

IL VALORE STRATEGICO DELLA DIGITALIZZAZIONE NELLA GESTIONE DELL'INCERTEZZA

Area Formazione e Studi Quadrifor



Il presente report è frutto di una ricerca campionaria realizzata nel periodo maggio-luglio 2020 da un gruppo di lavoro costituito da personale Quadrifor (*Pierluigi Richini*, coordinatore ricerca, *Valeria Amore*) e Doxa, guidato da Valeria Reda, Senior Research Manager BVA Doxa.

Sono autori del report, per Quadrifor: *Rosetta Raso* (Prefazione), *Pierluigi Richini* (Parte 1), *Valeria Amore* (Curatela, Executive summary, Parti 2 e 4). Per Doxa: *Valeria Reda* (Parti 2 e 3), *Laura Gambarin* (Parti 2 e 3), *Francesca Garbato* (Parti 2 e 3).

Testo chiuso il 16 ottobre 2020.



Caro Pierluigi, non avremmo mai immaginato di doverti scrivere queste parole.

Aspettavamo il giorno in cui ti avremmo ritrovato e avremmo ripreso a confrontarci con te sulle prospettive della formazione e sulle idee da realizzare per far crescere il nostro Ente, scambiandoci email in orari impossibili e definendoci scherzosamente "la squadra dei notturni".

Ti siamo grati, perché ci sentiamo arricchiti dal tuo passaggio nelle nostre vite. Di te ricorderemo la passione per la formazione e la ricerca, quella curiosità contagiosa con la quale riuscivi a proiettarci in un progetto continuo di sperimentazione e approfondimento, il sorriso dolce e un po' burlone, la risata genuina, la sottile ed acuta ironia, capace di abbattere barriere e di ridurre le distanze tra te e il tuo interlocutore.

Fare squadra, insieme. È questo l'obiettivo di tutti noi, far crescere Quadrifor lavorando sotto il segno dell'unione perché, come spesso ci diciamo, in ufficio si passa il maggior tempo delle nostre vite. Ed è anche grazie a te se siamo riusciti a creare un clima di sinergia e condivisione, nel quale ognuno sa di poter contare sull'altro.

Vogliamo testimoniare il segno che hai lasciato nelle nostre vite con le parole delle tue più strette collaboratrici:

"Grazie Pierluigi per avermi trasmesso con generosità il tuo sapere, sei stato e sarai per sempre il mio Maestro" (Paola)

"Caro Pierluigi, ti ringrazio per essere stato mio amico oltre che la mia guida, per avermi trasmesso l'entusiasmo e la dedizione che nutrivi verso quella che ritenevi una missione piuttosto che un lavoro, e per avermi dimostrato che si può realmente essere un leader coinvolgendo, dando fiducia, ascoltando e condividendo obiettivi. Ti ringrazio per avermi aiutata a diventare una persona migliore" (Valeria)

Vola più in alto che puoi. Noi continueremo ad impegnarci nel nostro lavoro, seguendo la rotta che avevamo tracciato insieme a te e facendo nostra la massima di Albert Camus:

"Non camminare dietro a me, potrei non condurti.

Non camminarmi davanti, potrei non seguirti.

Cammina soltanto accanto a me e sii mio amico"

Ciao Pierluigi

Il Team di Quadrifor



Indice

Prefazione	5
Executive Summary	6
Parte 1. Le motivazioni e le basi teoriche della ricerca	11
1.1. Le competenze digitali dei middle manager: prime esplorazioni	11
1.2. Stato dell'arte delle imprese e dei Quadri del terziario nei processi di digitalizzazione	14
1.3. Obiettivi e aree di indagine della ricerca	16
Parte 2. Le competenze digitali dei Quadri del terziario	20
2.1. Finalità, aree di indagine e metodologia della ricerca	20
2.2. Il profilo dei Quadri e l'impresa nella quale lavorano	21
2.3. Digitalizzazione e Innovazione nelle Imprese	31
2.4. La Digital Disruption	34
2.5. Accelerazione correlata all'emergenza e al lavoro in remoto	37
2.6. Esplorazione dei potenziali fabbisogni formativi	45
Parte 3. Digitalizzazione, Smart Working e Team Management:	
5 profili di impresa	52
2.1. Classificazione dei Quadri in Cluster	52
2.2. Change Focused	53
2.3. Digitalization Achievers	54
2.4. Direction Needers	55
2.5. Strategy Doubters	55



2.6. Innovation Rejectors	56
Parte 4. Ripensare i modelli organizzativi e di management	58
4.1. Il valore strategico dei processi di digitalizzazione come linea guida nella gestione della crisi	58
4.2. Il ripensamento dei modelli organizzativi in ottica Service-oriented e Platform-oriented	60
4.3. Un modello di middle management	62
4.4. Distanziamento sociale e Digital Learning: la diffusione della cultura digitale tramite lo sviluppo delle modalità formative	64
Bibliografia	67
A.1. Le 10 competenze digitali dei middle manager	68



Prefazione

La ricerca realizzata da Quadrifor vuole identificare le competenze digitali del middle management del Terziario, per comprendere quale strada abbiano intrapreso le imprese, e con quali strumenti intendono avviare il percorso verso l'innovazione e digitalizzazione dei processi, delle strutture e della cultura aziendale in generale.

Nel passato si è trattato prevalentemente dell'obiettivo di colmare il gap che contraddistingue il nostro Paese nell'indicatore europeo DESI, ossia di formare il middle management per saper fronteggiare le nuove sfide del mercato.

Oggi si tratta invece di comprendere come far fronte alle nuove esigenze emerse a seguito dell'emergenza sanitaria, che ha visto un'accelerazione nell'implementazione e nell'impiego di tecnologie innovative e nella revisione profonda dei modelli di business.

Tra i diversi modelli epistemologici, oggi si affaccia con nitidezza ed irruenza il modello dell'apprendimento – e del cambiamento – “per traumi”. I nuovi modelli di organizzazione del lavoro e di funzionamento delle imprese, che fino a ieri in molti osservavamo con moderazione, oggi sono lo specchio in cui si riflette la nuova realtà.

Dobbiamo guardare al futuro con coraggio. Sicuramente dobbiamo guardare al futuro con un senso profondo di prospettiva.

La bilateralità ha una grande responsabilità nel dotarsi di strumenti di anticipazione dei fenomeni, per indicare alle imprese e ai lavoratori (ai middle manager nel nostro caso) quali sono i possibili nuovi orientamenti di futuro auspicabile e da perseguire.

Questa ricerca va in questa direzione. Non si tratta solo di definire i perimetri di un set di competenze. Lo abbiamo già fatto. Si tratta di tracciare scenari di sviluppo delle professionalità degli attori chiave del cambiamento strategico, partendo da quello che ci appare il risultato più significativo: aziende e middle manager si stanno muovendo congiuntamente per la ridefinizione dei processi di lavoro (od il loro adattamento), della comunicazione interna ed esterna e della condivisione dei dati.

Crediamo che questo dato rappresenti la base indispensabile per la definizione dei nuovi scenari di sviluppo: un processo in cui azienda e middle management si muovono in sinergia, un quadro in cui viene meno il fattore individuale ed in cui si afferma l'esigenza di una ricerca congiunta di una strategia innovativa con nuove politiche di investimento in ambito digital che porti a delineare la futura organizzazione del lavoro e quindi le nuove professionalità.

Rosetta Raso
Presidente Quadrifor



EXECUTIVE SUMMARY

La presente ricerca è stata concepita inizialmente con l'obiettivo di evidenziare alcune tendenze legate alla digital transformation di particolare rilevanza per il management del Terziario, attraverso la creazione di uno strumento che consentisse la "misura" della predisposizione alla trasformazione digitale dei Quadri del Terziario, un vero e proprio questionario da somministrare on line che avrebbe consentito la definizione di un "benchmark" del livello raggiunto dal Quadro ed una più consapevole scelta di opportunità formative.

L'accelerazione nell'implementazione di strumenti di lavoro in remoto impressa dalla gestione dell'emergenza sanitaria ha imposto una ridefinizione degli obiettivi, che sono stati riformulati come segue:

1. Rilevare l'impatto dell'emergenza legata alla diffusione del Covid-19 sulla vita delle imprese, trovatesi nella condizione di dover riorganizzare in fretta processi di lavoro, sistemi di comunicazione e condivisione dei dati ecc.;
2. Evidenziare la percezione da parte delle imprese dello stato di avanzamento dei propri processi di innovazione digitale;
3. Identificare i gap che in questa fase risultano essere i più urgenti da colmare e gli scenari da immaginare a lungo termine;
4. Rilevare quali aree di presidio i Quadri delle aziende del terziario percepiscono essere di propria competenza nella digital transformation, intesa come processo continuo;
5. Provare a tracciare possibili scenari di medio-lungo periodo.

Con il supporto di Doxa, sono state condotte 502 interviste tramite metodologia CAWI, su un campione di 502 Quadri iscritti a Quadrifor, ai quali è stato somministrato un questionario semi-strutturato realizzato dallo staff di ricerca interno a Quadrifor.

Il campione, rappresentativo della popolazione di Quadri iscritti a Quadrifor, è stato così composto: due terzi uomini (68,5%) e un terzo donne (31,5%); 9,2% sotto i 36 anni, 33,3% tra i 36 e i 45 anni, 36,7% tra i 46 e i 54 anni, 20,9% oltre i 55 anni; 52,2% di Quadri in possesso di una Laurea Magistrale/Master di primo livello, 34,1% con un Diploma o la qualifica professionale, 7,4% con Diploma Universitario/Laurea Triennale, 5,4% in possesso di Master di secondo livello/Dottorato di ricerca, 1% con Obbligo Scolastico; 74,7% residente nel Nord Italia, 17,7% nel Centro Italia e 7,6% nel Sud e Isole. I principali settori di provenienza dei Quadri intervistati sono: *Servizi e consulenza alle imprese* (20,1%), *Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio* (16,5%), *Informatica e attività connesse* (15,7%), *Commercio al dettaglio* (9,4%). In merito all'area aziendale di riferimento, i Quadri che hanno preso parte all'indagine operano soprattutto nell'ambito *Commerciale e Vendita* (27,1%), *Produzione e Tecnica* (13,9%), *Sistemi informativi e TLC interni* (13,9%) e *Amministrazione e Finanza* (13,3%). Infine, relativamente al numero di collaboratori gestiti, il 23,5% dei Quadri è responsabile di strutture in cui non ci sono collaboratori, il 35,3% opera in strutture in cui sono presenti dai 2 ai 5 collaboratori, il 17,3% dei Quadri intervistati in strutture con 6-10 collaboratori, l'8,4% gestisce gruppi di



11-20 collaboratori e il 9,2% coordina gruppi di 21-50 collaboratori. Solo il 6% dei Quadri opera in strutture di cui sono responsabili con più di 50 collaboratori.

La maggioranza dei Quadri intervistati dichiara di ritenere che il processo di digitalizzazione sia molto strategico per l'azienda nella quale lavora: infatti, su una scala da 1 a 10, il 76,9% dei Quadri attribuisce un voto tra 8 e 10, il 16,7% un voto tra 6-7 e solamente il 6,4% ritiene che la digitalizzazione sia poco strategica, assegnandole un voto tra 1-5.

I Quadri intervistati hanno elencato le innovazioni che sono già state introdotte all'interno dell'impresa nella quale lavorano, tra cui: *Strumenti di comunicazione e condivisione dati al proprio interno* (86,3%), *CRM (Customer Relationship Management)* (61,2%), *Social media* (55,2%) e *Sistemi di Cloud Computing* (48,2%).

Relativamente agli interventi messi in atto per sensibilizzare i lavoratori verso le innovazioni tecnologiche, al primo posto tra le iniziative organizzate dalle imprese troviamo *Realizzazione di eventi di formazione e sensibilizzazione rivolti a tutti i lavoratori* (48%), seguiti da *Comunicazione attraverso Newsletter e Social Media aziendali* (35,1%), *Condivisione di Best Practice legate a progetti di successo condotti da team aziendali* (25,5%) e *Realizzazione e promozione di progetti innovativi specifici con il coinvolgimento delle aree aziendali interessate* (23,3%). Il 12,4% del campione ammette che nella propria impresa non si porta avanti nessuna attività per sensibilizzare i lavoratori verso le innovazioni tecnologiche.

La sezione successiva del questionario ha riguardato l'accelerazione nei processi di digitalizzazione innescata dall'emergenza Covid-19. A tal proposito, durante la fase di attuazione delle misure restrittive messe in atto dal governo per il contenimento del contagio da COVID-19, solo l'1% delle imprese non ha potuto portare avanti la propria attività. Il restante 99% si divide tra imprese che hanno potuto continuare a lavorare adottando modalità di lavoro in remoto per tutti i dipendenti (66,5%), e imprese che hanno potuto adottarlo solo per alcuni dipendenti (32,5%). La ragione principale per cui l'1% del campione non è riuscito a portare avanti le proprie attività durante l'emergenza da Covid-19 è che l'attività di queste imprese rientrava tra quelle considerate essenziali. La tecnologia che più è stata utilizzata durante il lavoro in remoto corrisponde a quella che più era utilizzata anche prima dell'emergenza: la rete VPN fornita dall'azienda (il 76,5% l'ha utilizzata durante il lavoro in remoto e il 71,8% la utilizzava già prima). Troviamo poi le Piattaforme di e-collaboration e e-communication che, se pur al secondo posto, hanno conosciuto l'incremento più alto tra il pre- e il post-emergenza: il 47,5% dei Quadri le utilizzava anche prima, mentre durante il lavoro in remoto il 64% ha iniziato ad utilizzarle. Al terzo posto tra le tecnologie più utilizzate dai Quadri del Terziario durante lo Smart Working troviamo le Piattaforme di Cloud (+5,4% rispetto al periodo prima dell'emergenza).

In merito alle criticità derivanti dall'inevitabile adattamento del lavoro ai metodi dello Smart Working, le limitazioni che riguardano il *collegamento ad internet e/o il collegamento telefonico da casa* rappresentano la difficoltà più condivisa dai Quadri intervistati (40,2%), seguita dal *Senso di 'isolamento' manifestato dai collaboratori* (34,6%) e dalle *Difficoltà nella gestione della motivazione dei collaboratori* (24,5%). Il 22% del campione indica che non è stata riscontrata alcuna difficoltà o criticità durante la fase di lavoro in remoto. Molti sono inoltre i benefici che i Quadri ritengono di aver ottenuto



dal periodo di lavoro in remoto o in Smart Working, in merito ai quali 72,6% dei Quadri è convinto che il periodo di lavoro in remoto abbia portato una *Maggiore e diffusa consapevolezza delle opportunità offerte dalle tecnologie di gestione del lavoro in remoto*, il 57,3% dichiara un *Migliore equilibrio tra vita privata e lavoro*, il 47,3% una *Prospettiva di superamento di vecchi modelli di management*. Solamente il 3,4% del campione di Quadri che ha partecipato all'indagine ha indicato di non aver ottenuto alcun beneficio durante la fase di lavoro in remoto.

Un ulteriore approfondimento riguarda le opinioni dei Quadri sugli aspetti principali che il People Manager deve tenere presente nella gestione a distanza del team: secondo i Quadri del Terziario, il People Manager dovrebbe innanzitutto *Adottare un approccio flessibile al lavoro, centrato sugli obiettivi (72,2%)*, *Ridefinire regole e obiettivi in un'ottica basata sulla fiducia e sull'engagement, più che sul controllo (63,2%)* e *Favorire il senso di autonomia e responsabilità nei collaboratori, anche attraverso processi di delega (61%)*.

L'ultima sezione del questionario si è concentrata sull'esplorazione dei potenziali fabbisogni formativi. Ai Quadri è stato chiesto di indicare se nell'azienda nella quale operano è emersa la necessità di attuare nuove politiche e/o investimenti in ambito digital nei prossimi anni. Il 39,2% dei Quadri ammette che le necessità sono emerse e che l'azienda nella quale lavorano ha intrapreso delle chiare iniziative a riguardo; il 38,4% però, pur sentendone la necessità, indica che la propria impresa non ha ancora adottato delle chiare indicazioni. Il restante 22,3% ammette che nell'organizzazione interna non si ritiene necessario investire nell'ambito digital nei prossimi anni. Molte sono le direzioni intraprese dalle aziende che hanno già chiare intenzioni di investire nell'ambito digital nei prossimi anni: primo fra tutti, proprio un obiettivo di formazione in ambito digitale, la *Sensibilizzazione e formazione dei lavoratori su tecnologie digitali (41,1%)* subito seguito dall' *Implementazione di processi Agile (40,1%)*. Secondo i Quadri intervistati, le aziende si stanno anche muovendo verso la *Trasformazione degli spazi lavorativi per facilitare la collaborazione e l'innovazione (34%)* e la *Creazione di team inter-funzionali con focus su progetti di digitalizzazione (29,4%)*.

In merito agli ambiti i cui i Quadri sentono di dover acquisire maggiori conoscenze e competenze, tra i più menzionati troviamo: *Implementazione di processi Agile (35%)*, *Implementazione di programmi di Open Innovation/Open Business (27,9%)* e *Sensibilizzazione e formazione dei lavoratori su tecnologie digitali (26,9%)*.

I Quadri intervistati hanno inoltre espresso il proprio parere sulle principali responsabilità richieste ai Middle Manager in ambito digital, indicando, tra le principali, *Contribuire strategicamente all'analisi e alla riprogettazione dei processi, in ottica di miglioramento continuo (53,2%)*, *Essere in grado di 'fiutare il cambiamento', immaginando nuovi scenari e anticipando i bisogni dei potenziali clienti (38,8%)*, e *Saper coinvolgere e valorizzare tutti gli interlocutori interessati dal cambiamento (36,9%)*. In riferimento a tali competenze, è stato chiesto ai Quadri quali sono gli ambiti in cui avvertono il bisogno di acquisire maggiori conoscenze e competenze, ed in tal senso le principali scelte degli intervistati hanno riguardato la *Capacità di pensiero strategico in un'ottica di miglioramento continuo (35,9%)*, l' *Essere costantemente aggiornato sulle nuove frontiere tecnologiche del proprio settore di riferimento, acquisendo una vision digitale (32,7%)*, e *Incrementare la propria sensibilità nel 'fiutare il cambiamento', immaginando nuovi scenari e anticipando i bisogni dei potenziali clienti (26,3%)*.



Rappresentano il 63,1% del campione i Quadri che durante il periodo di emergenza hanno frequentato dei corsi di formazione in remoto, una percentuale ancora più significativa se si considera che la quasi totalità del campione ha continuato a portare avanti le proprie attività durante l'emergenza adottando misure di lavoro in remoto. Sono più le donne Quadro che hanno partecipato a corsi di formazione durante l'emergenza (69%) rispetto agli uomini (60,5%), un dato che richiama le differenze in termini di livello di istruzione osservato nel campione in esame. In linea con quello che potrebbe essere il livello di esperienza, sono di più i giovani Quadri che hanno partecipato a corsi di formazione (67,4%), rispetto ad altre classi d'età come 36-45 anni (61,7%), 46-54 anni (62,5%) e 55 anni e oltre (64,8%). Diverse sono le aree tematiche su cui i Quadri hanno svolto corsi di formazione durante il periodo dell'emergenza, ma al primo posto troviamo corsi sulle *Skills tecniche professionali legate al ruolo manageriale specifico* (45,1%), le *Soft skill per l'empowerment personale e/o di ruolo* (40,7%) e le *Competenze digitali* (25,9%).

Sulla base delle risposte fornite dai Quadri intervistati, è stata condotta una *cluster analysis* che ha portato all'individuazione di 5 profili principali dei Quadri che hanno partecipato all'indagine e delle aziende nelle quali lavorano: il primo cluster, denominato *Change Focused*, è formato principalmente da donne Quadro provenienti da aziende del Centro Italia con oltre 250 dipendenti, operanti nel settore Sistemi informativi e TLC interni, che individuano nella digitalizzazione un processo strategico per ridefinire prodotti e servizi, ma anche per collaborare a distanza con soggetti esterni all'azienda. Le convinzioni dei Quadri appartenenti a questo cluster rispecchiano la strada intrapresa dall'azienda verso la digitalizzazione: si tratta di grandi imprese che sentono la necessità di un cambiamento o di un miglioramento nel percorso di digitalizzazione che negli anni avevano già intrapreso, e verso il quale avevano già avviato iniziative di sensibilizzazione dei dipendenti. Allo stesso tempo questi Quadri, forti del fatto che l'ambiente lavorativo li sostiene in questo senso, fanno proprie le tecnologie già adottate e sono pronti ad adottarne altre, per un lavoro sempre più innovativo.

I Quadri del secondo cluster, definiti *Digitalization Achievers*, operano per lo più in Lombardia in imprese che si occupano di TLC interni, sono equi-distribuiti tra uomini e donne, hanno meno di 36 anni e sono possessori di una laurea magistrale o vecchio ordinamento. Le aziende per le quali lavorano sono indipendenti e per lo più di piccole dimensioni (meno di 10 addetti), ma sono già molto digitalizzate perché consapevoli dell'importanza strategica di tale scelta, ed utilizzavano regolarmente lo Smart Working già prima dell'emergenza Covid-19. Questo rende i Quadri del cluster sicuri della strada intrapresa, ma anche meno inclini al cambiamento rispetto al primo cluster: non hanno infatti la necessità di attuare nuove politiche di investimento in ambito digital, perché sentono di aver intrapreso tale strada già da molto tempo.

Nel terzo cluster, quello dei *Direction Needers*, troviamo una prevalenza di donne che si dividono nei due gruppi estremi d'età: sono o molto giovani (meno di 36 anni) o di oltre 55 anni. Anche le aziende in cui lavorano sono giovani, e occupano dai 10 ai 150 addetti. Durante l'emergenza sanitaria, sono state riscontrate molte difficoltà nell'impiego dello Smart Working, legate soprattutto all'utilizzo della connessione internet e/o telefonica, e alla gestione dei collaboratori, nonché a fattori psicologici come il senso di isolamento provato dai collaboratori. Queste imprese non hanno ancora lanciato una vera e propria politica di digitalizzazione e, spesso, il fatto che l'azienda si muova timidamente verso questa strada, fa sì che anche i dipendenti siano cauti a riguardo. I Quadri di questo cluster però si dicono interessati ad acquisire maggiori competenze per la riduzione dei pregiudizi



e delle resistenze al cambiamento. L'assenza di una direzione precisa verso l'innovazione e il cambiamento caratterizza questo cluster come "poco audace", ma la mancanza di una strategia si contrappone al bisogno sentito di attuare nuove politiche ed investimenti.

Il quarto cluster, definito *Strategy Doubters*, coinvolge per lo più uomini tra i 46 e i 54 anni, residenti nel Sud e nelle Isole e in possesso di un diploma o una qualifica professionale, operanti in aziende del commercio attive da più di 11 anni e con oltre 250 addetti. Durante l'emergenza sanitaria, solo pochi tra i loro colleghi hanno potuto svolgere il lavoro da remoto, in merito al quale hanno riscontrato alcuni benefici, come la consapevolezza delle opportunità offerte dalle tecnologie o un migliore equilibrio tra vita privata e lavoro, ma anche alcuni svantaggi, legati soprattutto alla carenza di competenze nell'uso degli strumenti e di processi adeguati al lavoro da remoto. I Quadri di questo gruppo provengono da aziende non particolarmente digitalizzate, dunque sentono la necessità di attuare nuove politiche e investimenti in ambito digital, ma allo stesso tempo non considerano la digitalizzazione particolarmente strategica, ritenendola piuttosto una strada da percorrere con l'obiettivo di profilare i propri clienti e farsi una maggiore e più efficace pubblicità.

L'ultimo cluster, quello degli *Innovation Rejectors*, è legato ad aziende poco propense alla digitalizzazione e all'innovazione. I Quadri di questo gruppo operano nel Nord Italia, sono equi-distribuiti per sesso, sono giovani (36-45 anni), hanno un diploma o una qualifica professionale e operano in piccole imprese del settore del commercio all'ingrosso e degli intermediari del commercio. Durante l'emergenza sanitaria, solamente i colleghi che si occupano di marketing e comunicazione hanno lavorato in Smart Working, senza l'adozione di tecnologie e con forti limitazioni dovute soprattutto alla scarsa disponibilità di strumenti, alla mancata connessione internet e/o telefonica, alla carenza di competenze e alle difficoltà del management nel garantire un'efficace comunicazione. Oltre a non essere propense alla digitalizzazione e all'innovazione, le aziende di provenienza dei Quadri di questo gruppo non la ritengono strategica, e di conseguenza i Quadri stessi non sono interessati ad acquisire competenze a riguardo.

Nella sezione finale del report vengono proposte alcune riflessioni sulle possibili evoluzioni dei modelli organizzativi, del ruolo e delle competenze dei middle manager e delle modalità formative nella fase post-emergenziale.



Parte 1. Le motivazioni e le basi teoriche della ricerca

1.1. Le competenze digitali dei middle manager: prime esplorazioni

L'attenzione di Quadrifor al tema delle competenze digitali – Tra il 2014 e il 2015 l'Istituto ha condotto una prima ricerca in cui si è posta l'attenzione allo sviluppo di un digital mindset e di uno skillset trasversale ai manager intermedi. Si trattava di una prima apertura al tema, nella considerazione che ci si trovava di fronte ad un potenziale divario conoscitivo che avrebbe avuto un'importante incidenza sul piano occupazionale e dello sviluppo del business.

