/> Da 10 a 49 persone	<input type="radio"/> Da 250 a 499 persone
<input type="radio"/> Da 50 a 99 persone	<input type="radio"/> 500 e oltre

**\* 4. Come è suddiviso geograficamente il fatturato dell'Azienda  
(indicare la % per ogni livello geografico. Il totale deve essere pari a 100)?**

Provincia %	<input type="text"/>
Regione %	<input type="text"/>
Italia %	<input type="text"/>
Europa %	<input type="text"/>
Resto del Mondo %	<input type="text"/>

\* 5. Chi sono i principali destinatari dei vostri prodotti /servizi?

- Imprese industriali di trasformazione
- Consumatori finali
- Intermediari commerciali
- Altro (specificare)

\* 6. Negli ultimi 3 anni, l'occupazione nella Sua azienda è...

- Aumentata
- Rimasta sostanzialmente stabile
- Diminuita

\* 7. Quali fattori demografici e socio-culturali impatteranno maggiormente nei prossimi 5 anni sulla evoluzione del Suo settore?

*(Sono possibili più risposte)*

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Fattori climatici   | <input type="checkbox"/> Futura espansione a livello macroeconomico                                   |
| <input type="checkbox"/> Diffusione di protocolli collaborativi                      | <input type="checkbox"/> Futura recessione a livello macroeconomico                                   |
| <input type="checkbox"/> Situazione politica nazionale                               | <input type="checkbox"/> Maggiore integrazione dei mercati internazionali                             |
| <input type="checkbox"/> Situazione politica internazionale                          | <input type="checkbox"/> Politiche protezionistiche   |
| <input type="checkbox"/> Fattori demografici (tasso di natalità / aumento età media) | <input type="checkbox"/> Stabilità / instabilità dei mercati finanziari internazionali                |
| <input type="checkbox"/> Diffusione di strumenti informatici                         | <input type="checkbox"/> Apprezzamento da parte dei consumatori del vostro prodotto/servizio          |
| <input type="checkbox"/> Fenomeni migratori  | <input type="checkbox"/> Calo di interesse da parte dei consumatori verso il vostro prodotto/servizio |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare)   |   |

\* 8. Quali tra i seguenti trend professionali e nuovi sviluppi tecnologici ritiene potranno influenzare maggiormente il Suo settore nei prossimi 5 anni?

*(Sono possibili più risposte)*

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Smart working e lavoro agile   | <input type="checkbox"/> Sviluppo di fonti di energia alternative                                   |
| <input type="checkbox"/> Esigenza di verticalizzazione e iper-specializzazione delle competenze professionali | <input type="checkbox"/> Internet Of Things e Industry 4.0  |
| <input type="checkbox"/> Utilizzo dei social-media  | <input type="checkbox"/> Sharing economy  |
| <input type="checkbox"/> Mobile Internet, cloud technology  | <input type="checkbox"/> Robotica, automazione e intelligenza artificiale                           |
| <input type="checkbox"/> Big data e processi di analisi   | <input type="checkbox"/> Sviluppo del manifatturiero (stampa 3D, nuovi processi produttivi hi-tech) |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare)  |   |

\* 9. In che misura ritiene che, nei prossimi 5 anni, tali aspetti influenzeranno le modalità di svolgimento del lavoro nella Sua Azienda?

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per nulla

\* 10. Quali sono, secondo Lei, i processi aziendali che subiranno maggiore influenza da questi cambiamenti?

