

# IL LAVORO

*Programma di formazione marzo-maggio 2017*

3.

## Competenze richieste dal mercato del lavoro



polo orientamento iust treviso

MONIA BARAZZUOL  
OSSERVATORIO ECONOMICO DELLA PROVINCIA DI TREVISO



Prove in corso.

Competenze e mercato del lavoro di fronte  
ai cambiamenti della 4<sup>a</sup> rivoluzione  
industriale

Monia Barazzuol

Treviso, 21 aprile 2017

Conegliano, 27 aprile 2017



**Che futuro sarà?**

## Prepararsi ad un futuro incerto

«La legge fondamentale degli studi sul futuro è che non esistono fatti sul futuro. Solo narrazioni»

Non si tratta di prevedere ma di mettere in luce:

- ✓ Le forze che plasmano i comportamenti
- ✓ I punti di svolta che danno il via alle discontinuità
- ✓ Le skill necessarie per fronteggiare i nuovi contesti
- ✓ La trasformazione in atto di valori
- ✓ Credenze e pregiudizi

La finalità nel capire e anticipare i trend non è tanto prevederli quanto prepararsi agli scenari che questi aprono e plasmano, monitorando i segnali deboli, presidiando le condizioni abilitanti e preparandosi a creare quelle pre-condizioni che assicureranno i futuri vantaggi



Ed è per questo che è estremamente importante capire dove siamo oggi

*Le rivoluzioni industriali. Le invenzioni che hanno portato ai cambiamenti di paradigma*



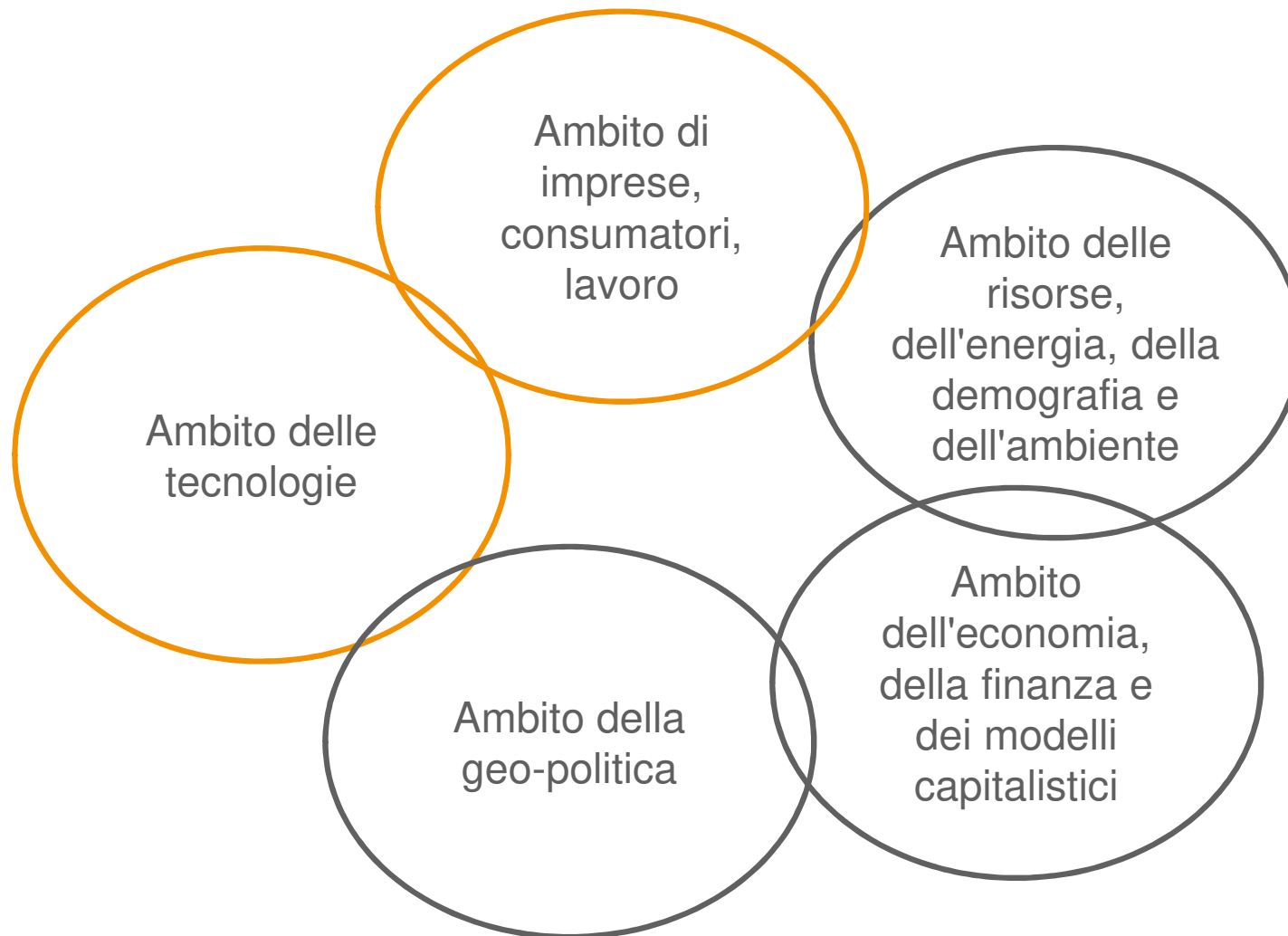
## La quarta rivoluzione industriale

«Il digitale è una tecnologia **orizzontale**, con tasso di **crescita** esponenziale e sostanzialmente "**infestante**": infatti, cresce e si diffonde a ritmi vorticosi e si accoppia e si **ibrida** con qualsiasi cosa; entra sia nei prodotti che nei processi; è protagonista sia del business che dell'immaginario giovanile»

## La tecnologia trasforma società e mercati: 6 trend

- ✓ La **trasformazione dei processi produttivi**: diventano flessibili, ibridati con il digitale, circolari, iper-personalizzabili
- ✓ La **rivoluzione della mobilità**: viaggiare, lavorare, comunicare attraverso forme nuove, ad esempio video: l'assistenza medica a distanza, il lavoro da casa, il car sharing; i treni a idrogeno o che viaggia grazie all'elettromagnetismo...
- ✓ L'**evoluzione dell'apprendimento**: non solo e-teaching (come si insegna) ma e-learning (come si memorizza con le opportunità del digitale), spazi "contenitori personali" (o "sé digitale, memoria estesa) di pezzi di libri, appunti, ricordi
- ✓ La **sfida dell'uomo aumentato**: tecnologie cyborg, body hacking (tecnologia che si attacca al corpo e aumenta la percezione della realtà), l'improvement nano-bio-info-cogno umano
- ✓ **Governare i fenomeni in tempi incerti**, dove gli algoritmi governano il sistema (big data e intelligenza artificiale) grazie al fatto che l'uomo riesce a porre domande [ai dati], ad usare intuito per interpretarli
- ✓ **Diffusa crisi dei valori e dei fondamenti**: oltre la semplice utilità/funzionalità della tecnologia il cui utilizzo pone anche dilemmi etici

## Entro il 2030, i cambiamenti che ci attendono





## Entro il 2030, i cambiamenti che ci attendono

Aumento di rilevanza e **pervasività** delle tecnologie digitali nell'economia mondiale, dal 15% del 2005 al 25% nel 2020

Intersecamento e **ibridazione** delle tecnologie: biogenetica, bioinformatica, nano tecnologie, medicina e neuroscienze

Esplosione dei temi legati alla **privacy** e alla **sicurezza**: cyber-security e safety, cyber-crime, cyber war fare

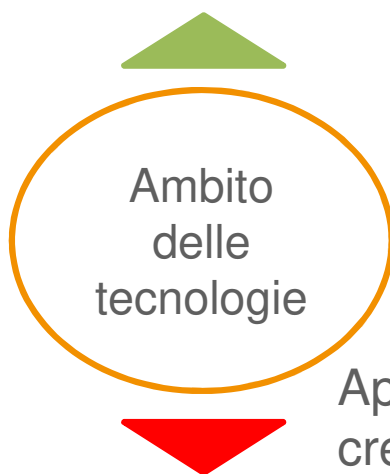
**Trasformazione** dei processi produttivi: produttivi: evoluzione di industry 4.0 e manufacturing 4.0

Crescente **integrazione** tra mondo fisico e digitale

**Capacità umane** e tecnologia: l'uomo aumentato, il potenziamento delle performances

Approfondimento del machine learning, crescente introduzione di robot intelligenti, intelligenza artificiale e singolarità tecnologica. I **problemi etici** del rapporto uomo-macchina

Emersione e gestione del "**lato oscuro**" del digitale in termini personali e professionali: information overload, infoxication, info-obesity....



## Entro il 2030, i cambiamenti che ci attendono

Ulteriore spostamento del **baricentro di mercato** da offerta a domanda, da produzione a consumo: potere e consapevolezza dei consumatori/clienti

**Open company:** customer intimacy, trust, trasparenza

Estensione e rilevanza delle **imprese-piattaforma**

Espansione delle start-up economy e dell'imprenditorialità, specie giovanile. Crescita del **self-employment**

Estensione dell'**economia circolare**

Estensione del potenziale dei prosumer: autoproduzione di beni, offerta di servizi, produzione distribuita di energia

Evoluzione dello **smart working**

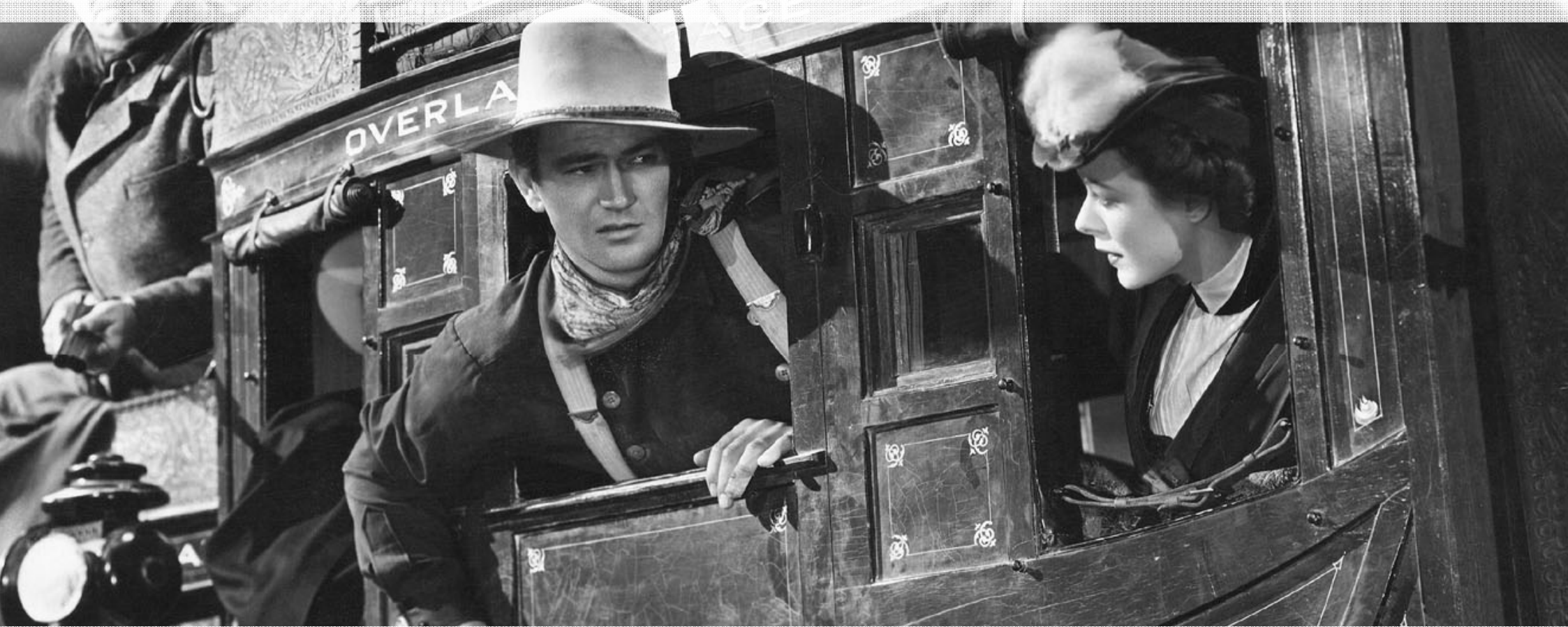


Impatto dei processi di evoluzione tecnologica, della robotica, e dell'intelligenza artificiale sul **lavoro**: gestione della disoccupazione tecnologica, del mismatch delle competenze, delle new skill, nuove modalità di apprendimento, politiche attive del lavoro