Sempre nel 2015, infatti, l'Unione Europea iniziava a rilevare i progressi compiuti dai singoli Stati membri nell'implementazione dell'Agenda Digitale mediante uno specifico indicatore, denominato DESI (Digital Economy and Society Index). Nella graduatoria generale il nostro Paese si confermava allora 25esimo su 28, posizione rimasta grosso modo invariata nel tempo. Anche i dati del World Economic Forum (WEF, 2014) andavano nella stessa direzione: l'Italia veniva classificata al 121° posto nel ranking dei paesi che utilizzano tecnologie digitali nell'organizzazione del lavoro (team virtuali, Smart Working ecc.), ed era al 111° per l'impiego di tecnologie nella progettazione di nuovi prodotti e servizi.

La ricerca condotta da Quadrifor evidenziò una insufficiente valutazione della rilevanza del ruolo delle competenze digitali nello sviluppo delle capacità manageriali. Si trattava quindi di contribuire, come Istituto bilaterale deputato alla promozione della professionalità dei Quadri del terziario, a creare e diffondere conoscenza utile ad affrontare la nuova *“sfida delle tecnologie”*, mirando a comprendere come questa dimensione che entrava in modo irruento nelle nostre vite si correlasse con gli altri ambiti che lo stesso management si trovava allora a dover fronteggiare con priorità: *la sfida delle risorse; la sfida delle strategie, dell'innovazione e della progettualità; la sfida della condivisione di significati.*

Da allora l'Istituto ha proseguito l'attività di osservazione e ricerca sull'evoluzione del *new tech* applicato (o ancora in là da venire) ai processi di lavoro del terziario e allo sviluppo delle competenze del management. In particolare e in ordine cronologico sono state realizzate le seguenti attività, specificamente centrate o comprendenti il tema delle digital skill:

- un approfondimento di ricerca sul ruolo e le competenze delle donne quadro (2015);
- uno studio sulle competenze dei middle manager per la gestione di gruppi di lavoro in Smart Working, in collaborazione con esperti accademici e del mondo delle imprese (2015/2016);
- una ulteriore ricerca quali-quantitativa (campionaria) sull'evoluzione del profilo professionale e delle competenze dei Quadri del terziario (2017);
- uno studio sulle competenze digitali specifiche del middle management (2018);
- un approfondimento di ricerca su gender diversity, leadership e competenze digitali (2019);



- una ricerca quali-quantitativa (campionaria) sui processi di innovazione e digitalizzazione nelle PMI del terziario, e sulle relative competenze del management delle imprese di minore dimensione¹.

Il tema dell'e-leadership: una caratterizzazione funzionale può essere sufficiente? –

Nello stesso periodo si è assistito alla convergenza di studi e ricerche, soprattutto di carattere istituzionale, sul tema dell'e-leadership. Vennero fornite diverse definizioni, caratterizzate da differenti contesti professionali, con un denominatore comune dato dall'intersezione fra *trasformazione digitale* e *change management*. L'e-leader, in tal senso, era visto come “la figura (in senso ampio) che concepisce e promuove il cambiamento grazie al digitale e che in questo cambiamento intravede nuovi mercati e nuove opportunità, generando anche, a volte, nuovi mestieri”.

Una possibile ripartizione delle competenze, desumibile dai diversi contributi e utile a fare chiarezza tra i contesti professionali, prevedeva:

- *competenze “end user”* delle tecnologie digitali più diffuse in generale e nel proprio contesto professionale (internet, social media, mobile device, IT tool specifici ecc.)
- *competenze di base* sui più rilevanti ambiti di digitalizzazione ed evoluzione tecnologica (gestione digitalizzata dei clienti, dei fornitori, del personale; business analytics; cloud computing; ma anche le nuove frontiere di internet of things, big data, machine learning, intelligenza artificiale, stampa 3D e 4D ecc.)
- *digital soft skill*.

La definizione di quest'ultimo terzo ambito – ovvero quello di nostro reale interesse – ha sempre presentato maggiori difficoltà, poiché si tratta di competenze legate allo specifico ambito di attività del middle manager, alla cultura organizzativa dell'azienda e del settore di provenienza. Inoltre, il concetto stesso di *digital soft skill* è oggetto di analisi e contributi interdisciplinari molto diversificati² e che si posizionano tra due estremi: ad uno di essi rileviamo una posizione che potremmo definire “funzionalista”, caratterizzata dalla ricerca di determinanti comuni e a-culturali della competenza con funzioni di adattamento alla nuova realtà e, all'altro estremo, una visione “ontologizzante”, che rimanda al mindset e alla costruzione di nuovi significati, possibilmente situati e culturalmente modellati, lasciando aperte le riflessioni sui mutamenti profondi che potranno occorrere negli individui e nella realtà sociale e produttiva.

¹ Tali attività trovano riscontro in altrettante pubblicazioni (Savini e Richini cur., 2015; Richini, 2016; Richini e Savini cur., 2018; Richini 2019a, Richini cur., 2019b; Richini cur., 2019c), alcune delle quali scaricabili dal sito dell'Istituto (cfr. in Bibliografia). La sola attività di studio sulle competenze digitali specifiche del middle management non ha previsto una pubblicazione bensì una diretta applicazione sulla progettazione dell'offerta formativa rivolta alle aziende e ai Quadri iscritti.

² Diversi studi annoverano i seguenti ambiti concettuali e interdisciplinari come riferibili al campo delle competenze digitali: Computer Literacy, ICT Literacy, Technology Literacy, Media Literacy, Information Literacy, Media and Information Literacy, Digital Media Literacies, Digital Literacy, e-Literacy, New Literacies, Multiliteracies, Multimodality, Media Education, e-Competence, e-Skill, Digital Competence (cfr. Richini 2019a)



Tra questi due poli si possono determinare le scelte concettuali, modellistiche e strumentali della digitalizzazione del lavoro e della gestione delle risorse umane.

L'Istituto ha così fatto una duplice scelta da un punto di vista concettuale e metodologico:

- da un lato, nell'alveo della visione "funzionalista", le attività di analisi e studio hanno previsto la definizione di competenze trasversalmente valide nei diversi contesti di espressione della capacità manageriale, tali da poter orientare la definizione di scelte di progettazione e programmazione dell'offerta formativa rivolta ai Quadri iscritti;
- da un altro lato, si è trattato di analizzare l'intreccio complesso tra lo sviluppo di tali competenze e gli altri ambiti di "risignificazione" del ruolo manageriale che la trasformazione digitale sta implicando.

Nel primo caso si è scelto di operare avvalendoci di un modello condiviso a livello europeo, il *DigComp*³, derivando un set ben identificato di competenze trasversali ai Quadri del terziario. Una sintesi dei risultati ottenuti è riportata a seguire.

Nel secondo caso si tratta di studi e indagini di carattere più complesso, che richiedono l'analisi dei contesti in cui avviene lo sviluppo delle competenze. Non si tratta solo di riportare il tema alle specificità dei contesti professionali e organizzativi, ma soprattutto di focalizzare i nuovi significati che lo sviluppo dell'e-leadership assume in determinate fasi storiche come quella attuale. E' indubbio, infatti, che l'emergenza pandemica non abbia solo determinato elaborazioni utili sul piano professionale ed organizzativo ma, soprattutto, un profondo ripensamento dell'agire manageriale, tuttora in corso, a fronte di un intreccio di vissuti, esperienze, emozioni, interpretazioni di senso individuali e collettive.

Quali sono le competenze digitali dei middle manager? – Sul primo livello sopra descritto, tra la fine del 2017 e il 2018 l'Istituto ha individuato, con il supporto tecnico-scientifico della società Amicucci Formazione / Skilla, un set di competenze digitali del middle management del terziario, basato sul modello *DigComp 2.1* dell'Unione europea. Si tratta di dieci competenze raggruppate in tre aree:

A. *Saper usare strumenti interattivi*

- 1) sviluppare un mindset digitale;
- 2) rendere digitale lo stile di vita lavorativa;
- 3) ricercare, selezionare e organizzare informazioni e dati della rete.

B. *Saper interagire a distanza in gruppi eterogenei, sia interni che esterni*

- 4) collaborare a distanza attraverso le tecnologie digitali;
- 5) comunicare con le tecnologie digitali;
- 6) gestire la reputazione online propria e dell'azienda.

C. *Saper agire autonomamente*

- 7) sviluppare una organizzazione per la trasformazione digitale;
- 8) individuare soluzioni digitali per risolvere problematiche aziendali;
- 9) proteggere i dati digitali propri e dell'azienda;
- 10) effettuare la supervisione dei contenuti digitali identificandone le implicazioni legali.

³ "DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use", scaricabile all'indirizzo <https://bit.ly/2q9W3gr> (ultima consultazione 23/06/2020).



Tali competenze, le cui schede sono riprodotte nell'**Allegato 2** del presente report, sono articolate in:

- Indicatori descrittivi della competenza;
- Livello EQF (oscillante, per le figure manageriali, tra 5 e 7);
- Livello di padronanza DigComp (anch'esso variabile tra 5 e 7);
- Conoscenze;
- Abilità.

Il set di competenze viene utilizzato dall'Istituto come tool utilizzabile dai manager e dalle aziende per l'orientamento alla scelta dell'offerta formativa più corrispondente alle proprie necessità⁴, nonché come strumento utile all'Istituto stesso per la progettazione e la programmazione delle attività formative.

1.2. Stato dell'arte delle imprese e dei Quadri del terziario nei processi di digitalizzazione

In quale contesto sono impiegate le competenze digitali dei middle manager del terziario? Quale valore strategico è attribuita dalle imprese, soprattutto da quelle di minore dimensione, all'innovazione e alla digitalizzazione? Quali sono le strade percorse da questa tipologia dimensionale di imprese per lo sviluppo della digital transformation? Riportiamo in sintesi, in questo paragrafo, alcuni dei risultati ottenuti dalla ricerca realizzata a fine 2019 (*Innovazione, digitalizzazione e competenze nelle PMI del terziario*) in ragione della loro rilevanza nella comprensione dei fenomeni di innovazione nelle imprese del terziario e delle ricadute che hanno avuto nel progettare la presente ricerca.

Finalità e scelte della ricerca – Come si è anticipato, con tale ricerca si è inteso verificare, nelle imprese del terziario di minori dimensioni, la relazione che intercorre tra le strategie di innovazione/digitalizzazione e la percezione dei fabbisogni di professionalizzazione delle risorse umane (in particolare del suo management). Ciò al fine di identificare i lineamenti di un'offerta formativa specificamente rivolta ai Quadri delle piccole imprese del terziario che permetta di rispondere alle effettive necessità e superare gli ostacoli alla partecipazione. La rilevazione ha riguardato Quadri inseriti in aziende iscritte a Quadrifor con meno di 5 Quadri, secondo principi di rappresentatività statistica di questa specifica popolazione aziendale. La scelta si motiva a seguito della conclamata conferma (avvenuta in diverse precedenti ricerche condotte dall'Istituto) della presenza nelle imprese, da 1 a 5 Quadri, di manager fortemente coinvolti nei processi strategici dell'impresa, il cui protagonismo tende a rendere sfumate le differenze con il ruolo di dirigente. Con il supporto metodologico di Doxa, sono stati intervistati 600 Quadri con metodologia CAWI tramite un questionario semi-strutturato costruito dallo staff di ricerca interno a Quadrifor.

Percezione del valore strategico dell'innovazione – Dalle risposte fornite dai Quadri emerge, in coerenza con altre indagini precedentemente realizzate da Quadrifor

⁴ Cfr. il *Competence Tool*, strumento on line per l'individuazione delle proposte formative programmate da Quadrifor a partire dalla competenza che si intende acquisire o rafforzare, accessibile a partire dalla home page dell'Istituto.



sull'evoluzione del ruolo dei Quadri, che l'innovazione (di prodotto, di processo, organizzativa e di relazione col mercato) sia percepita come una leva strategica nelle imprese in cui lavorano i rispondenti. In una scala da 1 a 10, la media è risultata pari a 7,8 (sd=2,08). Le motivazioni per cui è ritenuto importante investire in innovazione riguardano l'*acquisizione di un vantaggio competitivo* (66,2%), il *miglioramento della qualità percepita dal cliente* (62,5%) e *della qualità interna del lavoro* (56,2%), mentre sono di poco superiori al 40% le citazioni relative alla riduzione dei costi, all'aumento della produttività e all'automazione dei processi.

Date le ridotte dimensioni delle imprese considerate, la creazione di un team dedicato all'innovazione rispecchia il parere del solo 22% dei rispondenti. Dell'innovazione se ne occupano prevalentemente il titolare (o imprenditore, soci, proprietà con il 48,3% delle citazioni) e il direttore o amministratore delegato (33,5%). Esiste, nel parere del 26% degli intervistati, la volontà dell'impresa di allocare un budget specifico per l'innovazione.

Peraltro, in molti casi i Quadri intervistati non percepiscono l'intenzione dell'impresa di promuovere l'innovazione con un coinvolgimento diffuso dei dipendenti, e ben il 41,8% delle aziende non ha introdotto ancora alcun metodo di lavoro innovativo. Tra gli ostacoli gli intervistati annoverano la carenza di personale qualificato (39,2% delle citazioni) e la resistenza al cambiamento da parte del personale (38,3%) e del management (34,7%). Tra coloro che invece hanno risposto affermativamente sono prevalenti lo *Smart Working* (34,5%) e l'*Approccio Agile* (23,3%), tematiche che risultano essere coerenti con l'effettiva domanda di formazione volta all'Istituto Quadrifor in questi ultimi anni dai manager iscritti.

Percezione del valore strategico della digitalizzazione – Per quanto attiene alla digitalizzazione, considerata anch'essa strategica pressoché in egual misura all'innovazione (una media di 7,7 con sd=1,98), le finalità citate riguardano l'*automazione dei processi* (58,5%), la possibilità di *comunicare e relazionarsi con i clienti in maniera più efficace* (58,2%), l'*aumento di produttività* (52,7%) e la *facilitazione del lavoro a distanza dei propri dipendenti* (46%). Rispetto all'innovazione, i processi di digitalizzazione risultano essere più diffusi nelle imprese di piccola dimensione: solo l'1,5% dei Quadri intervistati indica che nessuna tecnologia è stata implementata nell'impresa. Sono altresì citati gli *strumenti di comunicazione e condivisione dati al proprio interno* (73,5%), i *social media* (53,8%), *tecnologie per CRM* (42,7%) e il *cloud computing* (30,5%).

Anche se in misura ridotta, nei prossimi tre anni si prevede di implementare anche *strumenti di analisi dei Big Data* (20,8%) e *sistemi di intelligenza artificiale e machine learning* (16,7). La digitalizzazione resta comunque di più difficile decifrazione per i Quadri: l'85,8% non ha saputo indicare la percentuale di fatturato destinabile alla digital transformation. Rispetto all'innovazione, oltre ai motivi più sopra citati rivestono una significativa rilevanza l'incertezza sui ritorni dell'investimento e i costi, considerati ancora elevati. Occorre tenere presente che il 74% dichiara di non essere a conoscenza di incentivi economici che favoriscono la digital transformation. Il rapporto entra quindi nel merito di quali incentivi sono effettivamente noti ed impiegati dal rimanente 26%.

Le competenze necessarie e per le quali ricorrere alla formazione riguardano l'*analisi dei dati* (55,7%), il *digital marketing* (39,8%), il *social media management* (37,7%) e la *cybersecurity* (36,0%). Ad una richiesta meno centrata sulle tecnologie, i Quadri vedono necessario acquisire una maggiore capacità di *analizzare e valutare gli scenari*, di *saper innovare*, di *saper sviluppare e gestire il lavoro in team*.

Cinque cluster di imprese – Un ultimo set di dati rilevanti per la comprensione del fenomeno riguarda gli esiti di una cluster analysis, che ha consentito di individuare 5



gruppi omogenei al loro interno per caratteristiche e comportamenti rispetto all'innovazione e alla trasformazione digitale.

I due gruppi relativamente più presenti sono gli *I&D (Innovation and Digitalization) Embracers* e gli *I&D Promoters*. Al primo gruppo (22,2%) corrispondono manager prevalentemente uomini, in posizioni elevate nella struttura, in imprese spesso appartenenti ad un Gruppo, nei settori dell'informatica e della manifattura. Sono frequentemente coinvolti nella promozione dell'innovazione e della digitalizzazione e ritengono che per far fronte agli ostacoli occorre formare il personale già inserito in azienda nonché inserirne di nuovo con maggiore specializzazione. Le aree di competenza riguardano soprattutto quelle più vicine al ruolo effettivamente ricoperto dai rispondenti, ovvero il marketing, le vendite e la gestione commerciale.

Al gruppo degli *I&D Promoters* (22,5% degli intervistati) appartengono manager uomini in prevalenza nella fascia d'età 46-54 anni, occupati in imprese del Centro Italia con 3 Quadri, nelle aree di Ricerca e sviluppo e nei Sistemi informativi. Considerano l'innovazione e la digitalizzazione come leve necessarie per il posizionamento competitivo dell'impresa e nelle loro aziende sono già presenti diversi metodi di lavoro innovativi e tecnologie digitali. Differentemente dall'*Embracer*, il *Promoter* non si limita ad introdurre nuove tecnologie ma intende promuoverne l'importanza e rafforzare le proprie competenze nel campo della digital transformation, anche allenando la capacità di pensiero critico, di analisi degli scenari, di saper operare in un quadro di *business collaboration*.

Un terzo gruppo, gli *Young and Digitalized*, accomuna il 20,8% dei middle manager operanti in imprese con 5 Quadri e uniformemente distribuite su territorio nazionale, con una età media più bassa del resto del campione (al di sotto dei 45 anni). Nelle loro imprese l'innovazione e la digitalizzazione sono ritenute processi strategici e il personale è coinvolto in azioni di promozione, sono stati già introdotti metodi (approccio Agile) e nuove tecnologie (Social media, supply chain management, CRM ecc.), e le competenze da sviluppare riguardano prevalentemente l'analisi degli scenari, la gestione dei collaboratori, la gestione economico-finanziaria e dei processi aziendali.

Un quarto gruppo, i *Curious but Passive*, accomuna una quota minoritaria dei Quadri intervistati, pari al 16%, tra i più maturi (55 anni e oltre) e prevalenti nel Nord-ovest. Operano in aziende in cui l'innovazione e la digital transformation non sono considerate strategiche, ma ritengono che potrebbero contribuire al riposizionamento dei prodotti e dei servizi. Tra i maggiori ostacoli riscontrano le resistenze del management al cambiamento.

Infine, il gruppo dei *Traditional and Disinterested* interessa soprattutto donne quadro con titolo di studio universitario, operanti in aziende del Nord-Est con almeno 4 Quadri e rivolte soprattutto ad un mercato locale nei settori del commercio, dei trasporti, dell'intermediazione finanziaria e delle attività immobiliari. E' l'unico gruppo a mostrarsi disinteressato ai temi oggetto della ricerca e pertanto, a livello di necessità formative, indica temi più tradizionali del management quali la gestione dei collaboratori, dei processi e degli aspetti economico-finanziari della vita dell'impresa.

1.3. Obiettivi e aree di indagine della presente ricerca

In base a quanto fin qui riportato, è evidente la necessità di una migliore comprensione, da parte dell'Istituto, del complesso intreccio tra lo sviluppo delle digital skill e gli altri ambiti di "risignificazione" del ruolo manageriale che la trasformazione digitale sta implicando.



Ciò al fine di una modellizzazione che consenta una profondità di lettura delle dinamiche della trasformazione digitale e della gestione del cambiamento da parte dei middle manager.

Ambiti esplorati dall'Istituto Adapt e da Quadrifor – Negli ultimi tre mesi dello scorso anno, Quadrifor ha prodotto, con il fondamentale apporto dell'Istituto ADAPT, uno studio finalizzato ad evidenziare alcune linee di tendenza legate alla digital transformation di particolare rilevanza per il management del Terziario. Le tendenze sono sintetizzate nel *box 1*.

L'intento che ci si è posti con tale studio qualitativo è stato quello di poter disporre dell'analisi di documentazione – prevalentemente prodotta oltre i nostri confini – e di esperienze utili per l'impostazione del lavoro di ricerca riportato nel presente report.

Box 1 – Le tendenze legate alla digital transformation di interesse del quadro, nello studio condotto dall'Istituto Adapt per conto di Quadrifor

- Difendersi dalla digital disruption:
 1. Gestire la Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity (VUCA)
 2. Gestire la sicurezza dei dati personali e aziendali (cybersecurity)
 3. Gestire le distrazioni digitali

- Il quadro e le strategie commerciali propiziate dalla digital transformation:
 4. La centralità della “customer experience”
 5. Lo sviluppo di un “approccio omnichannel”
 6. La gestione della “brand digital reputation”
 7. L'impiego di “big data analytics”

- Il quadro come people manager nell'era digitale: l'e-leadership:
 8. La pratica della leadership partecipativa
 9. Lo sviluppo dei sistemi di Smart Working
 10. Nuove sfide nel monitoraggio della performance dei collaboratori
 11. Le nuove potenzialità offerte dai “workforce analytics”

L'accelerazione impressa dalla pandemia – In questa prima metà dell'anno siamo venuti in contatto con diverse imprese, con i cui referenti sono stati discussi non solo i fabbisogni di formazione, ma soprattutto le condizioni di lavoro in cui il personale si è venuto a trovare, in primo luogo i manager.

Ciò ha determinato la creazione di un'offerta formativa ad hoc, che ha tenuto conto delle riflessioni condivise, ma che soprattutto ci ha portato a rivedere il senso di questa ricerca.



A mo' di esempio, una dimensione rilevante delle esigenze, emerse da più parti, ha avuto a che fare con la repentina esplosione dei numeri dei lavoratori in Smart Working. Dai 580.000 circa censiti nel 2019 dal Politecnico di Milano si è pervenuti in un tempo molto rapido a raggiungere un numero decisamente più elevato, stimato nell'ordine del 45-50% dei lavoratori dipendenti pubblici e privati. Di certo, ciò cui si è assistito in questo periodo non è lo Smart Working nella sua piena accezione. C'è chi preferisce esprimersi in termini di "emergence working" più che di "Smart Working", e di "dispersed team" più che di "virtual team".

Ma la sensazione, se non convinzione dei più (imprese contattate e contributi di esperti sui differenti media) è che nella nuova normalità lo Smart Working perderà le sue connotazioni emergenziali ma resterà un importante dispositivo di gestione del lavoro. La capacità dei manager di gestire i collaboratori in remoto farà quindi la differenza.

Se le indicazioni fornite nel report di ricerca di Adapt possono essere considerate pertinenti e scientificamente significative, la nuova condizione in cui si trovano i manager ha richiesto di rivedere ancora una volta il senso della ricerca, rendendola più aderente alla realtà che è andata via via emergendo. Si tratta di contenuti ma anche di linguaggio con cui esprimersi reciprocamente, ricercatori e manager rispondenti.

Abbiamo ritenuto che la ricerca dovesse rilevare prioritariamente quali aree di presidio i Quadri delle aziende del terziario percepiscono essere di propria competenza nella digital transformation, intesa come *processo continuo*.⁵

Si è inteso inoltre rilevare l'impatto dell'emergenza legata alla diffusione del Covid-19 sulla vita delle imprese, trovatesi nella condizione di dover riorganizzare in fretta processi di lavoro, sistemi di comunicazione e condivisione dei dati ecc.; come le imprese valutano di conseguenza lo stato di avanzamento dei propri processi di innovazione digitale; quali sono i gap che in questa fase sono risultati essere i più urgenti da colmare; quali sono gli scenari da immaginare a medio-lungo termine.

La rilevazione ha inteso quindi fornire prime risposte alla necessità di comprendere quale consenso vi sia da parte dei Quadri sugli attuali ambiti di presidio e su quali altri, correlati alle "next technologies", saranno coinvolti nei prossimi anni.

Gli obiettivi della ricerca – Su tali basi e considerazioni gli obiettivi della rilevazione sono stati riformulati come segue:

- 1. Rilevare l'impatto dell'emergenza legata alla diffusione del Covid-19 sulla vita delle imprese, trovatesi nella condizione di dover riorganizzare in fretta processi di lavoro, sistemi di comunicazione e condivisione dei dati ecc.;**
- 2. Verificare la percezione da parte delle imprese dello stato di avanzamento dei propri processi di innovazione digitale;**
- 3. Identificare quali sono i gap che in questa fase sono risultano essere i più urgenti da colmare; quali sono gli scenari da immaginare a lungo termine;**

⁵ Parliamo di *processo continuo* per andare oltre la concezione semantica di *trasformazione* da uno stato A ad uno B, in quanto essa presuppone uno stato da conseguire (finale o meno, non ha importanza) che invece non può che mutare nel suo farsi.



4. Rilevare quali aree di presidio i Quadri delle aziende del terziario percepiscono essere di propria competenza nella digital transformation, intesa come processo continuo;
5. Provare a tracciare possibili scenari di medio-lungo periodo.



