



# Lavori Ibridi

Agenda di ricerca



A cura di  
**Paolo Gubitta**

Gennaio 2018



L'Osservatorio Professioni Digitali è il frutto del protocollo d'intesa tra la Regione del Veneto e l'Università di Padova – Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" per avviare e promuovere iniziative volte ad approfondire tematiche relative alle professioni digitali: competenze professionali e nuove competenze digitali. (DGR nr. 823 del 06 giugno 2017).

Workshop promosso dall'**Osservatorio Professioni Digitali** dell'Università di Padova.

**dSEA**



# LAVORI IBRIDI

## AGENDA DI RICERCA

A cura di Paolo Gubitta

Sala Paladin, Università di Padova, 24 gennaio 2018

<b>PRESENTAZIONE DEL WORKSHOP.....</b>	<b>3</b>
<b>RELAZIONI INTRODUTTIVE .....</b>	<b>6</b>
<i>Paolo Gubitta   Direttore scientifico, Osservatorio Professioni Digitali.....</i>	<i>7</i>
<i>Elisa Gallo   Organization Transformation and Talent Director, Deloitte Human Capital.....</i>	<i>9</i>
<i>Tiziano Barone   Direttore Veneto Lavoro .....</i>	<i>10</i>
<b>INTERVENTI DEI PANELIST .....</b>	<b>11</b>
<i>Elisa Rigon   HR Controller and C&amp;B Manager, Carel Industries.....</i>	<i>12</i>
<i>Gianni Potti   Presidente, Fondazione Comunica .....</i>	<i>12</i>
<i>Sileno Rampado   Direttore Generale, La Salle International Campus .....</i>	<i>12</i>
<i>Luca Giuman   Imprenditore .....</i>	<i>13</i>
<i>Giorgio Sbrissa   Direttore Generale, Enaip Veneto .....</i>	<i>13</i>
<i>Lara Lupinc   Area Capitale Umano, cultura e programmazione comunitaria, Regione Veneto .....</i>	<i>13</i>
<i>Letizia Bertazzon   Ricercatrice, Veneto Lavoro .....</i>	<i>13</i>
<i>Tiziano Barone   Direttore, Veneto Lavoro .....</i>	<i>14</i>
<i>Elena Donazzan   Assessore all'istruzione, alla formazione, al lavoro e pari opportunità, Regione Veneto .....</i>	<i>14</i>
<i>Marco Bettiol   Docente, Università di Padova .....</i>	<i>14</i>
<i>Renzo Chervatin   Responsabile Territorial Development Nord Est, Unicredit .....</i>	<i>15</i>
<i>Luca De Pietro   Docente, Università di Padova .....</i>	<i>15</i>
<i>Elena Donazzan   Assessore all'istruzione, alla formazione, al lavoro e pari opportunità, Regione Veneto .....</i>	<i>16</i>
<b>PARTECIPANTI AL WORKSHOP .....</b>	<b>17</b>
<i>Facilitatore discussione Focus.....</i>	<i>18</i>
<i>Partecipanti al Workshop .....</i>	<i>18</i>

## PRESENTAZIONE DEL WORKSHOP

**dSEA**



Adesso che l'economia ha ricominciato a correre e che gli investimenti degli anni scorsi iniziano a mostrare i loro *benefici effetti*, c'è un solo fattore che potrebbe bloccare la ripresa: il **lavoro**, o meglio la mancanza di un numero adeguato di lavoratori con un **portafoglio di competenze adeguate** alla crescente **digitalizzazione dei processi di generazione del valore** dentro le imprese (manifatturiere e di servizi) e lungo le catene del valore, che porta con sé:

1 - il «*crescente potere dei dati*» e degli strumenti per raccogliarli ed elaborarli; lo sviluppo della «*intelligenza artificiale*» capace di interpretare e decidere sulla base di grandi masse di dati;

2 - la «*dematerializzazione dell'interazione uomo-macchina*» con le conseguenti cambiamenti nell'organizzazione del posto di lavoro e dei modelli di lavoro;

3 - la «*convergenza tra digitale e fisico*» con gli sviluppi della stampa additiva.

Interpretare le traiettorie di cambiamento del **lavoro** significa agire **su due distinti livelli**.

Da una parte, ci sono le **generazioni di mezzo**, costituite da milioni di lavoratori che devono rapidamente ampliare il portafoglio di competenze per mantenere la propria *occupabilità* in contesti di lavoro radicalmente rinnovati.

Dall'altra, ci sono le **nuove generazioni** che si affacciano al mondo del lavoro e che devono essere preparate per gli ambienti e i processi di lavoro che verranno.