## I cambiamenti del prossimo futuro saranno

- ✓ **veloci**: diventa importante imparare non un lavoro ma un metodo di pensiero, uno strumento per affrontare problemi
- ✓ **variegati**: è importante spingere su una «ibridazione» che fa bene al curriculum: partire da basi umanistiche e “irrobustirle” con una formazione più tecnica
- ✓ **complessi**: determinante scrivere, comunicare, sapere ragionare con lucidità (competenze soft): caratteristiche per cui non si guarda a questa o a quella laurea

## Il rapporto tra progresso e attività lavorative



L'invenzione della ruota, del telaio tessile, del treno hanno modificato molte attività, eliminandone alcune e creandone altre




## Oggi, in quali lavori l'uomo potrebbe essere sostituito dalle macchine?

Una suddivisione del lavoro rispetto alla sostituibilità dell'uomo con le macchine:


- ✓ Trasformativi di tipo manuale: migreranno in Paesi con basso costo del lavoro
- ✓ Transazionali: verranno nel tempo automatizzati
- ✓ Interazionali: al momento, non automatizzabili

È l'uomo a creare le macchine e a mantenere, nelle **decisioni più complesse**, l'ultima parola sulle soluzioni eventualmente proposte dalle macchine. Esempi: un medico (ascolta, entra in empatia, raccoglie elementi, li valuta, li mette in connessione), un meccanico (fa diagnosi), un tecnico specializzato (...diagnosi), un commerciante (...empatia)

## Esempi di professioni con differenti probabilità di essere automatizzate



ALTA PROBABILITÀ DI AUTOMAZIONE	
Probabilità	Professione
0,99	Addetti al telemarketing
0,99	Commercialisti
0,98	Periti assicurativi (esperto del calcolo del danno al veicolo)
0,98	Arbitri e dirigenti sportivi
0,98	Assistenti legali
0,97	Host e hostess nei ristoranti, lounge caffè e bar
0,97	Agenti immobiliari
0,97	Fornitori di manodopera per il lavoro nel settore dell'agricoltura
0,96	Segretari e assistenti amministrativi (esclusi coloro che operano nell'ambito medico, legale e amministrativo)
0,94	Corrieri e spedizionieri

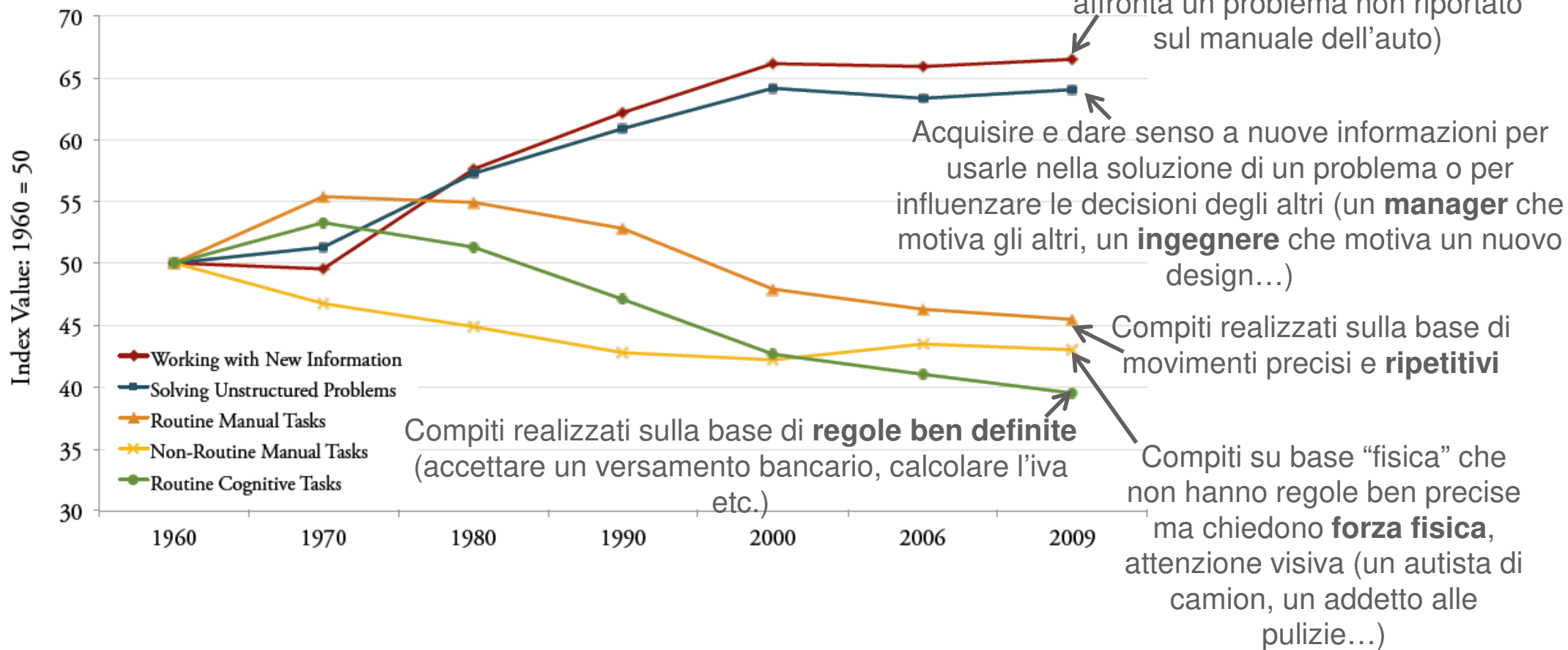


BASSA PROBABILITÀ DI AUTOMAZIONE	
Probabilità	Professione
0,0031	Assistenti sociali (specializzati in casi di salute mentale e abuso di sostanze stupefacenti)
0,0040	Coreografi
0,0042	Medici
0,0043	Psicologi
0,0055	Responsabili delle risorse umane
0,0065	Analisti di sistema
0,0077	Antropologi e archeologi
0,0100	Ingegneri nautici e architetti navali
0,0130	Responsabili vendite
0,0150	Amministratori delegati

Fonte: Carl Benedikt Frey e Michael Osborne, University of Oxford, 2013.

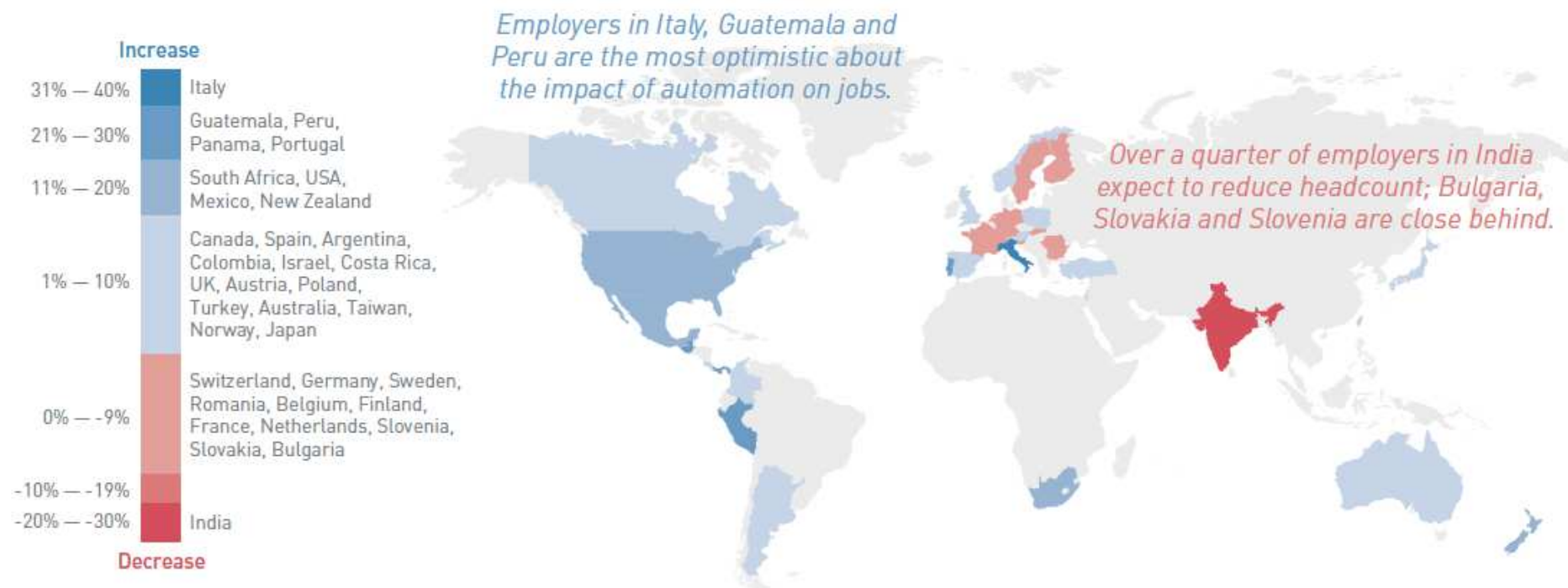
## Il lavoro sta già cambiando ma non ce ne siamo resi conto. Le competenze tecniche: non sono (più) sufficienti

Figure 3: Index of Changing Work Tasks in the U.S. Economy 1960-2009



## Il 65% dei lavori che occuperanno la "generazione Z" (nati tra il 1995 e il 2010) non sono ancora nati

*Dove la digitalizzazione aumenterà o diminuirà gli organici?*



Fonte: ManpowerGroup (2016), *The Skills Revolution. Digitization and why skills and talent matter*. La ricerca è stata realizzata nel mese di luglio del 2016, intervistando più di 18.000 datori di lavoro in sei settori industriali residenti in 43 paesi tra cui l'Italia. **15**




## Cosa fare per arrivare pronti ai nuovi lavori?

Non basta la consapevolezza sui possibili percorsi delle nuove tecnologie e un'idea dei possibili impatti (positivi e negativi). La sfida è prepararsi all'azione, non farsi cogliere impreparati.

