



Paolo Gubitta e Martina Gianecchini

Lavori ibridi in Veneto Risultati di una ricerca empirica

22 marzo 2019

Il contesto della ricerca in <i>sintesi</i>	1
I <i>lavori ibridi</i> : per una definizione.....	1
Il focus della ricerca.....	2
Descrizione (sintetica) del campione.....	2
Prima evidenza empirica.....	3
Seconda evidenza empirica.....	5
Terza evidenza empirica.....	6
Altre analisi descrittive.....	7

Il contesto della ricerca in *sintesi*

La ricerca è stata realizzata dall'**Osservatorio Professioni Digitali** dell'Università di Padova, in collaborazione con **Veneto Lavoro**, e ha coinvolto un campione di **300 lavoratori** veneti **nati tra il 1965 e il 1992**, che hanno iniziato un rapporto di lavoro (esclusi i tirocini) a novembre 2017 che risultava ancora attivo ad inizio ottobre 2018 (cioè: stanno svolgendo quel lavoro da almeno 11 mesi).

Il campione è stato estratto casualmente da una popolazione di 2.864 lavoratori (dei quali Veneto Lavoro dispone dell'indirizzo email e che hanno usufruito in precedenza dei servizi di Veneto Lavoro).

La ricerca è stata condotta nelle ultime due settimane di **ottobre 2018**, con il metodo **CATI** e si è focalizzata sul **contenuto del lavoro** effettivamente svolto, coinvolgendo direttamente i lavoratori.

Il risultato delle analisi è una prima stima del **livello di ibridazione dei lavori**.

L'attività si è avvalsa della collaborazione dello staff dell'Assessore **Elena Donazzan** (Assessore all'istruzione, alla formazione, al lavoro e pari opportunità, Regione del Veneto) e del dott. **Santo Romano** (Direttore Area Capitale Umano e Cultura, Regione del Veneto) e dello staff del dott. **Tiziano Barone** (Direttore Veneto Lavoro).

La ricerca è stata coordinata da **Paolo Gubitta** (Professore ordinario di Organizzazione aziendale e Imprenditorialità, Direttore scientifico Osservatorio Professioni Digitali) e **Martina Gianecchini** (professoressa associata di Gestione delle risorse umane, Vicedirettrice scientifica Osservatorio Professioni Digitali).

I *lavori ibridi*: per una definizione

Il 2016 è stato definito l'anno dei *lavori ibridi*. Una ricerca condotta negli Stati Uniti da alcuni studiosi della Bentley University su oltre 24 milioni di offerte di impiego (cioè, di proposte di lavoro), distribuite su nove famiglie professionali in vari settori, ha dimostrato che per un numero crescente di mansioni, oltre alle competenze tipiche che definiscono e danno identità alla specifica occupazione, è sempre più richiesto il possesso di competenze di *altra natura* (quasi) del tutto nuove per quell'occupazione, ma consolidate in altre.

Il *lavoro ibrido* pertanto *combina e integra* le competenze tecniche, gestionali, professionali o relazionali con le competenze informatiche e digitali, le conoscenze per comunicare nei *social network*, le abilità per interagire con altre persone attraverso la mediazione o l'uso di tecnologie digitali, gli orientamenti per svolgere in modo efficace la propria attività in ambienti di lavoro in



cui lo spazio (fisico e sociale) e il tempo (aziendale e personale) assumono configurazioni diverse. Così concepito, il *lavoro ibrido* non riguarda sole le attività di *nuova concezione*, che non potevano esistere prima della capillare diffusione della digitalizzazione, ma anche quelle tradizionali, che non cambiano nome ma modificano il loro contenuto, per adattarsi alle nuove modalità di produzione del valore.

L'*ibridazione* del lavoro, quindi, è un fenomeno *bidirezionale*. Da un lato, ci sono i mestieri ben noti e consolidati che evolvono, sia spostando i propri confini (orizzontalmente, perché si allargano incorporando nuove attività oppure si restringono perdendone alcune; verticalmente, perché la tecnologia li abilita ad esercitare maggiore discrezionalità e controllo, oppure riduce i loro margini di manovra perché è la tecnologia stessa che *pensa e decide al posto del lavoratore*), sia cambiando le modalità di svolgimento ed erogazione della prestazione a parità di contenuto del lavoro (cioè senza spostare i confini). Dall'altro, ci sono i *digital job* (lavori digitali), che evolvono attraverso l'incorporazione di alcune attività tipiche dei mestieri noti e consolidati.

