

RELAZIONE SULLE CONSULTAZIONI CON IL MONDO DELLE PROFESSIONI

Offerta formativa 2018-2019

Dipartimento di Economia e Finanza

L'offerta formativa del Corso di Laurea Triennale in Economics and Business e del corso di Laurea Magistrale in Economia e Finanza non ha subito modifiche sostanziali nel 2018-2019. Le osservazioni a suo tempo fatte dagli stakeholders sono state pertanto confermate.

Le consultazioni si sono svolte secondo le seguenti direttrici:

1) Tavoli tematici con esponenti del mondo delle professioni e studenti (v. allegato 1)

A marzo del 2018, il Dipartimento ha organizzato tavole rotonde sulle principali aree tematiche dei due corsi di studi, coinvolgendo esponenti del mondo del lavoro, docenti di ruolo e a contratto impegnati su quelle specifiche aree e studenti interessati, con l'obiettivo di creare un luogo di incontro tra accademia, studenti e mondo del lavoro e mettere a fuoco sia la prosecuzione verso percorsi magistrali -per i laureati triennali in Economics and Business- che gli sbocchi professionali, in questo caso soprattutto per i laureati magistrali in Economia e Finanza.

2) Consultazioni del Comitato di Indirizzo (v. allegato 2)

A maggio del 2018, il Dipartimento ha coinvolto i membri del comitato di indirizzo per sottoporre l'offerta 2018-2019.

3) Studi di settore (v. allegato 3)

L'ateneo, ritenendo che fosse da ridefinire il framework macro nel quale le aziende si trovano/troveranno ad operare, nel medio periodo, individuando le variabili economiche, sociali, tecnologiche che caratterizzano l'evoluzione del sistema, ha deciso di avviare, a partire dal 2018, una ricerca capillare avente l'obiettivo di documentare l'evoluzione in essere e a tendere, del Mercato delle Professionalità qualificate e del Management, attraverso la consultazione, sia tramite questionari ad hoc, sia tramite incontri programmati, di un numero altissimo di aziende, al fine di rilevare e sintetizzare i principali trend nelle più significative Industry del Paese.

Il risultato della ricerca -disponibile probabilmente già ad inizio del 2019- si propone di divenire uno strumento di orientamento nella programmazione accademica, nonché di riflessione e confronto tra vertici accademici e aziendali sui profondi cambiamenti strutturali che stiamo attraversando.

All. n. 1 alla Relazione sulle Consultazioni con il mondo del lavoro

Dipartimento di Economia e Finanza - Consultazioni con le Organizzazioni Rappresentative della produzione di beni e dei servizi, delle professioni - Offerta formativa a.a. 2018/2019

Tavoli tematici

Numerose sono state le azioni che attestano il costante confronto del Dipartimento e dell'Ateneo con il mondo del lavoro nell'orientare le proprie scelte strategiche e formative sulla base delle reali esigenze dei principali attori del contesto attuale e futuro.

In particolare, il 9 marzo del 2018, sono stati organizzati una serie di tavoli tematici sulle principali aree di interesse dei Corsi di studio, coinvolgendo esponenti del mondo del lavoro, docenti di ruolo e a contratto impegnati su quelle specifiche aree e studenti interessati, con l'obiettivo di creare un luogo di incontro tra accademia, studenti e mondo del lavoro e mettere a fuoco gli sbocchi professionali dei Corsi di studi ed orientare gli studenti nelle scelte.

Sono state inoltre effettuate interviste telefoniche con alcuni esponenti del Comitato di indirizzo.

Infine, l'Ateneo ha avviato, a partire dal 2018, una ricerca capillare avente l'obiettivo di documentare l'evoluzione in essere e a tendere del mercato delle professionalità qualificate e del management.