Uno degli ambiti di intervento è la creazione di nuove capacità. L'esplosione digitale richiede tre tipi di competenze:

- 1 DI BASE, relative all'uso smart di specifiche applicazioni
- 2 SETTORIALI, dove le competenze digitali si integrano e ibridano a quelle funzionali (ad esempio, il digital marketing ma anche il supervisor dei processi produttivi automatizzati)
- 3 SOFT, una sorta di pre-condizioni, di **capacità abilitanti**

## Competenze scientifiche e umanistiche



«Il motivo per cui Apple è stata capace di creare prodotti come l'i-Pad dipende dal fatto che abbiamo sempre provato a essere l'incrocio fra tecnologie e arti liberali»

*Steve Jobs, 2010*

### CULTURA POLITECNICA

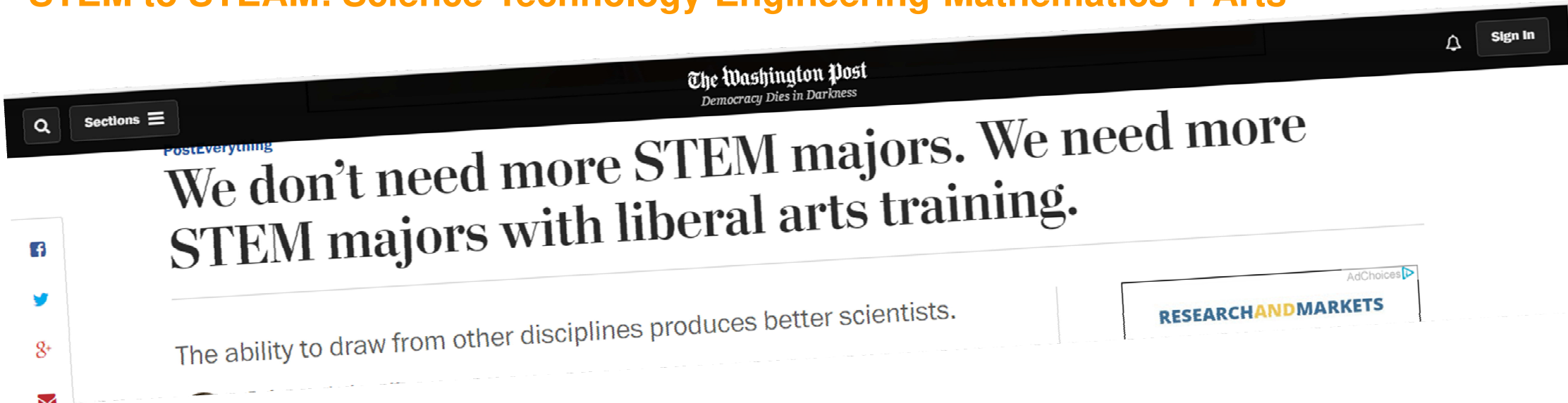
Fino al Novecento, le conoscenze umanistiche erano connesse alle competenze scientifiche: Pietro della Francesca – matematico e pittore –, Leonardo da Vinci – ingegnere, scienziato e pittore – etc.

*Quei saperi vanno ricomposti.*

*Ingegneri, matematici, chimici, tecnici ma anche filosofi e umanisti in grado di decrittare la complessità. Formazione scientifica e umanistica insieme, in ogni persona*

## Innovazione come nuovo pensiero, nuove relazioni di senso

## STEM to STEAM: Science-Technology-Engineering-Mathematics + Arts



**Azienda trevigiana che sviluppa soluzioni ad alta tecnologia per le industrie ferroviarie e dell'acciaio da oltre 30 anni**

Chiede ai ragazzi/e che si presentano: avere una solida base di cultura generale (per poter inquadrare i problemi – quelli che ci sono e quelli da prevedere – ad ampio spettro)

A close-up photograph of dandelion seeds with their white, feathery pappus against a clear blue sky. The seeds are in various stages of dispersal, with some still attached to their stems and others floating in the air. The text is overlaid on a semi-transparent white band across the middle of the image.

**Competenze soft  
che pesano molto**



## Ai lavoratori si richiede:

«**skills**, cioè competenze

**dexterity**, ossia capacità operativa


**judgement**, cioè consapevolezza

**capacità critica**

**moral sentiments»**

Adam Smith, metà '700

## La top ten delle competenze soft per il World Economic Forum

- 
- Flessibilità cognitiva: capacità di attuare comportamenti diversi in base al cambiamento di regole o del tipo di compito
  - Negoziazione
  - Orientamento al servizio: predisposizione ad essere utile e collaborativo
  - Capacità di giudizio e di prendere decisioni
  - Intelligenza emotiva: capacità di riconoscere, utilizzare, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie e altrui emozioni
  - Capacità di coordinarsi con gli altri
  - Gestione delle persone
  - Creatività
  - Pensiero critico. I suoi valori fondamentali sono: chiarezza, accuratezza, precisione e evidenza
  - Capacità di risoluzione di problemi complessi

## Le competenze chiave secondo 1.902 aziende italiane

Il profilo ideale risulta piuttosto eterogeneo, combinando **pragmatismo, teamworking e concretezza**: problem solving, collaborazione e orientamento agli obiettivi sono per i responsabili risorse umane intervistati tra le prime competenze associate al talento



## Il ruolo delle competenze soft | 1

Cavalcare e dominare la straordinaria ondata di nuove tecnologie "infestanti" portate dalla rivoluzione digitale

- 1 FLESSIBILITÀ ADATTIVA (essere pronti a cogliere le opportunità man mano che si presentano)
- 2 DISCERNIMENTO TECNOLOGICO (cogliere le implicazioni etiche della tecnologia)
- 3 MENTALITÀ INDIZIARIA (estrarre il potenziale dei big data, delle informazioni che raccolgo, per anticipare il futuro)
- 4 CAPACITÀ BISOCIATIVE/PROBABILISTICHE (per far coesistere soluzioni antagoniste)
- 5 PENSIERO CRITICO (per contenere i lati oscuri e cercare sempre le migliori soluzioni)

## Velocità, varietà, complessità

«Il nostro cervello è programmato per essere lineare. Ma nei prossimi decenni il tasso di cambiamento aumenterà così tanto che quasi tutto ciò che possiamo oggi concepire potrebbe accadere»

*Peter Diamandis, co-fondatore di Planetary Resources,  
prima "asteroid mining company"*

## Il ruolo delle competenze soft | 2

Rendere possibile la collaborazione con Paesi diversi, sparsi in tutto il mondo

- 1 INGLESE ed eventuali altre lingue
- 2 CAPACITÀ INTERCULTURALI, saper gestire la comunicazione e la comprensione interculturale, di codificare codici e prospettive diverse dalle proprie
- 3 MOBILITÀ GEOGRAFICA
- 4 NEGOZIAZIONE e ASCOLTO ATTIVO
- 5 CULTURA GENERALE DI BASE: storia e geografia per sapere e comprendere dove sono

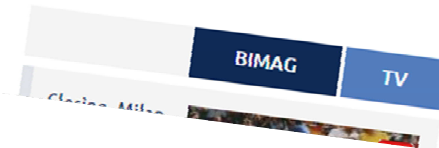


## Il ruolo delle competenze soft | 2

Rendere possibile la collaborazione con Paesi diversi, sparsi in tutto il mondo

*Per fare export non serve solo l'inglese ma ottime soft skill*

comprensione interculturale  
proprie



- 3 MOBILITÀ GEOGRAFICA
- 4 NEGOZIAZIONE e ASCOLTO ATTIVO
- 5 CULTURA GENERALE DI BASE: storia e geografia per sapere e comprendere dove sono

## Il ruolo delle competenze soft | 3

Dialogare e lavorare all'interno dell'azienda

- 1 ITALIANO
- 2 Capacità di LAVORARE IN GRUPPO, di stringere relazioni, di gestire i conflitti
- 3 RESPONSABILITÀ e AFFIDABILITÀ
- 4 CREATIVITÀ che deriva dal lavoro, dall'impegno, dalla passione
- 5 SPIRITO DI SACRIFICIO
- 6 CURIOSITÀ
- 7 Capacità di ORGANIZZAZIONE
- 8 Capacità di COMUNICARE, di chiedere (tra colleghi, per confrontarsi anche sui problemi che si incontrano sul lavoro)
- 9 OTTIMISMO, AUTOSTIMA, RESILIENZA e orientamento a trovare SOLUZIONI

## Il modello "Big Five"

Se l'obiettivo di un team di lavoro è innovativo e destrutturato (quindi meno definibile a priori) allora, tanto più lo sarà, tanto più sarà maggiore l'impatto dell'elemento personale nei processi del team.

Maggiore sarà la diversità all'interno del team maggiore sarà il potenziale creativo **ma anche il conflitto** e il bisogno di coordinamento. Più le personalità saranno simili, maggiore sarà il controllo sociale, migliore il clima di team ma più alti i rischi di processi inefficaci.

La scelta del tipo di team sarà dettata dagli obiettivi prefissati...

Fonte: Leonardo Caporarello, Massimo Magni (2015), *Team management. Come gestire e migliorare il lavoro di squadra*, Edizioni Egea - SDA Bocconi.

Caratteristiche di chi totalizza punteggi alti	Scale dei tratti	Caratteristiche di chi totalizza punteggi bassi
Gentile, di animo buono, fiducioso, disponibile, indulgente, ingenuo, leale	<b>Amabilità</b> Valuta la qualità degli orientamenti interpersonali in una serie ininterrotta di pensieri, sentimenti e azioni che vanno dalla compassione all'antagonismo	Cinico, rude, sospettoso, non collaborativo, vendicativo, crudele, irritabile, manipolatore
Organizzato, affidabile, lavoratore, autodisciplinato, puntuale, scrupoloso, ordinato, ambizioso, perseverante	<b>Coscienziosità</b> Valuta il grado di organizzazione degli individui, di perseveranza e impulso a un comportamento che va dritto allo scopo. Contrappone le persone sicure ed esigenti a quelle trasandate e indolenti	Privo di scopi, inaffidabile, pigro, trascurato, mobile, negligente, con volontà debole, edonista
Calmo, rilassato, non emotivo, duro, sicuro, soddisfatto	<b>Nevroticismo</b> Valuta l'adattamento in relazione all'instabilità emotiva. Identifica individui predisposti a stress psicologici, idee non realistiche, desideri o impulsi eccessivi e risposte di disadattamento	Preoccupato, nervoso, emotivo, insicuro, inadeguato, ipocondriaco
	<b>Estroversione</b> Valuta la qualità e l'intensità dei rapporti interpersonali, il livello di attività, il bisogno di stimoli, la capacità di provare gioia	Riservato, sobrio, non esuberante, distaccato, impegnato nel dovere, chiuso nel dovere
Curioso, di ampi interessi, creativo, originale, ricco di immaginazione, anticonformista	<b>Apertura</b> Valuta la ricerca proattiva e apprezza l'esperienza spontanea, la tolleranza e il piacere di esplorare ciò che non è familiare	Conformista, con i piedi per terra, interessi ristretti, non creativo, non analitico

## Il conflitto

Un team manager trascorre in media il 42% del suo tempo a cercare di trovare soluzioni a conflitti che si creano tra i membri del team.