All'interno di questo contesto, i temi su cui discutere sono articolati su **tre assi**.

**Le traiettorie del cambiamento** | Quali sono le competenze di cui avremo davvero bisogno? Quali sono le competenze necessarie a prescindere dal settore di impiego e quali invece dipenderanno dai settori di appartenenza? Ci sono già oggi alcuni *mestieri paradigmatici* che ben rappresentano i cambiamenti in atto? Quali settori o quali mestieri sono più (o meno) esposti ai cambiamenti?

**Le criticità nel luogo di lavoro e nell'organizzazione del lavoro** | Alcuni studi dicono che tra le sfide nascoste che le imprese dovranno affrontare ci sono: saper far convivere generazioni di lavoratori diversi all'interno delle imprese, da un lato favorendo processi di *knowledge transfer* tra generazioni e dall'altro creando le condizioni per far accettare la presenza di *giovanissimi* in posizioni di responsabilità. Sono sfide reali anche all'interno delle nostre imprese? Quali azioni si stanno avviando per gestirle?

**I modelli formativi per far fronte alle nuove sfide dell'apprendimento** | Per acquisire rapidamente le competenze necessarie per affrontare il cambiamento, quali approcci formativi si devono utilizzare? Gli approcci consolidati alla formazione continua sono efficaci? Quali altri modelli si possono utilizzare? Chi dovrebbe farsi carico di sviluppare i nuovi approcci formativi? Ha senso

immaginare politiche di incentivazione per la formazione simili a quelle adottate per impianti e macchinari (iper-ammortamento e super-ammortamento)?

Paolo Gubitta

Martina Gianecchini

**dSEA**



## RELAZIONI INTRODUTTIVE



## Relazioni introduttive | 1

### Paolo Gubitta | Direttore scientifico, Osservatorio Professioni Digitali

Cosa sta avvenendo nel mercato del lavoro e cosa sta cambiando? I nostri obiettivi sono analizzare ciò che sta effettivamente succedendo al lavoro, individuare le variabili organizzative rilevanti (lavoro inteso come "stare in situazione") e definire un framework di analisi che sia sufficientemente distintivo rispetto agli altri tipi di analisi che si stanno sviluppando nel territorio. Riporto quindi di seguito alcuni driver che definiscono gli elementi che abbiamo individuato, su cui poi discuteremo, e che rappresentano la linea di lavoro dei prossimi mesi.

**#1 - Il concetto di lavori ibridi**, che nascono dalla convergenza di professioni consolidate che si ibridano con competenze di natura digitale e di natura relazionale necessarie per vivere in ambienti di lavoro completamente diversi. L'obiettivo è cercare di comprendere questo fenomeno e capire quali competenze deve possedere o acquisire un lavoratore più anziano per non essere escluso dal mercato del lavoro e per essere impiegabile fino alla pensione. D'altra parte, anche i lavoratori *born digital* devono incamerare competenze di natura tecnica e professionale o risulterebbero anch'essi non impiegabili.

**#2 - La polarizzazione**, che sarà un problema di natura politica molto rilevante. Ad esempio, si assisterà ad una polarizzazione nella professione medica, e quindi il medico condotto tradizionale non esisterà più a causa della presenza dell'intelligenza artificiale e della robotica, che permetteranno all'attività di base del medico di essere svolta da un infermiere evoluto. Riportando un altro esempio, il primario di chirurgia di Camposampiero ha tenuto dei corsi in Repubblica Ceca su come operare con la robotica (tramite joystick). Per questo motivo, anche le dinamiche organizzative saranno sottoposte ad un grande cambiamento. Infine, la polarizzazione riguarda anche il caso del *teaching* e il caso della fabbrica 4.0 e dei sindacati.

**#3 - La pervasività**: alcuni studi dimostrano che anche se un'azienda non è in prima persona coinvolta in un processo di trasformazione 4.0, il solo fatto di far parte di una o più global o local supply chain in cui almeno un attore adotta logiche 4.0 implica che o l'azienda stessa fa proprie le pratiche innovative o viene esclusa, proprio come è avvenuto con il fenomeno del lean.

**#4 - L'importanza del territorio e dei fattori di agglomerazione**: i lavoratori ibridi e tutto quello che li circonda, compresa anche la trasmissione delle conoscenze, quanto più dispersi sono, tanto meno è facile che si sviluppino le trasformazioni digitali, perché ci sono degli effetti di agglomerazione. Ovvero, lavoratori di questo tipo tendono ad aggregarsi nei territori in cui si trovano le imprese dello stesso tipo, in questo caso quelle più coerenti con il loro profilo e più propense ad innovare. Questo fenomeno ha degli effetti di moltiplicazione interessanti per il territorio: si parla proprio di distretti come di territori capaci di generare fenomeni di agglomerazione e di sviluppo di nuovi lavori (ad esempio il distretto del calzaturiero). Lo scopo è quindi quello di individuare le aziende pivot e lavorare verso la creazione di queste reti.