L'iniziativa è stata l'occasione per presentare, agli studenti interessati sia interni che esterni alla Luiss, la seguente offerta formativa del Dipartimento di Economia e Finanza prevista per l'a.a. 2018/2019:

- Corso di Laurea Triennale in Economics and Business
- Corso di Laurea Magistrale in Economia e finanza

L'evento è stato organizzato in modo che studenti, professional, e docenti potessero discutere circa i dettagli dell'offerta formativa, ma anche delle prospettive future che ciascun corso di laurea può offrire. Inoltre, particolare attenzione è rivolta alla discussione delle conoscenze e tecniche che il mondo del lavoro, in ambito finanziario, al momento ritiene importanti.

I docenti e i professional invitati al tavolo tematico dell'**Area Finance** sono stati i seguenti:

<u>Nominativo</u>	<u>Qualifica</u>
<u>Gianluigi Albano</u>	<u>Head of Research presso Consip</u>
<u>Nicola Borri</u>	<u>Ricercatore a tempo determinato</u>

Lorenzo Coletta	Gestore Global Corp. Intesa San Paolo
Saverio Massi Benedetti	Docente a contratto
Stefano Manzocchi	Direttore del Dipartimento
Federico Nucera	Ricercatore a tempo determinato
Zeno Rotondi	Responsabile Economic Policy Research presso Unicredit

La tavola rotonda si apre con una introduzione fornita dai docenti al fine di fornire agli studenti una panoramica degli indirizzi offerti nell'ambito del Dipartimento di Economia e Finanza.

In particolare, i docenti illustrano le principali caratteristiche degli indirizzi offerti sia in lingua italiana, in Banche e intermediari finanziari, che in lingua inglese: Finance e Economics. Presentano infine anche il programma di eccellenza RoME, offerto dallo stesso dipartimento in collaborazione con l'EIEF (Einaudi Institute for Economics and Finance) e finalizzato alla formazione di alto profilo accademico per un gruppo di studenti particolarmente meritevoli iscritti nell'indirizzo Economics della Laurea Magistrale di Economia e Finanza.

I docenti Massi Benedetti e Nucera offrono una breve rassegna dei settori della finanza e dell'economia rispetto ai quali il Corso di Laurea offre corsi qualificati: asset pricing, gestione del rischio, analisi empirica dei mercati dei capitali, finanza d'impresa, analisi dei portafogli, analisi dei mercati e degli intermediari finanziari. Si evidenzia che, rispetto a tali ambiti, la preparazione teorica ed analitica fornita agli studenti durante il corso di studi è fortemente richiesta da vari operatori del settore dei servizi finanziari.

Il professional Zeno Rotondi conferma che la preparazione che si acquisisce durante il corso di studi è fortemente richiesta dalle banche commerciali e d'investimento, dal settore dei servizi finanziari in generale e, infine, dalle istituzioni nazionali e internazionali che operano nel campo della ricerca economica. Si sofferma in particolare sulla sua personale esperienza come capo della ricerca economica presso Unicredit, fornendo agli studenti una testimonianza diretta del tipo di carriera e di attività che possono essere svolte in questo ambito lavorativo.

Gli studenti sono molto interessati e si instaura un vivace scambio di domande e risposte tra gli studenti ed il dottor Rotondi che fornisce ulteriori dettagli sulle possibilità di carriera nel settore.

I docenti sottolineano che lo staff di docenti è composto sia da studiosi reclutati presso i migliori dipartimenti con un background prestigioso nel campo della ricerca accademica internazionale, che da professionisti che operano in istituzioni finanziarie pubbliche e private di prestigio.

Il dottor Massi Benedetti, sulla base della sua personale esperienza nel settore della gestione del risparmio, illustra agli studenti le possibilità di carriera nell'asset management per le quali è richiesta una formazione come quella offerta dal corso di studi e le funzioni alle quali gli studenti formati all'interno del programma potrebbero accedere in questo ambito.