È importante sviluppare l'abilità di analizzare caratteristiche personali, comportamenti, atteggiamenti e situazioni per evitare che il confronto si trasformi in un conflitto distruttivo.

**Saper confrontarsi e attivare conflitti costruttivi** è essenziale per arrivare a soluzioni innovative.

Potenzialmente, il conflitto offre la **possibilità di analizzare differenti punti di vista** per raggiungere un obiettivo comune.

Strategia	Competenze
Compromesso	Negoziare Trovare il "giusto mezzo" Identificare il valore Fare concessioni
Accomodamento	Mettere i propri interessi in secondo piano Cedere il passo Sottostare all'influenza altrui
Competizione	Discutere e negoziare Utilizzare l'influenza Assertività Fermezza
Evitamento	Non farsi coinvolgere Abilità a lasciare un problema irrisolto Senso delle priorità
Collaborazione	Ascolto attivo Confronto non aggressivo Capacità di analisi Generazione di idee

## Non basta aggiungere un e- davanti alle competenze e continuare a fare quello che si è sempre fatto...



Competenze digitali di base (word, excel, internet...)

Hard skills, competenze specialistiche specifiche del corso di studi

Competenze digitali estese (comprensione del funzionamento e significato della tecnologia)

Competenze di base (scrittura, lettura in italiano, matematica...)

Cultura generale (letteratura, arte, storia, geografia...)

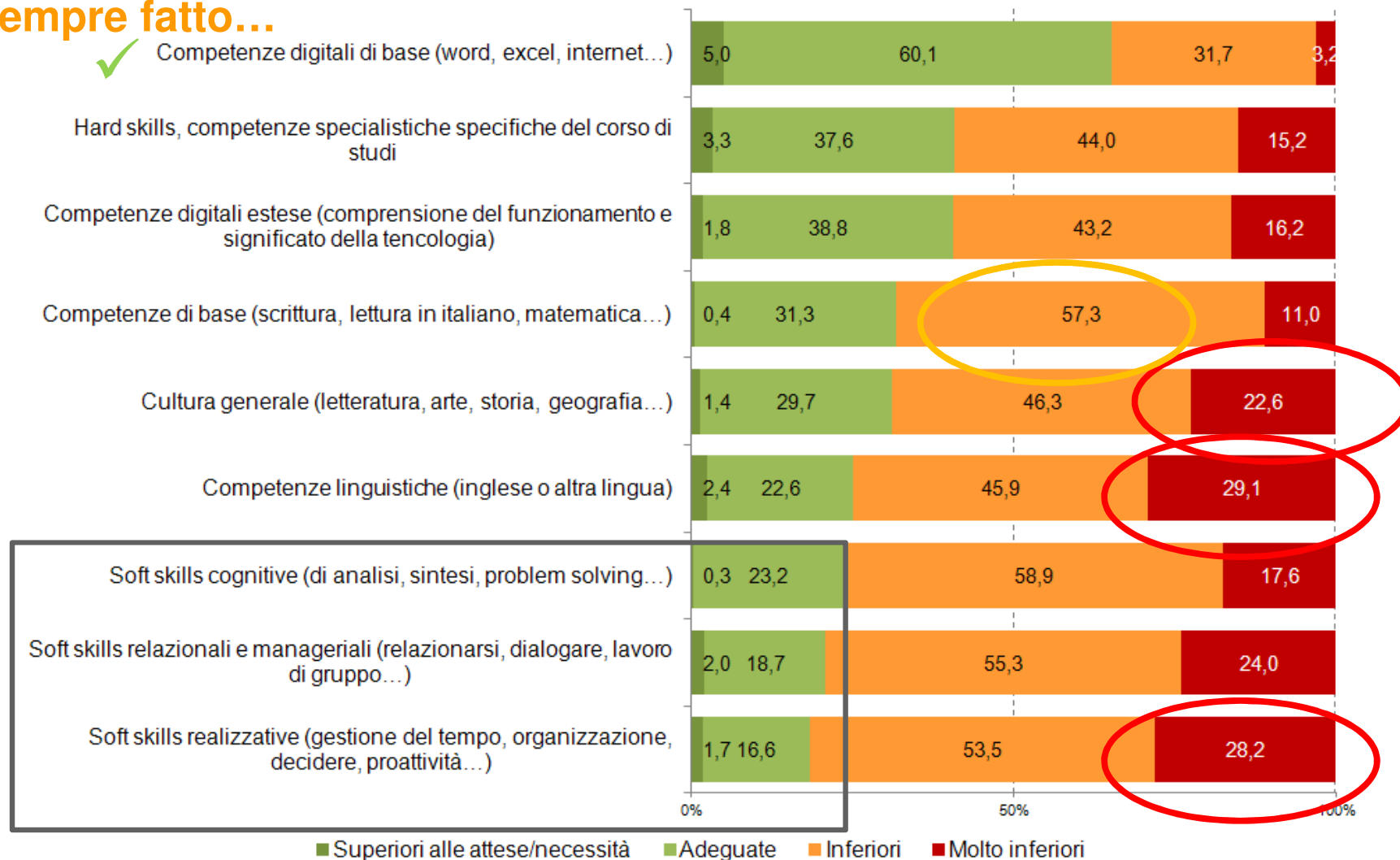
Competenze linguistiche (inglese o altra lingua)

Soft skills cognitive (di analisi, sintesi, problem solving...)

Soft skills relazionali e manageriali (relazionarsi, dialogare, lavoro di gruppo...)

Soft skills realizzative (gestione del tempo, organizzazione, decidere, proattività...)

*Rispetto alle attese o alle necessità delle imprese, mediamente le competenze dei giovani entrati in azienda negli ultimi anni sono...*



Fonte: Astra Ricerche (2015), "Indagine Manageritalia: l'opinione dei manager sul rapporto tra scuola e mondo del lavoro". 30

Indagine realizzata a settembre 2015 tramite 1.160 interviste on line c.a.w.i. ad un campione di manager (dirigenti e quadri) associati a Manageritalia.



## Non basta aggiungere un e- davanti alle competenze e continuare a fare quello che si è sempre fatto...



Competenze digitali di base (word, excel, internet...)

Hard skills, competenze specialistiche specifiche del corso di studi

Competenze digitali estese (comprensione del funzionamento e significato della tecnologia)

Competenze di base (scrittura, lettura in italiano, matematica...)

Cultura generale (letteratura, arte, storia, geografia...)

Competenze linguistiche (inglese o altra lingua)

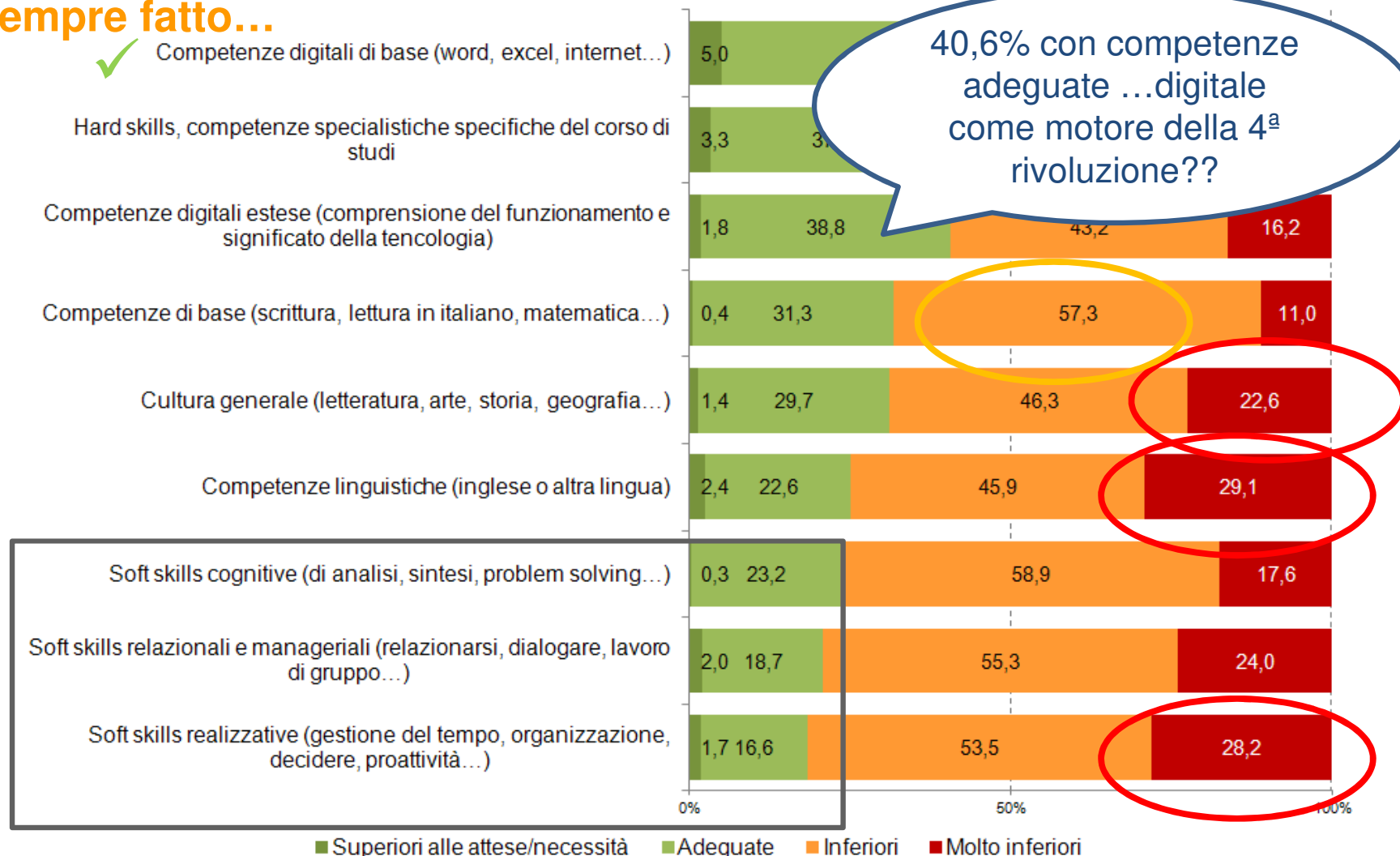
Soft skills cognitive (di analisi, sintesi, problem solving...)

Soft skills relazionali e manageriali (relazionarsi, dialogare, lavoro di gruppo...)

Soft skills realizzative (gestione del tempo, organizzazione, decidere, proattività...)

40,6% con competenze adeguate ...digitale come motore della 4<sup>a</sup> rivoluzione??