Il focus della ricerca

Lo studio si è concentrato sui **mestieri consolidati**, che rappresentano la struttura portante delle imprese e della società italiane.

Sono stati analizzati quattro **ambiti di competenza**:

- **Competenze (skills) professionali**
 - Si tratta di specifiche dell'area funzionale di appartenenza (produzione, logistica, amministrazione, commerciale, marketing, sistemi informativi, ricerca sviluppo)
- **Competenze (skills) informatiche**
 - Ricerca delle informazioni online; Confrontare diverse fonti; Produzione di contenuti digitali; Uso di fogli di lavoro; Uso di strumenti di comunicazione e servizi on-line; Comunicazione digitale
- **Competenze (skills) digitali**
 - Internet of Things; Big Data Analysis; Cloud Computing; Cybersecurity; Realtà aumentata, AI, robotica
- **Competenze (soft skills) sociali**
 - Capacità di agire e realizzare compiti operativi; Capacità di aiutare gli altri, cercando di capire i loro interessi e bisogni; Capacità di influenzare gli altri; Capacità manageriale, di guida del team verso specifici obiettivi; Capacità analitica (es. comprensione di una situazione, un compito, un problema); Capacità di sfidarsi e realizzare obiettivi individuali

Ciascuna competenza è stata rilevata in termini di: **frequenza** di impiego nel lavoro quotidiano e il **livello di conoscenza** richiesta per svolgere adeguatamente l'attività.

Descrizione (sintetica) del campione

- 55% donne
- 60% millennials (fino a 39 anni); 26% tra 40 e 49 anni; 12% over 50
- 34% con un'anzianità lavorativa di meno di 10 anni, 37% tra 11 e 20 anni, 27% oltre 20 anni
- 61% diploma e 39% laurea
- 50% in PMI (meno di 50 addetti)
- Nei settori della manifattura (29%), commercio e distribuzione (25%), servizi alle imprese (15%)
- Il 40% con contratti a tempo indeterminato
- Aree: Operations (29,4%), Amministrazione e Risorse Umane (21%), Commerciale e Marketing (25,7%), Sistemi Informativi e R&S (8%), Servizi alla persona (13,9%)

Prima evidenza empirica¹

La (tanto evocata) trasformazione digitale si misura solo con il valore degli investimenti o si specchia anche nel **contenuto del lavoro** svolto giorno per giorno nelle nostre imprese?