Parte 2. Le competenze digitali dei Quadri del terziario

2.1. Finalità, aree di indagine e metodologia della ricerca

Il senso delle “competenze digitali” in questa ricerca – Da quanto esposto nella parte precedente, è del tutto evidente che l’interesse della ricerca non è l’identificazione di astratte competenze digitali. L’Istituto Quadrifor ha già provveduto ad una loro prima codifica, che può essere considerata l’impianto radicale (nel vero e proprio senso botanico) di possibili ulteriori ramificazioni utili alla definizione di progetti formativi trasversali alla platea dei middle manager del terziario.

L’intento fondamentale è il superamento della prospettiva “funzionalista” – necessaria alla definizione di competenze trasversalmente valide nei diversi contesti di espressione della funzione manageriale – e di procedere alla lettura degli ambiti di responsabilità e di significato in cui tali competenze si esprimono. La finalità ultima è riuscire ad utilizzare l’evoluzione della professionalità e le nuove tendenze registrate in questo periodo per una più ampia lettura delle dinamiche di ri/organizzazione del lavoro e ridefinizione dei modelli di business.

Attraverso una ricerca di carattere quantitativo, campionaria, abbiamo inteso porre le basi per un lavoro esplorativo successivo, il cui sviluppo può essere concepito attraverso il confronto aperto con tutti coloro che oggi hanno il desiderio di comprendere gli scenari evolutivi del lavoro e del business di medio-lungo termine, in una prospettiva di anticipazione di futuri auspicabili.

Le aree di indagine – Nel definire le aree di indagine sono stati presi a riferimento sia il contributo offerto da Adapt che le riflessioni scaturite in relazione alla gestione dell’emergenza sanitaria, per come esse sono state sintetizzate in rapporti di ricerca e articoli scientifici e non. In tal senso, la rilevazione è stata strutturata su 5 focus: Innovazione e digitalizzazione; Digital disruption; Accelerazione correlata all’emergenza e lavoro in remoto; Lavoro in remoto/Smart Working nell’esperienza diretta del Quadro; Esplorazione dei potenziali fabbisogni formativi.

Le principali scelte metodologiche – Ferma restando la possibilità di approfondire le scelte metodologiche nel primo allegato al presente report (**A.1. Allegato metodologico**), si intende qui fornire, in sintesi, alcuni elementi che hanno guidato le scelte sulle modalità di indagine.

La rilevazione ha coinvolto Quadri dipendenti di imprese iscritte a Quadrifor. La numerosità campionaria è pari a 502 interviste e il campione è rappresentativo per distribuzione territoriale, appartenenza di genere e classi di età rispetto alle caratteristiche dell’Anagrafica Iscritti di Quadrifor.

I nominativi dei Quadri partecipanti all’indagine sono stati forniti dal Committente sotto forma di archivio su base nazionale dei Quadri dipendenti di aziende iscritte all’Istituto.

La rilevazione è stata condotta tramite tecnica CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) nel periodo dal 8 Giugno 2020 al 25 Giugno 2020.



Il questionario, composto da 30-35 domande a risposta chiusa, è stato suddiviso nelle seguenti aree tematiche: 1) Domande sull'impresa, 2) Domande sul Quadro intervistato, 3) Innovazione e digitalizzazione, 4) Digital disruption, 5) Accelerazione correlata all'emergenza e lavoro in remoto, 6) Lavoro in remoto/Smart Working nell'esperienza diretta del Quadro, 7) Esplorazione dei potenziali fabbisogni formativi.

Per poter somministrare il questionario al maggior numero di Quadri, sono state previste due fasi di contatto: una fase iniziale basata sull'invio di una e-mail di presentazione e invito all'indagine, ed una successiva fase di contatti/solleciti allo scopo di mantenere elevato il tasso di partecipazione all'indagine. Nella fase di contatto iniziale sono state fornite le informazioni necessarie riguardo al questionario e ai suoi obiettivi, e in particolare sono stati comunicati: gli scopi dello studio, gli enti che lo promuovono, la garanzia di anonimato, il numero verde per l'indagine. Per coloro che non hanno completato il questionario è stata predisposta una strategia di solleciti tramite posta o e-mail.

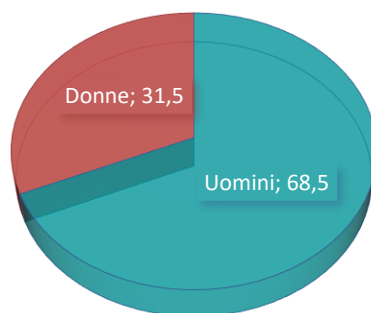
Per quanto riguarda l'analisi dei dati, sono state utilizzate tecniche di analisi quantitative di carattere descrittivo, nonché l'utilizzo di tecniche di cluster analysis per l'individuazione di target group con caratteristiche omogenee rispetto a specifiche variabili d'interesse. Se le prime sono volte ad analizzare e presentare i principali risultati dell'indagine e si pongono come parte descrittiva dei Quadri, delle imprese e dei livelli di digitalizzazione, le seconde si pongono l'obiettivo di comprendere le diverse tipologie di imprese italiane del Terziario e le loro caratteristiche quando considerate in macro-gruppi.

2.2. Il profilo dei Quadri e l'impresa nella quale lavorano

Genere - I Quadri dipendenti di aziende iscritte all'Istituto Bilaterale per lo Sviluppo della Formazione dei Quadri del Terziario che hanno preso parte all'indagine sono risultati due terzi uomini (68,5%) e un terzo donne (31,5%). Una percentuale più elevata di donne si riscontra invece al Centro (41,5%) e al Sud (50%).

Leggermente diversa appare la distribuzione per genere dei Quadri riportata dai dati ISTAT nella Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro (RCFL 2018): la popolazione dei Quadri in Italia, secondo questi dati, è formata per il 54,9% da uomini e per il 45,1% da donne. I dati ISTAT considerano però la totalità delle imprese sia nel settore privato che nel settore pubblico; l'indagine svolta per Quadrifor, invece, si focalizza sui Quadri operanti nelle imprese del Terziario iscritte a Quadrifor.

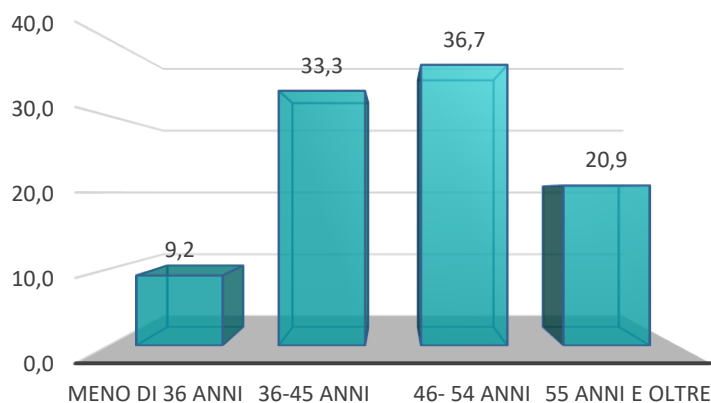
Fig.1 Distribuzione per genere dei Quadri intervistati (valori %)



Base: totale campione

Età - Il campione intervistato è composto principalmente da Quadri nella classe d'età 36-45 anni (33,3%) e da Quadri tra i 46-54 anni (36,7%). Così come nell'indagine del 2017, i Quadri più giovani al di sotto dei 36 anni sono in minoranza rispetto alle altre classi d'età, e costituiscono il 9,2% del campione. Nonostante continuino ad essere un numero esiguo, i giovani Quadri sono di più rispetto all'indagine svolta nel 2017 (2017: 8% del campione). I Quadri nella fascia d'età dei 55 anni e oltre costituiscono il 20,9% del campione. Anche i dati dell'Istituto Nazionale di Statistica (2016)⁶ rivelano una simile distribuzione: l'8,3% dei Quadri italiani aveva meno di 36 anni, il 25,8% si collocava nella fascia 36-45 anni, il 36,1% nella fascia d'età 46-54 e il 29,7% dei Quadri italiani aveva più di 55 anni. Oltre al fatto che questi ultimi dati ISTAT disponibili risalgono ormai a quattro anni fa, ricordiamo ancora una volta la specificità del campione in analisi, che comprende i Quadri del Terziario dipendenti di imprese iscritte a Quadrifor.

Fig.2 Distribuzione per età dei Quadri intervistati (valori %)

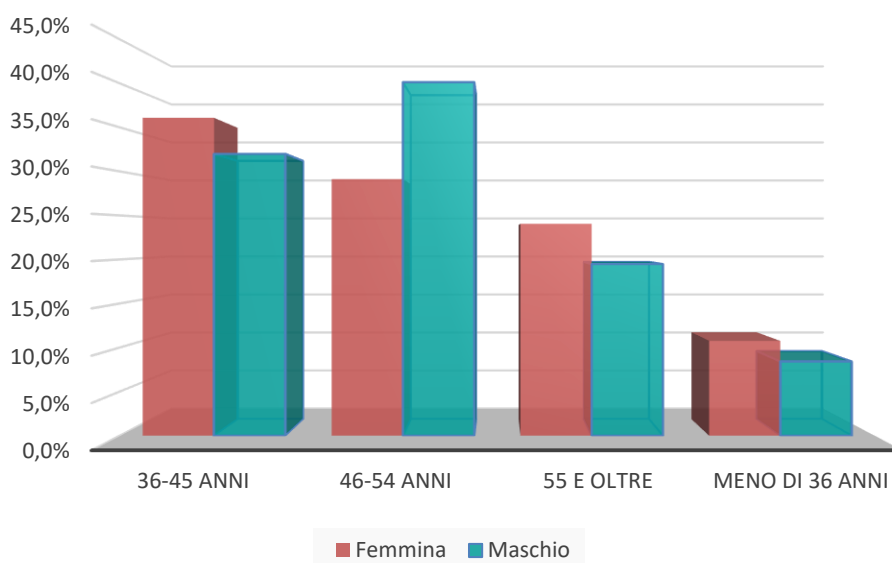


Base: totale campione

La distribuzione del campione per età e genere rispecchia una tendenza osservabile sull'intera popolazione dei Quadri iscritti a Quadrifor, rappresentata dalla maggiore concentrazione di donne nelle fasce d'età più giovani:

⁶ I dati ISTAT riguardo le fasce d'età dei Quadri si riferiscono ai dati annuali del 2016. A causa delle più rigide procedure di accesso ai dati a seguito dell'introduzione della nuova procedura europea sulla privacy (GDPR), non è stato possibile accedere al dato più aggiornato.

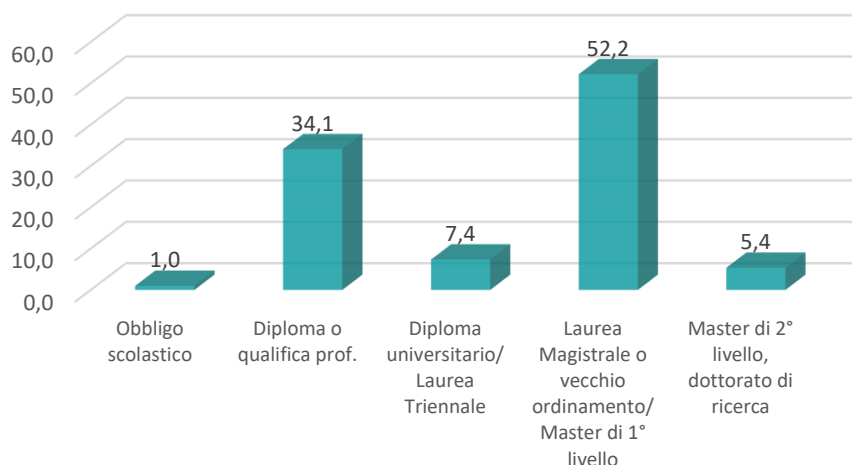
Fig.3 Distribuzione per Genere ed Età dei Quadri intervistati (valori %)



Base: totale campione

Livello d'istruzione - La maggior parte del campione in esame possiede una Laurea Magistrale/Master di primo livello (52,2%), mentre il secondo titolo di studio più posseduto dai Quadri partecipanti all'indagine è il Diploma o la qualifica professionale (34,1%). I dati indicano inoltre che tra coloro che hanno una laurea, pochi scelgono di fermarsi al titolo di Diploma Universitario/Laurea Triennale: i Quadri con questo titolo di studio costituiscono infatti solamente il 7,4% del campione. La restante parte del campione si divide tra coloro che hanno come titolo di studio l'obbligo scolastico (1,0%) e coloro che detengono un Master di secondo livello/Dottorato di ricerca (5,4%). Considerando l'intero campione, più di sei Quadri su dieci possiedono un livello di istruzione universitario (59,6%) o post-universitario (5,4%), mentre il 35,1% ha l'obbligo scolastico o la qualifica professionale. Simili i dati dell'indagine del 2017, in cui il 60,4% dei Quadri aveva un livello di istruzione universitario o post-universitario.

Fig.4 Distribuzione per titolo di studio dei Quadri intervistati (valori %)



Base: totale campione

Già nelle indagini precedenti si era osservata la differenza del livello di istruzione in base al genere: la percentuale di donne Quadro che possiede un livello d'istruzione superiore rispetto agli uomini è più elevata: il 62,7% delle donne intervistate possiede una Laurea Magistrale/Master di primo livello, contro il 47,4% degli uomini; e ancora, il 6,3% delle donne possiede un Master di secondo livello/Dottorato di ricerca, contro il 4,9% degli uomini.

L'indagine del 2017 già faceva luce su un aspetto che vale ancora tutt'oggi: meno di un terzo dei Quadri intervistati sono donne (31,5% del campione), ma queste detengono comunque un titolo di studio più elevato rispetto ai colleghi uomini.

Tab.1 Livello di istruzione per genere dei Quadri intervistati (valori %)

	Maschi	Femmine	Totale
Obbligo scolastico	0,9	1,3	1,0
Diploma o qualifica professionale	38,7	24,1	34,1
Diploma universitario, laurea triennale	8,1	5,7	7,4
Laurea magistrale o vecchio ordinamento, master di 1° livello	47,4	62,7	52,2
Master di 2° livello, dottorato di ricerca	4,9	6,3	5,4
Totale	344	158	502

Base: totale campione

Il possesso di un titolo di studio universitario sembra inoltre essere inversamente proporzionale all'età: come mostrato dalla *tabella 2*, la laurea magistrale è più diffusa tra i Quadri di età inferiore a 36 anni e decresce nelle fasce d'età superiori, mentre la percentuale maggiore di Quadri con diploma o qualifica professionale si concentra nella categoria dei Quadri over 55, decrescendo nelle fasce più giovani.



Tab 2 Distribuzione per Età e Livello di istruzione dei Quadri intervistati (valori %)

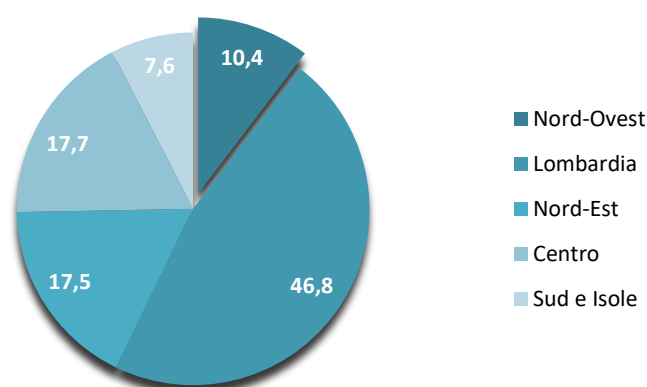
	Diploma o qualifica professionale	Diploma universitario, laurea triennale	Laurea magistrale o vecchio ordinamento, master di 1° livello	Master di 2° livello, dottorato di ricerca	Obbligo scolastico	Totale
Meno di 36 anni	6,5%	8,7%	76,1%	8,7%	0,0%	100,0%
36-45 anni	22,8%	9,6%	55,7%	12,0%	0,0%	100,0%
46-54 anni	41,3%	5,4%	50,5%	0,0%	2,7%	100,0%
55 e oltre	51,4%	6,7%	39,0%	2,9%	0,0%	100,0%
Totale	34,1%	7,4%	52,2%	5,4%	1,0%	100,0%

Base: totale campione

Distribuzione geografica dei Quadri e sede nazionale dell'impresa in cui lavorano - I Quadri intervistati risiedono per la maggior parte al Nord Italia (il 74,7% del campione): la Lombardia è la regione italiana in cui vive la maggior parte dei Quadri intervistati (46,8%), seguita dal Nord Est (17,5%), e dal Nord-ovest, esclusa la Lombardia: 10,4%. I Quadri operanti nelle altre regioni d'Italia sono un numero più esiguo: al Centro opera il 17,7% del campione, mentre nel Sud e nelle Isole opera il 7,6% del campione.

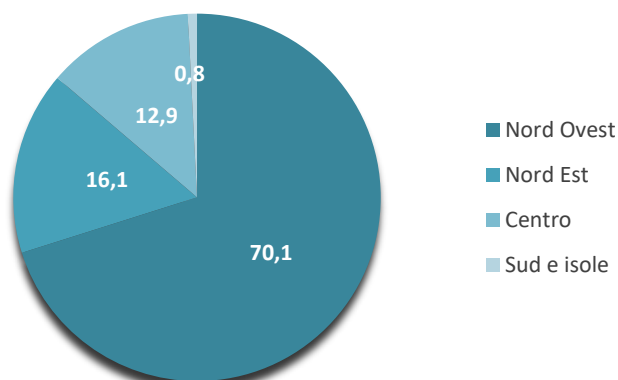
L'indagine ha poi considerato anche la distribuzione geografica delle sedi nazionali delle imprese in cui i Quadri intervistati lavorano. In gran parte, la suddivisione rispecchia la distribuzione dei Quadri stessi: nel Nord-ovest si trova la maggior parte delle sedi nazionali delle aziende (70,1%), seguita dal Nord Est (16,1%), dal Centro (12,9%) e dal Sud e Isole (0,8%).

Fig.5 Quadri intervistati per area geografica (valori %)



Base: totale campione

Fig.5a Sedi nazionali delle imprese (valori %)



Base: totale campione

Settore produttivo dell'azienda - I primi settori produttivi in termini di maggior numero di Quadri intervistati che vi operano sono: *Servizi e consulenza alle imprese* (20,1%), *Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio* (16,5%), *Informatica e attività connesse* (15,7%) e *Commercio al dettaglio* (9,4%). Leggere differenze in termini di genere si riscontrano nel considerare i settori produttivi più comuni tra i Quadri intervistati: per esempio, nel settore *Attività di Servizi e Consulenza alle imprese* lavorano più donne (22,8%) che uomini (18,9%), mentre nel settore *Informatica e attività connesse* più uomini (17,7%) che donne (11,4%). Inoltre, diversamente dal totale campione, al quarto posto tra i settori produttivi più comuni tra le donne troviamo i *Servizi pubblici, sociali e personali* (Donne: 10,1%; Uomini: 2,3%) invece del *Commercio al dettaglio*.

Tab.3 Settore produttivo delle imprese presso cui lavorano i Quadri intervistati per genere (valori %)

Settore Economico	Maschio	Femmina	Totale
Attività di servizi / consulenza alle imprese (esclusa consulenza direzionale)	18,9	22,8	20,1
Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio, autoveicoli e motocicli esclusi	16,6	16,5	16,5
Informatica e attività connesse	17,7	11,4	15,7
Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli); riparazione di beni personali e per la casa	11,3	5,1	9,4
Attività manifatturiere	6,4	6,3	6,4
Altri servizi pubblici, sociali e personali	2,3	10,1	4,8
Consulenza direzionale	4,1	4,4	4,2
Commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli; vendita al dettaglio di carburanti per autotrazione	4,1	2,5	3,6
Telecomunicazioni	3,2	2,5	3,0
Sanità e assistenza sociale	2,3	1,9	2,2
Alberghi e ristoranti	1,7	1,9	1,8
Trasporti e attività connesse	1,5	2,5	1,8
Intermediazione monetaria e finanziaria (escluse le assicurazioni e i fondi pensione)	2,3	0,6	1,8
Ricerca e sviluppo	1,5	2,5	1,8
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	0,6	3,2	1,4

Assicurazioni e fondi pensione, escluse le assicurazioni sociali obbligatorie	0,6	2,5	1,2
Attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria e delle assicurazioni	1,5	0,6	1,2
Costruzioni	1,5	0,6	1,2
Attività immobiliari	0,6	1,3	0,8
Attività postali e di corriere	0,6	-	0,4
Noleggio di macchinari e attrezzature senza operatore e di beni per uso personale e domestico	0,6	-	0,4
Istruzione	0,3	-	0,2
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	-	0,6	0,2
Totale	344	158	502

Base: totale campione

Funzione aziendale dei Quadri - I Quadri che hanno preso parte all'indagine operano soprattutto nell'ambito *Commerciale e Vendita* (27,1%), *Produzione e Tecnica* (13,9%), *Sistemi informativi e TLC interni* (13,9%) e *Amministrazione e Finanza* (13,3%). Hanno partecipato all'indagine di quest'anno Quadri operanti in aziende di diverse dimensioni ma, nonostante questo, il 3,8% del totale campione indica di svolgere più funzioni di supporto all'azienda, principalmente per le ridotte dimensioni di quest'ultima.

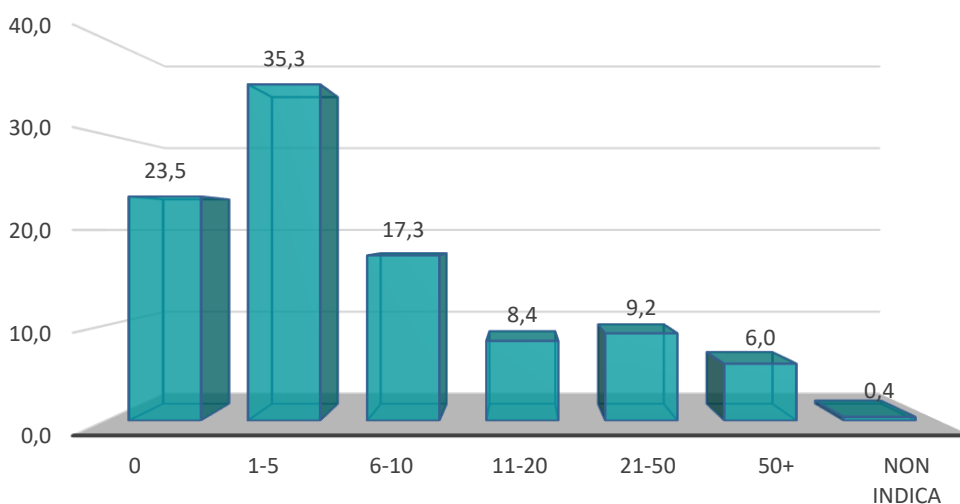
Tab.4 Aree di operatività dei Quadri presenti nelle aziende intervistate (valori %)

Funzione aziendale	Totale
Commerciale e vendita	27,1
Produzione/ tecnica	13,9
Sistemi informativi e TLC interni	13,9
Amministrazione e finanza	13,3
Organizzazione e qualità	8,8
Controllo di gestione	8,2
Marketing	8,2
Personale (selezione, formazione, amministrazione, relazioni sindacali, gestione RU, ecc.)	8,2
Direzione generale	6,4
Comunicazione	4,2
Ricerca e sviluppo	3,4
Acquisti	3,0
Legale e societario	1,6
Magazzino e logistica	1,6
Servizi generali e facility management	1,2
L'impresa ha una dimensione ridotta per cui svolgo più funzioni di supporto	3,8

*Domanda a risposta multipla (massimo 2 risposte)

Collaboratori - Rimane rilevante la percentuale dei Quadri responsabili di strutture in cui non ci sono collaboratori (23,5%). Nonostante questo, la maggior parte del campione opera in strutture in cui sono presenti dai 2 ai 5 collaboratori (35,3%). Il 17,3% dei Quadri intervistati opera poi in strutture con 6-10 collaboratori, l'8,4% in gruppi con 11-20 collaboratori e il 9,2% in gruppi con 21-50 collaboratori. Solo il 6% dei Quadri opera in strutture di cui sono responsabili con più di 50 collaboratori. In media, i Quadri intervistati operano in una struttura con 21 collaboratori.