*Rispetto alle attese o alle necessità delle imprese, mediamente le competenze dei giovani entrati in azienda negli ultimi anni sono...*

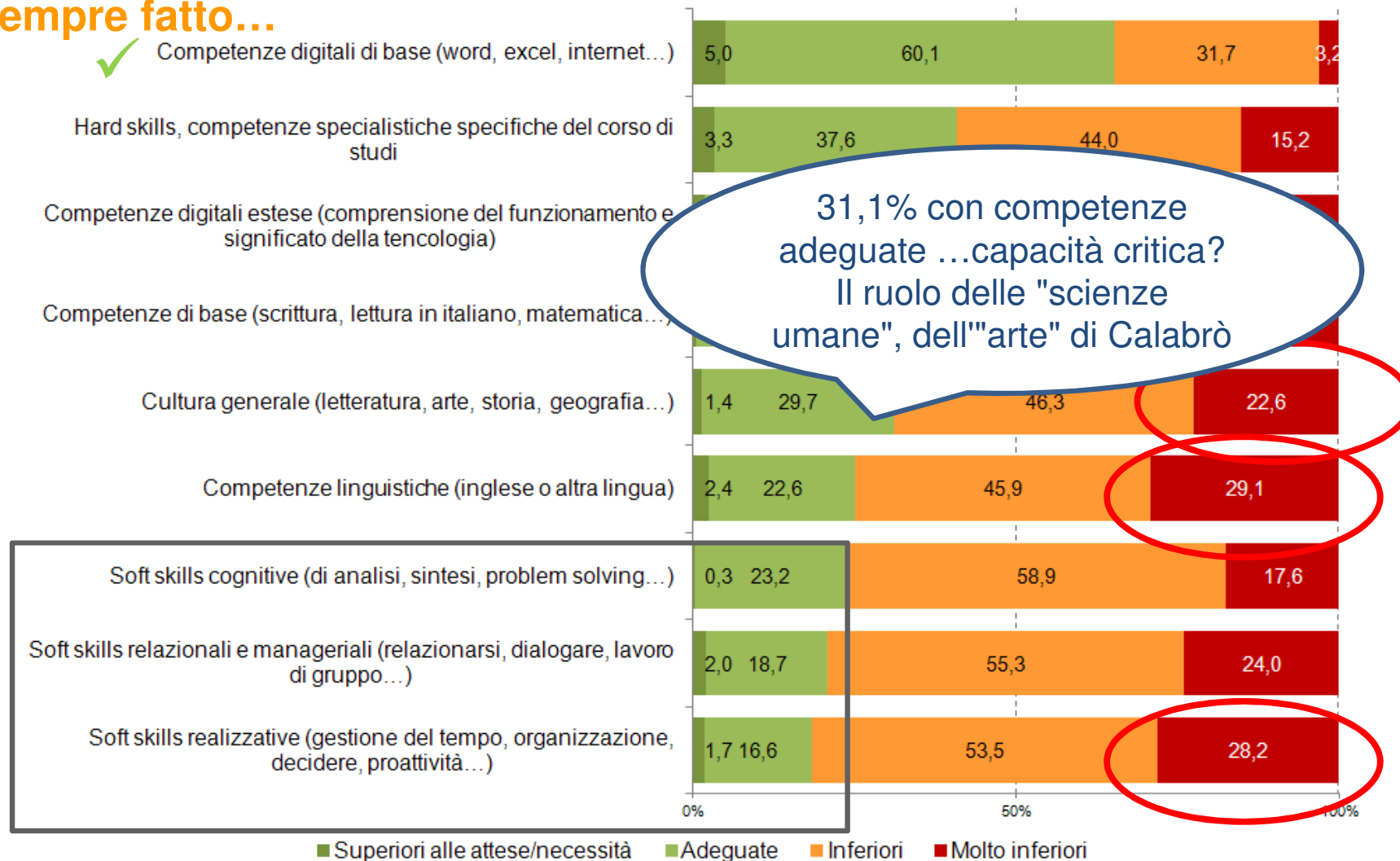


Fonte: Astra Ricerche (2015), "Indagine Manageritalia: l'opinione dei manager sul rapporto tra scuola e mondo del lavoro". **31**

Indagine realizzata a settembre 2015 tramite 1.160 interviste on line c.a.w.i. ad un campione di manager (dirigenti e quadri) associati a Manageritalia.

## Non basta aggiungere un e- davanti alle competenze e continuare a fare quello che si è sempre fatto...

*Rispetto alle attese o alle necessità delle imprese, mediamente le competenze dei giovani entrati in azienda negli ultimi anni sono...*

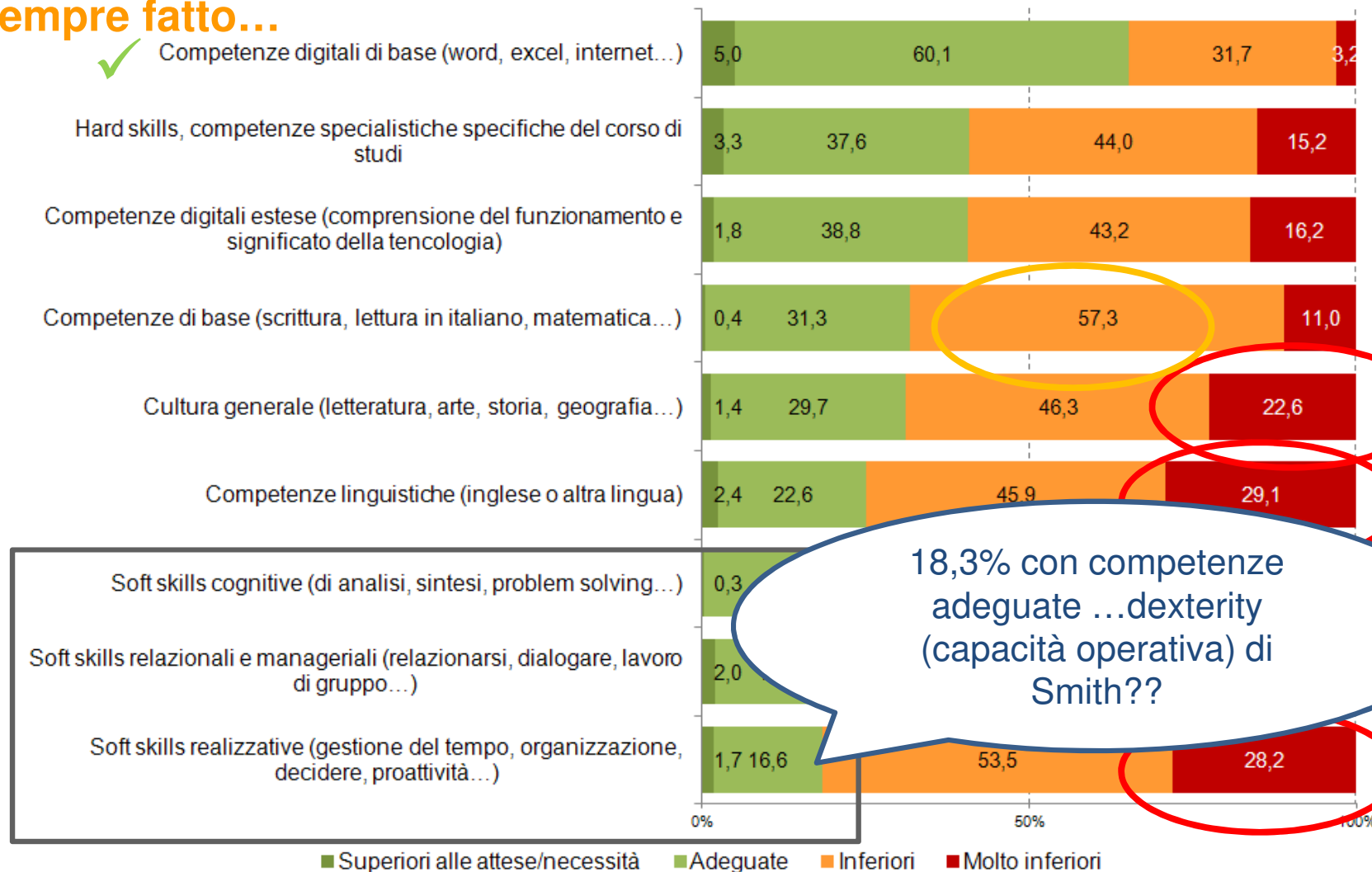


Fonte: Astra Ricerche (2015), "Indagine Manageritalia: l'opinione dei manager sul rapporto tra scuola e mondo del lavoro". 32

Indagine realizzata a settembre 2015 tramite 1.160 interviste on line c.a.w.i. ad un campione di manager (dirigenti e quadri) associati a Manageritalia.

## Non basta aggiungere un e- davanti alle competenze e continuare a fare quello che si è sempre fatto...

*Rispetto alle attese o alle necessità delle imprese, mediamente le competenze dei giovani entrati in azienda negli ultimi anni sono...*



Fonte: Astra Ricerche (2015), "Indagine Manageritalia: l'opinione dei manager sul rapporto tra scuola e mondo del lavoro". 33

Indagine realizzata a settembre 2015 tramite 1.160 interviste on line c.a.w.i. ad un campione di manager (dirigenti e quadri) associati a Manageritalia.

## Non basta aggiungere un e- davanti alle competenze e continuare a fare quello che si è sempre fatto...



Competenze digitali di base (word, excel, internet...)

Hard skills, competenze specialistiche specifiche del corso di studi

Competenze digitali estese (comprensione del funzionamento e significato della tecnologia)

Competenze (scrittura, lettura in italiano, matematica...)

...ra, arte, storia, geografia...)

...glese o altra lingua)

...si, problem solving...)

...ali (relazionarsi, dialogare, lavoro di gruppo...)

Soft skills realizzative (gestione del tempo, organizzazione, decidere, proattività...)

Rispetto alle  
attese o all  
ne

Non basta l'alfabetizzazione (ossia insegnare i rudimenti degli strumenti più utilizzati) ma bisogna costruire **comprensione, sensibilità e senso critico**

ent  
azienda negli  
ultimi anni  
sono...



Fonte: Astra Ricerche (2015), "Indagine Manageritalia: l'opinione dei manager sul rapporto tra scuola e mondo del lavoro". **34**

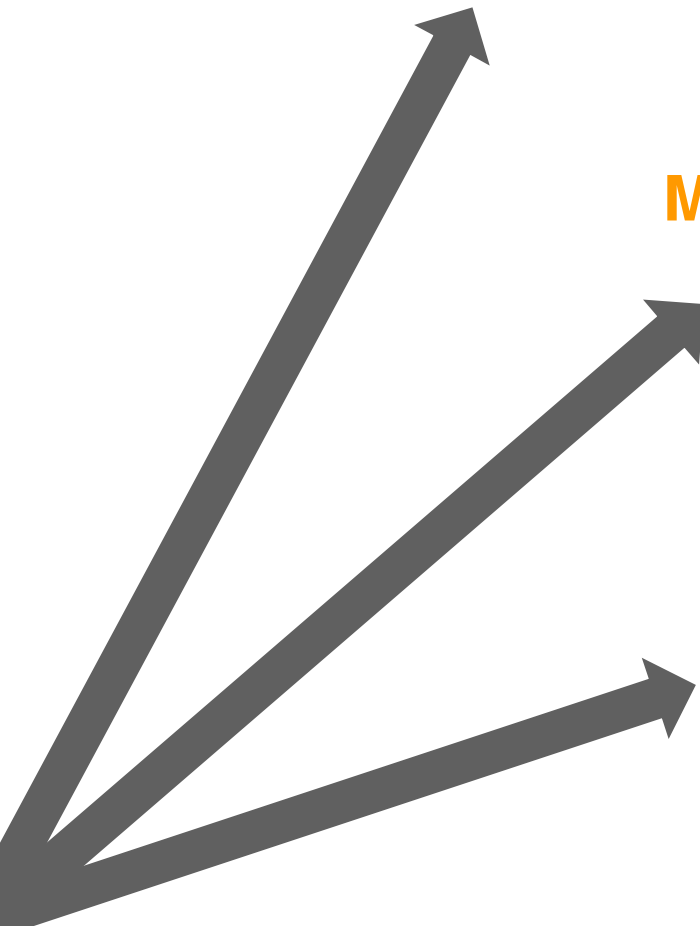
Indagine realizzata a settembre 2015 tramite 1.160 interviste on line c.a.w.i. ad un campione di manager (dirigenti e quadri) associati a Manageritalia.