Di seguito, si riassumono i principali punti emersi relativi alle conoscenze e tecniche che, a detta dei professional partecipanti all'evento, sono rilevanti per una carriera di successo nel mondo della finanza:

1. Ottima conoscenza delle materie quantitative, e in particolare dell'econometria con applicazioni alla finanza;
2. Ottima conoscenza di almeno un linguaggio di programmazione, ad esempio MATLAB, con applicazioni alla finanza;
3. Conoscenza e rudimenti di data analysis, sempre con applicazioni alla finanza;
4. Ottima conoscenza della regolamentazione dei mercati finanziari, e degli ultimi sviluppi di suddetta regolamentazione.

La tavola rotonda si conclude con una sessione di Q&A nella quale gli studenti richiedono ai docenti ed al professional maggiori dettagli ed informazioni su quanto presentato e discusso con particolare riferimento ai corsi in lingua inglese ed alle differenze tra i diversi indirizzi.

All. n. 2 alla Relazione sulla consultazione con il mondo delle professioni

COMITATO DI INDIRIZZO DEL DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E FINANZA DELLA LIBERA UNIVERSITA' INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI LUISS GUIDO CARLI AVVENUTA IN VIA TELEMATICA MAGGIO 2018

Il Comitato di indirizzo del Dipartimento di Economia e Finanza è stato istituito nel 2012, nel corso del 2015, del 2016 e del 2018 è stato modificato con l'aggiunta e sostituzione di alcuni membri.

Membri del Comitato di Indirizzo del Dipartimento di Economia e Finanza

Il Comitato di indirizzo del Dipartimento di Economia e Finanza ad oggi è così' composto:

Nome	Posizione Attuale	Azienda/Istituzione
Guido Bastianini	Investment Professional	Company Overview of Sator Capital Limited
Marco Buti	DG Economic and Financial Affairs	European Commission
Luigi Gubitosi	Presidente Commissario straordinario	Alitalia Alitalia
Pietro Modiano	Presidente	Nomisma SEA (società che gestisce servizi aeroproturnali)SEA spa società esercizi aeroproturnali
Saverio Massi Benedetti	Fondo Investimento // Groupama Asset Management SGR S.p.A	Team coordinator and Portfolio Manager for the Supply Chain Fund. Multi-Asset Portfolio Management
Giovanni Sabatini	Direttore Generale	ABI (Associazione Bancaria Italiana) /presidente del comitato esecutivo della federazione bancaria europea

Enrico Ciai	CEO e Country Managing Partner // membro del Consiglio di Amministrazione di DTTL dal giugno 2011; Presidente della Commissione Tecnica Servizi Finanziari di Assirevi (Associazione Italiana Revisori Contabili) e Delegato per il comitato tecnico Monitoraggio del debito degli Enti locali di Unindustria.	Deloitte & Touche Italy
Andrea Gavosto	Direttore	Fondazione Agnelli
Marco Morelli	Vice Chairman // AD Monte dei Paschi di Siena	AD Monte dei Paschi di Siena, ex Vice Chairman Europa MiddleEast Africa di Bank of America Merrill Lynch GCIB e CEO di BAML Italia.
Mauro Micillo	AD // Responsabile Divisione Corporate e Investment Banking // Amministratore Delegato	Banca IMI // Intesa San Paolo // Banca IMI
Carmine Di Noia	Commissario	CONSOB
Laura Segni	Capo Ufficio Legale // General Counsel and Head of Legal Directorate	Banca IMI
Bruno Tassone	Socio responsabile della sede di Roma	Studio Legale Tassone

In data 22 maggio il Direttore del Dipartimento ha inviato una mail a tutti i membri del Comitato di indirizzo al fine di porre alla loro attenzione eventuali proposte per l'Ordinamento Didattico Triennale in **Economics and Business** e gli ordinamenti didattici Magistrali in **Economia e Finanza e Corporate Finance**.

I rappresentanti del mondo del lavoro sono continuamente coinvolti nello studio ed elaborazione di nuove proposte nelle giornate di orientamento ai corsi di laurea magistrale rivolti agli studenti, in lezioni, interventi e testimonianze in aula. Essi rappresentano un riferimento presente e costante.