**#5 - Lavori ibridi e ambiente di lavoro**. Come l'intelligenza artificiale sta creando nuovi lavori? Ma soprattutto, come viene gestito il potenziale scontro tra generazioni all'interno delle organizzazioni? Una ricerca ha messo in evidenza che nelle organizzazioni in cui coesistono lavoratori ibridi e non ibridi e in cui c'è una situazione di innovazione tale per cui il capo "ibrido" è più giovane del lavoratore "puro" - che si trova quindi in una posizione gerarchicamente inferiore - la mancata gestione di tale rapporto comporta una performance aziendale del 5% inferiore rispetto alle aziende che riescono a gestire queste dinamiche. Non basta quindi iniettare in azienda i *digital agent*, ma bisogna anche gestire le dinamiche organizzative e il trasferimento delle competenze che questa operazione implica.

**#6 - The digital workforce and the workforce of the future**. Come generazioni di lavoratori differenti possono interagire e trasferire a vicenda le proprie competenze e conoscenze? Si prospettano inoltre nuove soluzioni per quanto riguarda la gestione del ciclo di vita professionale: per le persone più mature, prevedendo ad esempio politiche di mentorship o di coaching.

**#7 - Nuove relazioni industriali** portate dalla nascita di questo fenomeno pervasivo. Sariv è una



fabbrica 4.0 situata a San Vito che ha aperto le porte per permettere di capire la natura del lavoro manifatturiero e le relazioni industriali.

**#8 – La formazione:** se è vero che il lavoro ibrido non è un lavoro nuovo ma è un lavoro che evolve, servono politiche formative modello Lego (o modello Plug&Play) in cui vengono definiti piccoli moduli formativi standardizzati ed erogati anche online (e certificabili) tramite cui un lavoratore completa il proprio portafoglio di competenze in funzione delle specifiche esigenze. Si pensa inoltre ad un passaggio da formazione continua a formazione ricorrente fatta quando serve e solamente per il tempo necessario. L'Osservatorio Professioni Digitali in collaborazione con la Camera di Commercio di Belluno sta pensando in quest'ottica a come organizzare e migliorare i progetti di alternanza Scuola-Lavoro.

**#9 - Riprogettazione delle postazioni di lavoro.** Tematica di job design: lavoratori alla spina e lavori tramite occhiali 3D.

**#10 – Nessuno escluso: la sfida della terza età.** In America, a Manhattan, Amazon ha aperto una libreria fisica in cui i commessi sono over 60 digitalmente acculturati che hanno il compito di insegnare ai loro coetanei come si compra un libro online. Il tema è quindi molto interessante in una società che invecchia, per permettere un'attività formativa rivolta agli anziani per farli diventare - almeno un po' - digitali.

## Relazioni introduttive | 2

### **Elisa Gallo | Organization Transformation and Talent Director, Deloitte Human Capital**

La trasformazione organizzativa: come vengono tradotti i trend globali nel mercato italiano?

Quello che si può evidenziare a livello globale (dati US presentati al World Economic Forum) è che c'è un fortissimo trend di cambiamento rispetto a quelle che sono le tipologie di lavoro, che si stanno radicalmente modificando in moltissimi mercati e che richiederanno alle persone e alle organizzazioni di arrivare ai così detti *processi di reskilling*.

Questo è un trend molto attuale che riguarda e impatta fortemente sia la durata dell'esperienza lavorativa che una persona può portare all'interno del suo bagaglio professionale che si sta riducendo in funzione dell'obsolescenza delle conoscenze e che di conseguenza influenza anche la velocità con la quale le persone devono riadattarsi e riapprendere nuovi strumenti tecnici e comportamentali per affrontare le sfide del mercato del lavoro.

D'altra parte le organizzazioni si troveranno a dover gestire carriere sempre più lunghe – oggi in alcuni Paesi (in America in primis) si parla di carriere di 60-70 anni – e saranno soggette a questa continua attività di riformazione. Alle aziende verrà chiesto di liberare tempo alle persone per formarsi, quindi di dotarsi di strumenti utili per formare e allo stesso tempo di instaurare politiche e finanziamenti che permettano alle persone di dedicarsi alla formazione.