**Far crescere le competenze**

**Fare dei corsi**

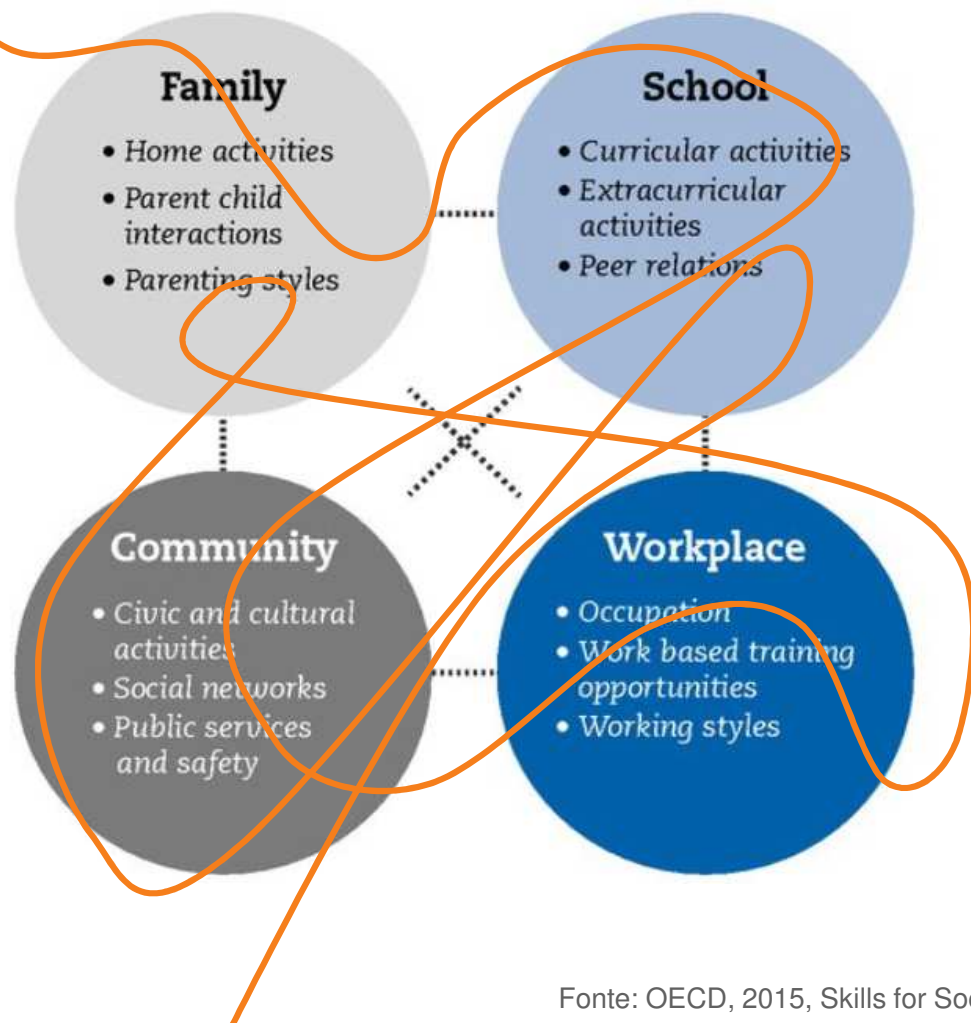
**Mentorship**

**Fare volontariato**





## La connessione tra i diversi contesti che fa crescere




Ogni contesto contribuisce allo sviluppo delle competenze cognitive, sociali ed emozionali.

Alcune aziende ritengono un segnale positivo la presenza nel cv di esperienze come aver inventato una app, suonare in un gruppo etc.

Queste attività dimostrano:

- intraprendenza, avere idee
- capacità di innovare e di essere disposti a farlo
- organizzazione
- capacità di collaborare, relazionarsi e gestire altre persone
- capacità di prendersi delle responsabilità
- resilienza, capacità di sperimentare difficoltà e trovare soluzioni

A large, ornate metal key hangs from a chain against a dark, textured background. The key is positioned vertically, with its head at the top and its bit at the bottom. The text "Nuove skills e modelli di competenze" is overlaid in white, bold, sans-serif font across the middle of the image.

# Nuove skills e modelli di competenze

«Come posso prepararmi all'ingresso  
nel mondo del lavoro o a fare carriera in  
un contesto in cui le aziende cambiano  
e l'onda lunga della crisi sta  
modificando i parametri della  
conoscenza?»»

Possederle  
– in base al proprio  
percorso di studi –  
è dato per scontato

## Le competenze. Il modello a I

I

Si possiede un expertise molto specialistico in un solo sapere.

È una persona altamente esperta in una specifica area di competenza che impara andando sempre più a fondo in un campo particolare

## Le competenze. Il modello a T

Competenze di base per interagire in modo costruttivo e consapevole attraverso le discipline. È l'abilità ad applicare le proprie conoscenze nelle situazioni

La persona "T" possiede capacità e conoscenze più ampie e impara collegando diverse prospettive di diversi campi e ambiti.

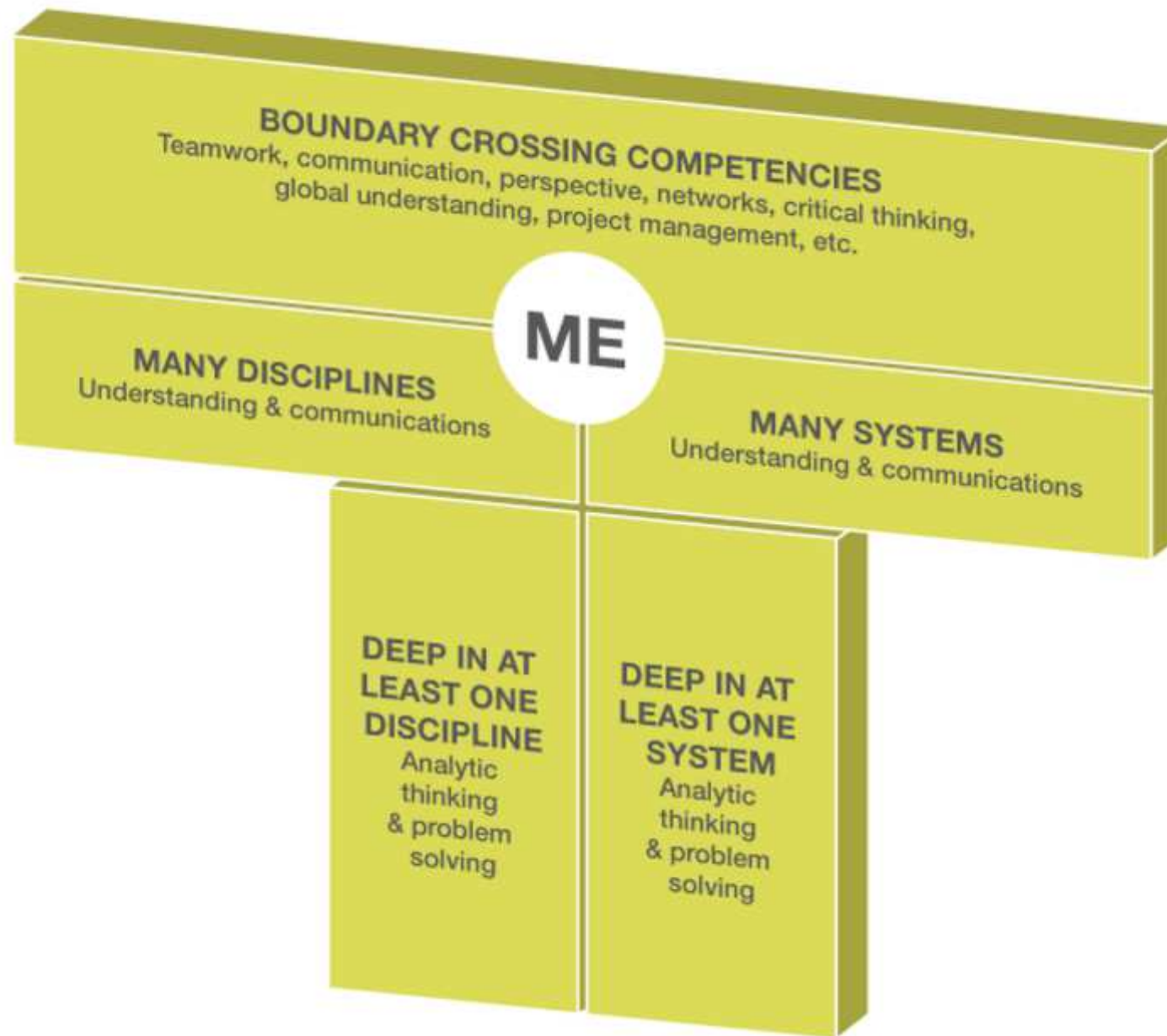
Le persone "T" sono versatili. Essi sono meglio in grado di contribuire con le loro idee in una discussione e sono in grado di assumere una varietà di ruoli.

Molti leader di oggi, ritengono che le persone "T" riescano meglio a favorire le diverse connessioni tra i diversi campi e/o nei diversi gruppi di lavoro, portando le **idee innovative** in superficie.



Un expertise tecnico molto specialistico

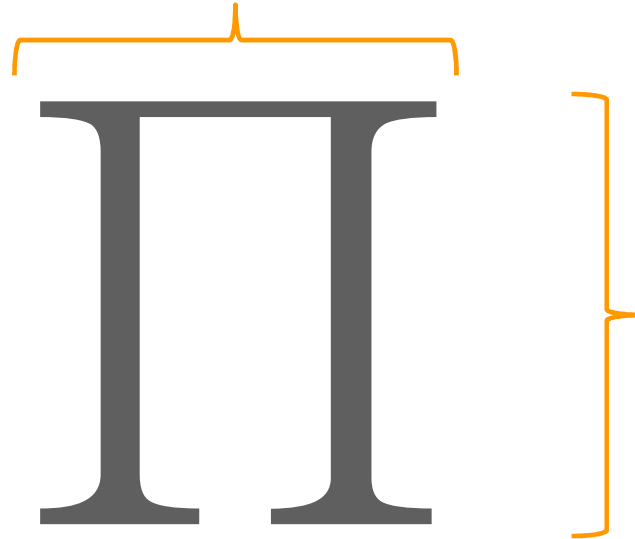




## Le competenze. Il modello pigreco

Competenze di base per interagire in modo costruttivo e consapevole attraverso le discipline

La persona "Π" si adatta più facilmente della persona a "T" ai cambiamenti veloci, variegati e complessi dalla 4<sup>a</sup> rivoluzione industriale. Le persone (o i team) "Π" riescono meglio a favorire la flessibilità del lavoro.