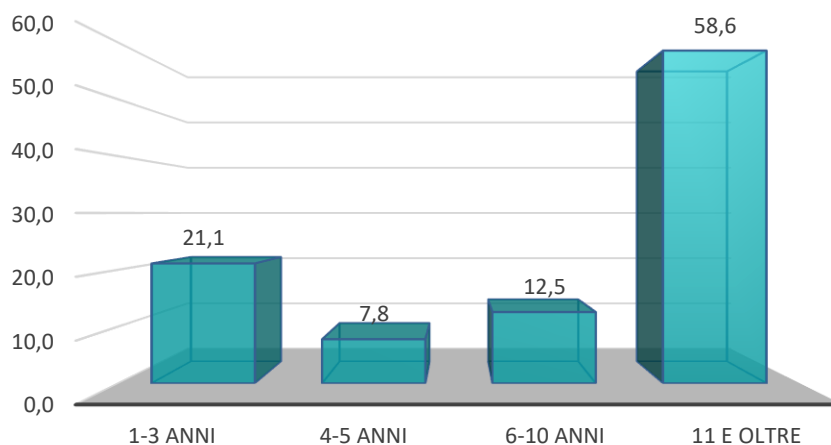
Fig. 6 Collaboratori che operano nella struttura di cui il Quadro è Responsabile (valori %)



Base: totale campione

Anni di attività dell'impresa - I dati raccolti dall'indagine indicano che la maggior parte dei Quadri intervistati (58,6%) opera in aziende la cui fondazione risale a 11 anni fa e oltre. Se al primo posto - in termini di numerosità di Quadri che vi operano - troviamo le aziende con più anni di attività, subito al secondo posto troviamo invece le imprese più giovani: il 21,1% dei Quadri, infatti, opera in imprese con 1-3 anni di attività. A seguire troviamo le imprese con 6-10 anni di attività, in cui opera il 12,5% del campione, seguite dal 7,8% che opera in aziende con 4-5 anni di attività.

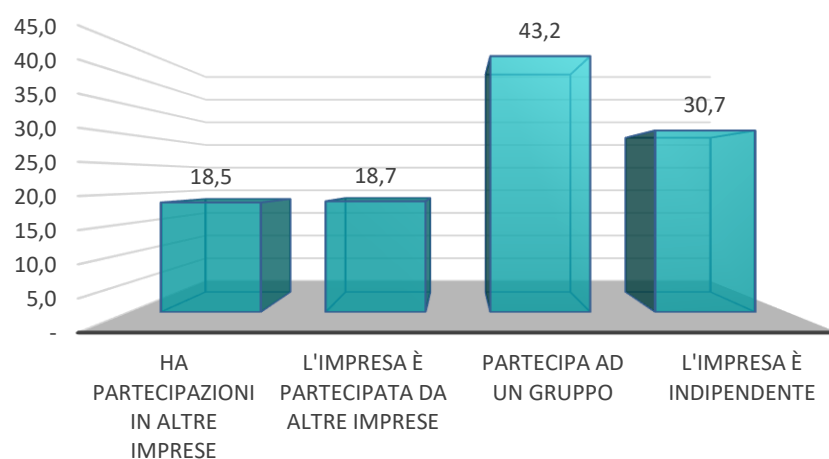
Fig.7 Anni di attività dell'impresa in cui lavorano i Quadri intervistati (valori %)



Base: totale campione

Rapporti societari e localizzazione dei clienti - La maggior parte degli intervistati lavora in un'impresa che partecipa ad un gruppo (il 43,2% del campione). I Quadri che operano in aziende indipendenti rappresentano il 30,7% del campione, seguiti da coloro che operano in imprese partecipate da altre imprese (18,7%). Infine, il 18,5% opera in imprese che hanno partecipazioni in altre imprese.

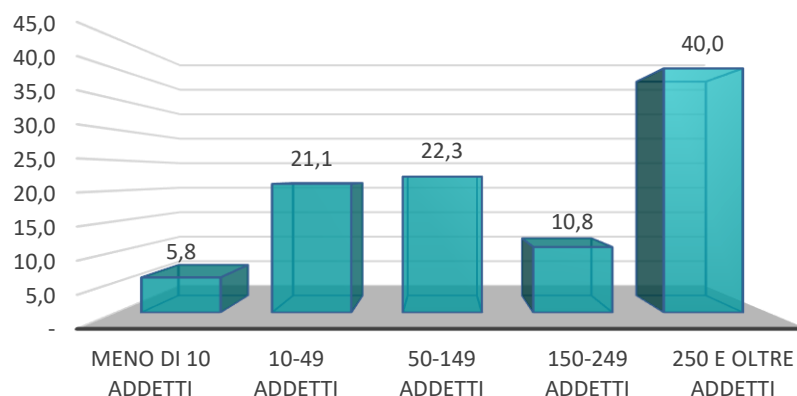
Fig.8 Tipo di rapporto societario nelle imprese dove lavorano i Quadri intervistati (valori %)*



Domanda a risposta multipla (Numero di risposte= 558)

Dimensione dell'impresa - L'indagine di quest'anno ha coinvolto Quadri che per la maggior parte lavorano in imprese con un numero di 250 e oltre addetti (40%). Le imprese con 50-149 addetti si collocano al secondo posto tra le più comuni all'interno del campione in esame (22,3%), seguite dalle aziende con 10-49 addetti (21,1%) e 150-249 addetti (10,8%). In ultimo troviamo le aziende con meno di 10 addetti, in cui opera solamente il 5,8% del campione.

Fig.9 Dimensione aziendale (numero di addetti) delle imprese presso cui lavorano i Quadri intervistati (valori %)



Base: totale campione

Come evidenziato dalla *tabella 5*, in controtendenza con il resto del paese, il Nord-Est mostra una prevalenza di imprese da 10 a 49 collaboratori, mentre la Lombardia presenta la percentuale più alta di imprese con oltre 250 addetti:

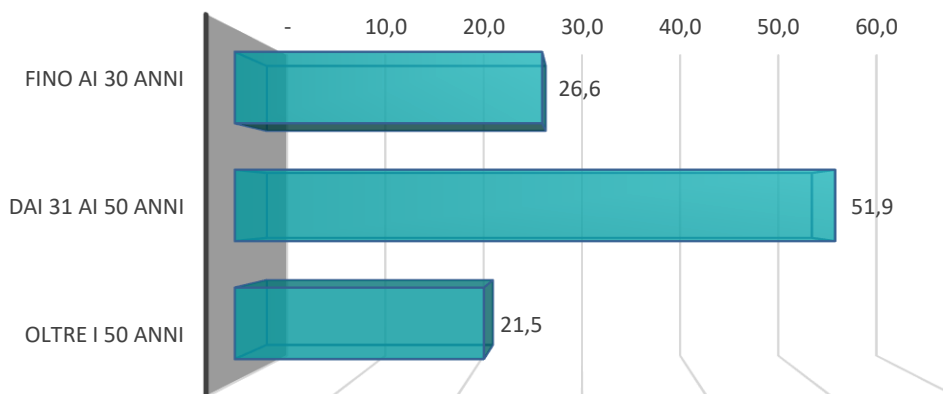
*Tab 5 Distribuzione per Area e Dimensione nelle imprese dove lavorano i Quadri intervistati (valori %)**

	Meno di 10 addetti	10-49 addetti	50-149 addetti	150-249 addetti	250 e oltre addetti	Totale
Centro	3,1	20,0	29,2	12,3	35,4	100,0
Lombardia	5,4	19,7	19,4	10,2	45,2	100,0
Nord-Est	7,4	32,1	24,7	11,1	24,7	100,0
Nord-ovest	7,9	13,2	28,9	10,5	39,5	100,0
Sud e isole	25,0	0,0	25,0	25,0	25,0	100,0
Totale	5,8	21,1	22,3	10,8	40,0	100,0

Base: totale campione

Distribuzione per età degli addetti dell'impresa - In media, i Quadri che hanno preso parte all'indagine lavorano in imprese in cui il 51,9% degli addetti ha dai 31 ai 50 anni, il 21,53% ha 50 anni ed oltre, e solamente il 26,5% ha meno di 30 anni. I dati raccolti indicano inoltre che il 9% dei Quadri intervistati opera in un'impresa in cui non ci sono dipendenti con meno di 30 anni.

Fig.10 Distribuzione per età degli addetti delle imprese in cui lavorano i Quadri intervistati (media dei valori)



Base: totale campione

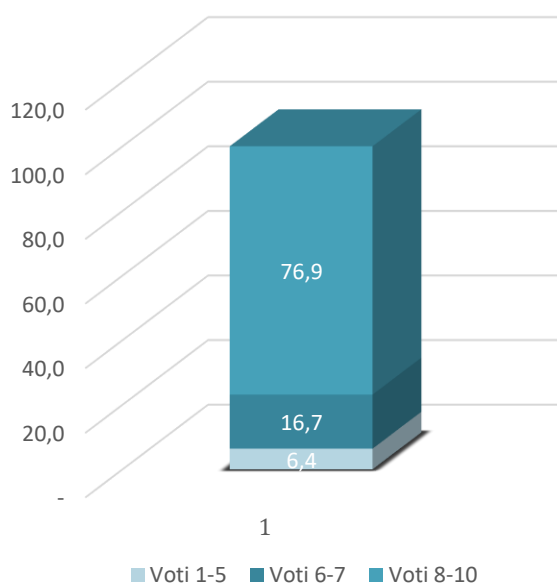


2.3 Digitalizzazione e Innovazione nelle Imprese

Una prima parte dell'Indagine sulle competenze digitali dei Quadri del Terziario è stata dedicata a comprendere le ragioni per cui i Quadri ritengono che la digitalizzazione sia strategica e utile da promuovere in azienda, e a registrare quali innovazioni digitali le imprese hanno già adottato. Questo consente di verificare lo stato attuale del processo di innovazione e digitalizzazione delle imprese italiane, che rappresenta il primo passo per comprendere come questi processi si sono trasformati durante il periodo dell'emergenza Covid-19, e quali bisogni formativi sono nati in seguito all'esperienza maturata.

Promuovere la digitalizzazione - La maggioranza dei Quadri del Terziario (tra quelli aderenti a Quadrifor) ritiene che il processo di digitalizzazione sia molto strategico per l'azienda nella quale lavora: infatti, su una scala da 1 a 10, i Quadri indicano con una media di 8,42 (SD=1,66) quanto la digitalizzazione sia strategica per la loro azienda. Il 76,9% dei Quadri ha indicato un voto tra 8 e 10, il 16,7% un voto tra 6-7 e solamente il 6,4% ritiene che la digitalizzazione sia poco strategica, assegnandole un voto tra 1-5. È inoltre interessante notare come l'importanza data alla digitalizzazione aumenti con l'aumentare dell'età del Quadro intervistato: tra i Quadri con meno di 30 anni, il 71,7% ha assegnato un voto tra 8 e 10, tra i 36-45 anni il 73,1%, tra i 46-54 anni il 79,3% e con 55 anni e oltre l'81%.

Fig.11 Valutazione del livello strategico della digitalizzazione su una scala da 1 a 10 (valori percentuali)



Base: totale campione

I dati indicano che tra i Quadri del settore Terziario è cresciuta la consapevolezza dell'importanza di dedicarsi alla digitalizzazione come ad un processo che potrebbe portare vantaggi di tipo tecnico, strutturale, produttivo ed economico ma anche strategico. Per comprendere infatti i vantaggi che i Quadri ritengono di poter ottenere grazie alla digitalizzazione, l'indagine si è focalizzata anche sulle finalità per cui è importante promuovere la digitalizzazione in azienda. Al primo posto troviamo *Comunicare/Relazionarsi con i clienti in maniera più efficace* (72,1%), *Automatizzare i processi* (61,6%), *Facilitare la collaborazione a distanza dei propri dipendenti* (60,6%) e *Aumentare la produttività* (51,2%).

Tab.6 Finalità per cui i Quadri ritengono utile promuovere la digitalizzazione in azienda (valori %)

	Totale
Comunicare / relazionarsi con i clienti in maniera più efficace	72,1
Automatizzare i processi	61,6
Facilitare la collaborazione a distanza di propri dipendenti	60,6
Aumentare la produttività	51,2
Collaborare a distanza con soggetti esterni all'azienda	48,8
Ridefinire i propri prodotti / servizi secondo un nuovo modello di business	44,8
Pubblicizzarsi / promuoversi con maggiore efficacia sul mercato di riferimento	40,4
Rivolgersi a mercati nuovi, anche esteri	24,7
Realizzare analisi di mercato sulla base dei propri dati	24,5
Totale	502
n. risposte	2.152

*Domanda a risposta multipla.

Tra le finalità citate più spesso, i Quadri delle aziende del Nord-Est sembrano attribuire l'importanza maggiore alla finalità di *Comunicare/ Relazionarsi con i clienti in maniera più efficace* (80,2% contro il 71,9% del Nord-ovest, il 64,6% del Centro e il 50% del sud e isole), mentre *Facilitare la collaborazione a distanza dei propri dipendenti* viene citata più spesso dalle aziende del Nord-ovest e del Centro rispetto a quelle del Nord-Est e del Sud e Isole (rispettivamente, 63,9%, 58,5%, 49,4% e 25%). In relazione alla dimensione, sono le aziende con meno di 10 dipendenti a manifestare maggiormente la necessità di relazionarsi con i clienti in modo più efficace e facilitare la collaborazione tra i propri dipendenti:



Tab.7 Finalità principali per cui è importante promuovere la digitalizzazione in azienda, indicate dai Quadri intervistati, suddivisi in base alla dimensione dell'impresa di provenienza (valori %)

Finalità	Comunicare / relazionarsi con i clienti in maniera più efficace	Facilitare la collaborazione a distanza di propri dipendenti
10-49 addetti	73,6%	63,2%
150-249 addetti	68,5%	53,7%
250 e oltre addetti	70,6%	62,2%
50-149 addetti	71,4%	55,4%
Meno di 10 addetti	86,2%	72,4%

*Domanda a risposta multipla

Vale la pena soffermarsi sul significato di questi risultati: se gli anni scorsi i principali miglioramenti a cui si guardava erano soprattutto legati a vantaggi di tipo competitivo, o alla qualità del lavoro e a quella quella percepita dal cliente, l'indagine condotta in una realtà post-Covid19 fa emergere al primo posto la comunicazione e le relazioni con i clienti, e l'automatizzazione dei processi, probabilmente utili per rendere più facili ed immediati alcuni flussi di lavoro, nonché la facilitazione delle collaborazioni a distanza. Emergono quindi già in questa fase le prime conseguenze di un periodo emergenziale che ha portato ad adattare e trasformare i metodi di lavoro, e che ha quindi cambiato le priorità in termini di vantaggi che l'azienda potrebbe acquisire. Probabilmente è anche per l'esperienza diretta vissuta negli ultimi mesi che i Quadri del Terziario ritengono la digitalizzazione davvero molto strategica per l'azienda (ricordiamo la media di 8,42 su una scala da 1 a 10), ed hanno ben chiare le priorità che le imprese devono perseguire.

Innovazioni digitali - Le imprese del Terziario, come riscontrato nelle precedenti indagini Quadrifor, hanno già iniziato ad adottare innovazioni digitali e tecnologie per favorire il processo di digitalizzazione all'interno dell'azienda e per iniziare a beneficiare di quei vantaggi competitivi, di struttura e di metodo di cui i Quadri sembrano essere ben consapevoli. I Quadri intervistati hanno infatti elencato le innovazioni che sono già state introdotte all'interno dell'impresa nella quale lavorano, tra cui: *Strumenti di comunicazione e condivisione dati al proprio interno* (86,3%), *CRM (Customer Relationship Management)* (61,2%), *Social media* (55,2%) e *Sistemi di Cloud Computing* (48,2%). Solamente l'1,8% dei Quadri intervistati indica che nessuna delle innovazioni elencate è stata adottata all'interno dell'impresa nella quale opera: questo indica quanto i processi innovativi si stiano già integrando nelle imprese italiane del Terziario e quanto la consapevolezza dell'importanza della digitalizzazione stia andando di pari passo con l'adozione di nuove tecnologie.

L'indagine fa luce anche sulle aree delle imprese che sono state maggiormente interessate dall'introduzione di innovazioni digitali: al primo posto troviamo l'ambito del *Marketing e comunicazione* (64,1%), seguito dalle *Vendite* (55%) e dall'*Information Technology* (54,6%). Per le prime due aree, le tre principali innovazioni adottate corrispondono con quanto riscontrato sul totale campione (*Strumenti di condivisione dati al proprio interno*, *CRM* e *Social Media*), mentre per l'area dell'*Information Technology* troviamo al terzo posto l'adozione di *Sistemi di Cloud Computing* (60,2%).



Tab.8 Aree interessate dall'innovazione digitale (valori %)

	Totale
Marketing e comunicazione	64,1
Vendite	55,0
Information Technology	54,6
Amministrazione, finanza e controllo	39,4
Produzione – Logistica	28,7
Risorse umane	25,7
Ricerca e Sviluppo	22,5
Legale	4,8
Nessuna	2,2
Altro	0,4
Totale	502
n. risposte	1.482
n. medio risposte	3

*Domanda a risposta multipla.

2.4 La Digital Disruption

I criteri di scelta per le possibili innovazioni tecnologiche da adottare - Per comprendere come le aziende si muovono per scegliere il tipo di innovazione digitale da adottare, e quindi per comprendere anche che tipo di formazione e di offerte proporre alle aziende, l'indagine prosegue con un focus sui criteri con cui le imprese valutano le possibili innovazioni tecnologiche da adottare. Nel percorso di digitalizzazione, è chiaro che le imprese italiane del Terziario non possono permettersi di adottare tutto e subito, ma lo fanno dando priorità agli obiettivi interni alla propria impresa e seguendo le strategie che più ritengono necessarie per il proprio settore. Secondo i Quadri intervistati, i principali criteri adottati dalle proprie aziende per scegliere quali innovazioni tecnologiche introdurre sono: *Facile integrabilità delle soluzioni con i tool e i processi aziendali* (53,6%), *Soluzioni note tra le aziende del settore ma non ancora adottate nella nostra impresa* (32,9%) e *Soluzioni già adottate da aziende simili* (29,7%).

Dai dati emergono quindi due percorsi principali: il primo, che si distanzia dagli altri di 20,7 punti percentuali, indica una chiara necessità di integrare le nuove tecnologie con i processi attualmente utilizzati, forse richiamando la preoccupazione per un cambiamento troppo profondo e repentino dei tradizionali metodi e sistemi utilizzati. In questo caso, ciò che le aziende chiedono è la capacità di integrazione, non di sostituzione di strumenti e metodi di lavoro. La digitalizzazione non deve quindi sostituire ciò che oggi già funziona ed è integrato nei processi aziendali, ma deve migliorare e facilitare i processi che esistono già. Il secondo percorso, invece, si concentra più sulla competizione: i due criteri che seguono il primo, infatti, richiamano il bisogno da parte delle imprese di stare al passo con le altre imprese del settore o comunque con realtà simili. Questi due percorsi sono sicuramente legati l'uno all'altro: adottare nuove tecnologie significa voler stare al passo con i tempi e con i cambiamenti, pur riconoscendo ciò che funziona e che può essere migliorato, grazie alla digitalizzazione.

Tab.9 Criteri di scelta per l'adozione di innovazioni tecnologiche (valori %)

	Totale
Facile integrabilità delle soluzioni con i tool e i processi aziendali	53,6
Soluzioni note tra le aziende del settore ma non ancora adottate nella nostra impresa	32,9
Soluzioni già adottate da aziende simili	29,7
Soluzioni già sperimentate in autonomia da singoli team di lavoro, e sponsorizzate internamente in azienda dai Team Leader	29,3
Soluzioni proposte da fornitori abituali	24,3
Soluzioni disruptive con un forte impatto distintivo nel settore di riferimento dell'azienda	17,5
Soluzioni proposte da Startup innovative	10,6
Soluzioni sviluppate internamente	2,4
Non sa/soluzioni vagliate da Casa Madre	4,0
Nessuna	4,4
Altro	0,2
Totale	502
n. risposte	1.006
n. medio risposte	2

*Domanda a risposta multipla

Fermo restando che *l'integrabilità con i tool aziendali* registra il maggior numero di citazioni, la percentuale più alta di opzioni relative a questa categoria si registra da parte dei Quadri provenienti da aziende con 150-249 dipendenti, mentre la quota maggiore di preferenze legate alle soluzioni note nel settore si osserva da parte delle aziende con 50-149 addetti. Le imprese con 10-49 dipendenti, infine, risultano essere maggiormente indirizzate verso soluzioni già adottate da aziende simili, rispetto alle altre classi dimensionali.

Tab.10 Criteri di scelta per l'adozione di innovazioni tecnologiche per dimensione impresa (valori %)

	Soluzioni note tra le aziende del settore ma non ancora adottate nella nostra impresa	Facile integrabilità delle soluzioni con i tool e i processi aziendali	Soluzioni già adottate da aziende simili
10-49 addetti	28,3	48,1	38,7
150-249 addetti	29,6	68,5	20,4
250 e oltre addetti	34,8	50,7	28,9
50-149 addetti	39,3	54,5	30,4
Meno di 10 addetti	17,2	62,1	17,2
Totale	32,9	53,6	29,7

*Domanda a risposta multipla



Iniziative per sensibilizzare i lavoratori verso le innovazioni tecnologiche - Un ulteriore approfondimento riguarda la preoccupazione verso l'eventuale cambiamento totale e repentino, menzionato poco fa. Uno degli ostacoli che le imprese si trovano ad affrontare al momento dell'introduzione di nuove tecnologie è la resistenza al cambiamento che alcuni dipendenti potrebbero manifestare, non tanto per un'avversione al processo di digitalizzazione, quanto piuttosto per la convinzione che i sistemi utilizzati funzionino e che non abbiano bisogno di essere cambiati. A Quadri intervistati è stato dunque chiesto di indicare quali interventi vengano messi in atto dalla propria azienda per sensibilizzare i lavoratori verso le innovazioni tecnologiche.

Al primo posto tra le iniziative organizzate dalle imprese troviamo *Realizzazione di eventi di formazione e sensibilizzazione rivolti a tutti i lavoratori* (48%), seguiti da *Comunicazione attraverso Newsletter e Social Media aziendali* (35,1%), *Condivisione di Best Practice legate a progetti di successo condotti da team aziendali* (25,5%) e *Realizzazione e promozione di progetti innovativi specifici con il coinvolgimento delle aree aziendali interessate* (23,3%). Nonostante molti Quadri abbiano menzionato diversi interventi messi in atto dalle loro aziende, il 12,4% del campione ammette che nella propria impresa non si porta avanti nessuna attività per sensibilizzare i lavoratori verso le innovazioni tecnologiche.

Tab.11 Interventi messi in atto per sensibilizzare i lavoratori verso le innovazioni tecnologiche (valori %)

	Totale
Realizzazione di eventi di formazione e sensibilizzazione rivolti a tutti i lavoratori	48,0
Comunicazione attraverso Newsletter e Social Media aziendali	35,1
Condivisione di Best Practice legate a progetti di successo condotti da team aziendali	25,5
Realizzazione e promozione di progetti innovativi specifici con il coinvolgimento delle aree aziendali interessate	23,3
Individuazione e valorizzazione di figure aziendali 'chiave', che rappresentino i 'promotori' del cambiamento	20,9
Riprogettazione degli spazi di lavoro in ottica di Activity Based Workspace (ABW) e/o di Smart Working	20,3
Assessment delle competenze a supporto della progettazione di interventi formativi mirati	17,5
Impiego di Dashboard, di piattaforme collaborative e/o di Gamification	14,7
Definizione di un progetto condiviso di Change Management e comunicazione periodica dei risultati raggiunti	11,4
Altro	0,4
Nessun intervento	12,4
Totale	502
n. risposte	1.090
n. medio risposte	2

*Domanda a risposta multipla

Tra gli interventi di sensibilizzazione citati più spesso, La realizzazione di eventi formativi risulta essere maggiormente diffusa tra le aziende da 150 a 249 dipendenti. Le imprese con 250 e oltre addetti sembrano essere quelle più propense alla comunicazione attraverso i social media e alla condivisione di Best Practice legate a progetti di successo condotti da team aziendali.