Da alcune ricerche portate avanti da Deloitte emerge che rispetto alla negatività presente negli ultimi anni sulla sparizione di posti di lavoro dovuta all'ingresso delle nuove tecnologie nel mercato (robotica, intelligenza artificiale, etc.), oggi sembra che il trend sia inverso: soprattutto gli amministratori delegati delle grandi aziende ritengono che queste tecnologie non faranno altro che aumentare i lavori e i ruoli, e creeranno nuovi posti di lavoro diversi da quelli che conosciamo oggi. In particolare, si sta evolvendo dai tradizionali domini di conoscenza (*STEAM* - Science, Technology, Engineering and Math) a ruoli *STEMpathy*, in cui queste realtà continueranno a sopravvivere affiancate da un elemento ulteriore che sarà la capacità delle persone di ridefinire sé stesse in prima persona e le capacità e i comportamenti necessari per affrontare questi nuovi lavori.

Si parla nello specifico di creatività, curiosità, comunicazione, empatia, di pensiero flessibile, di nuovi modelli cognitivi che le persone potrebbero sviluppare in relazione a questo tipo di convivenza uomo-macchina che avverrà nel futuro. Ovviamente la creazione di questi nuovi ruoli potrebbe costringere le organizzazioni stesse a lavorare di più su alcuni aspetti che oggi sono lasciati in secondo piano, come ad esempio la formazione comportamentale e l'attenzione a determinate variabili di comportamento ma anche psicologiche che riguardano le persone.

Questo succede perché i lavoratori avranno bisogno sempre di più di adattarsi al cambiamento continuo e saranno sottoposti a degli stress che oggi nella maggior parte dei lavori che noi conosciamo non esistono, e per far fronte a questi cambiamenti avranno bisogno di un sostegno diverso e di nuove abilità. Thomas Friedman, editorialista statunitense del New York Times sostiene che il ruolo delle organizzazioni attuali sia quello di ampliarsi e assumere anche una valenza educativa che al momento molte organizzazioni non hanno. Ciò significa che sarà responsabilità delle aziende occuparsi della formazione delle persone e di filtrare quelle che saranno le informazioni e gli elementi fondamentali per l'individuo per adattarsi a determinati ambienti e sviluppare nuove competenze. Dipenderà poi dalle persone l'abilità di cavalcare quest'onda di continua mobilitazione e cambiamento dotandosi di nuove competenze e capacità.

Già oggi, aziende più evolute - anche a livello italiano - stanno già sviluppando progetti di *mindset* a supporto di questo mondo futuro proprio per assicurarsi che le persone non perdano ma acquisiscano quello che Friedman chiama il "quoziente di passione", che in molte ricerche sembra essere l'elemento in grado di incrementare la capacità cognitiva utile per affrontare il lavoro.

## Relazioni introduttive | 3

### Tiziano Barone | Direttore Veneto Lavoro

Le questioni principali da affrontare sono tre: Come si ritrova ciò che abbiamo detto finora nella realtà rappresentata da dati e statistiche? Cosa serve per conoscere di più l'ibridazione? Quali sono le preoccupazioni su cui è necessario intervenire?

Il cambiamento nelle posizioni di lavoro dal 2008 ad oggi dal punto di vista della struttura del mercato della nostra regione. In Veneto, l'industria è crollata, nel giugno 2017 siamo sotto di 81.153 posizioni di lavoro rispetto al 2008; l'agricoltura non ha praticamente risentito della crisi e ha mostrato negli anni variazioni occupazionali molto contenute (+9.468 posizioni di lavoro), mentre il settore dei Servizi è cresciuto moltissimo (+101.116). In particolare, negli ultimi due anni (2015-2016) la ripresa occupazionale ha coinvolto tutti i settori, concentrandosi maggiormente nei servizi (+55.591 nel biennio).

Se vogliamo approfondire il settore dell'industria e le sue componenti, possiamo notare che Costruzioni e Manifatturiero sono i settori in cui la perdita occupazionale è stata più pesante, mentre a conferma di un mercato del lavoro in trasformazione e sempre più indirizzato verso una terziarizzazione del sistema produttivo locale, le Utilities sono l'unico comparto industriale a mostrare un saldo positivo dall'inizio della crisi (+1.890 posti di lavoro). Inoltre, può essere interessante sottolineare che l'ultimo biennio ha mostrato segnali di recupero occupazionale nel Metalmeccanico (+11.072) e nel Made in Italy (+4.429).