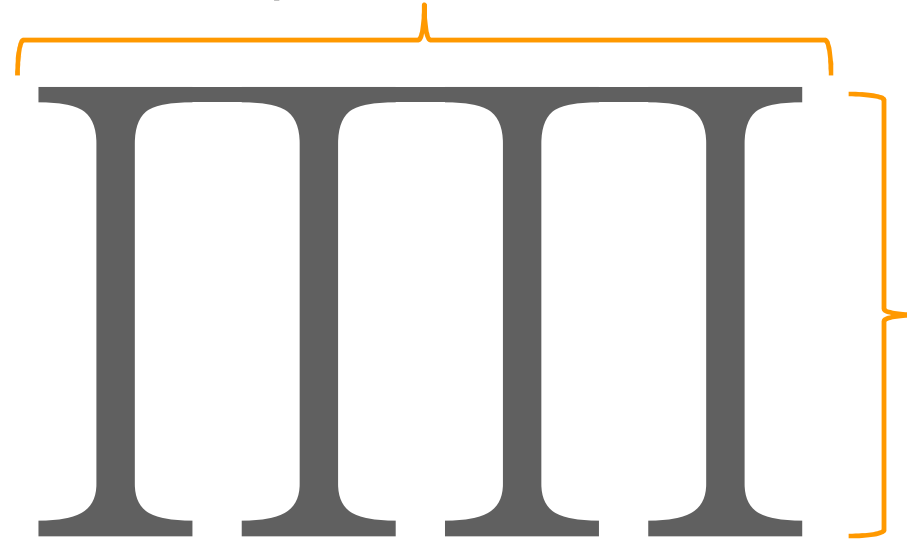
Più di un'area di expertise tecnico specialistico

L'innovazione nasce dalla **contaminazione**, dall'incontro di culture e discipline diverse, e può realizzarsi solo abbandonando la visione settoriale.

## Le competenze. Il modello agip



Competenze di base per interagire in modo costruttivo e consapevole attraverso le discipline



Le competenze "sistemistiche" diventano, se non dominanti, quantomeno della stessa importanza di tutte le altre

Diverse aree di expertise tecnico specialistico

**SFIDA: COMPETENZE PIÙ LARGHE  
E SPECIALIZZAZIONI PIÙ APPROFONDITE**

*(Aldo Bonomi)*

*Problemi: come mantenere un buon grado di aggiornamento delle competenze specialistiche? Come rimanere al passo su tutte? Come si "ricombinano" nel corso della vita professionale di un lavoratore (dipendente o autonomo)?...*

## Alcuni esempi...

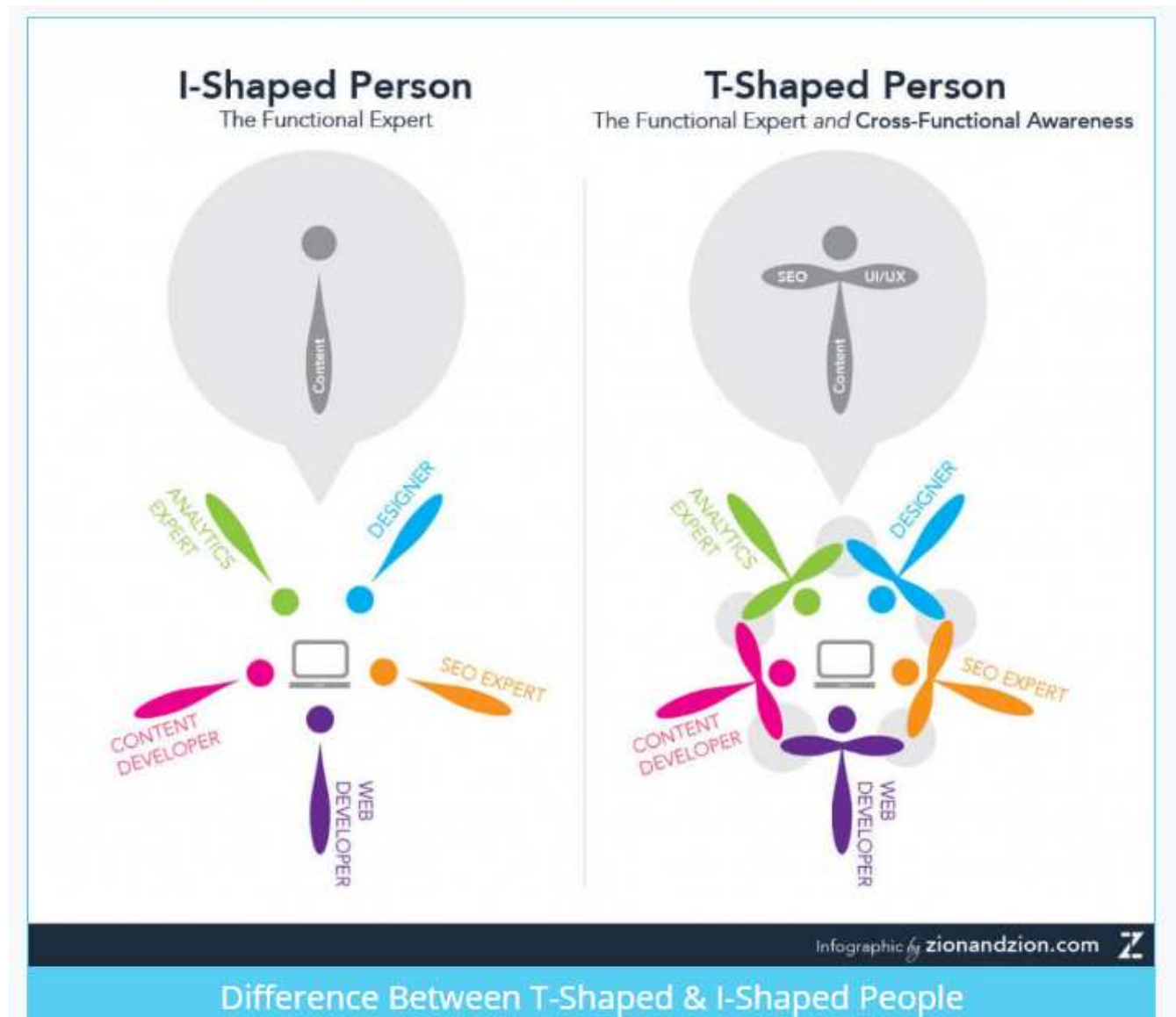
I Meccanica  
Elettronica

II +  
Meccatronica

III +  
Digitale



Meccatronica  
(l'aggiunta del digitale nei  
prodotti o servizi legati alla  
meccatronica)



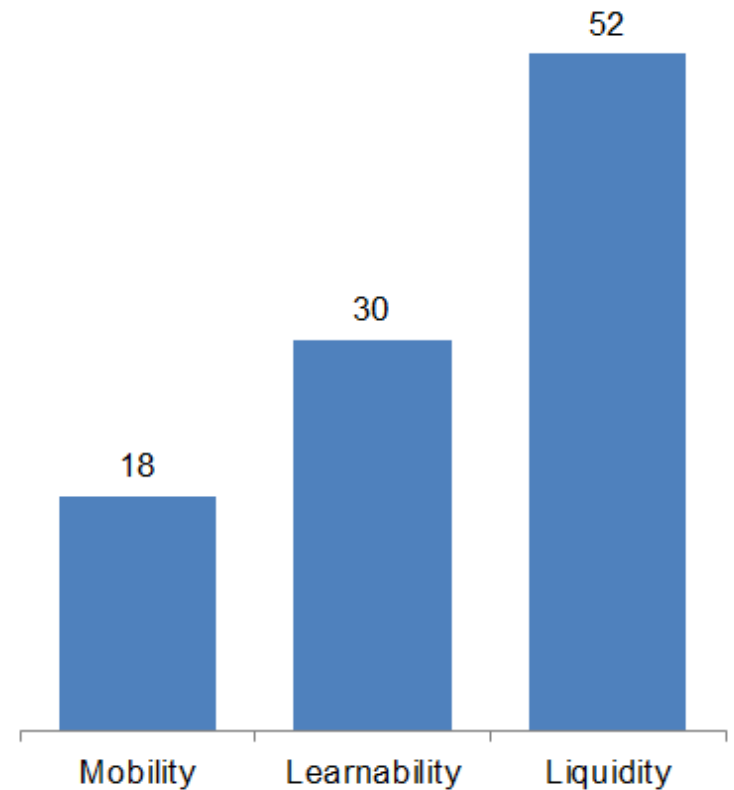
Fonte: <https://www.zionandzion.com/what-is-a-t-shaped-person/>

## I fattori critici di successo nei prossimi 4 anni secondo 1.902 aziende italiane

**Liquidity:** la capacità di adattarsi in maniera fluida all'interno di uno stesso contesto organizzativo o di adattarsi velocemente ad un nuovo contesto organizzativo *[flessibilità, trasversalità, multi-tasking, diffusione dei saperi, ...]*

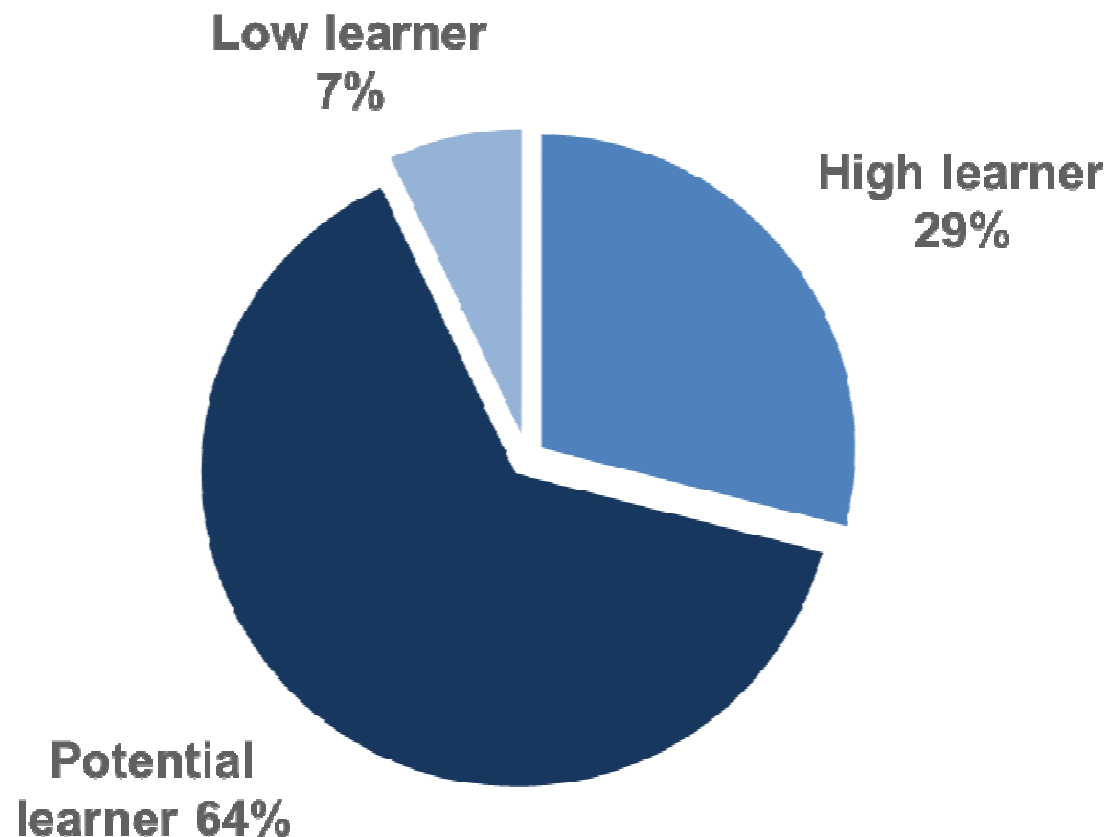
**Learnability:** il desiderio e la capacità di apprendere in tutti i contesti e tradurre in comportamenti quanto appreso *[capacità di apprendimento, curiosità, intraprendenza, ...]*

**Mobility:** possibilità di esprimersi e rafforzarsi senza confini geografici, rientra tra le specifiche di base, quindi date per acquisite, alla luce della dinamicità delle aziende che operano in diversi contesti, mercati e utilizzano sistemi avanzati di "smart working" *[apertura al nuovo, capacità di comunicare, consapevolezza sociale e culturale, intelligenza emotiva, ...]*



## La generazione Y dei Millennials (nati tra il 1982-1996) ha volontà di apprendimento?

A livello internazionale, il 93%, considera lo sviluppo continuo delle abilità una parte importante della carriera futura. Pagherebbero di persona per averlo a disposizione, rinunciando addirittura al loro tempo libero. Solo il 7% dei millennial non è interessato alla formazione.