*(Sono possibili più risposte)*

- Marketing-Brand-Positioning
- Definizione Prodotto-Servizio
- R&D e Sviluppo
- Prodotto-Servizio
- Altro (specificare)

\* 11. Facendo riferimento agli stessi aspetti, quali ritiene siano già sufficientemente sviluppati nella sua realtà e quali invece considera un'esigenza ancora da colmare?  
*(Una risposta per ogni aspetto)*

	Già sviluppato	Da sviluppare	Non di interesse
Smart working e lavoro agile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esigenza di verticalizzazione e iperspecializzazione delle competenze professionali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizzo dei social-media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobile Internet, colud technology	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Big data e processi di analisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sviluppo di fonti di energia alternative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet Of Things e Industry 4.0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sharing economy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robotica, automazione e intelligenza artificiale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sviluppo del manifatturiero (stampa 3D, nuovi processi produttivi hi-tech)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 12. Nel corso degli ultimi 3 anni che tipo di formazione la Sua azienda ha svolto per i propri dipendenti?  
*(Sono possibili più risposte)*

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Nessuna  | <input type="checkbox"/> Normativa di settore                     |
| <input type="checkbox"/> Utilizzo di nuovi strumenti e/o software informatici | <input type="checkbox"/> Normativa e tecniche per l'esportazione  |
| <input type="checkbox"/> Migliore utilizzo delle potenzialità di internet     | <input type="checkbox"/> Nuovi strumenti o macchine di produzione |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare)                                  |   |

\* 13. In generale, quali sono le previsioni di occupazione nella Sua azienda, per i prossimi 5 anni?

- In aumento
- Stabile
- In diminuzione

\* 14. Se le previsioni di occupazione nella Sua Azienda sono in diminuzione, quali sono i principali motivi?  
(Massimo 2 risposte)

- Economici
- Raggiunto livello di saturazione del personale
- Limitata mobilità e turnover
- Difficoltà nel reperire personale con competenze adeguate e residente nel territorio
- Altro (Specificare)

\* 15. Quanto le assunzioni previste sono dettate dall'esigenza di far fronte all'innovazione tecnologica e nuovi trend professionali?

- In maniera consistente
- Parzialmente
- In minima parte

\* 16. Quanto ritiene possibile colmare eventuali gap o esigenze di innovazione attraverso nuove assunzioni e quanto attraverso formazione erogata ai dipendenti già in organico?

Formazione

Assunzioni



\* 17. Se è previsto un aumento del personale o se il trend è stabile, che tipo di formazione / esperienza dovrà avere il nuovo personale?

*(Sono possibili più risposte)*

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Neo diplomati            | <input type="checkbox"/> Laureati con esperienza   |
| <input type="checkbox"/> Neo laureati             | <input type="checkbox"/> Personale altamente specializzato e con specifica professionalità |
| <input type="checkbox"/> Diplomati con esperienza | <input type="checkbox"/> Personale non specializzato senza alcun titolo di studio          |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare)      |  |

\* 18. Se è previsto un aumento del personale o se il trend è costante, che tipo di figure riguarderà?

*(Sono possibili più risposte)*

- Lavoro generico
- Lavoro qualificato/specializzato
- Attività di coordinamento
- Attività di direzione
- Altro (specificare)

\* 19. Se prevedete di assumere laureati, da quali corsi universitari dovrebbero provenire?  
(Sono possibili più risposte)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> NON prevediamo di assumere laureati | <input type="checkbox"/> Lettere e filosofia                     |
| <input type="checkbox"/> Agraria                             | <input type="checkbox"/> Lingue e lettere straniere              |
| <input type="checkbox"/> Architettura                        | <input type="checkbox"/> Medicina e chirurgia                    |
| <input type="checkbox"/> Chimica industriale                 | <input type="checkbox"/> Medicina Veterinaria                    |
| <input type="checkbox"/> Conservazione dei beni culturali    | <input type="checkbox"/> Psicologia                              |
| <input type="checkbox"/> Economia                            | <input type="checkbox"/> Scienza della formazione                |
| <input type="checkbox"/> Farmacia                            | <input type="checkbox"/> Scienze matematiche, fisiche e naturali |
| <input type="checkbox"/> Giurisprudenza                      | <input type="checkbox"/> Scienze motorie                         |
| <input type="checkbox"/> Ingegneria                          | <input type="checkbox"/> Scienze politiche                       |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare)                 |  |