Per quanto riguarda invece il terziario, il recupero dei posti di lavoro si è completato in tutti i comparti del settore, ad eccezione del Credito, che mostra ancora un saldo lievemente negativo (-236), mentre la crescita occupazionale è stata particolarmente evidente nei Servizi alla persona (+42.439) e nel Turismo (+16.704). In particolare, nell'ambito dei Servizi alla persona, i saldi più positivi si registrano per l'Istruzione (+28.884), principalmente per effetto delle stabilizzazioni degli ultimi anni, e per Sanità e servizi sociali (+14.943). Negli ultimi due anni, l'Istruzione è cresciuta notevolmente ed è il comparto che mostra il saldo maggiormente positivo (+ 11 .937).

Dal punto di vista delle posizioni di lavoro dipendente per genere e cittadinanza si può notare che l'unica variazione negativa è quella che ha caratterizzato i lavoratori maschi italiani (-17.413 posizioni di lavoro).

Quali sono le figure professionali che sono cresciute di più (e di meno) dal 2008? La prevalenza delle occupazioni nella nostra regione sono ancora le professioni non qualificate o poco qualificate.

Bisogna avviare un nuovo ambito di ricerca che sia incentrato esclusivamente sui Big Data. L'obiettivo è quello di creare una triangolazione composta da tra *job description* (relativamente alle posizioni aperte dalle aziende), comunicazioni obbligatorie riferite ai contratti di assunzione per la posizione di lavoro stessa, e curriculum vitae del candidato che è stato assunto. In questo modo, è possibile triangolare le informazioni e capire meglio come funziona il mercato del lavoro, riclassificando sistematicamente gli ciò che troviamo per creare un meccanismo di conoscenza che permetta di capire cosa sta dietro la creazione di un posto di lavoro. Presto ci troveremo di fronte alle *labour platforms* e alle *capital platforms*, che rappresentano i due nuovi datori di lavoro. La stima degli Stati Uniti per le persone coinvolte nell'uso di piattaforme di lavoro include milioni di persone (per lo svolgimento dei così detti *gig-job*), pari circa al 20-30% della forza lavoro.

Rispetto alla preoccupazione, cosa riduce il rischio di sostituzione uomo-macchina? La non ripetitività del lavoro, il livello di creatività e innovazione richiesto per lo svolgimento del lavoro stesso, la complessità delle attività svolte e la presenza di una componente relazionale (empatia, persuasione, negoziazione). Ma la vera domanda è: il cambiamento è così pericoloso, oppure no?

## INTERVENTI DEI PANELIST

**Progettare Insieme**  
Tecnologia Organizzazione Lavoro



## **Elisa Rigon | HR Controller and C&B Manager, Carel Industries**

La trasformazione in corso è veramente in corso, è reale ed è percepibile tutti i giorni in azienda. Può fare paura se si pensa ai cambiamenti che comporta, come la nascita di nuovi ruoli o la necessità di fare reskilling o le diverse competenze che richiede, ma allo stesso tempo ci sono anche persone che possiedono quelle competenze e hanno passione, empatia e voglia di mettersi in gioco.

Questo cambiamento verso un'industria 4.0 si può osservare quotidianamente in azienda, dalla selezione di posizioni nuove, diverse, che due anni fa non si cercavano, alla selezione di un ruolo classico che però deve possedere delle competenze nuove per poter fare lo stesso lavoro (ampliamento delle skill richieste), dallo sviluppatore software che oggi deve avere delle competenze di software embedded al machine learning specialist o al digital manufacturing specialist che deve conoscere determinate nuove tecnologie.

Il robot collaborativo che è stato inserito in Carel ha avuto un impatto più forte nelle impressioni che concretamente nella realtà aziendale: fa tante cose ma se da un lato ha sostituito certe attività manuali dell'operaio (nel senso che lo affianca), dall'altro lato richiede la capacità del manutentore o dell'ingegnere di progettare, creare e gestire il robot stesso, e per questo non deve fare paura. La grossa trasformazione è quella che caratterizza le skill richieste: ad esempio, quali sono i comportamenti del robot o cosa è necessario fare e come intervenire se il robot si ferma all'interno del processo che tu in precedenza gestivi manualmente. Le nuove competenze richieste possono essere sia di tipo relazionale che di tipo tecnico-tecnologico.

## **Gianni Potti | Presidente, Fondazione Comunica**

Ogni rivoluzione ha un costo sociale e ogni trasformazione porta con sé delle paure, sebbene il risultato – almeno in questa quarta rivoluzione industriale - abbia il segno "+", come confermano i dati di Deloitte. È anche questo il compito dell'Osservatorio, dare una rassicurazione al mercato, un messaggio alla politica, ai tecnici, al settore. Il cambiamento è così pericoloso? La risposta è no, assolutamente.