Tab.12 Interventi messi in atto per sensibilizzare i lavoratori verso le innovazioni tecnologiche, per dimensione impresa (valori %)

	Realizzazione di eventi di formazione e sensibilizzazione rivolti a tutti i lavoratori	Comunicazione attraverso Newsletter e Social Media aziendali	Condivisione di Best Practice legate a progetti di successo condotti da team aziendali
10-49 addetti	40,6	24,5	13,2
150-249 addetti	61,1	29,6	25,9
250 e oltre addetti	53,7	48,3	34,3
50-149 addetti	42,0	25,9	23,2
Meno di 10 addetti	34,5	27,6	17,2
Totale	48,0	35,1	25,5

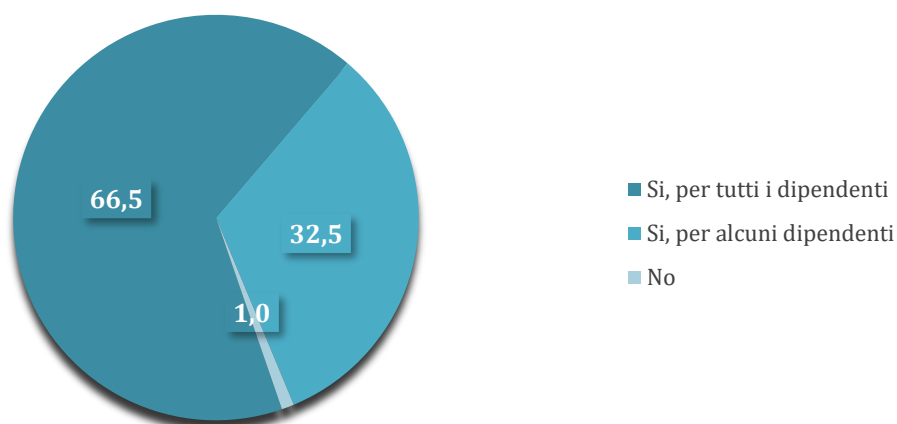
**Domanda a risposta multipla*

2.5 Accelerazione correlata all'emergenza e al lavoro in remoto

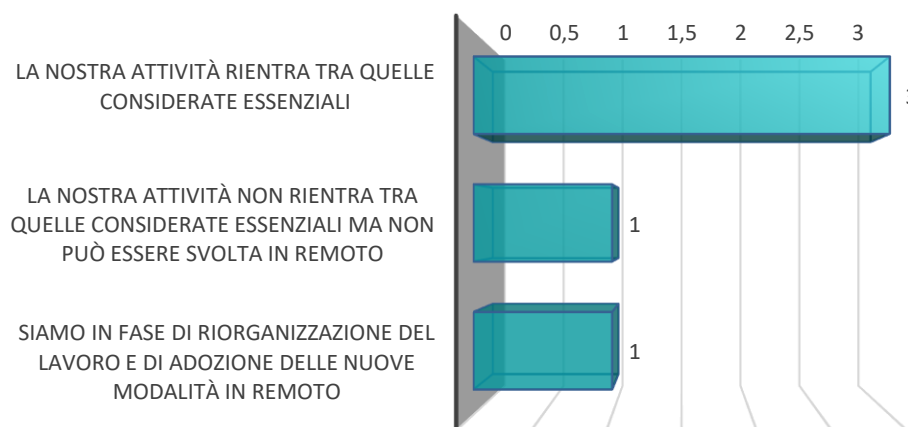
I metodi e gli strumenti di lavoro sono stati largamente influenzati dall'emergenza da Covid-19 vissuta negli ultimi mesi, tanto che moltissime aziende al momento stanno riorganizzando le proprie strutture e i propri processi, ripensando gli strumenti e i metodi di lavoro. Se da un lato l'emergenza sanitaria e la necessità di lavorare in remoto hanno sicuramente accelerato alcuni processi di digitalizzazione già in atto, dall'altro è ancora più necessario comprendere l'esperienza delle imprese per poter capire le loro necessità in termini di formazione e di adattamento ai cambiamenti inevitabili che hanno vissuto. L'Indagine sulle competenze digitali dei Quadri del Terziario svolta quest'anno non poteva quindi prescindere dalla situazione storica vissuta in questi ultimi mesi.

Adozione di modalità di lavoro in remoto - Per prima cosa, si è voluto comprendere quante delle imprese in cui lavorano i Quadri intervistati siano riuscite a portare avanti le loro attività adottando modalità di lavoro in remoto. Durante la fase di attuazione delle misure restrittive messe in atto dal governo per il contenimento del contagio da COVID-19, solo l'1% delle imprese non ha potuto portare avanti la propria attività. Il restante 99% si divide tra imprese che hanno potuto continuare a lavorare adottando modalità di lavoro in remoto per tutti i dipendenti (66,5%), o per alcuni dipendenti (32,5%). La ragione principale per cui l'1% del campione non è riuscito a portare avanti le proprie attività durante l'emergenza da Covid-19 è perché l'attività di queste imprese rientrava tra quelle considerate essenziali.

Fig.12 Adozione di modalità di lavoro in remoto durante la fase di emergenza e principali ragioni per cui non è stato possibile adottare queste modalità (valori %)⁷



Base: totale campione



Base: Aziende che non hanno adottato lo Smart Working

È stato poi chiesto a coloro che lavorano in imprese che hanno potuto continuare a lavorare adottando modalità di lavoro in remoto per tutti o alcuni dipendenti (99% del campione, N= 497 Quadri), quali aree aziendali sono state maggiormente interessate dall'adozione di Smart Working. Al primo posto l'area dell'*Amministrazione, finanza e controllo* (70,2%), seguita dal *Marketing e Comunicazione* (64,8%) e le *Vendite* (61,2%). L'area meno interessata dall'adozione di pratiche di Smart Working è la *Produzione, logistica* (25,2%), mentre il 7% del campione indica che tutte le aree della propria azienda hanno continuato l'attività con l'adozione di modalità di lavoro in remoto.

⁷ Attenzione: interpretare con cautela i dati relativi alla domanda C7bis sui motivi per cui non si è riusciti a lavorare in remoto. La base è molto bassa: solo l'1% del campione, 5 persone, hanno risposto che non è stato possibile adottare questa modalità di lavoro; per questo motivo, nel secondo grafico sono stati riportati i valori assoluti invece delle percentuali.



Tab.13 Aree aziendali interessate dall'adozione di modalità di lavoro in remoto/Smart Working (valori %)

	Totale
Amministrazione, finanza e controllo	70,2
Marketing e comunicazione	64,8
Vendite	61,2
Information Technology	56,7
Risorse umane	54,7
Legale	31,8
Ricerca e Sviluppo	26,2
Produzione – Logistica	25,2
Tutte	7,0
Nessuna	0,8
Totale	497
n. risposte	1.977
n. medio risposte	4

Base: chi ha portato avanti le attività adottando pratiche di Smart Working

*Domanda a risposta multipla

Tecnologie utilizzate nelle modalità di lavoro in remoto - Per poter portare avanti le proprie attività grazie all'adozione di pratiche di lavoro in remoto o Smart Working, le imprese del Terziario hanno sicuramente dovuto integrare le tecnologie già utilizzate con ulteriori/nuove tecnologie. L'indagine rivela quali sono le pratiche maggiormente utilizzate durante il lavoro in remoto, nonché quali tecnologie fossero già presenti in azienda. Questo consente di individuare il livello raggiunto nel processo di digitalizzazione dalle imprese e, allo stesso tempo, di comprendere quanto l'emergenza da Covid-19 e le conseguenze in termini di lavoro in remoto abbiano accelerato tale processo. La tecnologia che più è stata utilizzata durante il lavoro in remoto corrisponde con quella che più era utilizzata anche prima dell'emergenza: la rete *VPN fornita dall'azienda* (76,5% l'ha utilizzata durante il lavoro in remoto e 71,8% la utilizzava già prima). Troviamo poi le *Piattaforme di e-collaboration e e-communication* che, se pur al secondo posto, hanno conosciuto l'incremento più alto tra il pre- e il post-emergenza: il 47,5% dei Quadri le utilizzava anche prima, mentre durante il lavoro in remoto il 64% ha iniziato ad utilizzarle. Al terzo posto tra le tecnologie più utilizzate dai Quadri del Terziario durante lo Smart Working troviamo le *Piattaforme di Cloud* (+5,4% rispetto al periodo prima dell'emergenza).

Tab.14 Tecnologie utilizzate durante il lavoro in remoto e tecnologie utilizzate già prima dell'emergenza (valori %)

	Durante il lavoro in remoto	Prima del lavoro in remoto	Variazione in punti %
VPN (rete virtuale privata) fornita dall'Azienda	76,5	71,8	4,6
Piattaforme di e-collaboration (es.: Trello, Slack ecc.) e e-communication (Teams, Webex ecc.)	64,0	47,5	16,5
Piattaforme Cloud	46,3	40,8	5,4

Piattaforme CRM (Customer Relationship Management)	35,4	31,6	3,8
Social media aziendali	34,2	27,2	7,0
Piattaforme di servizi HR on line	19,5	16,7	2,8
Tecnologie per la gestione di telefonate da PC (3CX, Kalliope, AudioCodes ecc.)	19,3	14,3	5,0
Tecnologie di mobility (es.: policy di BYOD - Bring-Your-Own-Device)	5,2	3,4	1,8
Altro	0,2	-	
Nessuna	1,2	4,8	-3,6
n. risposte	1.494	1.259	

Base: chi ha portato avanti le attività adottando pratiche di Smart Working

*Domanda a risposta multipla

Criticità riscontrate e benefici ottenuti - Al di là del chiaro aumento nell'adozione di tecnologie e/o di maggiore diffusione delle stesse, è importante comprendere la posizione dei Quadri per quanto riguarda le criticità e i benefici derivanti dall'inevitabile adattamento del lavoro ai metodi dello Smart Working.

Le imprese italiane del Terziario hanno sicuramente sentito l'accelerazione del percorso di digitalizzazione, in un momento in cui accelerare tale percorso è stato inevitabile, ma questo non significa che non si siano riscontrate anche delle difficoltà. Le *Limitazioni che riguardano il collegamento ad Internet e/o il collegamento telefonico da casa* rappresentano la difficoltà più condivisa dai Quadri intervistati (40,2%), seguita dal *Senso di 'isolamento' manifestato dai collaboratori* (34,6%) e dalle *Difficoltà nella gestione della motivazione dei collaboratori* (24,5%).

In generale, le criticità indicate dai Quadri sono sia di carattere tecnico/pratico (come la connessione ad internet) sia di carattere psicologico ed interpersonale (come per esempio il senso di isolamento). Questo probabilmente perché le condizioni che hanno portato a dover adottare pratiche di lavoro diverse sono state inevitabili e tutt'altro che legate ad una scelta personale o aziendale: per quanto i Quadri possano oggi dirsi più "avanti" nel percorso di digitalizzazione e per quanto questo sicuramente porterà dei benefici nel lungo periodo, è giusto anche tenere conto delle condizioni psicologiche con cui si è richiesto ai Quadri di adottare metodi di lavoro nuovi.

Nonostante questo, il 22% del campione indica che non è stata riscontrata alcuna difficoltà o criticità durante la fase di lavoro in remoto.



Tab.15 Criticità riscontrate durante la fase di lavoro in remoto (valori %)

	Totale
Limitazioni legate all'utilizzo di connessione internet e/o telefonica da casa	40,2
Senso di 'isolamento' manifestato dai collaboratori	34,6
Difficoltà nella gestione della motivazione dei collaboratori	24,5
Limitazioni legate alla disponibilità di strumenti per il lavoro da remoto (cellulare aziendale, PC portatile ecc.)	21,7
Difficoltà del personale e del management (skill) a garantire livelli stabili ed efficaci di comunicazione interna	21,5
Difficoltà nella ridefinizione di processi produttivi e organizzativi interni	20,1
Carenza di competenze nell'utilizzo delle tecnologie a supporto dello Smart Working	13,9
Difficoltà a garantire il giusto work-life balance	1,4
Altro	1,2
Nessuna	22,1
Totale	497
n. risposte	891
n. medio risposte	2,3

Base: chi ha portato avanti le attività adottando pratiche di Smart Working

**Domanda a risposta multipla*

Nonostante le criticità riscontrate, molti sono i benefici che i Quadri ritengono di aver ottenuto dal periodo di lavoro in remoto o in Smart Working. Anzi, se si guarda alle percentuali, appare chiaro che, nell'ambito di una valutazione costi/benefici, questi ultimi emergono con più forza. Ben il 72,6% dei Quadri è convinto che il periodo di lavoro in remoto abbia portato una *Maggiore e diffusa consapevolezza delle opportunità offerte dalle tecnologie di gestione del lavoro in remoto*.

È interessante che il primo e più menzionato beneficio sia così legato all'aspetto tecnologico: al di là dei chiari vantaggi pratici che la tecnologia ha portato secondo i Quadri, emerge da questo dato anche una maggiore consapevolezza dell'importanza di proseguire nella direzione della digitalizzazione. Il mondo del lavoro subirà sicuramente dei cambiamenti sulla base delle esperienze vissute durante l'emergenza, e tra i possibili cambiamenti potrebbe esserci una maggiore consapevolezza della possibilità di gestire il proprio lavoro da remoto anche in futuro, almeno in parte.

Un altro interessante beneficio, valutato dai Quadri al secondo posto, è il *Migliore equilibrio tra vita privata e lavoro* (57,3%), un aspetto che infatti preoccupava solamente l'1,4% dei Quadri. Anche questo beneficio riguarda di nuovo un aspetto più pratico e personale: l'esperienza del lavoro da remoto vissuta negli ultimi mesi ha quindi influenzato il lavoro sia dal punto di vista strettamente legato alle attività svolte, sia da quello più ampio legato all'organizzazione personale delle giornate. Al terzo posto, se pur a 10 punti percentuali di distanza, i Quadri ritengono che lo Smart Working abbia aiutato ad acquisire una *Prospettiva di superamento di vecchi modelli di management* (47,3%), un



elemento legato all'evoluzione di modelli tradizionali che il percorso di digitalizzazione auspica di apportare.

Solamente il 3,4% del campione di Quadri che ha partecipato all'indagine ha indicato di non aver ottenuto alcun beneficio durante la fase di lavoro in remoto.

Tab.16 Benefici ottenuti durante la fase di lavoro in remoto (valori %)

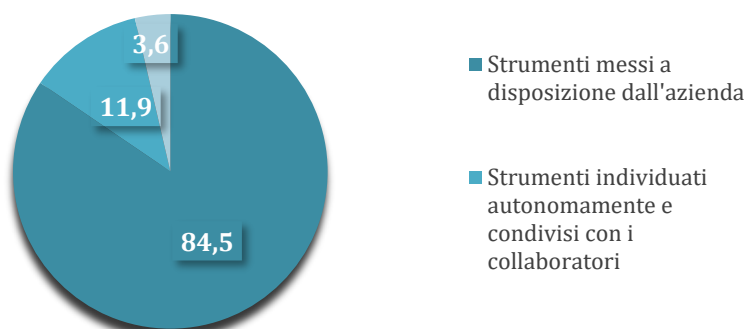
	Totale
Maggiore e diffusa consapevolezza delle opportunità offerte dalle tecnologie di gestione del lavoro in remoto	72,6
Migliore equilibrio tra vita privata e lavoro	57,3
Prospettiva di superamento di vecchi modelli di management	47,3
Maggiore consapevolezza nel management (sia top che middle) sull'opportunità di innovare i modelli di business	44,3
Opportunità di ridefinire più efficaci ed efficienti processi produttivi e organizzativi interni	38,0
Migliori livelli medi di produttività	35,8
Incremento dei livelli di motivazione e responsabilizzazione al lavoro	32,2
Nessuno	3,4
Totale	497
n. risposte	1.628
n. medio risposte	3,4

Base: chi ha portato avanti le attività adottando pratiche di Smart Working

*Domanda a risposta multipla

Lavoro in remoto/Smart Working nell'esperienza diretta del Quadro - La maggior parte dei Quadri che durante l'emergenza hanno portato avanti le proprie attività adottando misure di lavoro da remoto, ha utilizzato *Strumenti di gestione dei collaboratori da remoto messi a disposizione dall'azienda stessa* (84,5% del campione). Il 12% del campione indica invece che gli strumenti utilizzati durante lo Smart Working sono stati individuati autonomamente e condivisi poi con i collaboratori, mentre il restante 3,6% indica di non aver utilizzato alcuno strumento di gestione dei collaboratori.

Fig.13 Strumenti utilizzati per la gestione da remoto dei collaboratori (valori %)



Base: chi ha portato avanti le attività adottando pratiche di Smart Working

Un ulteriore approfondimento è stato aggiunto sulle opinioni dei Quadri riguardo agli aspetti principali che il People Manager deve tenere presente nella gestione a distanza del team. L'esperienza di lavoro da remoto durante l'emergenza ha infatti sicuramente influenzato le priorità percepite dai Quadri per quanto riguarda la gestione di collaboratori e colleghi. Secondo i Quadri del Terziario, il People Manager che gestisce un team a distanza dovrebbe innanzitutto *Adottare un approccio flessibile al lavoro, centrato sugli obiettivi* (72,2%), *Ridefinire regole e obiettivi in un'ottica basata sulla fiducia e sull'engagement, più che sul controllo* (63,2%) e *Favorire il senso di autonomia e responsabilità nei collaboratori, anche attraverso processi di delega* (61%).

Tab. 17 Aspetti che il People Manager deve tenere presente nella gestione del team a distanza (valori %)

	Totale
Adottare un approccio flessibile al lavoro, centrato sugli obiettivi	72,2
Ridefinire regole e obiettivi in un'ottica basata sulla fiducia e sull'engagement, più che sul controllo	63,2
Favorire il senso di autonomia e responsabilità nei collaboratori, anche attraverso processi di delega	61,0
Favorire il work-life balance tenendo in considerazione le esigenze specifiche di ciascun collaboratore, anche valorizzando gli elementi di diversità	41,4
Sensibilizzare i collaboratori all'uso di tecnologie collaborative in rete	15,3
Utilizzare piattaforme digitali di condivisione e strumenti di workforce analytics per monitorare i KPI e le performance dei collaboratori	11,7
Promuovere un uso responsabile degli strumenti di comunicazione, al fine di evitare distrazioni e interruzioni	10,7
Altro	0,4
Nessuno	1,0
Totale	497
n. risposte	1.371



n. medio risposte

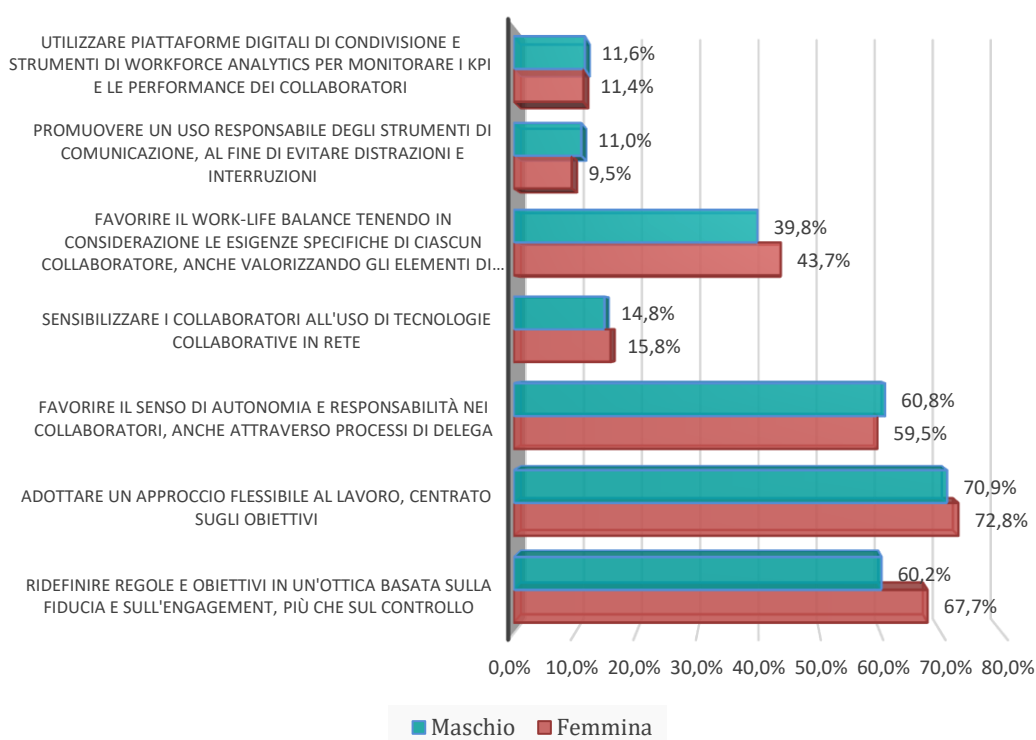
| 2,8

Base: chi ha portato avanti le attività adottando pratiche di Smart Working)

*Domanda a risposta multipla

Sebbene non si riscontrino molte differenze nelle risposte date dai Quadri uomini e donne in merito agli aspetti principali che il People Manager deve tenere presente nella gestione a distanza del team, è interessante notare come le donne diano maggiore importanza a fattori legati al coinvolgimento dei collaboratori in una relazione di fiducia, e al miglioramento del work-life balance:

Fig.14 Aspetti che il People Manager deve tenere presente nella gestione del team a distanza, per età (val.%)

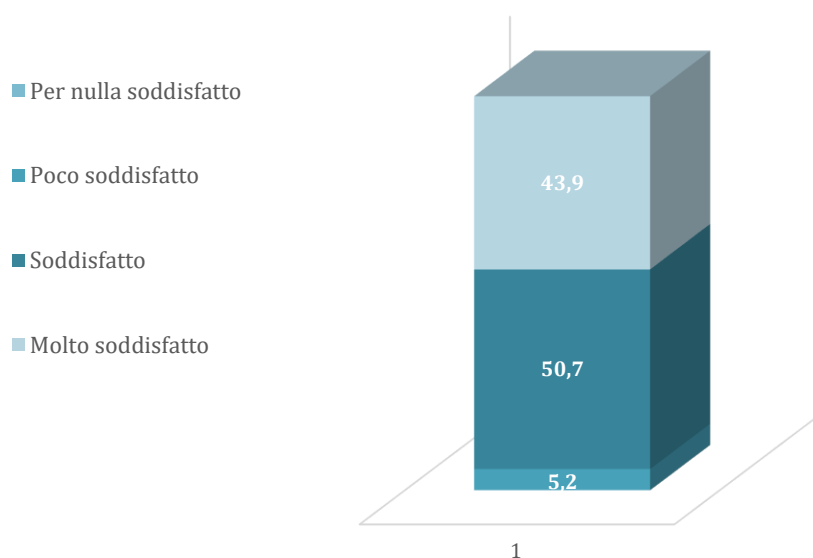


Base: chi ha portato avanti le attività adottando pratiche di Smart Working

*Domanda a risposta multipla

Nel complesso, i Quadri del Terziario si ritengono abbastanza soddisfatti dell'esperienza del lavoro in remoto/Smart Working: infatti, una grande maggioranza del campione, il 94,6% dei Quadri, si ritiene (molto) soddisfatto dell'esperienza di Smart Working degli ultimi mesi. Solo il 5,4% si ritiene poco o per nulla soddisfatto. Le donne Quadro sembrano leggermente più soddisfatte del lavoro da remoto rispetto ai colleghi uomini (96,2% molto + soddisfatto vs. 93,8%), mentre una differenza maggiore, se pur in entrambi i casi molto alta, si riscontra in termini di età: i Quadri più giovani (meno di 36 anni) sono più soddisfatti (97,8%) dei Quadri meno giovani (55 anni e oltre: 90,4%).

Fig. 15 Livello di soddisfazione riguardo all'esperienza del lavoro da remoto (valori %)



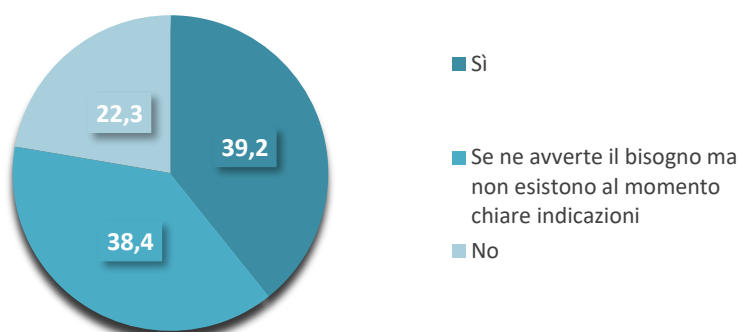
Base: chi ha portato avanti le attività adottando pratiche di Smart Working

2.6 Esplorazione dei potenziali fabbisogni formativi

L'esperienza del lavoro da remoto/Smart Working ha sicuramente aiutato a fare luce sulle necessità in termini di formazione e sulle priorità legate alle nuove skills da diffondere all'interno delle imprese. Ai Quadri è stato chiesto di indicare se nell'azienda nella quale operano è emersa la necessità di attuare nuove politiche e/o investimenti in ambito digital nei prossimi anni. Il 39,2% dei Quadri ammette che le necessità sono emerse e che l'azienda nella quale lavorano ha intrapreso delle chiare iniziative a riguardo; il 38,4% però, pur sentendone la necessità, indica che la propria impresa non ha ancora adottato delle chiare indicazioni. Il restante 22,3% ammette che nella propria organizzazione non si ritiene necessario investire nell'ambito digital nei prossimi anni.

Molte sono le direzioni intraprese dalle aziende che hanno già chiare intenzioni di investire nell'ambito digital nei prossimi anni: primo fra tutti, proprio un obiettivo di formazione in ambito digitale, la *Sensibilizzazione e formazione dei lavoratori su tecnologie digitali* (41,1%) subito seguito dall'*Implementazione di processi Agile* (40,1%). Secondo i Quadri intervistati, le aziende si stanno anche muovendo verso la *Trasformazione degli spazi lavorativi per facilitare la collaborazione e l'innovazione* (34%) e la *Creazione di team inter-funzionali con focus su progetti di digitalizzazione* (29,4%).