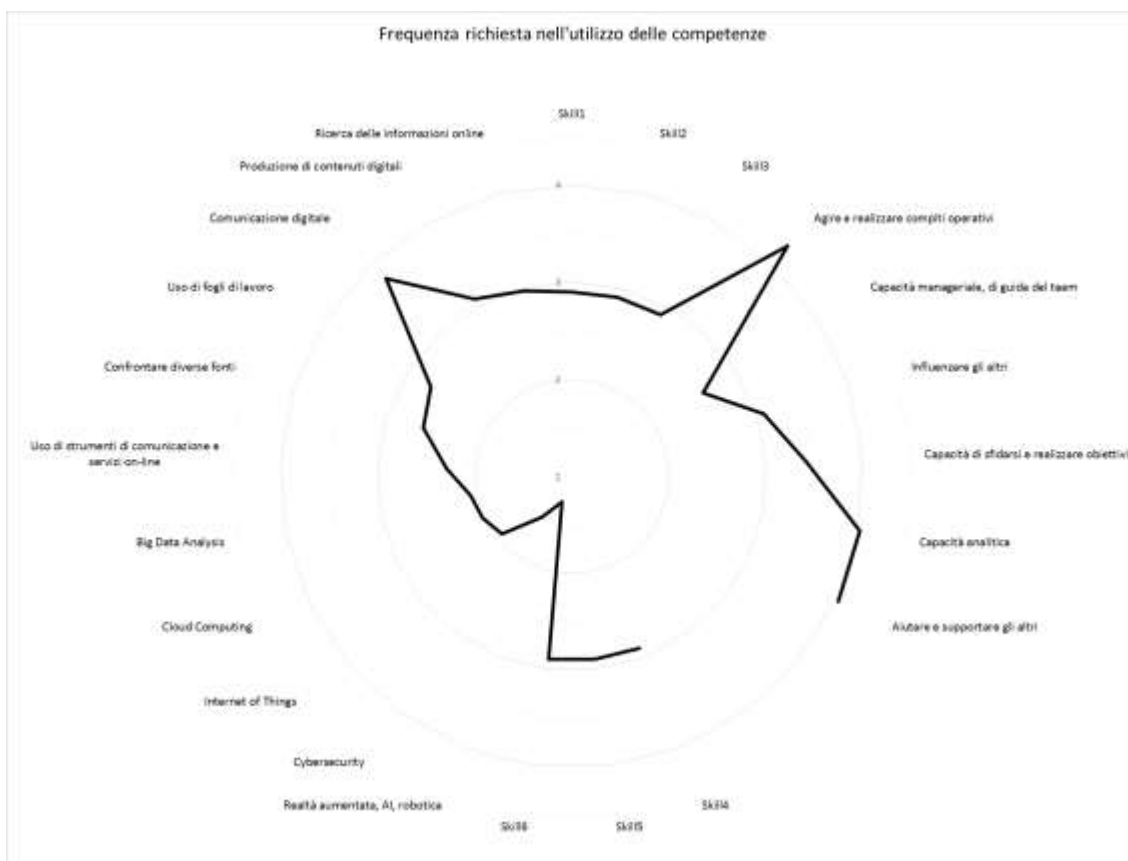
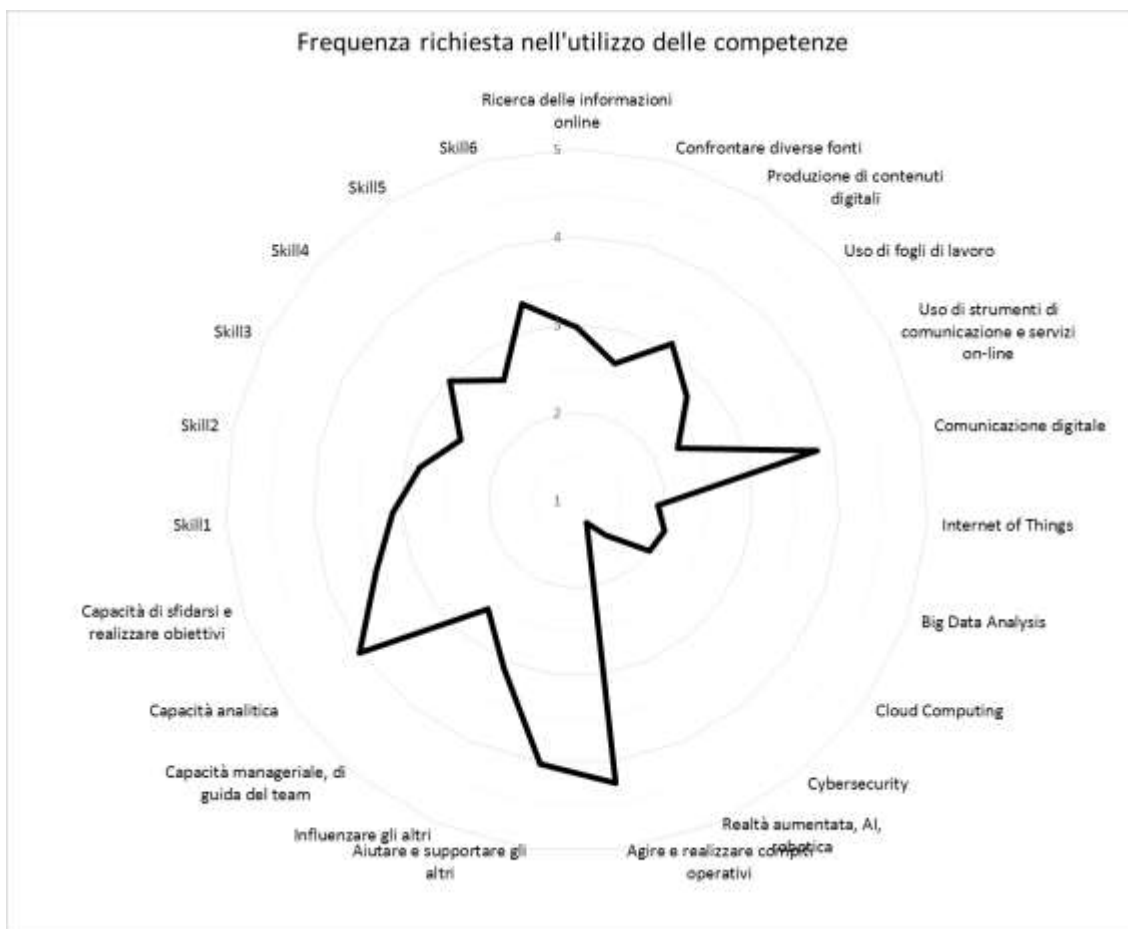
I lavori analizzati presentano una **ampia** e **variegata** ibridazione con le competenze *sociali, informatiche e digitali*.