\* 20. Quali sono le competenze che la Sua Azienda vorrebbe rafforzare nei prossimi anni dal punto di vista della produzione e/o offerta di servizi?  
(Sono possibili più risposte)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Nessuna competenza nell'ambito di produzione e/o offerta di servizi | <input type="checkbox"/> Riuso, riciclo, trattamento rifiuti   |
| <input type="checkbox"/> Sviluppo della qualità, certificazioni                              | <input type="checkbox"/> Relazioni con l'industria, altri produttori e canali di distribuzione per creare alleanze |
| <input type="checkbox"/> Innovazione, processi e tecnologie di produzione                    | <input type="checkbox"/> Processi di diversificazione di servizi e prodotti  |
| <input type="checkbox"/> Produzione di energia da fonti rinnovabili                          | <input type="checkbox"/> Gestione finanziaria e/o finanziamenti (bandi/gare d'appalto)                             |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare)   |  |

\* 21. Quali sono le competenze che la Sua Azienda vorrebbe rafforzare nei prossimi anni per quanto riguarda il marketing e la distribuzione?

*(Sono possibili più risposte)*

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Nessuna competenza nell'ambito del marketing e della distribuzione   | <input type="checkbox"/> Commercializzazione dei prodotti e/o vendite online                |
| <input type="checkbox"/> Logistica  | <input type="checkbox"/> Internazionalizzazione (e quanto riguarda export e mercati esteri) |
| <input type="checkbox"/> Conoscenza dei mercati e dei processi distributivi e delle strategie | <input type="checkbox"/> Ricerche di mercato, studi su prodotti, potenziali mercati         |
| <input type="checkbox"/> Grafica e design (confezioni, packaging, ecc...)                     | <input type="checkbox"/> Pubblicità, comunicazione  |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare)  |   |

\* 22. A quali competenze trasversali tende a dare maggior peso nella realtà aziendale che vive?  
*(Scelga un valore da 0 a 4 per ciascuna competenza indicata)*

**0 = nessun valore**

**4 = massimo valore**

	0 = Nessun valore	1	2	3	4 = Massimo valore
Capacità di applicare conoscenze	<input type="radio"/>				
Atteggiamenti e valori (gestire stati d'animo, mostrare curiosità, gestire lo stress, ecc..)	<input type="radio"/>				
Capacità di interazione sociale (accettare critiche, lavorare in gruppo, motivare, ecc..)	<input type="radio"/>				
Capacità di riflessione (creatività, valutare informazioni, gestire il tempo, ecc..)	<input type="radio"/>				
Autonomia di giudizio	<input type="radio"/>				
Capacità di innovare processi e modalità di lavoro	<input type="radio"/>				
Competenze digitali: elaborazione delle informazioni	<input type="radio"/>				
Competenze digitali: Comunicazione	<input type="radio"/>				
Competenze digitali: Creazione di contenuti	<input type="radio"/>				
Competenze digitali: Sicurezza	<input type="radio"/>				
Competenze digitali: Problem solving	<input type="radio"/>				

**Valuti le seguenti affermazioni attribuendo più o meno stelle a seconda del suo grado di disaccordo / accordo**

Valuti le seguenti affermazioni attribuendo più o meno stelle a seconda del suo grado di disaccordo / accordo

1 Stella = Minimo accordo

5 Stelle = Massimo accordo

\* 23. "L'innovazione tecnologica porta via posti di lavoro"

minimo accordo

massimo accordo



\* 24. "Più che le hard skills, saranno le soft skills a svolgere un ruolo nel processo di differenziazione dei candidati"

minimo accordo

massimo accordo



\* 25. "Il 65% dei bambini che oggi vanno a scuola, una volta diplomati o laureati, svolgeranno dei lavori che ad oggi ancora non esistono"

minimo accordo

massimo accordo



26. Indichi quali saranno, secondo Lei, i mestieri del futuro nel Suo settore lavorativo o al di fuori di esso.

*Il questionario è terminato, grazie per la Sua partecipazione!*

*I dati forniti sono tutelati dal Decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 recante disposizioni in materia di trattamento dei dati personali.*