Fig. 16 Necessità di attuare nuove politiche e investimenti in ambito digital (valori %)



Base: totale campione

Tab. 18 Direzioni in cui l'azienda intende investire in ambito digital nei prossimi anni
Benefici

	Totale
Sensibilizzazione e formazione dei lavoratori su tecnologie digitali	41,1
Implementazione di processi Agile	40,1
Trasformazione degli spazi lavorativi per facilitare la collaborazione e l'innovazione	34,0
Creazione di team interfunzionali con focus su progetti di digitalizzazione	29,4
Implementazione di programmi di Open Innovation/Open Business	25,9
Strategie commerciali basate sull'analisi dei Big Data per la profilazione dei clienti e l'efficace scelta degli approcci comunicativi	21,3
Identificazione di skills innovative da inserire nelle job description	18,8
Messa a punto di una chiara governance dell'innovazione	17,3
Adozione di un approccio omnichannel che sfrutti molteplici canali per trasformare il contatto con i potenziali clienti in una customer experience	16,8
Maggiore coinvolgimento di consulenti esterni per la revisione dei processi produttivi/organizzativi	8,1
Introduzione di un sistema di Digital Reputation Management	5,6
Altro	2,5
Totale	197
n. risposte	514
n. medio risposte	2,6

*Domanda a risposta multipla

Se continuiamo a considerare i Quadri che lavorano nelle aziende che sentono la necessità di investire in ambito digital e che allo stesso tempo hanno già chiare le direzioni da intraprendere, è interessante notare gli ambiti i cui i Quadri sentono di dover acquisire maggiori conoscenze e competenze. Da un lato l'azienda valuta i bisogni formativi e intraprende un percorso per rispondere a tali bisogni, ma diversa potrebbe essere la necessità sentita dal singolo Quadro, soprattutto considerando l'esperienza vissuta negli ultimi mesi di lavoro da remoto. Tra gli ambiti più menzionati troviamo: *Implementazione di processi Agile* (35%), *Implementazione di programmi di Open Innovation/Open Business* (27,9%) e *Sensibilizzazione e formazione dei lavoratori su tecnologie digitali* (26,9%).

Tab.19 Ambiti in cui i Quadri ritengono di dover acquisire maggiori conoscenze e competenze (valori %)

	Totale
Implementazione di processi Agile	35,0
Implementazione di programmi di Open Innovation / Open Business	27,9
Sensibilizzazione e formazione dei lavoratori su tecnologie digitali	26,9
Messa a punto di una chiara governance dell'innovazione	24,9
Creazione di team interfunzionali con focus su progetti di digitalizzazione	20,3
Strategie commerciali basate sull'analisi dei Big Data per la profilazione dei clienti e l'efficace scelta degli approcci comunicativi	19,8
Introduzione di un sistema di Digital Reputation Management	18,3
Identificazione di skills innovative da inserire nelle job description	16,8
Trasformazione degli spazi lavorativi per facilitare la collaborazione e l'innovazione	16,8
Adozione di un approccio omnichannel che sfrutti molteplici canali per trasformare il contatto con i potenziali clienti in una customer experience	16,8
Maggiore coinvolgimento di consulenti esterni per la revisione dei processi produttivi / organizzativi	6,1
Altro	0,5
Nessuno/non sa	2,0
Totale	197
n. risposte	453
n. medio risposte	2,3

Base: Quadri che operano in aziende che hanno già intrapreso nuove politiche/investimenti in ambito digital

*Domanda a risposta multipla

Tornando a considerare la totalità del campione, di seguito riportiamo le opinioni dei Quadri in merito alle principali responsabilità che un Middle Manager dovrebbe avere in ambito digital. Nei processi di change management, le principali responsabilità del Middle Manager sono *Contribuire strategicamente all'analisi e alla riprogettazione dei processi*,



in ottica di miglioramento continuo (53,2%), Essere in grado di 'fiutare il cambiamento', immaginando nuovi scenari e anticipando i bisogni dei potenziali clienti (38,8%), e Saper coinvolgere e valorizzare tutti gli interlocutori interessati dal cambiamento (36,9%). Le prime tre responsabilità citate dai Quadri intervistati coinvolgono tutte un interesse al cambiamento e al miglioramento, e tengono dunque conto delle prospettive future.

Tab.20 Principali responsabilità dei Middle Manager in ambito digital (valori %)

	Totale
Contribuire strategicamente all'analisi e alla riprogettazione dei processi, in ottica di miglioramento continuo	53,2
Essere in grado di 'fiutare il cambiamento', immaginando nuovi scenari e anticipando i bisogni dei potenziali clienti	38,8
Saper coinvolgere e valorizzare tutti gli interlocutori interessati dal cambiamento	36,9
Contribuire a diffondere conoscenza e consenso rispetto agli obiettivi del processo innovativo, contribuendo all'eliminazione di pregiudizi e resistenza al cambiamento	30,9
Essere aperto alle sperimentazioni, accettando l'incertezza circa le probabilità di successo	24,7
Monitorare i KPI del proprio team con l'obiettivo di identificare i talenti digitali e individuare i gap di competenze da colmare	21,3
Essere costantemente aggiornato sulle nuove frontiere tecnologiche del proprio settore di riferimento, acquisendo una vision digitale	20,9
Creare e condurre con successo team innovativi che abbiano un impatto strategico e/o disruptive su prodotti e processi aziendali	16,9
Monitorare costantemente le opportunità formative che possano accrescere le competenze digitali del proprio team	14,3
Contribuire al perseguimento degli obiettivi di cyber security adottati dall'azienda	5,2
Altro	0,6
Nessuna	2,4
Totale	502
n. risposte	1.324
n. medio risposte	2,7

**Domanda a risposta multipla*

Al totale dei Quadri intervistati è stato poi chiesto di indicare quali sono gli ambiti in cui avvertono il bisogno di acquisire maggiori conoscenze e competenze, richiamando proprio quelle responsabilità che i Quadri stessi ritengono prioritarie per i Middle Manager. È interessante notare che il primo ambito menzionato corrisponde con la prima responsabilità considerata più importante per un Middle Manager, ed è legato al pensiero strategico, più precisamente alla *Capacità di pensiero strategico in un'ottica di miglioramento continuo* (35,9%), seguito dall'*Essere costantemente aggiornato sulle*



nuove frontiere tecnologiche del proprio settore di riferimento, acquisendo una vision digitale (32,7%) e dal Incrementare la propria sensibilità nel 'fiutare il cambiamento', immaginando nuovi scenari e anticipando i bisogni dei potenziali clienti (26,3%) che rappresentava la seconda maggiore responsabilità che i Quadri avevano affidato al Middle Manager.

Tab.21 Ambiti in cui i Quadri avvertono il bisogno di acquisire maggiori competenze (valori %)

	Totale
Altro	-
Capacità di pensiero strategico in un'ottica di miglioramento continuo	35,9
Essere costantemente aggiornato sulle nuove frontiere tecnologiche del proprio settore di riferimento, acquisendo una vision digitale	32,7
Incrementare la propria sensibilità nel 'fiutare il cambiamento', immaginando nuovi scenari e anticipando i bisogni dei potenziali clienti	26,3
Saper coinvolgere e valorizzare tutti gli interlocutori interessati dal cambiamento	24,3
Disporre di 'strumenti' e competenze per l'eliminazione / riduzione di pregiudizi e resistenze al cambiamento	23,1
Saper creare e condurre con successo team innovativi che abbiano un impatto strategico o disruptive su prodotti e processi aziendali	21,9
Saper identificare e monitorare KPI efficaci per il lavoro del proprio team con l'obiettivo di identificare i talenti digitali e individuare i gap di competenze da colmare	21,3
Saper valutare i margini di incertezza e le probabilità di successo di progetti innovativi	17,9
Monitorare lo sviluppo delle competenze digitali dei propri collaboratori / di aree del personale al fine di poter segnalare opportunità di riduzione dei gap	16,1
Acquisire conoscenze e competenze in materia di cyber-security	13,5
Nessuno	4,2
Totale	502
n. risposte	1.170
n. medio risposte	2,4

**Domanda a risposta multipla*



Tab.22 Overview: Responsabilità dei Middle Manager a confronto con le competenze che i Quadri vogliono acquisire*

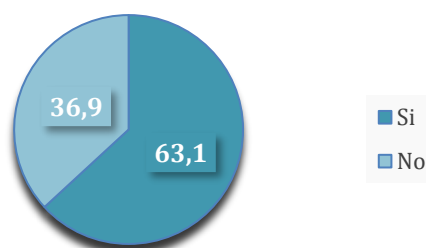
	Responsabilità dei Middle Manager	Competenze che i Quadri vogliono acquisire	
1	Contribuire strategicamente ai progetti per un miglioramento continuo	Pensiero strategico in un'ottica di miglioramento continuo	1
2	'Fiutare il cambiamento', nuovi scenari e anticipando i bisogni dei clienti	Aggiornato sulle nuove tecnologie, per una vision digitale	7
3	Saper coinvolgere e valorizzare tutti gli interlocutori	'Fiutare il cambiamento', nuovi scenari e anticipando i bisogni dei clienti	2
4	Eliminare/ Ridurre di pregiudizi e resistenze al cambiamento	Saper coinvolgere e valorizzare tutti gli interlocutori	3
5	Accettare l'incertezza circa le probabilità di successo	Eliminare/ Ridurre di pregiudizi e resistenze al cambiamento	4
6	Identificare KPI per trovare talenti digitali e gap di competenze	Condurre team innovativi con impatto strategico	8
7	Aggiornato sulle nuove tecnologie, per una vision digitale	Identificare KPI per trovare talenti digitali e gap di competenze	6
8	Condurre team innovativi con impatto strategico	Valutare i margini di incertezza e le probabilità di successo	5
9	Monitorare le opportunità formative per accrescere le competenze digitali del proprio team	Monitorare lo sviluppo delle competenze digitali dei propri collaboratori	9
10	Acquisire conoscenze e competenze in materia di cyber-security	Acquisire conoscenze e competenze in materia di cyber-security	10

*I numeri indicano l'ordine di importanza.

Rappresentano il 63,1% del campione i Quadri che durante il periodo di emergenza hanno frequentato dei corsi di formazione in remoto, una percentuale ancora più significativa se si considera che la quasi totalità del campione ha continuato a portare avanti le proprie attività durante l'emergenza adottando misure di lavoro in remoto. Sono più le donne Quadro che hanno partecipato a corsi di formazione durante l'emergenza (69%) rispetto agli uomini (60,5%), un dato che richiama le differenze in termini di livello di istruzione osservato nel campione in esame. In linea con quello che potrebbe essere il livello di esperienza, sono di più i giovani Quadri (meno di 36 anni) che hanno partecipato a corsi di formazione (67,4%), rispetto ad altre classi d'età come 36-45 anni (61,7%), 46-54 anni (62,5%) e 55 anni e oltre (64,8%).

Diverse sono le aree tematiche su cui i Quadri hanno svolto corsi di formazione durante il periodo dell'emergenza, ma al primo posto troviamo corsi sulle *Skills tecniche professionali legate al ruolo manageriale specifico* (45,1%), le *Soft skill per l'empowerment personale e/o di ruolo* (40,7%) e le *Competenze digitali* (25,9%).

Fig. 17 Quadri che hanno partecipato a corsi di formazione in remoto durante l'emergenza (valori %)



Base: Totale campione		Maschio	Femmina	Meno di 36 anni	36-45 anni	46-54 anni	55 e oltre	Nord-ovest	Nord-Est	Centro	Sud e isole
Si	63,1	60,5	69,0	67,4	61,7	62,5	64,8	60,2	75,3	64,6	50,0
No	36,9	39,5	31,0	32,6	38,3	37,5	35,2	39,8	24,7	35,4	50,0

Base: totale campione

Tab.23 Aree tematiche su cui i Quadri hanno svolto corsi di formazione durante l'emergenza (valori %)

Aree tematiche	Uomini	Donne	Totale
Skill tecniche professionali legate al ruolo manageriale specifico	48,1	39,4	45,1
Soft skill per l'empowerment personale e/o di ruolo	38	45,9	40,7
Competenze digitali	29,8	18,3	25,9
Gestione dei processi aziendali	24,5	22,9	24
Gestione del team	22,1	18,3	20,8
Competenze linguistiche	6,7	14,7	9,5
<i>Risposte (= Totale citazioni)</i>	352*	174*	526*
<i>Base (= Totale Quadri)</i>	208	109	317

Base: Quadri che hanno partecipato a corsi di formazione in remoto durante l'emergenza

*Domanda a risposta multipla

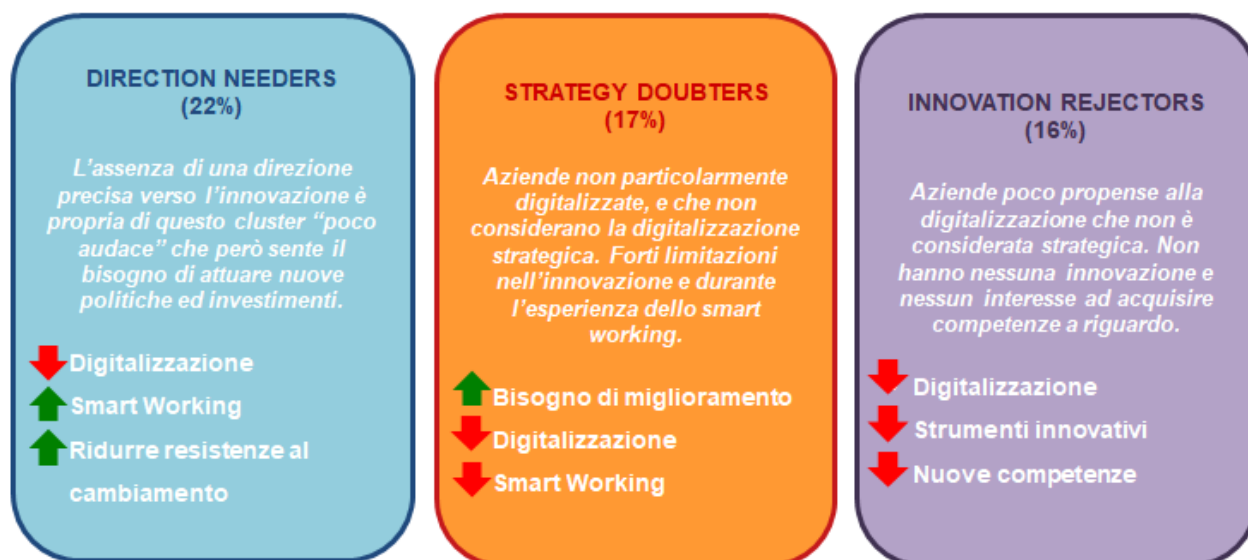
Parte 3. Digitalizzazione, Smart Working e Team Management:

5 profili di impresa

3.1 Classificazione dei Quadri in Cluster

I seguenti paragrafi sono dedicati alla descrizione dei risultati della *cluster analysis*, condotta allo scopo di identificare i profili principali dei Quadri che hanno partecipato all'indagine e delle aziende nelle quali lavorano. Tra i 5 cluster individuati, quasi tutti ritengono che la digitalizzazione possa servire in qualche modo per la propria azienda, ma non tutti ritengono che la digitalizzazione sia strategica. In questo senso, i primi due cluster sono i più "digitalizzati", forse per un bisogno di cambiamento molto sentito oppure perché la digitalizzazione è già così interiorizzata da conoscerne i vantaggi. Il secondo gruppo, formato dagli altri tre cluster, ha più difficoltà a considerare la digitalizzazione strategica. Ci sono però delle sfumature al loro interno che vale la pena cogliere. Per questo motivo, qui di seguito viene riportata la categorizzazione più precisa dei Quadri che hanno preso parte all'indagine, e che sono stati raggruppati in: *Change Focused*, *Digitalization Achievers*, *Direction Needers*, *Strategy Doubters*, e *Innovation Rejectors*





3.2 Change Focused

Il primo cluster è formato principalmente da donne Quadro, equi distribuite in termini di età, che lavorano nel Centro Italia, nel settore Sistemi informativi e TLC interni, e che spesso non gestiscono collaboratori. L'azienda dalla quale provengono ha oltre 250 dipendenti e si occupa di informatica e/o attività di servizi. In merito alla digitalizzazione, questo cluster è caratterizzato da una visione abbastanza aperta verso il futuro e verso i cambiamenti: la digitalizzazione è vista come un processo strategico utile per ridefinire prodotti e servizi, ma anche per collaborare a distanza con soggetti esterni all'azienda. Quest'ultima convinzione potrebbe essersi rafforzata durante il periodo di lavoro da remoto dovuto all'emergenza sanitaria, perché in queste aziende non solo tutti i dipendenti hanno lavorato da remoto, ma si dicono anche soddisfatti dell'esperienza di Smart Working. Il periodo di lavoro da remoto ha sicuramente aiutato ad accelerare tali convinzioni, tanto che al momento questi Quadri ritengono che ci sia una forte necessità di attuare nuove politiche e investimenti in ambito digital. Tuttavia, è anche vero che non tutte queste convinzioni sono frutto dell'esperienza in Smart Working: quasi tutte le tecnologie utilizzate erano infatti già presenti in queste aziende prima dell'emergenza sanitaria.

Le aree aziendali maggiormente interessate dall'introduzione di innovazioni digitali sono le Risorse Umane, l'area legale, amministrativa, IT, Ricerca e Sviluppo. Solitamente queste aziende valutano possibili innovazioni da introdurre sulla base di proposte di fornitori abituali, o soluzioni disruptive che possano distinguere l'azienda nel suo settore di riferimento. Molte sono anche le iniziative portate avanti dall'azienda per coinvolgere i propri dipendenti e sensibilizzarli sul tema dell'innovazione: a questo scopo, infatti, vengono realizzati eventi di formazione, assessment delle competenze e progetti specifici, e spesso le "best practice" legate a progetti di successo vengono condivise e diffuse attraverso una comunicazione periodica dei risultati raggiunti.

L'esperienza dello Smart Working, portato avanti dai dipendenti tramite piattaforme e-cloud, tecnologie per la gestione di telefonate, CRM e social media, è stata talmente



apprezzata che i dipendenti non hanno riscontrato limitazioni, ma solo benefici. Il fatto che l'azienda abbia messo a disposizione i propri strumenti per consentire ai dipendenti di lavorare in remoto ha sicuramente eliminato molte difficoltà e influenzato l'atteggiamento positivo dei dipendenti nei confronti dell'esperienza.

Spesso, le aree in cui si ritiene che l'azienda dovrebbe investire corrispondono con le competenze che i Quadri stessi vorrebbero acquisire: programmi di Open Innovation/Open Business, creazione di team specializzati in digitalizzazione con conseguente formazione specifica da dedicare ai dipendenti coinvolti, sviluppo di skills innovative, trasformazione degli spazi lavorativi per una collaborazione più facile.

Questo cluster è formato da Quadri le cui convinzioni rispecchiano la strada intrapresa dall'azienda verso la digitalizzazione: sono imprese grandi che sentono la necessità di un cambiamento o di un miglioramento nella digitalizzazione che negli anni avevano già intrapreso. Allo stesso tempo i Quadri, forti del fatto che l'ambiente lavorativo li sostiene in questo senso, fanno proprie le tecnologie già adottate e sono pronti ad adottarne altre.

3.3 Digitalization Achievers

I Quadri del secondo cluster operano per lo più in Lombardia in imprese che si occupano di TLC interni, sono equi-distribuiti per genere, sono prevalentemente giovani con meno di 36 anni e possiedono una laurea magistrale o vecchio ordinamento. L'azienda per la quale lavorano opera da circa 6-10 anni, è indipendente e per lo più di piccole dimensioni (meno di 10 addetti). Questi Quadri si occupano di informatica ed attività connesse, spesso non gestiscono collaboratori e, forse in relazione al tipo di settore, operano in imprese già molto digitalizzate. Tra le innovazioni introdotte in azienda, infatti, troviamo Sistemi di Cloud Computing, CRM, cyber security, Big Data e Analytics, Social media, Internet delle Cose e System Integrator. Le due aree aziendali maggiormente interessate dall'introduzione dei sistemi digitali sono l'Information Technologies e la Ricerca e Sviluppo. L'emergenza sanitaria e l'esperienza del lavoro in remoto non hanno portato grandi cambiamenti all'interno di queste imprese: non perché ci fossero degli ostacoli da superare, ma perché i dipendenti di questo cluster lavorano in imprese che erano già molto digitalizzate in fase pre-Covid19. Per questo motivo, convinzioni come il fatto che la digitalizzazione sia strategica sono già ben radicate nei Quadri del cluster, che si ritengono mediamente soddisfatti dell'esperienza di Smart Working, non avendone riscontrato limitazioni, ma neanche particolari benefici. Durante il lavoro in remoto, a cui si sono adattati tutti i dipendenti, sono state usate piattaforme di e-collaboration, tecnologie in mobilità e piattaforme cloud, tutte già presenti prima dell'emergenza sanitaria. Secondo i Quadri di questo cluster, il People Manager deve favorire il work-life balance, tenendo in considerazione le esigenze specifiche di ciascun collaboratore, mentre il Middle Manager deve essere costantemente aggiornato sulle nuove frontiere tecnologiche del proprio settore di riferimento.

Le aziende di questo cluster, per sensibilizzare i lavoratori verso l'innovazione, utilizzano comunicazioni attraverso newsletter e social media, dashboard e piattaforme di collaborazione.



Queste aziende piccole e dinamiche sono già molto digitalizzate perché consapevoli dell'importanza strategica di tale scelta. Questo rende i Quadri del cluster sicuri della strada intrapresa, ma anche meno inclini al cambiamento rispetto al primo cluster: non hanno infatti la necessità di attuare nuove politiche di investimento in ambito digital, perché sentono di aver intrapreso tale strada già da molto tempo.

3.4 Direction Needers

Nel terzo cluster troviamo una prevalenza di donne che si dividono nei due gruppi estremi d'età: sono o molto giovani (meno di 36 anni) o con oltre 55 anni. Anche l'azienda nella quale lavorano è giovane: l'impresa opera da 1-3 anni, in genere ha partecipazioni in altre imprese o è partecipata da altre imprese, e occupa dai 10 ai 150 addetti. I Quadri appartenenti a questo cluster non si distinguono significativamente per appartenenza ad uno specifico settore e si distribuiscono in aziende che si occupano di diverse attività; tra queste, possiamo nominare il settore dell'intermediazione monetaria e finanziaria e il settore delle assicurazioni e dei fondi pensione. Nonostante i Quadri di queste imprese ritengano utile promuovere la digitalizzazione, soprattutto per collaborare a distanza con soggetti esterni, e per facilitare la collaborazione tra i dipendenti, le imprese nelle quali operano non hanno introdotto grandi innovazioni e, anzi, la digitalizzazione non è considerata particolarmente strategica per l'azienda. Nonostante questo, si avverte il bisogno di attuare nuove politiche e investimenti, anche se non esistono chiare indicazioni a riguardo. I criteri con i quali l'azienda dove operano i Quadri di questo cluster valuta le possibili innovazioni sono principalmente legati al fatto che queste soluzioni siano proposte da fornitori abituali, oppure siano note tra le aziende del settore ma non ancora adottate nella loro impresa. Resta il fatto che le possibili innovazioni devono essere facilmente integrabili con i processi aziendali già in atto, o quantomeno devono essere adottate da aziende simili.

Per sensibilizzare i lavoratori in termini di innovazione, l'azienda organizza eventi di formazione ed individua figure chiave che possano promuovere il cambiamento. Durante l'emergenza sanitaria però le difficoltà sono state molte, legate soprattutto all'utilizzo della connessione internet e/o telefonica e alla gestione dei collaboratori, nonché ad aspetti psicologici come il senso di isolamento provato dai collaboratori. Questo avviene in un contesto in cui le aree maggiormente interessate dallo Smart Working sono state l'area delle vendite, risorse umane, produzione/logistica e l'IT. I vantaggi nati dal lavoro in remoto richiamano il superamento di modelli tradizionali: i dipendenti hanno acquisito una maggiore consapevolezza delle opportunità offerte dalle tecnologie e della possibilità di ridefinire i processi produttivi interni, superando vecchi modelli di management raggiungendo migliori livelli di produttività, vantaggi che hanno portato questi Quadri ad essere soddisfatti dell'esperienza in Smart Working.

3.5 Strategy Doubters

Il quarto cluster coinvolge per lo più uomini tra i 46 e i 54 anni, che operano nel Sud e nelle Isole e hanno un diploma o una qualifica professionale. Questi Quadri operano soprattutto in aziende del commercio e delle vendite, in particolare commercio all'ingrosso e intermediari del commercio, commercio al dettaglio e attività



manifatturiere. In genere, queste imprese operano da oltre 11 anni nel settore, hanno oltre 250 addetti e partecipano ad un gruppo. Questi Quadri e le aziende nelle quali operano sentono la necessità di attuare nuove politiche e investimenti in ambito digital, ma allo stesso tempo non considerano la digitalizzazione particolarmente strategica. La digitalizzazione dovrebbe essere promossa, secondo loro, soprattutto per comunicare o relazionarsi con i clienti in maniera più efficace, o per pubblicizzarsi e promuoversi con maggiore efficacia sul mercato di riferimento, o ancora per realizzare analisi di mercato sulla base dei propri dati. Visto che si riconoscono alcuni vantaggi alla digitalizzazione, sono stati introdotti alcuni strumenti di comunicazione e condivisione dati al proprio interno, sistemi di e-commerce (o e-Trade), sistemi di pagamento mobile via internet e attività sui social media, ma l'introduzione di questi strumenti non ha ancora fatto sì che l'elemento strategico della digitalizzazione sia stato interiorizzato. L'azienda infatti, per valutare possibili innovazioni, si basa soprattutto sulla facilità di integrare le soluzioni nuove con i tool e i processi aziendali già esistenti, o sul fatto che quelle soluzioni siano state già adottate da aziende simili.