Questa *ibridazione* è trasversale: **è un fatto importante**, che cambia l'*idea di mercato del lavoro dominante*.

Frequenza richiesta nell'utilizzo delle skills informatiche	Media
Ricerca delle informazioni online	2,97
Confrontare diverse fonti	2,61
Produzione di contenuti digitali	3,08
Uso di fogli di lavoro	2,72
Uso di strumenti di comunicazione e servizi on-line	2,29
Comunicazione digitale	3,79
Frequenza richiesta nell'utilizzo delle skills digitali	Media
Internet of Things	1,93
Big Data Analysis	2,06
Cloud Computing	2,01
Cybersecurity	1,52
Realtà aumentata, AI, robotica	1,28
Frequenza richiesta nell'utilizzo delle soft skills	Media
Agire e realizzare compiti operativi	4,25
Aiutare e supportare gli altri	4,03
Influenzare gli altri	3,08
Capacità manageriale, di guida del team	2,6
Capacità analitica	4,02
Capacità di sfidarsi e realizzare obiettivi	3,42

Per ciascuna area funzionale, inoltre, sono state rilevate 6 skills attinenti al mestiere.

¹ **Frequenza** di utilizzo/impiego di una skill nello svolgimento del lavoro: 1=mai; 2=raramente; 3=occasionalmente; 4=spesso; 5=sempre



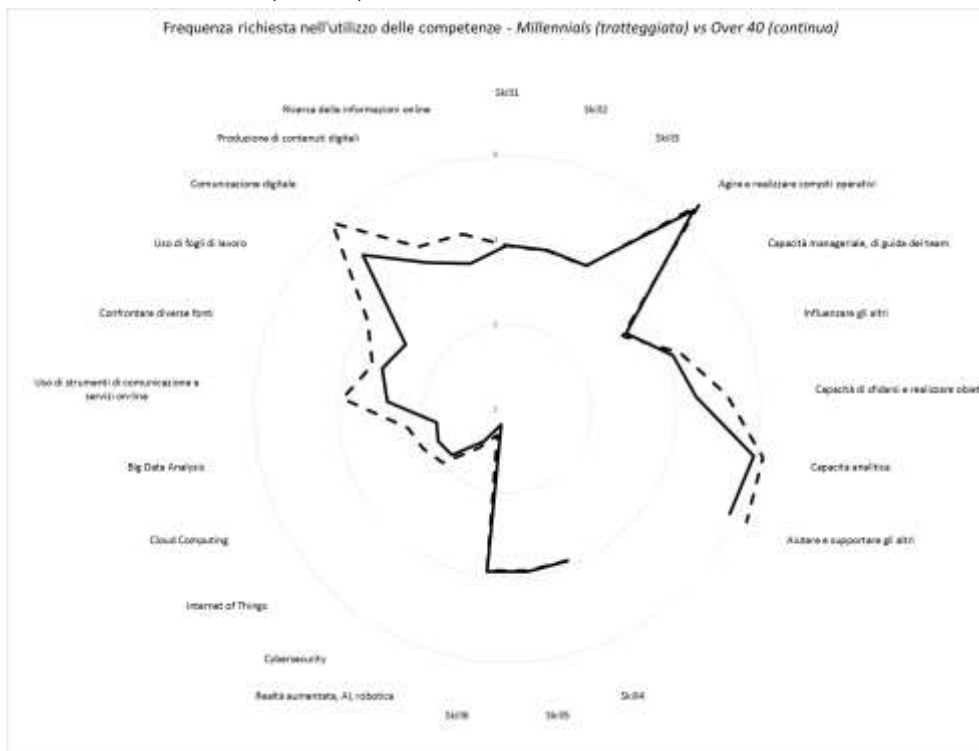
Seconda evidenza empirica²

Siamo veramente alla vigilia di uno **scontro generazionale**, che vede i **Millennials** (Generazione Y) più competitivi degli **over 50** (Generazione X e Baby Boomers) e, quindi, preferiti nei processi di reclutamento e selezione o nell'attribuzione delle mansioni?

I dati per età e per forma contrattuale sono lo specchio di un mercato del lavoro che si sta polarizzando. Come gestirlo?