C'è però un problema: nel momento in cui l'Europa ci chiede 800 mila figure entro il 2020 nel settore IT, informatico o digitale, e in Italia come in altri stati europei non siamo in grado di garantirli e siamo costretti a chiamarli dall'Ucraina, dall'Albania, dal Nord Africa, si crea un gap. La scuola, l'università e tutte le scuole post-lauream dovrebbero colmare questo buco nella formazione. In questo senso, perché il corso di laurea in informatica all'Università di Padova è a numero chiuso? Servono fondi per formare i nostri giovani e per mettere le aziende nella condizione di attingere al bacino nazionale.

## **Sileno Rampado | Direttore Generale, La Salle International Campus**

Il punto di vista della scuola di base: dalla prima infanzia alla scelta universitaria. Quale scuola ci aspettiamo? Se le skill cambiano così rapidamente e incessantemente, senza che noi riusciamo a definire e inquadrarle con precisione, la scuola ha bisogno di una riflessione ancora più ampia. Come allineare la formazione alla realtà concreta?

Come la scuola può interfacciarsi con il mondo del lavoro? Prima finestra seppur limitata: alternanza scuola-lavoro. Stiamo andando verso una scuola più dinamica capace di trasformarsi in funzione del lavoro?

Come deve cambiare la figura del docente? Oggi è abbastanza standardizzata,

codificata da alcune conoscenze di base rischiose. Di fronte ai lavori ibridi, quale ruolo deve avere il docente? Deve essere legato ad un ambito disciplinare stretto? Quali caratteristiche deve avere l'insegnamento di materie ordinarie (come la letteratura) in funzione di un approdo concreto al mondo del lavoro.

## **Luca Giuman | Imprenditore**

Quanto le aziende sono pronte ad accettare un futuro indeterminato? Non è così facile prevedere dove stiamo andando. Sarebbe quindi interessante capire come ci si prepara a gestire ciò che non conosciamo, e questo si ricollega al tema di formazione scolastica. Come imparare a *costruire* le proprie competenze piuttosto che *apprendere* competenze specifiche? Forse dovremmo riprendere quello che diceva Socrate: dovremmo studiare una vita per giungere alla conclusione di sapere di non sapere.

## **Giorgio Sbrissa | Direttore Generale, Enaip Veneto**

Qual è la didattica che va usata per le nuove generazioni? E per le vecchie generazioni? Con le app e il sistema informatico in senso più ampio diventa tutto più semplice, ma quali nuovi sistemi educativi (anche dal punto di vista degli strumenti) bisogna introdurre per rendere utilizzabili questi sistemi dai lavoratori?

Come l'Europa può essere competitiva sul resto del mondo?

Prima il modello era Work-Earn-Learn, ora ci stiamo muovendo verso il Learn-Work-Earn, che si riferisce principalmente ad un target giovane.

Intelligenze che stanno insieme hanno sicuramente effetti positivi, dobbiamo valutare il nostro muoverci in un sistema europeo dove da un punto di vista di distretti la concentrazione sta avvenendo: dobbiamo connettere distretti diversi.

## **Lara Lupinc | Area Capitale Umano, cultura e programmazione comunitaria, Regione Veneto**

Bando specifico (*Sogna – Studia – Crea*) sui nuovi lavori ibridi e come questo si concilia con i mestieri tradizionali: 3 milioni messi a disposizione, non c'è stata tanta domanda.

Dove stiamo andando? Nulla è più irrealizzabile, basta sognare e studiare come realizzare ciò che vuoi fare.

## **Letizia Bertazon | Ricercatrice, Veneto Lavoro**

Cosa sta succedendo nel mercato del lavoro? Situazione di estrema difficoltà perché se da un lato siamo in grado di intercettare i cambiamenti che ci sono, dall'altro siamo consapevoli che ci sfugge quella miriade di movimenti e di variazioni che sta trasformando il mercato del lavoro. Noi spesso a fini interpretativi, statistici o di analisi abbiamo la necessità di usare delle semplificazioni che oggi in qualche modo cozzano con la complessità della situazione e della realtà. Quindi non so se gli strumenti che abbiamo oggi a disposizione sono sufficienti o se bisognerebbe ripensare a nuove modalità di studio o di analisi del mercato del lavoro, che integrino e diano e cambino le classificazioni.

Dal punto di vista di chi fa ricerca, di chi cerca di interpretare i dati e una realtà così complessa si sta verificando una situazione di difficoltà, perché si rischia di ricorrere a semplificazioni che non sono appropriate perché non riescono a cogliere quello che sta dietro il fenomeno che ci sta dietro. I cambiamenti sono sempre più veloci, mentre gli

strumenti faticano ad adeguarsi. Punto critico per chi fa ricerca.