Nonostante questo, alcune aree aziendali sono state interessate dall'introduzione di innovazioni digitali, come ad esempio l'area delle Vendite e del Marketing/Comunicazione, la Logistica/Produzione e l'Amministrazione. Inoltre, per sensibilizzare i lavoratori, l'azienda comunica attraverso newsletter e social media aziendali, ed investe sulle figure chiave aziendali che rappresentano i promotori del cambiamento.

Durante l'emergenza sanitaria, solo pochi dipendenti hanno potuto svolgere il lavoro da remoto, e i Quadri hanno riscontrato alcuni benefici, ma anche alcuni svantaggi: particolarmente apprezzati sono stati la consapevolezza delle opportunità offerte dalle tecnologie, un migliore equilibrio tra vita privata e lavoro e la condivisione di strumenti individuati autonomamente con i propri collaboratori. Tra le difficoltà riscontrate troviamo le limitazioni legate agli strumenti per il lavoro da remoto, la carenza di competenze per l'utilizzo delle tecnologie, le difficoltà nella ridefinizione di processi produttivi e organizzativi interni, la gestione del personale e del management, la comunicazione interna. Nel bilancio tra gli svantaggi e i benefici riscontrati, questi Quadri si dicono poco soddisfatti dell'esperienza dello Smart Working. Le aziende nelle quali operano, dunque, non sono particolarmente digitalizzate, nonostante sentano il bisogno di un miglioramento in questo senso. La strada verso la digitalizzazione però, più che una scelta strategica, ha l'obiettivo di profilare i propri clienti e farsi una maggiore e più efficace pubblicità.

3.6 Innovation Rejectors

Nell'ultimo cluster ritroviamo quei Quadri che operano in aziende poco propense alla digitalizzazione e all'innovazione. Questi Quadri operano nel Nord Italia, sono equidistribuiti per sesso, sono giovani (36-45 anni) e hanno un diploma o una qualifica professionale. Lavorano nel settore degli acquisti e svolgono spesso più funzioni di supporto, in un'azienda che si occupa soprattutto di commercio all'ingrosso e intermediari del commercio. Queste piccole aziende sono indipendenti e hanno meno di 10 addetti, e tra le innovazioni adottate al loro interno, soprattutto nell'area delle vendite, marketing e comunicazione, troviamo sistemi di e-commerce, ma nessun altro tipo di strumento innovativo. L'unico motivo per cui ritengono sia utile promuovere la



digitalizzazione, che comunque non è considerata strategica per l'azienda, è per potersi rivolgere a mercati nuovi, ma non esistono degli interventi finalizzati alla sensibilizzazione dei lavoratori verso le innovazioni tecnologiche che, quindi, rimangono lontane dal contesto aziendale. L'unico criterio considerato per poter valutare possibili innovazioni sono le soluzioni proposte dai fornitori abituali.

Durante l'emergenza sanitaria, solamente i dipendenti che si occupano di marketing e comunicazione hanno lavorato in Smart Working, senza l'adozione di tecnologie e con forti limitazioni dovute soprattutto alla scarsa disponibilità di strumenti, alla mancata connessione internet e/o telefonica, alla carenza di competenze e alle difficoltà del management nel garantire un'efficace comunicazione. Queste difficoltà portano i Quadri a ritenere che con lo Smart Working non hanno riscontrato benefici e a dirsi dunque poco soddisfatti di tale esperienza. Per tutti questi motivi, l'azienda nella quale operano non intende investire o sperimentare in ambito digital.

Anche tra i bisogni formativi sentiti dai Quadri di questo cluster non si ritrova alcun elemento riconducibile all'innovazione: sono per lo più interessati ad acquisire competenze nella capacità di pensiero strategico, e nel saper coinvolgere e valorizzare tutti gli interlocutori interessati al cambiamento.

Oltre a non essere propense alla digitalizzazione e innovazione, queste aziende non la ritengono strategica, non hanno introdotto alcuno strumento innovativo e i Quadri che vi lavorano non sono interessati ad acquisire competenze a riguardo.



Parte 4. Ripensare i modelli organizzativi e di management

4.1. Il valore strategico dei processi di digitalizzazione come linea guida nella gestione della crisi

Nella ricerca quali-quantitativa condotta nel 2019 sui processi di innovazione e digitalizzazione nelle PMI del terziario, tra le competenze ritenute più importanti da acquisire o rafforzare in futuro, è stato osservato il numero più alto di citazioni su *Analizzare e valutare gli scenari* (26,8%), in accordo con il dato sulla priorità attribuita alle *competenze per l'innovazione* emerso nella ricerca del 2017. Questo risultato ci ha offerto lo spunto per una riflessione sull'importanza attribuita oggi dalle imprese di ogni dimensione alla necessità di approcciare ai processi decisionali e alla guida dell'impresa con un pensiero anticipatorio, attraverso il quale individuare i *macrotrend* sottostanti ai fenomeni e prevedere i cambiamenti nei fenomeni stessi.

L'importanza strategica del pensiero anticipatorio è interpretabile alla luce della necessità avvertita dalle imprese di muoversi in contesti caratterizzati da un grado sempre maggiore di incertezza e mutevolezza. Seguendo la metafora del modello V.U.C.A (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), il pensiero manageriale è stato dunque reinterpretato nelle sue molteplici dimensioni: *pensiero sistemico*, necessario per la gestione della complessità interna ed esterna all'organizzazione; *pensiero anticipatorio o prospettico*, in grado di anticipare i trend e i mutamenti in un contesto di costante incertezza; *pensiero strategico*, utile nella formulazione di ipotesi e piani d'azione efficaci a far fronte a dinamiche e comportamenti ambigui; *pensiero innovativo*, in grado di individuare soluzioni originali e innovative e di apportare continue trasformazioni, assecondando la volatilità degli eventi.

Tali riflessioni, utilizzate come chiave di lettura delle competenze ritenute indispensabili dalle imprese del terziario prima nel 2017 e poi nel 2019, ci appaiono oggi ancor più dense di significato, a valle della profonda crisi che nel 2020 ha causato un improvviso e definitivo punto di rottura tra passato e presente, a livello planetario e in ogni singola dimensione della vita sociale.

La gestione della crisi Covid-19 ha posto le imprese di ogni settore di fronte alla necessità di adattarsi ad un contesto radicalmente mutato, e di apportare dei cambiamenti nei processi di lavoro che, se fino a pochi giorni prima erano spesso ritenuti futuristici e in molti casi guardati con sospetto, da un momento all'altro si sono rivelati vitali. In pratica, il Remote Working è passato dall'essere un tema *di moda* all'essere un modello assolutamente imprescindibile per il mercato del lavoro.

I dati dell'indagine sono coerenti con questo scenario, poiché delineano da un lato il contesto in cui le imprese italiane hanno affrontato l'emergenza, e dall'altro le possibili strade che molte di queste imprese potrebbero intraprendere.

Innanzitutto, emerge in modo evidente come la digitalizzazione sia ormai considerata strategica per l'azienda: questa consapevolezza, emersa anche in precedenza ma



radicarsi ancora di più nel periodo post-Covid19, è condivisa dalla maggioranza dei Quadri intervistati, i quali si dicono consapevoli non solo dei vantaggi interni, strutturali e metodologici che le competenze digitali portano, ma anche del vantaggio strategico ad esse connesso. Inoltre, è interessante notare come coloro che ancora non condividono appieno l'importanza strategica della digitalizzazione (pochi Quadri, il 6,4% del campione che l'ha valutata con un voto da 1-5), non siano accumulati da un'età più avanzata e quindi da una visione eventualmente più tradizionale, né da un settore specifico o da una determinata tipologia di azienda. Al contrario, l'importanza attribuita alla digitalizzazione sembra aumentare di pari passo con l'età: è certamente un dato rilevante emerso dall'indagine, che i Quadri con più esperienza maturata negli anni siano in "prima linea" a supporto della digitalizzazione.

Interessanti sono anche i motivi per cui i Quadri ritengono che la digitalizzazione sia strategica, e qui emergono le prime influenze dell'esperienza di lavoro in remoto vissuta durante l'emergenza sanitaria: comunicare e relazionarsi con i clienti in modo efficace è l'obiettivo primario, tanto che le piattaforme di e-collaboration ed e-communication hanno conosciuto l'incremento più consistente tra le tecnologie utilizzate pre/post-Covid19. Laddove sono venuti a mancare i rapporti sociali e lavorativi a cui si era abituati, si è sentita ancora di più la necessità di colmarli con strumenti che fossero in grado di supportare una comunicazione efficace.

La cluster analysis, tuttavia, ha mostrato come l'atteggiamento dei Quadri verso il valore strategico della digitalizzazione sia condizionato dal grado di innovatività dell'azienda di provenienza: non tutte le aziende italiane del Terziario, infatti, hanno intrapreso percorsi di digitalizzazione mirati e si possono dire pronte a proseguire su questa strada. Nonostante molte avessero già introdotto strumenti innovativi pre-Covid19, e molte altre li abbiano adottati dopo (solo 1,8% dei Quadri afferma che nessuna delle innovazioni elencate è stata adottata all'interno dell'impresa nella quale opera) sono state comunque rilevate delle difficoltà vissute durante la fase di Remote Working. Oltre a questo, dai dati emerge la chiara necessità per le imprese di integrare le nuove tecnologie con i processi aziendali attualmente in atto. Poche seguono il percorso di un cambiamento repentino, molte invece scelgono un percorso graduale, basato sull'integrazione invece che sulla sostituzione.

Quello che si può dire con certezza è che le imprese italiane del Terziario si sono rivelate pronte ad adattare rapidamente i propri sistemi organizzativi ad una situazione nuova, che non offriva alternative: solo l'1% delle imprese non ha potuto svolgere la propria attività in remoto durante l'emergenza sanitaria, mentre nel 66,5% dei casi il lavoro da remoto è stato svolto da tutti i dipendenti dell'azienda.

Inoltre, è molto importante ricordare che, per quanto le aziende si siano dimostrate pronte a permettere ai propri dipendenti di portare avanti il lavoro da remoto, con l'utilizzo di nuovi strumenti e tecnologie, la situazione generale in cui si è chiesto ai dipendenti di apportare questi cambiamenti non è stata certo tra le più favorevoli, né si è avuto tempo di organizzare delle iniziative di formazione.

Al di là di alcune difficoltà tecniche espresse dai Quadri (eventualmente colmabili con l'acquisizione di nuove competenze) sono emerse anche difficoltà di carattere psicologico ed interpersonale (come il senso di isolamento) che sicuramente non hanno favorito il normale svolgimento delle attività.



In ogni caso, ben il 72,6% dei Quadri è convinto che il periodo di lavoro in remoto abbia portato una maggiore e diffusa consapevolezza delle opportunità offerte dalle tecnologie. Nell'ottica di un bilancio costi-benefici, appare chiaro come le difficoltà riscontrate siano prevalentemente risolvibili e colmabili con corsi di formazione e con l'acquisizione di nuove competenze, mentre i vantaggi menzionati, come un maggior equilibrio tra vita privata e lavoro, rappresentino benefici di lungo termine, volti a migliorare la vita lavorativa nel corso del tempo.

La cluster analysis ha contribuito a distinguere chiaramente le imprese pronte e già avviate alla digitalizzazione da quelle rimaste più indietro su tale percorso: il gruppo dei *Change Focused* appare il target più ricettivo, pronto al cambiamento, consapevole dell'importanza strategica della digitalizzazione e rafforzato in questa convinzione dall'esperienza di lavoro in remoto.

Gli altri cluster sono via via meno ricettivi, e non sempre perché contrari alla digitalizzazione: i *Digitalization Achievers* sono il gruppo più digitalizzato, e quindi anche il meno propenso al cambiamento perché non pensa di dover investire in nuove politiche. Agli altri cluster manca una spinta in più: i *Direction Needers* sono pronti a ridurre le resistenze al cambiamento ma ancora non sono convinti dell'aspetto strategico della digitalizzazione; agli *Strategy Doubters* dovrebbero essere offerti gli strumenti e gli incentivi giusti per poter avviare un processo innovativo, visto che la necessità di cambiamento è sentita. Rimangono infine gli *Innovation Rejectors*, il gruppo meno propenso al cambiamento digitale e presumibilmente meno disponibile ad accogliere l'offerta formativa di QuadriFor in questo ambito.

In generale, l'indagine mette in luce come le aziende italiane stiano cercando di integrare i metodi e le organizzazioni tradizionali con nuove tecnologie, innovazioni e strumenti. Se poi il vantaggio strategico è condiviso ed interiorizzato, poco importa se hanno intrapreso questa strada perché spinte dall'emergenza sanitaria e dalle conseguenze che ha portato. È chiaro che, in un periodo storico diverso da quello attuale, questi processi sarebbero probabilmente stati adottati dalle imprese in un tempo molto più lungo.

4.2. Il ripensamento dei modelli organizzativi in ottica Service-oriented e Platform-oriented

L'emergenza Covid-19 ha dato l'avvio ad un esperimento globale di lavoro agile. In un comunicato del 1° maggio 2020, il Ministero del Lavoro ha riportato un totale di 1.827.792 lavoratori attivi in modalità *Smart Working*, dei quali 1.606.617 attivati a seguito delle norme sull'emergenza epidemiologica.

Il 15 marzo 2020, la rivista *Avvenire* ha pubblicato un'intervista ad Arianna Visentini, presidente di *Variazioni*, società che ha contribuito all'estensione della legge sul lavoro agile approvata nel 2017. Nell'intervista, la Visentini parla dell'introduzione semplificata dello *Smart Working* durante il lock-down come di un'incredibile opportunità di modernizzazione dei processi di lavoro, ed evidenzia l'impatto dell'applicazione del lavoro agile sulla riduzione dell'assenteismo e delle richieste di malattia, sull'aumento della produttività, sul contenimento dei costi connessi alle attività lavorative e sulla riduzione dell'inquinamento connessa alla diminuzione del traffico stradale.



Come confermano i dati emersi dalla presente rilevazione, in particolar modo in riferimento ai cluster individuati, non tutte le imprese si sono trovate pronte ad affrontare la fase di emergenza: quelle già in precedenza interessate da processi di digitalizzazione hanno espresso il maggior grado di soddisfazione per l'esperienza di lavoro da remoto, mentre quelle meno digitalizzate hanno spesso segnalato criticità legate agli strumenti messi a disposizione e a problematiche organizzative e/o di comunicazione.

Una simile pluralità di impressioni può dipendere, oltre che dal grado di digitalizzazione delle imprese, anche dal fatto che diverse forme di lavoro a distanza, che vanno dal telelavoro al vero e proprio Smart Working, vengono spesso indicate in maniera generalizzata con lo stesso termine.

Lo Smart Working è stato definito "l'insieme di modelli organizzativi, moderni e non convenzionali, caratterizzato da un elevato livello di flessibilità nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti di lavoro, e che fornisce a tutti i dipendenti di un'azienda le migliori condizioni di lavoro" (Gastaldi, Corso, Raguseo, Neirotti, Paolucci, & Martini, 2014). Un fenomeno, dunque, che non è riducibile ad una mera modalità di lavoro o ad una tipologia di accordo contrattuale, ma ad un modello organizzativo che coinvolge tecnologie, strumenti, processi, relazioni e cultura aziendale, seguendo il principio cardine della flessibilità.

Se consideriamo il fatto che probabilmente, una volta superato il pericolo dell'infezione e l'obbligo del distanziamento sociale, lo Smart Working perderà le sue connotazioni emergenziali ma resterà un importante dispositivo di gestione del lavoro, appare chiaro come le imprese siano oggi chiamate ad affrontare un processo di trasformazione dei modelli organizzativi che segni il superamento definitivo di una cultura del lavoro basata sul controllo e sul presenzialismo.

Ma come affrontare la transizione? Un tentativo in tal senso è stato proposto da Clapperton e Vanhoutte con il modello delle *3 B* (*Bricks, Bytes e Behaviours*), che rappresentano tre livelli in base ai quali pianificare e valutare l'inserimento dello Smart Working in azienda:

Bricks: è il livello della riprogettazione degli spazi fisici, i quali devono essere sufficientemente *smart* per favorire la creatività, il lavoro in team e le condizioni più idonee a massimizzare le performance dei lavoratori;

Bytes: è il livello della tecnologia. Gli strumenti tecnologici messi a disposizione dall'azienda devono massimizzare le potenzialità dello spazio virtuale di lavoro, favorendo il superamento delle distanze fisiche e temporali attraverso l'interazione e la comunicazione;

Behaviours: è il livello degli stili di lavoro e delle policy organizzative, che devono essere ispirati da valori come la fiducia, la responsabilizzazione e il lavoro per obiettivi.

Il modello di Clapperton e Vanhoutte identifica una serie di leve fondamentali per la trasformazione dei modelli organizzativi: la condivisione di spazi (sia fisici che virtuali); le tecnologie digitali come principale strumento al servizio della comunicazione e della mobilità; la fiducia e il senso di responsabilità condivisa come basi delle relazioni di lavoro; la circolarità della comunicazione come elemento fondante della creazione di valore. Tali



elementi rimandano ad altri framework teorici applicati ai modelli di business, come quello della *Service-dominant Logic* (Vargo e Lusch, 2004) o quello del *Platform Model* (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016), che enfatizzano il tema della co-creazione del valore come finalità dei *Business Model* legati alla *Platform Economy*.

Il framework della *Service-dominant Logic* sostituisce la centralità del bene tangibile, il cui valore di scambio è definito unilateralmente dal produttore (Good-dominant Logic), con una nuova prospettiva, che pone al centro della relazione di scambio tra produttore e consumatore il *servizio*. In tal senso, il processo di co-creazione del valore del servizio nasce dall'integrazione tra le risorse messe a disposizione da tutti gli attori coinvolti, ciascuno portatore di abilità, conoscenze e competenze.

Nel libro "Platform Revolution. How Networked Markets Are Transforming the Economy — and How to Make Them Work for You", Marshall W. Van Alstyne e Geoffrey G. Parker, ricercatori Al MIT in ambito *Digital Economy*, e Sangeet Paul Choudary, imprenditore e studioso di *Platform Business Model*, illustrano la rivoluzione introdotta da colossi come Airbnb, Amazon, Facebook, Netflix e altre piattaforme digitali, che hanno determinato il superamento del modello lineare di creazione del valore (*pipeline*) in favore di un meccanismo che genera il valore a partire da risorse esterne, non possedute direttamente ma condivise da una comunità attiva, formata da utenti che, a seconda delle situazioni, possono ricoprire il ruolo di fornitori/produttori o di consumatori (è il caso, ad esempio, di Airbnb o di Ebay).

Le teorie fin qui esposte ci spingono a riflettere sulla necessità di rinnovare i valori di riferimento dell'organizzazione del lavoro, in un contesto caratterizzato da una estrema mutevolezza e da un processo di graduale ma inarrestabile dematerializzazione delle risorse e del concetto stesso di valore. Se considerassimo in un'ottica *Service-dominant* non più la relazione tra impresa e consumatore ma quella tra impresa e lavoratore, potremmo affermare una nuova idea del valore del lavoro:

- non più legata allo svolgimento di un'attività presso un luogo fisico, che consente un controllo "a vista" del manager sulle proprie risorse, ma ad un'idea di *engagement* del lavoratore che supera quella del controllo per approdare a quella della fiducia e della condivisione di obiettivi;
- legata alla messa a disposizione di processi e strumenti da parte dell'azienda, e di competenze e conoscenze da parte del lavoratore;
- legata alla produzione di profitto non soltanto in termini di denaro ma di miglioramento della qualità della vita (e di conseguenza del livello di soddisfazione/gradimento del lavoratore), di ottimizzazione dei costi (sia per l'azienda che per il lavoratore), di riduzione dell'impatto del lavoro sull'ambiente e, di conseguenza, di miglioramento della *Brand Reputation*.

4.3. Un modello di middle management

La riformulazione degli obiettivi della presente ricerca, avvenuta in seguito all'emergenza sanitaria e ai cambiamenti da essa scaturiti, ha determinato l'introduzione di uno specifico



focus sulle aree di presidio che i Quadri delle aziende del Terziario percepiscono essere di propria competenza nella *Digital Transformation*.

Come precedentemente illustrato, attraverso la rilevazione è stato possibile individuare le 3 competenze ritenute prioritarie per il People Manager che gestisce un team a distanza: *Adottare un approccio flessibile al lavoro, centrato sugli obiettivi (72,2%); Ridefinire regole e obiettivi in un'ottica basata sulla fiducia e sull'engagement, più che sul controllo (63,2%); Favorire il senso di autonomia e responsabilità nei collaboratori, anche attraverso processi di delega (61%)*. Tali competenze, oltre ad essere coerenti con i modelli organizzativi fin qui proposti, sono riconducibili ad un approccio trasformatore alla leadership.

L'approccio trasformatore (Downton, 1973, Burns, 1978) è stato già utilizzato come chiave di lettura degli stili di leadership caratteristici delle donne manager (Richini cur., 2019b), maggiormente orientati al conseguimento di obiettivi a lungo termine, al coinvolgimento dei collaboratori e all'empowerment personale, in opposizione allo stile di leadership transazionale, più direttivo, centrato sul controllo e sul riconoscimento del successo e dell'insuccesso tramite ricompense e incentivi concreti o punizioni.

Come già discusso nella ricerca del 2019, l'approccio trasformatore è stato da molti riconosciuto come lo stile di leadership più efficace in condizioni di distanza fisica tra i membri del team, in quanto idoneo alla condivisione del senso di appartenenza, alla comprensione della vision aziendale e alla costruzione di significati condivisi, in situazioni di incertezza e ambiguità.

In un contributo pubblicato sulla rivista *Partecipazione* della UILTUCS (Richini, 2020), sono state individuate le tre funzioni fondamentali che i Quadri del terziario sono chiamati a ricoprire di fronte ai processi di cambiamento continuo, caratteristici di una fase di transizione come quella in corso:

- *Implementare e promuovere il cambiamento strategico*, contribuendo alla definizione della strategia del cambiamento, oltre che alla sua condivisione ai diversi livelli dell'organizzazione;
- *Rendere i confini organizzativi flessibili*, garantendo l'integrazione con le altre funzioni dell'organizzazione, sia per la soluzione congiunta di problemi, sia per la cooperazione su obiettivi di cambiamento strategico, ed esplorando i confini esterni alla ricerca di interlocutori con i quali individuare nuove opportunità e soluzioni innovative;
- *Creare e condividere significati*, ponendo attenzione, nel contesto di incertezza e di instabilità legato alla gestione dell'emergenza, alla creazione di un clima di fiducia e di ascolto e alla costruzione di narrazioni che contribuiscano a creare e rafforzare il senso di identità e di appartenenza dei collaboratori.

Di fronte alla necessità per le imprese di superare una crisi che minaccia il loro sistema di valori e di relazioni e la loro identità, appare chiaro quanto sia importante adottare un approccio manageriale che tenga costantemente conto dei bisogni dei dipendenti. In tal



senso, è utile rifarsi all'analisi condotta da Joseph Badaracco (Badaracco & Ellsworth, 1989) in merito ai principali fattori che definiscono la soddisfazione dei lavoratori: avere una retribuzione adeguata e livelli di sicurezza accettabili; svolgere un lavoro che li renda orgogliosi, attraverso il quale esprimere e sviluppare le proprie capacità; mettere il proprio "timbro personale" vendendosi riconosciuti i propri meriti; contribuire ad uno scopo utile, avendo la consapevolezza di *fare la differenza*. L'obiettivo di soddisfare tali bisogni appare in questa fase particolarmente sfidante, ed è in tale contesto che oggi i middle manager sono chiamati ad essere portatori di un pensiero strategico ed ispiratori di una visione di ampio respiro, che sia in grado di superare l'emergenza contingente anticipando scenari a lungo termine.

4.4. Distanziamento sociale e Digital Learning: la diffusione della cultura digitale tramite lo sviluppo delle modalità formative

L'inizio della pandemia ha rappresentato per Quadrifor un'occasione di riflessione sul proprio ruolo di ente promotore della ripresa attraverso la formazione, e di sperimentazione di modalità formative che consentissero di soddisfare i fabbisogni dei Quadri anche in un periodo di crisi e di isolamento forzato.

La prima iniziativa in tal senso è stata avviata tra la fine di febbraio e l'inizio di marzo 2020, attraverso la creazione, in sinergia con i partner dell'Istituto, di un'offerta formativa in modalità *virtual class*, che fosse il risultato da un lato della trasformazione di corsi precedentemente previsti in aula, e dall'altro della realizzazione di percorsi pensati ad hoc per l'erogazione a distanza, che trattassero tematiche importanti nella gestione della crisi.

A partire dalle prime sperimentazioni, sempre nell'ottica di supportare la ripartenza, Quadrifor ha avviato la pianificazione di "Empower", un ciclo di virtual class rivolte alle aziende interessate dal ricorso ad ammortizzatori sociali a causa dell'emergenza Covid 19.

La progettazione dei corsi è stata condotta con l'obiettivo di delineare il profilo di un middle manager che fosse preparato a fronteggiare tutti i possibili scenari di gestione della crisi: analisi della solidità finanziaria dell'impresa nel medio e lungo termine e individuazione di un Business Plan di recupero; riposizionamento nel mercato di riferimento attraverso strategie di marketing innovative; gestione dei processi di digitalizzazione dell'impresa; adeguamento dei processi di lavoro nei team distribuiti e gestione della motivazione dei collaboratori.