Gli ordinamenti Triennali e Magistrali (cfr. allegati n.1,2,3) non hanno subito variazioni rispetto a quelli del 2017/2018.

Per la comparazione delle varie offerte formative, e per verificare per ciascuna coorte di studenti l'intero piano di studi si è fatto riferimento a quanto pubblicato sul sito al link:

- <http://www.luiss.it/admissions/programs-offered/economics-and-business>
- <http://www.luiss.it/ammissione/offerta-formativa/economia-e-finanza>
- <http://www.luiss.it/admissions/programs-offered/corporate-finance>

I membri del Comitato hanno generalmente espresso parere positivo sugli ordinamenti 2018/2019, sia per le parti che sostanzialmente sono state confermate, sia per le parti nuove.

Il Dott. Micillo ritiene che l'offerta formativa attuale sia sufficientemente stratificata e diversificata e valorizzi sia le capacità scientifiche sia quelle didattiche dell'Ateneo.

Il Dott. Micillo ritiene che l'Ateneo debba redigere i propri piani formativi in costante sinergia con il mondo produttivo in generale e con il mercato del lavoro economico-finanziario in particolare; inoltre Il Corso di Asset Management presenta da sempre un taglio utile all'immissione degli studenti nel mondo del lavoro, poiché include lo studio di aspetti tecnici, operativi e normativi che vengono costantemente aggiornati e rivisti.

Il dott. Morelli concorda con quanto indicato dal dott. Micillo e ritiene fondamentale inserire in ambito didattico anche un percorso formativo mirato al tema "entrata nel mondo del lavoro" valutando come, quando e attraverso quale format strutturarli.

Si rende disponibile ad approfondimenti quanto sostiene essere un punto necessario per gli studenti.

Dal punto di vista **della dott.ssa Segni** si potrebbe pensare di includere nei programmi formativi una più specifica attenzione alla dimensione pubblica dell'economia: ciclo della finanza pubblica, progettazione e implementazione delle politiche pubbliche in economia (politiche tariffarie, servizi, investimenti, finanziamenti pubblici, etc), contabilità pubblica, società pubbliche, tutti profili determinanti per imprese pubbliche e private. La dott.ssa Segni ritiene importante che gli studenti dell'Ateneo escano da questo ciclo di studi con una conoscenza generale del fatto che le politiche pubbliche comunitarie e nazionali strutturano i mercati; di come lo fanno; della circostanza che le società pubbliche gestiscono servizi e fanno impresa; del modo in cui pubblico e privato convivono e si integrano dinamicamente.

A tal proposito, propone una riflessione su come integrare in un ciclo di insegnamenti già molto avanzato nelle materie matematiche e scientifiche, anche una più specifica formazione, non solo in materia di diritto dei mercati finanziari che già esiste, ma anche dell'ambito più ampio del diritto pubblico dell'economia comunitario e nazionale, che sono determinanti per comprendere le coordinate di sistema, le dinamiche di contesto e le relazioni tra soggetti.

In questo modo, l'offerta formativa consentirebbe agli studenti di rispondere in modo ancora più chiaro di oggi alla domanda "*cosa posso andare a fare dopo aver studiato queste materie?*".

Il dott. Gavosto ritiene che i corsi siano ben impostati. Presenta due osservazioni in merito:

1. Nel BA che a suo avviso è maggiormente concentrato più su Economics che su Business, chiede se sia necessario integrare l'offerta inserendo corsi di programmazione degli oggetti, tipo Python o Raspberry Pie
2. Nel MA chiede perché non è presente tra gli insegnamenti di base un corso di IO.

Il Direttore di Dipartimento interviene rispettivamente per il primo punto facendo presente che nel BA esiste tra gli elettivi un corso di Python e che all'interno corso obbligatorio di Information Systems si sta andando nella direzione di inserire elementi di coding; in merito al secondo punto il Prof. Manzocchi ricorda che il corso di IO è obbligatorio sul BA mentre sul Master la coesistenza dell'indirizzo Economics con quello di Finance impone poca specializzazione. Inoltre fa presente che nel corso di Advanced Microeconomics c'è un modulo di Advanced IO.