## **Tiziano Barone | Direttore, Veneto Lavoro**

Proprio per questa ragione, sta nascendo un ufficio di analisi di dati nuovo che parte proprio dalla necessità di mettere insieme i Big Data (quelli della Regione, di Infocamere, e così via) e i dati relativi a ciò che vediamo sul web. Per questa ragione, vorremmo cimentarci in una rappresentazione della realtà con continue (nuove) classificazioni che ci permetta di classificare tempestivamente i fenomeni che ci interessano.

## **Elena Donazzan | Assessore all'istruzione, alla formazione, al lavoro e pari opportunità, Regione Veneto**

Più approfondiamo un tema, più lo percepiamo privo di confini. Ad un problema complesso non c'è soluzione semplice, e questo vale sia per le imprese, sia nel mondo della ricerca e in quello della formazione.

Qui trattiamo di esigenze, di misurazioni e di prodotto finale; dobbiamo gestire politiche con risorse finite: determinate e limitate. Allora il campo di azione deve essere ristretto a:

1 - Bisogna esplorare i settori ad alta competitività, che hanno bisogno di diventare oltre a distretti produttivi anche distretti formativi (ad alta competitività di conoscenza);

2 - Bisogna percorrere la catena a ritroso: definiti i settori su cui bisogna puntare, su questi bisogna compiere le azioni più forti. Quali sono i driver? Imprese migliori, parte formativa migliore, settore migliore: devo attrarre investitori (soprattutto locali). Esempi di settori con le migliori performance possono essere il settore della concia, della moda, del calzaturiero.

Devo risalire la catena e capire qual è il bisogno dello specifico settore, che può avere a che fare con la riorganizzazione del personale e dell'ambiente di lavoro, il rapporto tra generazioni, le nuove relazioni industriali, la polarizzazione, e la pervasività. Ma il settore è focalizzato, posso andare indietro, investire le risorse che mi servono e formare nel modo migliore in base a quello che mi serve.

## **Marco Bettiol | Docente, Università di Padova**

Chi paga la formazione? Le aziende? Perché storicamente in Veneto le aziende non hanno mai investito in formazione date le loro dimensioni. Il singolo lavoratore? È una scommessa che fa lui sul suo bagaglio professionale? Una combinazione tra azienda e lavoratore? Va trovato un modello nuovo.

Bisogna tenere in conto anche il tema della globalizzazione. È vero che forse i software sostituiranno i medici, ma è più probabile che un medico filippino sostituisca un medico italiano. La tecnologia può permettere anche spostamenti, spostamenti che spesso sono determinati da una logica di salario, ed è per questo che talvolta un'azienda può scegliere un lavoratore ucraino piuttosto che italiano.

Un altro tema è il rapporto tra *hard skills* e *soft skills*: qual è il nostro bilancio in termini di competenze tecniche e competenze relazionali? Le grandi innovazioni avvenute all'interno di Google sono state fatte per la maggior parte da persone con competenze relazionali e non tecniche (sebbene quest'ultime siano il target principale di Google), le persone considerate "di serie B", sulla carta meno talentuose. Qual è invece il nostro posizionamento?

Infine, c'è il tema della produttività. I lavori ibridi sono lavori produttivi? La formazione

andrà per forza veicolata verso di essi, e per questo motivo sarebbe bene capire quali sono i lavori ibridi a maggiore produttività, in modo da destinare efficientemente le risorse pubbliche.

## **Renzo Chervatin | Responsabile Territorial Development Nord Est, Unicredit**

Il tema del capitale umano dei lavori ibridi è un tema importante: come creare un capitale umano per competere? Qual è il ruolo della banca?

In parte fare o incentivare la formazione (ad esempio sulla trasformazione digitale nel turismo 4.0): la crescita del territorio (ecosistema) fa bene anche al sistema bancario. D'altra parte, creare un network tra i clienti per creare informazione, scambio, confronto, ad esempio tramite visite aziendali o workshop che coinvolgono diverse aziende del Nord Est. In un anno la clientela che utilizza entrambi i canali di accesso alla banca (sia fisicamente che online) è cresciuta del 10%; l'approccio sta cambiando. Nell'ambito di risorse umane, oggi i responsabili della selezione guardano la performance, la capacità di lavorare in un ambiente europeo, e la presenza di un *mindset digitale*: apertura all'innovazione, flessibilità di comportamento, capacità di lavorare sia sul fisico che sul digitale. Per quanto riguarda invece i lavoratori già operativi all'interno della banca, viene fatta una formazione continua a chi desidera riceverla. Robusta formazione interna finanziata dalla banca stessa o tramite bandi pubblici.