Frequenza richiesta nell'utilizzo delle skills informatiche	Media	Millennials	Over 40
Ricerca delle informazioni online	2,97	3,13	2,77
Confrontare diverse fonti	2,61	2,67	2,55
Produzione di contenuti digitali	3,08	3,18	2,97
Uso di fogli di lavoro	2,72	2,95	2,42
Uso di strumenti di comunicazione e servizi on-line	2,29	2,34	2,27
Comunicazione digitale	3,79	4,01	3,49
Frequenza richiesta nell'utilizzo delle skills digitali	Media	Millennials	Over 40
Internet of Things	1,93	1,99	1,85
Big Data Analysis	2,06	2,19	1,85
Cloud Computing	2,01	2,1	1,9
Cybersecurity	1,52	1,57	1,47
Realtà aumentata, AI, robotica	1,28	1,33	1,2
Frequenza richiesta nell'utilizzo delle soft skills	Media	Millennials	Over 40
Agire e realizzare compiti operativi	4,25	4,3	4,21
Aiutare e supportare gli altri	4,03	4,12	3,9
Influenzare gli altri	3,08	3,14	3,05
Capacità manageriale, di guida del team	2,6	2,61	2,66
Capacità analitica	4,02	4,07	3,96
Capacità di sfidarsi e realizzare obiettivi	3,42	3,59	3,23

Per ciascuna area funzionale, inoltre, sono state rilevate 6 skills attinenti al mestiere.



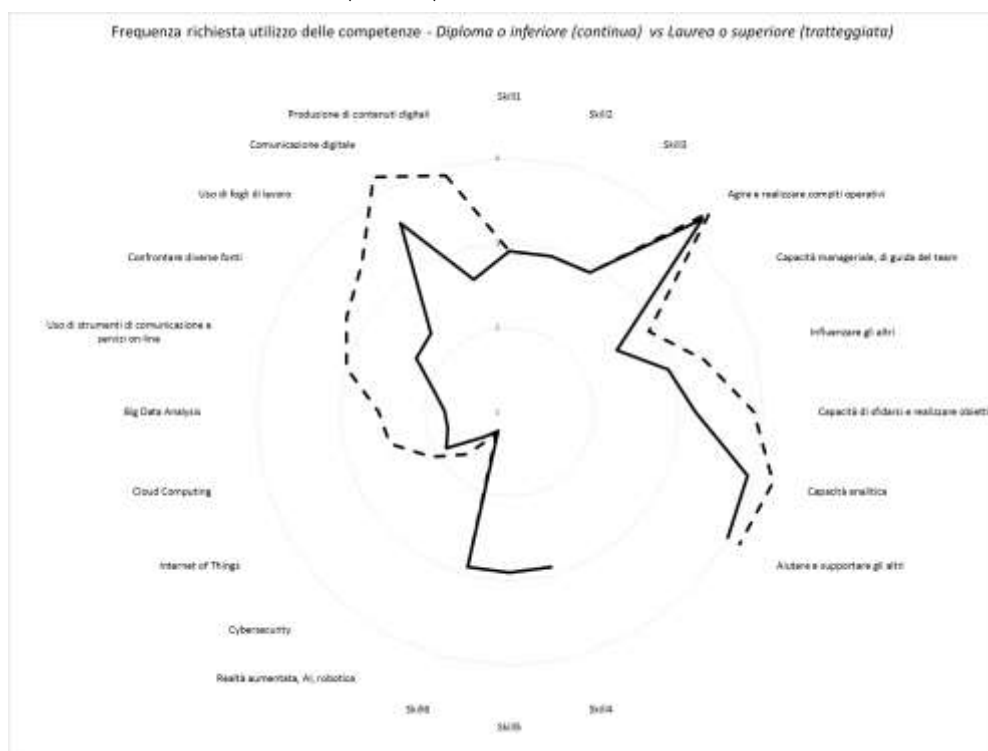
² **Frequenza** di utilizzo/impiego di una skill nello svolgimento del lavoro: 1=mai; 2=raramente; 3=occasionalmente; 4=spesso; 5=sempre

Terza evidenza empirica³

La **polarizzazione del mercato del lavoro** (da una parte lavori poveri di contenuto professionale dall'altra lavori ricchi di contenuto professionale e opportunità) è un'invenzione accademica o si sta verificando? Avere in tasca la laurea dà qualche vantaggio rispetto a chi ha il diploma?