Il dott. Tassone seppur in qualità di "giurista" – tuttavia attento al binomio law & economics, oltre che a temi economici più in generale – condivide la strutturazione dell'offerta formativa.

Peraltro, poiché di recente sta coltivando vari progetti di ricerca in cui l'impatto delle nuove tecnologie sulle dinamiche economiche ha un peso rilevante (circa la robotizzazione e il lavoro agile, il blockchain e le

criptovalute, nonché – per certi aspetti – i costi di compliance derivanti dal GDPR in tema di privacy), il dott. Tassone segnala l'opportunità di tener conto anche di questi aspetti, in un apposito corso se non all'interno dei corsi già in programmazione.

Il **dott. Di Noia** conferma che i corsi sono ben strutturati e offre un paio di spunti alla luce dell'esperienza pratica, in particolare dei recenti concorsi Consob per neolaureati:

- 1) Inserire un corso di Corporate Governance nelle magistrali: è un corso utile a prescindere dagli sbocchi professionali;
- 2) In Economics si potrebbe trasformare il Market Law and Regulation (IUS 05) in un corso meno giuridico e più di economia e istituzioni del mercato finanziario (eventualmente con un focus anche europeo come precedentemente indicato dalla dott.ssa Segni)
- 3) E' d'accordissimo nell'incentivare temi di programmazione e nell'inserire un corso di Fintech/Blockchain ormai indispensabile

All. n. 3 alla Relazione sulle Consultazioni con il mondo delle professioni

Dipartimento di Economia e Finanza - Consultazioni con le Organizzazioni Rappresentative della produzione di beni e dei servizi, delle professioni - Offerta formativa a.a. 2018/2019

Studi di settore - Italy job trends 2023 - Libro Bianco su competenze e organizzazione nei prossimi cinque anni

L'Ateneo ha deciso di ridefinire il framework macro nel quale le aziende si trovano/troveranno ad operare, nel medio periodo, individuando le variabili economiche, sociali, tecnologiche che caratterizzano l'evoluzione del sistema.

Pertanto ha avviato nel 2018 una ricerca capillare con l'obiettivo di documentare l'evoluzione in essere e a tendere del mercato delle professionalità qualificate e del management, attraverso la consultazione di un alto numero di aziende, sia tramite questionari ad hoc, sia tramite incontri programmati, al fine di rilevare e sintetizzare i principali trend nelle più significative Industry del Paese.

Il risultato della ricerca si propone di divenire uno strumento di orientamento nella programmazione accademica, nonché di riflessione e confronto tra vertici accademici e aziendali sui profondi cambiamenti strutturali che stiamo attraversando.

Le interviste strutturate a CEO e HR Director sono state condotte da Senior Partner key2people e da docenti LUISS, alle quali si è aggiunto un questionario inviato a oltre mille aziende.

I risultati delle indagini ha portato alla realizzazione di un Libro Bianco, uno strumento di orientamento nella programmazione accademica, nonché di riflessione e confronto per vertici aziendali e istituzioni, alla luce dei profondi cambiamenti strutturali che stiamo attraversando.

Il titolo del libro è significativo: La rivoluzione digitale e l'influenza sul mercato del lavoro in Italia e nel mondo.

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 Camera¹ “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 Sociale² 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.

Lo 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

¹ 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).

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

organizzativi e strutturali delle aziende, favorendo particolarmente la flessibilità lavorativa e il bisogno di nuove competenze.

Nello specifico, dallo 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.

Il libro analizza la rivoluzione industriale 4.0, e quindi il digitale e le nuove sfide per le imprese al livello mondiale e le nuove competenze richieste dal mercato del lavoro. L'indagine ha evidenziato come il mercato del lavoro stia andando incontro a profondi cambiamenti e come ciò renda 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.