Piattaforma così detta "marketplace" in cui ogni impiegato europeo indica le sue capacità o mancanze, e queste vengono mappate e raccolte in una base di dati utile per chi è in cerca di un lavoratore con determinate caratteristiche/capacità.

Bisogno fortissimo delle banche di reputazione, e inoltre, aiutando il territorio aiutano loro stesse. Per questo mettono a disposizione le competenze, le conoscenze, il loro network di clienti per stimolare la discussione, il confronto e la crescita.

## **Luca De Pietro | Docente, Università di Padova**

L'idea delle politiche attive è basata su due punti: selezionare i settori di maggior interesse e investire in capitale umano in quei determinati settori, chiaramente identificati. Con "investire in capitale umano" intendiamo formare ma anche attrarre: qual è la nostra capacità di attrarre talenti dall'estero. Perché e come potremmo esportare i nostri lavoratori e allo stesso tempo importare talenti dall'estero? Noi abbiamo una capacità manifatturiera distintiva, ma questo oggi non basta più: va combinata con il digitale, che è ormai un fenomeno diffuso e pervasivo. Quindi, partiamo dalle nostre competenze distintive nei settori leader nel mercato internazionale e completiamole/integriamole con competenze digitali, o formando o attraendo le persone.

Ad esempio, una fondazione che lavora nel settore della concia a Firenze insieme ad un paio di altre aziende del gruppo ha deciso di introdurre una tecnologia particolare usata nell'ambito delle TAC medicali per monitorare i rotoli all'inizio del processo tramite una scansione 3D. Ma bisogna anche sottolineare che c'è comunque una persona che guarda le immagini trasmesse, e quella persona è la stessa che prima srotolava manualmente i rotoli. La tecnologia da sola, senza la competenza della persona di saperla leggere ed interpretare, porta ad un aumento di produttività.

Serve un'integrazione tra tecnologia, competenze distintive di settore e competenze digitali. Quindi, partiamo dalle competenze specifiche che stanno alla base del successo delle nostre aziende e contaminiamole in modo continuativo con competenze digitali, anche tramite l'innesto di persone dall'estero.



## **Elena Donazzan | Assessore all'istruzione, alla formazione, al lavoro e pari opportunità, Regione Veneto**

Il digitale è un linguaggio, così com'era l'inglese 10 anni fa. In Veneto si parla di 20 milioni messi a disposizione per la formazione continua, pari ad un quinto della domanda, e questo fa pensare che ci sono molte aziende che si stanno avvicinando al mondo della formazione nel digitale.

Ormai la digitalizzazione è molto diffusa. Cito il caso di Unifarco, che nasce 30 anni fa come consorzio delle farmacie in provincia di Belluno ed è presente nel settore della fitocosmesi e fitofarmaceutica. Il gruppo è molto robotizzato nella parte di magazzino mentre la parte finale dell'assemblaggio dell'insieme dei prodotti viene fatto manualmente, e non è questione economica ma la scelta è stata fatta per mantenere il lato umano, per una questione di reputazione. È tutto altamente evoluto e digitalizzato.

Scegliamo i settori migliori, le migliori aziende e facciamo un percorso a ritroso per provare a creare un modello e dei distretti in cui sia possibile esercitarsi e condividere i processi di crescita.

## PARTECIPANTI AL WORKSHOP

**Progettare Insieme**  
Tecnologia Organizzazione Lavoro



## **Facilitatore discussione Focus**

Angelo Boccato | Docente, Università di Padova

## **Partecipanti al Workshop**

Tiziano Barone | Direttore Veneto Lavoro

Letizia Bertazzon | Ricercatrice, Veneto Lavoro

Marco Bettiol | Docente, Università di Padova

Renzo Chervatin | Responsabile Territorial Development Nord Est, Unicredit

Luca De Pietro | Docente, Università di Padova

Elena Donazzan | Assessore all'istruzione, alla formazione, al lavoro e pari opportunità, Regione Veneto

Elisa Gallo | Organization Transformation and Talent Director, Deloitte Human Capital

Luca Giuman | Imprenditore

Paolo Gubitta | Direttore scientifico, Osservatorio Professioni Digitali

Lara Lupinc | Area Capitale Umano, cultura e programmazione comunitaria, Regione Veneto

Gianni Potti | Presidente, Fondazione Comunica

Sileno Rampado | Direttore Generale, La Salle International Campus

Elisa Rigon | HR Controller and C&B Manager, Carel Industries

Santo Romano | Direttore, Area Capitale umano, cultura e programmazione comunitaria Regione Veneto

Giorgio Sbrissa | Direttore Generale, Enaip Veneto