## La generazione (1982-1996) ha volontà di apprendere

- 1 | Ottimista sulle prospettive lavorative
- 2 | Fiducioso sulla possibilità di trovare un altro posto di lavoro
- 3 | Si assume la responsabilità per la formazione
- 4 | Desideroso di dedicare il proprio tempo alla formazione
- 5 | Desideroso di spendere denaro per la formazione
- 6 | Desideroso di cambiare lavoro ai fini della formazione
- 7 | Curiosità intellettuale: è determinato a migliorare le proprie abilità, a prescindere dal costo
- 8 | Indipendente, flessibile

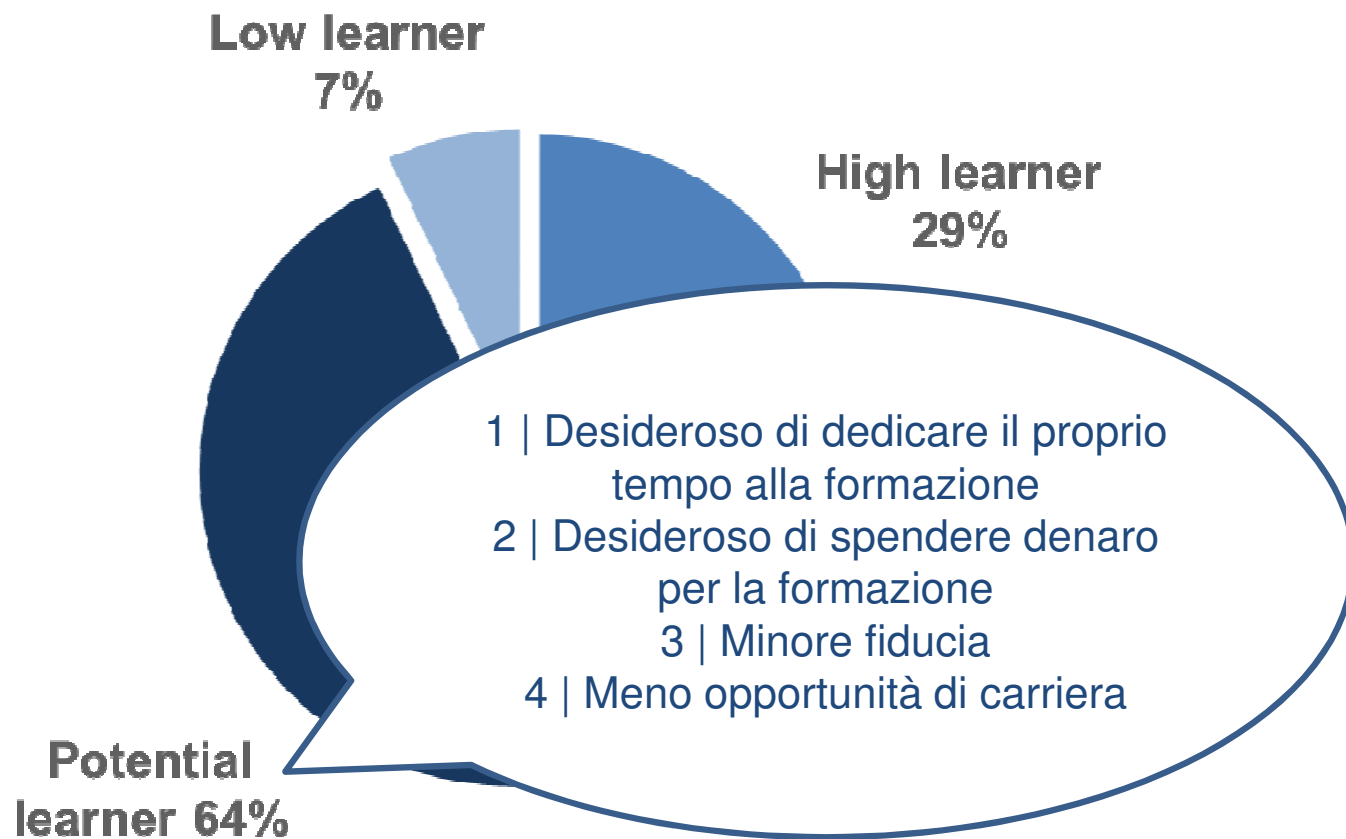
**High learner**  
**29%**

**Potential learner**  
**64%**

Alcune persone sono disposte a rinunciare al loro tempo libero. Solo il 7% dei millennial non è interessato alla formazione.

## La generazione Y dei Millennials (nati tra il 1982-1996) ha volontà di apprendimento?

A livello internazionale, il 93%, considera lo sviluppo continuo delle abilità una parte importante della carriera futura. Pagherebbero di persona per averlo a disposizione, rinunciando addirittura al loro tempo libero. Solo il 7% dei millennial non è interessato alla formazione.



## La generazione Y dei Millennials (nati tra il 1982-1996). Chi sono?

Hanno una **sensibilità pragmatica** e orientata a obiettivi di auto-realizzazione

### CINQUE PRIORITÀ PRINCIPALI QUANDO SI CERCA UN LAVORO



Denaro  
**92%**



Sicurezza  
**87%**



Ferie/  
Permessi  
**86%**

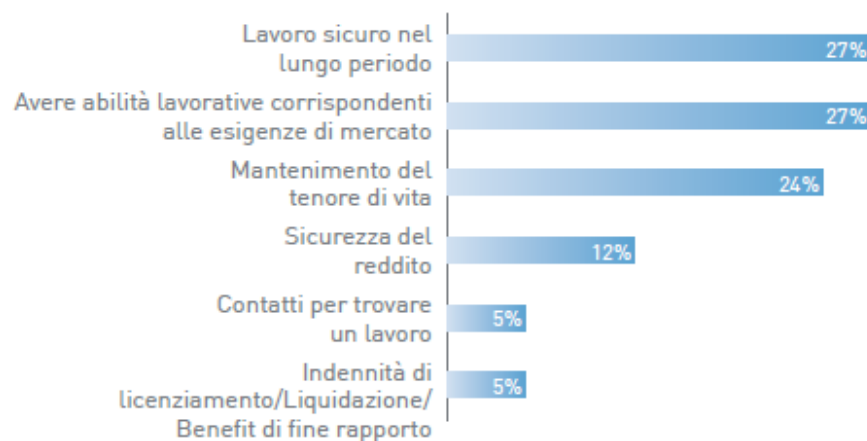


Persone  
di valore  
**80%**



Lavoro  
flessibile  
**79%**

### PER TE COSA SIGNIFICA LA SICUREZZA DELL'IMPIEGO?



Fonte: Morace Francesco (2016), "La generazione Y dei Millennials post-capitalisti";  
ManPower Group (2016), "Millennial Careers: 2020 Vision. Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts" (indagine internazionale).



## Chi è l'Osservatorio Economico e Sociale di Treviso



È una associazione **non profit** costituita nel **1993** grazie all'azione volontaria di sette enti – Camera di Commercio di Treviso e Belluno, Provincia di Treviso, Direzione Territoriale del Lavoro, Inail, Inps, Ufficio Scolastico Territoriale, Veneto Lavoro – e undici associazioni di categoria – Artigianato Trevigiano-Casartigiani, Cgil, Cisl Belluno e Treviso, Cna, Confagricoltura Treviso, Confartigianato Imprese Marca Trevigiana, Confcooperative Belluno e Treviso, Federazione Provinciale Coldiretti, Uil Belluno e Treviso, Unascom Confcommercio, Unindustria Treviso.

L'Osservatorio realizza **studi e ricerche nel campo dell'economia e della società trevigiana**, con interesse specifico a cogliere i fenomeni legati al mercato del lavoro, alla congiuntura economica, alle trasformazioni produttive e sociali con l'obiettivo di promuovere una maggior comprensione delle tendenze in atto e delle prospettive del territorio.

Ogni anno l'Osservatorio pubblica il ***Rapporto annuale sul mercato del lavoro***, uno strumento per leggere in modo congiunto le tendenze di lungo periodo e gli aspetti congiunturali dell'economia e della società trevigiana.

L'Osservatorio promuove inoltre la realizzazione di indagini ad hoc e occasioni di incontro che esplorano realtà e temi emergenti. Ogni indagine nasce da interrogativi reali espressi dai Soci ed è il frutto di un continuo impegno su cui le istituzioni e le organizzazioni aderenti sono impegnate quotidianamente.



## OSSERVATORIO ECONOMICO E SOCIALE DI TREVISO

Presidente ***Domenico Dal Bo'***

Vice Presidente ***Giacomo Vendrame***

Presidente del Comitato Scientifico ***Federico Callegari***

### **SOCI** (ord.alf.)

Artigianato Trevigiano-Casartigiani, Camera di Commercio di Treviso e Belluno, Cgil, Cna, Cisl Belluno e Treviso, Confagricoltura Treviso, Confartigianato Imprese Marca Trevigiana, Confcooperative Belluno e Treviso, Direzione Territoriale del Lavoro, Federazione Provinciale Coldiretti, Inail, Inps, Provincia di Treviso, Uil Belluno e Treviso, Unascom Confcommercio, Unindustria Treviso, Ufficio Scolastico Territoriale, Veneto Lavoro.

### **CONTATTI**

Segreteria organizzativa

c/o CCIAA di Treviso, Piazza Borsa 3/b – 31100 Treviso (TV)

osservatorio\_treviso@libero.it

osservatorio\_treviso@legalmail.it

[http://www.tv.camcom.gov.it/docs/studi/Osservatorio\\_Economico\\_Sociale.htm\\_cvt.htm](http://www.tv.camcom.gov.it/docs/studi/Osservatorio_Economico_Sociale.htm_cvt.htm)



tv