Frequenza richiesta nell'utilizzo delle skills informatiche	Media	Diploma o inferiore	Laurea o superiore
Ricerca delle informazioni online	2,97	2,57	3,68
Confrontare diverse fonti	2,61	2,27	3,22
Produzione di contenuti digitali	3,08	2,62	3,89
Uso di fogli di lavoro	2,72	2,31	3,46
Uso di strumenti di comunicazione e servizi on-line	2,29	1,91	2,99
Comunicazione digitale	3,79	3,57	4,2
Frequenza richiesta nell'utilizzo delle skills digitali	Media	Diploma o inferiore	Laurea o superiore
Internet of Things	1,93	1,86	2,06
Big Data Analysis	2,06	1,76	2,54
Cloud Computing	2,01	1,75	2,46
Cybersecurity	1,52	1,42	1,71
Realtà aumentata, AI, robotica	1,28	1,26	1,31
Frequenza richiesta nell'utilizzo delle soft skills	Media	Diploma o inferiore	Laurea o superiore
Agire e realizzare compiti operativi	4,25	4,22	4,34
Aiutare e supportare gli altri	4,03	3,97	4,13
Influenzare gli altri	3,08	2,94	3,38
Capacità manageriale, di guida del team	2,6	2,46	2,9
Capacità analitica	4,02	3,91	4,22
Capacità di sfidarsi e realizzare obiettivi	3,42	3,19	3,88

Per ciascuna area funzionale, inoltre, sono state rilevate 6 skills attinenti al mestiere.



³ **Frequenza** di utilizzo/impiego di una skill nello svolgimento del lavoro: 1=mai; 2=raramente; 3=occasionalmente; 4=spesso; 5=sempre



Altre analisi descrittive

In quale area professionale svolge la sua attività lavorativa?

Risposte	%Totale
Area Operation	29,4%
Area Amministrazione e Risorse Umane	21,0%
Area Commerciale e Marketing	25,7%
Area Sistemi Informativi e Ricerca e Sviluppo	8,0%
Area Servizi	13,9%
Totale	100%

Nota

Operations = Produzione + Logistica in entrata, acquisti + Logistica in uscita, distribuzione

Amministrazione e HR = Amministrazione, finanza e controllo + Gestione del personale, formazione, organizzazione

Commerciale e Marketing = Commerciale e vendite + Marketing e comunicazione

Sistemi Informativi e R&S = Sistemi informativi e di comunicazione + Ricerca e sviluppo

Servizi = Servizi in area medica, farmaceutica, scientifica + Servizi in area turismo, ristorazione, alberghiero + Servizi di pulizia, manutenzione, impianti + Servizi alla persona

Con quale forma contrattuale è attualmente impiegato?

Risposte	%Totale
Contratto di lavoro dipendente a tempo determinato, apprendistato e altre forme a termine	59,7%
Contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato/contratto a tutele crescenti	40,3%
Totale	100%

In quale settore opera l'azienda per la quale lavora?

Risposte	%Totale
Manifattura	28,6%
Commercio e Distribuzione	25,4%
Servizi alle imprese	15,1%
Sanità e assistenza sociale	10,7%
Settore alberghiero e ristorazione	5,0%
Altro	15,2%
Totale	100%

Quanti addetti ha l'azienda per la quale lavora? (Per cortesia consideri la sua intera organizzazione, comprendendo tutte le sedi, anche quelle all'estero)

Risposte	%Totale
Meno di 10 addetti	26,0%
Tra 10 e 49 addetti	23,7%
Tra 50 e 249 addetti	16,7%
Tra 250 e 999 addetti	11,3%
Tra 1.000 e 4.999 addetti	8,0%
Più di 5.000 addetti	9,3%
Non sa/Non rilascia	5,0%
Totale	100%



Fascia d'età (variabile riclassificata)

Risposte	%Totale
Fino a 29 anni	25,0%
Da 30 a 39 anni	35,0%
Da 40 a 49 anni	25,7%
Da 50 anni in su	12,3%
Non rilascia	2,0%
Totale	100%

Indichi il Suo genere

Risposte	%Totale
Uomo	45,0%
Donna	55,0%
Totale	100%

Fascia anni di lavoro (variabile riclassificata in fasce)

Risposte	%Totale
Fino a 5 anni	15,0%
Da 6 a 10 anni	19,3%
Da 11 a 20 anni	37,0%
Da 21 anni in su	26,7%
Non rilascia	2,0%
Totale	100%

Qual è il Suo titolo di studio?

Risposte	%Totale
Scuola secondaria di I (licenza media) o II livello (licenza superiore)	60,7%
Laurea	39,3%
Totale	100%