Nel luglio 2020, in collaborazione con Skilla, Quadrifor ha realizzato un evento in live streaming nel corso del quale ha riunito formatori, esperti e manager di impresa con l'obiettivo di riflettere insieme sul futuro delle competenze, dei modelli di business, dei comportamenti di consumo e del ruolo dei manager nello scenario post-crisi.



In merito alle competenze digitali essenziali nel mercato del lavoro post-coronavirus, Franco Amicucci, Presidente di Skilla, ha citato i dati pubblicati a luglio 2020 dalla Commissione Europea, che individuano nell'apprendimento continuo l'elemento imprescindibile per lo sviluppo di tali competenze, e nella formazione on the job e ibrida tra fisica e digitale le modalità principali. Secondo Amicucci, "Ciò richiede di ripensare l'insegnamento, il ruolo del docente e il concetto stesso di apprendimento. Quadri e dirigenti dovranno ripensare sé stessi per sviluppare su tutta l'azienda un nuovo modo di apprendere che sia proattivo: non aspettiamo che sia l'azienda a convocarci, ma progettiamo il nostro apprendimento".

Elena Caffarena, Coordinatrice nazionale di Praxi Formazione e sviluppo, ha definito i processi di apprendimento "un incrocio magico tra quello che può fare l'azienda e quello che possono fare le persone", e ha sottolineato come le aziende in grado di accelerare la ripartenza saranno quelle capaci di parlare di futuro, lavorando per progetti, aprendosi alla diversità e generando accountability attraverso il depotenziamento delle gerarchie e la responsabilizzazione delle persone.

Fernando Salvetti, Founder e Managing Partner di Logosnet, ha introdotto le principali parole chiave della formazione del futuro, come *Internet of Things* (che diventerà *Internet of Everything*), *Cybersecurity*, *Additive manufacturing*, *Augmented Reality*, *Big data Analytics*, e ha sottolineato come queste competenze possano tradursi in opportunità di business "riconnettendoci e collaborando, imparando ad ascoltarci e connetterci tra persone e tra persone e oggetti". Ha inoltre aggiunto, in merito alle competenze digitali, che "*Digital Mindset* e *Digital Ubiquity* ricorreranno nei percorsi formativi dei prossimi anni in un nuovo modello di aula formativa. Le competenze che scompariranno in alcuni ambiti torneranno in settori nuovi".

Riccardo Raineri, Business & Digital Learning Manager di Mylia, ha introdotto il tema del ruolo della I.A. applicata all'apprendimento, spiegando come "L'utilizzo dell'intelligenza artificiale consente, attraverso le risposte sugli item comportamentali, di definire le "distanze" rispetto ai cambiamenti. Il ruolo della formazione è quello di "accompagnare" le persone in questo processo". In tal senso, secondo Raineri, l'Intelligenza Artificiale diventerà fondamentale nei processi HR e di sviluppo, in quanto consentirà di acquisire e archiviare dati, elaborare previsioni, risolvere problemi, modellizzare la realtà e adattarsi ad essa, imitando l'intelligenza umana ma superandone le limitazioni.

Infine, Emanuele Schmidt, Presidente di Mida, ha affrontato il tema delle competenze legate al rapporto con il cliente, evidenziando come le aziende siano chiamate ad intercettare i nuovi bisogni in un contesto nel quale le esigenze e la sensibilità dei consumatori appaiono profondamente mutate. Durante il lockdown, le limitazioni agli spostamenti e alle possibilità di acquisto in presenza hanno determinato un salto in avanti di 10 anni nell'acquisto online: "La vendita di domani è *omnichannel*, per questo occorre offrire al cliente un'esperienza di acquisto fluida". In tal senso, Schmidt identifica cinque competenze da sviluppare per continuare a dare valore aggiunto alla relazione anche di fronte all'avanzare della vendita disintermediata attraverso i canali digitali: empatia, ascolto, innovazione, coraggio e sperimentazione.



La condivisione delle riflessioni fin qui riportate ha rappresentato per Quadrifor una premessa fondamentale per la progettazione delle attività formative del catalogo 2021, che vede ancora come protagonista la modalità virtual class. L'obiettivo primario della nuova offerta formativa è quello di veicolare le competenze necessarie per affrontare il futuro, e di promuovere l'acquisizione di un *mindset* adeguato alla comprensione e alla gestione dell'incertezza, che renda i middle manager preparati ad interpretare e fronteggiare gli eventi evolvendosi con essi, ad assumere la guida del cambiamento verso un modello di organizzazione resiliente, adattiva e partecipativa, ad identificare un insieme di processi efficienti ed efficaci ma al tempo stesso sostenibili per l'ecosistema e per le persone, a coinvolgere e motivare i collaboratori verso un obiettivo condiviso e non imposto, allontanandosi dalla cultura del controllo per approdare a quella della fiducia.



Bibliografia

Badaracco J. L. Jr., Ellsworth R. R. (1989), *Leadership and the Quest for Integrity*. Boston: Harvard Business School.

Burns J.M. (1978), *Leadership*. New York: Harper & Row.

Clapperton G., Vanhoutte P. (2014), *Il Manifesto dello Smart Working. Quando, dove e come lavorare meglio*. Milano: Libri Este.

Downton J.A. (1973), *Rebel leadership: commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.

Gastaldi L., Corso M., Raguseo E., Neirotti P., Paolucci E., Martini A. (2014), "Smart Working: Rethinking work practices to leverage employees innovation potential". In *Proceedings of the 15th International CINet Conference, Operating Innovation – Innovating Operations: 337-347*, Budapest.

Vargo R., Lusch S. L., (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing". *Journal of Marketing*, 68(1): 1-17.

Parker G. G., Van Alstyne M. V., Choudary S. G., (2016), *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York: W.W. Norton & Company

Richini P. (2015a). "Profili manageriali e fabbisogni formativi dei Quadri del terziario. Cosa cambia nelle imprese del commercio e dei servizi". *Osservatorio Isfol*, 3, 69-86.

Richini P., a cura di (2015b). *Middle management al femminile. Approfondimento di ricerca sul ruolo e le competenze delle donne quadro*. Roma: Research Paper Quadrifor [risorsa on line disponibile nel sito web dell'Istituto: <https://bit.ly/2Y6il3F>].

Richini P. (2016). "Smart Working e ruolo del (middle) management". In Alessandrini G., a cura di. *Smart Working: Nuove skill e competenze*. Quaderni di Pedagogia del Lavoro e delle Organizzazioni, Lecce: Pensa Multimedia, 81-104.

Richini P. (2019a). "La declinazione delle competenze alla luce della digitalizzazione del lavoro". In Alessandrini G., a cura di. *Lavorare nelle Risorse Umane. Competenze e formazione 4.0*. Roma: Armando Editore, 189-214.

Richini P., a cura di (2019b). *Gender diversity e leadership ai tempi della digitalizzazione*. Roma: Research Paper Quadrifor [risorsa on line disponibile nel sito web dell'Istituto: <https://bit.ly/2YJq333>].

Richini P., a cura di (2019c). *Innovazione digitalizzazione e competenze nelle PMI del terziario*, Roma: Research Paper Quadrifor [risorsa on line disponibile nel sito web dell'Istituto: <https://bit.ly/2zB1tbR>].

Richini P., (2020). "Crisi di significati e nuovi ruoli - La responsabilità dei manager". *Partecipazione*, 1-2020

Richini P., Savini R., a cura di (2018). *Middle management del terziario di fronte alle nuove sfide organizzative. Nuove competenze e modelli*. Milano: Guerini Next.

Visentini A. (2020), "Arianna Visentini: Sei mesi di procedure semplificate - il virus ribalta la prospettiva". *Avvenire*, 15 marzo 2020, p. 17



A.1. Le 10 competenze digitali dei middle manager

Le schede riprodotte a seguire (cui si accenna nel testo al paragrafo **1.1. Le competenze digitali dei middle manager: prime esplorazioni**) sono state ottenute da uno studio condotto nel 2018 da Quadrifor con la partecipazione della società Skilla⁸.

La struttura concettuale ha previsto una classificazione delle competenze in tre ampie categorie:

- 1) *Saper usare strumenti interattivi* - gli individui necessitano di essere in grado di usare una vasta gamma di strumenti per interagire in modo efficace con l'ambiente, sia fisici, che di tecnologia informatica, che socioculturali, come per esempio l'uso del linguaggio. Devono essere in grado di comprendere questi strumenti sufficientemente bene da poterli adattare ai propri obiettivi per poterli usare in modo interattivo.
- 2) *Saper interagire a distanza in gruppi eterogenei, sia interni che esterni* - In un mondo sempre più interdipendente, gli individui devono essere capaci di impegnarsi con gli altri, e poiché incontreranno persone con diversi background, è importante che siano capaci di interagire all'interno di gruppi eterogenei.
- 3) *Saper agire autonomamente* - Gli individui devono essere in grado di assumersi la responsabilità della gestione della propria vita, di posizionare la propria vita in un contesto sociale più allargato e di agire autonomamente.

Ciascuna area si sviluppa in un insieme di competenze. Ogni competenza si articola in 5 dimensioni⁹:

- Dimensione 1: Aree di competenze individuate come facenti parte delle competenze digitali
- Dimensione 2: Descrittori delle competenze
- Dimensione 3: per ciascuna competenza sia il livello EQF sia il livello di padronanza del DigComp 2.1¹⁰
- Dimensione 4: Conoscenza applicabile a ciascuna competenza
- Dimensione 5: Abilità applicabile a ciascuna competenza

Le schede sono scaricabili anche dal *Competence Tool*, strumento di orientamento dei Quadri all'offerta formativa disponibile nella home page del sito dell'Istituto (www.Quadrifor.it), e sono utilizzate da Quadrifor per la progettazione e la programmazione delle proposte formative rivolte ai Quadri iscritti.

⁸ Il team di studio è stato guidato dal *Dr. Emanuele Mangiacotti* e nell'esposizione della metodologia si fa qui riferimento a suoi elaborati.

⁹ Per ogni competenza si è utilizzata la struttura dimensionale del DigComp

¹⁰ Sono proposti due indicatori diversi: il primo fa riferimento agli 8 livelli del Quadro Europeo delle Qualificazioni (EQF), l'altro agli 8 livelli di padronanza del DigComp 2.1.



A1. - Sviluppare un mindset digitale

Livello EQF: 6

Livello di padronanza DigComp: 5

Indicatori

- Uso frequente delle tecnologie digitali sia sul piano personale che su quello aziendale.
- Aggiornamento continuo sulle innovazioni tecnologiche digitali e il loro impatto sul mondo aziendale, sui consumatori e su propri stili di vita professionali e personali.
- Apprendimento mediante sperimentazione diretta, spinta dalla curiosità di affrontare le nuove sfide di cambiamento e trasformazione sostenute dalle continue innovazioni tecnologiche.

Conoscenze	Abilità
Elementi di innovazione tecnologica (Social Media, Big Data, Mobility & Pervasive Computing, Cloud, AI & Robotics)	Saper utilizzare con dimestichezza gli strumenti digitali
Elementi di Teoria dello sviluppo economico (innovazione di prodotto, processo, incrementale, radicale)	Saper sperimentare con coraggio e in prima persona le innovazioni tecnologiche
Modelli e metodologie di apprendimento digitale	Saper esplorare le tendenze delle innovazioni tecnologiche
Metodologie e tecniche di interazione e collaborazione digitali in rete	Applicare tecniche e strumenti per comunicare a distanza
Metodologie e tecniche di ricerca e selezione di informazioni in internet	Applicare tecniche e strumenti per collaborare a distanza
Metodologie e tecniche del Mindsetting	Saper analizzare le implicazioni delle innovazioni e l'uso degli strumenti digitali sulle policy e procedure aziendali
	Applicare tecniche di cambiamento del mindset



A2. - Rendere digitale lo stile di vita lavorativa

Livello EQF: 7

Livello di padronanza DigComp: 7

Indicatori

- Aggiornarsi e formarsi a 360° mediante le tecnologie digitali.
- Sviluppare e gestire i collaboratori utilizzando anche strumenti digitali.
- Promuovere uno stile digitale di vita lavorativa (comunicazione, collaborazione, aggiornamento, formazione, ...) al di là del proprio gruppo di lavoro all'interno e all'esterno della propria organizzazione.

Conoscenze	Abilità
Modelli e metodologie di apprendimento digitale	Saper utilizzare con dimestichezza gli strumenti digitali
Metodologie e tecniche di interazione e collaborazione digitali in rete	Saper sperimentare con coraggio e in prima persona le innovazioni tecnologiche
Metodologie e tecniche di ricerca e selezione di informazioni in internet	Saper esplorare le tendenze delle innovazioni tecnologiche
Conoscenza del meccanismo dei feed	Applicare tecniche e strumenti per comunicare a distanza
Tecniche e metodologie di archiviazione di informazioni, dati e contenuti digitali su diversi dispositivi fissi e portatili	Applicare tecniche e strumenti per collaborare a distanza
Tecniche e metodologie di archiviazione di informazioni, dati e contenuti digitali in ambienti digitali della rete	Aggiornarsi continuamente online in attinenza al proprio settore e la propria professionalità
Strumenti e tecnologie digitali per i processi collaborativi	Adottare il meccanismo dei feed
Strumenti e tecnologie digitali per co-costruire e co-creare dati, risorse e know-how	Sviluppare competenze digitali nella gestione dei propri collaboratori
Strumenti e tecnologie digitali per condividere dati, informazioni e contenuti digitali	Promuovere i vantaggi e le opportunità di una modalità lavorativa più digitale
Metodologie e tecniche di <i>Open Innovation</i>	



A3. - Ricercare, selezionare e organizzare informazioni e dati della rete

Livello EQF: 5

Livello di padronanza DigComp: 6

Indicatori

- Ricercare informazioni, dati e contenuti in ambienti digitali, attivando strategie di ricerca personali.
 - Selezionare informazioni, dati e contenuti in ambienti digitali attivando in maniera critica meccanismi di analisi, confronto e valutazione e verificando la credibilità e l'affidabilità delle loro fonti.
 - Organizzare e archiviare informazioni, dati e contenuti digitali in un ambiente strutturato.
-

Conoscenze	Abilità
Metodologie e tecniche di ricerca e selezione di informazioni in internet	Navigare proattivamente con strategia di ricerca personale
Metodologie e tecniche di classificazione delle informazioni nei motori di ricerca	Analizzare, confrontare e valutare criticamente la credibilità e l'affidabilità di dati, informazioni e contenuti digitali nella rete
Conoscenza del meccanismo dei feed	Realizzare un back-up di dati digitali sia su dispositivi locali sia online
Metodologie e tecniche di indicizzazione	Selezionare il più appropriato sistema di archiviazione
Tecniche di analisi delle fonti di informazioni online e offline	Organizzare un proprio sistema di archiviazione digitale
Tecniche e metodologie di archiviazione di informazioni, dati e contenuti digitali su diversi dispositivi fissi e portatili	
Tecniche e metodologie di archiviazione di informazioni, dati e contenuti digitali in ambienti digitali della rete	



B1. Collaborare a distanza attraverso le tecnologie digitali

Livello EQF: 5

Livello di padronanza DigComp: 6

Indicatori

- Interagire a distanza con altri attraverso tecnologie digitali appropriate.
- Condividere dati, informazioni e contenuti digitali con altri attraverso tecnologie digitali appropriate.
- Utilizzare gli strumenti e le tecnologie per i processi collaborativi a distanza e per la co-costruzione e la co-creazione di dati, risorse e know-how.

Conoscenze	Abilità
Strumenti e tecnologie digitali per i processi collaborativi	Partecipare attivamente in una riunione, comunicazione o conferenza video
Strumenti e tecnologie digitali per co-costruire e co-creare dati, risorse e know-how	Pianificare e gestire una riunione, comunicazione o conferenza video
Strumenti e tecnologie digitali per condividere dati, informazioni e contenuti digitali	Selezionare le varie tecnologie digitali per l'interazione più appropriata (condivisione, collaborazione, co-creazione)



B2. Comunicare con le tecnologie digitali

Livello EQF: 6

Livello di padronanza DigComp: 6

Indicatori

- Adattare le strategie di comunicazione online in funzione delle diverse audience caratteristiche degli ambienti digitali (social media, siti web aziendali, ...).
- Essere a conoscenza delle norme comportamentali specifiche di ogni piattaforma di comunicazione online.
- Misurare l'efficacia della comunicazione nelle specifiche piattaforme mediante l'analisi dei dati digitali.

Conoscenze	Abilità
<p>Elementi di metodologie di segmentazione delle audience degli ambienti e piattaforme digitali</p> <p>Strumenti e tecnologie digitali per condividere dati, informazioni e contenuti digitali</p> <p>Strategie e tecniche di influenzamento online</p> <p>Metodologie e tecniche di classificazione delle informazioni nei motori di ricerca</p> <p>Conoscenza del meccanismo dei feed</p> <p>Metodologie e tecniche di indicizzazione</p> <p>Conoscenza dei principi etici e delle norme comportamentali online</p> <p>Metodologiche e tecniche di analisi di dati</p>	<p>Applicare le strategie specifiche di comunicazione nei social media e siti web.</p> <p>Sviluppare un piano editoriale di comunicazione online</p> <p>Analizzare l'efficacia della comunicazione</p> <p>Prevenire l'uso improprio di informazioni e contenuti digitali</p>



B3. Gestire la reputazione online propria e dell'azienda

Livello EQF: 6

Livello di padronanza DigComp: 6

Indicatori

- Creare e gestire una o più identità digitale propria nei diversi ambienti digitali.
- Essere in grado di proteggere la propria reputazione online, sapendo gestire con strumenti specifici le informazioni e i dati propri in ambienti e servizi digitali.
- Contribuire alla reputazione online della propria azienda attraverso il coinvolgimento responsabile nell'uso di tecnologie e ambienti digitali che promuovono l'immagine aziendale.

Conoscenze	Abilità
Strumenti e tecnologie digitali per condividere dati, informazioni e contenuti digitali	Analizzare criticamente rischi ed opportunità della propria esposizione online
Metodologie e tecniche di classificazione delle informazioni nei motori di ricerca	Utilizzare attentamente una varietà di identità digitali
Normativa della privacy	Proteggere consapevolmente i propri dati, contenuti e comportamenti digitali
Tecniche di impostazione e modifica delle proprie autorizzazioni in ambienti, piattaforme e applicazioni digitali	Gestire la propria reputazione online
Metodologie e tecniche di analisi e gestione della reputazione online	Contribuire alla reputazione online dell'azienda



C1. Sviluppare una organizzazione per la trasformazione digitale

Livello EQF: 7

Livello di padronanza DigComp: 7

Indicatori

- Esser in grado di sviluppare un modello organizzativo (centrale, integrato, ibrido) che abiliti un cambiamento in coerenza con una strategia aziendale che accoglie una trasformazione digitale.
- Identificare e progettare nuovi ruoli digitali e/o aggiornare gli esistenti in conseguenza di una trasformazione digitale che impatti su organizzazione e processi.
- Saper analizzare gli impatti di una strategia di trasformazione digitale sulla cultura aziendale come nuovi set di competenze, nuovi processi e metodi lavorativi digitali, nuovi mindset.

Conoscenze	Abilità
Elementi di innovazione tecnologica (Social Media, Big Data, Mobility & Pervasive Computing, Cloud, AI & Robotics)	
Elementi di Teoria dello sviluppo economico (innovazione di prodotto, processo, incrementale, radicale)	Modificare un modello organizzativo per supportare una digital transformation
Elementi di progettazione organizzativa secondo i principi <i>lean</i> e <i>agile</i>	Coadiuvare lo sviluppo di una cultura digitale
Metodologie e tecniche di sviluppo della cultura digitale	Integrare le tecnologie e gli strumenti digitali nei meccanismi collaborativi aziendali
Strumenti e tecnologie digitali per i processi collaborativi	Aumentare la produttività sfruttando le tecnologie digitali
Strumenti e tecnologie digitali per co-costruire e co-creare dati, risorse e know-how	Efficientare i costi sfruttando le tecnologie digitali
Strumenti e tecnologie digitali per condividere dati, informazioni e contenuti digitali	
Tecniche e metodologie di archiviazione di informazioni, dati e contenuti digitali su diversi dispositivi fissi e portatili	
Tecniche e metodologie di archiviazione di informazioni, dati e contenuti digitali in ambienti digitali della rete	



C2. Individuare soluzioni digitali per risolvere problematiche aziendali

Livello EQF: 7

Livello di padronanza DigComp: 6

Indicatori

- Individuare, valutare, scegliere e utilizzare gli strumenti e le tecnologie digitali più appropriati per risolvere problematiche aziendali.
- Saper applicare le tecnologie emergenti e il know-how per innovare processi, prodotti, servizi.
- Attivare e gestire tecniche di problem solving collaborativo mediante piattaforme digitali.

Conoscenze	Abilità
<p>Metodologie e tecniche di <i>Open Innovation</i></p> <p>Metodologie e tecniche di <i>Design Thinking</i></p> <p>Strumenti e tecnologie digitali per i processi di soluzione collaborativa online ai problemi</p> <p>Strumenti e tecnologie digitali per co-costruire e co-creare dati, risorse e know-how</p> <p>Strumenti e tecnologie digitali per condividere dati, informazioni e contenuti digitali</p> <p>Metodologie e tecniche di ricerca e selezione di informazioni in internet</p> <p>Elementi di innovazione tecnologica (Social Media, Big Data, Mobility & Pervasive Computing, Cloud, AI & Robotics)</p> <p>Metodologiche e tecniche di analisi di dati</p>	<p>Generare pratiche di <i>Open Innovation</i></p> <p>Innovare processi, prodotti, servizi</p> <p>Esplorare soluzioni alternative offerte dalle tecnologie digitali</p> <p>Applicare gli strumenti e le tecnologie digitali più appropriati per creare know-how</p>



C3. Proteggere i dati digitali propri e dell'azienda

Livello EQF: 6

Livello di padronanza DigComp: 6

Indicatori

- Applicare le misure di sicurezza e protezione dei dati, contenuti e informazioni digitali sia propri sia aziendali racchiuse nei dispositivi mobili e fissi.
- Applicare le misure di sicurezza e protezione dei dati, contenuti e informazioni digitali sia propri sia aziendali nella frequentazione di ambienti digitali e nell'uso di piattaforme digitali.
- Conoscere le implicazioni del regolamento sulla privacy nella raccolta e utilizzo dei dati digitali degli utenti nelle frequentazioni di ambienti digitali e nell'uso di piattaforme digitali.

Conoscenze	Abilità
Strumenti e tecnologie digitali per condividere dati, informazioni e contenuti digitali	Saper individuare, analizzare e valutare i rischi potenziali delle tecnologie, strumenti, ambienti digitali
Normativa della privacy	Scegliere le misure di sicurezza più appropriate per proteggere i propri dati e contenuti digitali nei dispositivi mobili
Tecniche di impostazione e modifica delle proprie autorizzazioni in ambienti, piattaforme e applicazioni digitali	Adeguare policy e procedure aziendali all'uso di piattaforme digitali in rete per salvare, condividere dati e informazioni aziendali
Metodologie e tecniche di analisi dei rischi delle tecnologie, strumenti, ambienti digitali	Saper proteggere dispositivi fissi e mobili, personali e aziendali da minacce e attacchi informatici
Strumenti e tecnologie digitali per i processi collaborativi	Raccogliere e analizzare i dati di comportamento in rete nel rispetto delle normative
Strumenti e tecnologie digitali per co-costruire e co-creare dati, risorse e know-how	
Strumenti e tecnologie digitali per condividere dati, informazioni e contenuti digitali	



C4. Effettuare la supervisione dei contenuti digitali per le implicazioni legali

Livello EQF: 7

Livello di padronanza DigComp: 6

Indicatori

- Capire come il copyright e le licenze si applicano ai dati, alle informazioni e ai contenuti digitali.

- Conoscere le implicazioni della normativa europea del copyright nella pubblicazione di contenuti editoriali protetti da diritto d'autore.

- Conoscere le evoluzioni del diritto d'autore negli ambienti digitali per meglio sfruttare la potenzialità dei nuovi strumenti e piattaforme digitali.

Conoscenze	Abilità
Elementi delle norme che regolano <i>copyright</i> , <i>creative commons</i> , <i>copyleft</i> e licenze di dominio pubblico	Distinguere tra <i>copyright</i> , <i>creative commons</i> , <i>copyleft</i> e licenze di dominio pubblico
Strumenti e tecnologie digitali per co-costruire e co-creare dati, risorse e know-how	Ricerca informazioni e contenuti digitali liberi da copyright
Strumenti e tecnologie digitali per condividere dati, informazioni e contenuti digitali	Valutare l'uso corretto o scorretto dei contenuti digitali scaricati da internet
Metodologie e tecniche di ricerca e selezione di informazioni in internet	Analizzare le implicazioni della nuova normativa europea del copyright
Nuova normativa europea del copyright nel mercato digitale (2018)	