

A CURA DI ALFONSO AMENDOLA E EDOARDO GISOLFI

AUTORI VARI

IV QUADERNO
COMPETENZE

INDICE

Una nota	5
Alfonso Amendola, Edoardo Gisolfi, Giorgio Scala	
Premesse	
Le Competenze delle arti nel tempo della digital society	6
Alfonso Amendola	
Competenze: un camaleonte concettuale	12
Edoardo Gisolfi	
Competenze e la “Nuova Intelligenza”	17
Giorgio Scala	
Contributi	
Competenze in evoluzione	21
Alfonso Annunziata	
L'alchimia emotiva: guida ai valori che orientano il futuro comportamento manageriale	26
Adriana Apuzzo e Mario Vitolo	
Competenze: esigenza individuale, crescita collettiva	30
012factory Spa Società Benefit	
Competere in competenze	35
Gabriele Bojano	
Le Competenze nell'immigrazione	37
Fatiha Chakir	
Metalmecanico dei macchinari industriali: un settore in espansione con competenze in costante aggiornamento	45
Biagio Crescenzo	
Competenze per l'ingegnere nel campo termotecnico	48
Gennaro Cuccurullo	
Aiuto! Chiedono competenza	54
Antonio Cuoco	
Il Valore delle Competenze nella Società 5.0	58
Gianni Dal Pozzo	
Il valore pedagogico e culturale della trasmissione dell'esperienza tra generazioni in ambito accademico	63
Bice Della Piana, Sara Carbone, Francesco Di Vincenzo, Chiara Signore	
Per una didattica della storia dell'arte basata sulle competenze	68
Annabella Esposito	
Competenze, capitale umano e innovazione	72
Salvatore Farace	
Dottori commercialisti ed evoluzione delle competenze	77
Salvatore Giordano	
Competenze in gioco: le figure professionali nell'industria dei videogiochi	81
Annachiara Guerra	

Il fattore umano alla base dell'intelligenza generativa: competenze e innovazione per il mondo che cambia	85
Luca Lanzetta	
Competenze nell'era del Digitale: Navigare il Futuro con Successo	88
Carlo Mancuso	
Il ruolo del social media manager tra soft skills e hot skills	90
Martina Masullo	
Competenze: una definizione "latina"	94
Antonio Memoli	
Valorizzare le competenze in azienda tramite piani di incentivazione in equity: stock option e work for equity	98
Flavio Notari	
L'Intelligenza Artificiale come catalizzatore per lo sviluppo delle competenze e delle capacità umane	114
Angela Peduto	
Le nostre imprese a caccia di competenze	118
Gianni Potti	
Consumo tra contaminazione ed esperienza	122
Valentina Rainone	
Competenze	125
Francesca e Giuliana Saccà	
Il ruolo della scuola per preparare alle sfide del lavoro	128
Carmela Santarcangelo	
Competenze tecniche e socio-emotive: l'equilibrio per un futuro di successo	133
Mariarosaria Scherillo	
Il management, l'Intelligenza Artificiale e le competenze emotive, vere o simulate	136
Mario Testa	
Competenze di cui necessitano gli imprenditori per internazionalizzare il Made in Italy	139
Filomena Tucci e Lara Troise	
Il Ruolo delle Competenze Digitali nell'Era dell'Intelligenza Artificiale	147
Antonello Ventre	
La persona al centro. Coltiviamo l'empatia prima delle competenze	149
Antonio Vitolo	
Il bisogno di competenze	151
Mario Vitolo	
Postfazione	156
Non ci sono competenze giuste senza le persone giuste	
Alex Giordano	
Gli autori e le autrici	162

Una ricerca di Swg, commissionata da Epicode, mette in evidenza l'inadeguatezza del sistema educativo nel formare i giovani per il mercato del lavoro. In uno scenario in cui le **competenze** diventano obsolete in 5 anni, o anche in 3, l'apprendimento non può che essere continuo e fondato sulla contaminazione per esperienza.

Ci sono diverse tipologie di competenze, sia generali che specifiche, che possono essere richieste per svolgere determinate mansioni o ruoli lavorativi.

Le competenze generali comprendono abilità trasversali che si applicano a diversi ambiti lavorativi, come ad esempio la capacità di comunicare efficacemente, di lavorare in team, di risolvere problemi, di gestire il tempo in modo efficiente e di prendere decisioni (indipendentemente dal settore o dal tipo di lavoro).

Le competenze specifiche, invece, sono legate a un ambito o settore di lavoro particolare. Ad esempio, competenze tecnico-digitali come la programmazione informatica, la contabilità, la progettazione grafica o la gestione di progetti, l'utilizzo di software specifici, la gestione di dati, la comprensione delle tecnologie digitali e la capacità di adattarsi ai cambiamenti tecnologici (una soglia di analisi e prospettiva che riguarda tutti noi).

In ogni caso, qualunque sia la tipologia della competenza è a nostro giudizio importante sottolineare che le competenze possono essere acquisite attraverso l'esperienza lavorativa, la formazione formale o informale, i corsi di aggiornamento e l'autodidattica.

Partendo da questi presupposti questo densissimo **IV Quaderno della Fondazione Saccone** vuole indagare il paesaggio complesso e ibrido del mondo delle competenze che oggi è necessario possedere e sviluppare, cercando di rintracciare le principali skills che oggi definiscono il concetto di competenze. Inoltre tra i temi di analisi e riflessione che troverete in questo Quaderno sottolineiamo: le politiche di genere, la "segregazione professionale", la disparità salariale, le trasformazioni, l'iper-competizione, le differenze tra **hard skills e soft skills**, le capacità analitiche, il team working, la resilienza, l'apprendimento attivo, la leadership. Insomma, un viaggio totale nelle dinamiche delle "**competenze**" per cogliere fino in fondo l'ampiezza di questa parola-concetto e svincolarla, anche, da luoghi comuni e fuochi fatui che sovente l'accompagnano.

Il nostro **IV Quaderno della Fondazione Saccone** vuole raccontare nel corpo vivo degli accadimenti cosa è per noi il concetto di "**competenze**". E come sempre lo vogliamo fare nella trasversalità dei percorsi professionali, aziendali e di ricerca che sono le anime portanti della Fondazione. Convinti, ancora una volta, che proprio nella trasversalità (dialettica e divulgativa) si racchiude la grande e vera prospettiva della conoscenza contemporanea.

LE COMPETENZE DELLE ARTI NEL TEMPO DELLA DIGITAL SOCIETY

Il rapporto tra l'arte e la tecnica rappresenta un nodo di grande interesse teorico per diversi pensatori che partendo almeno da Walter Benjamin e Martin Heidegger e attraversando i nuclei teorici di Jean Baudrillard, Paul Virilio e Germano Celant forniscono una cartografia teorica importante di riferimento per comprendere il procedere vorace e sempre radicale del sistema artistico verso il tecnologico. Certo con l'avvento della digital society l'intero processo artistico da un lato si è fortemente "destabilizzato" seguendo a nostro giudizio almeno due grandi lineari:

1. Da un lato chi vede l'innovazione digitale nel sistema artistico come una minaccia mirata alla "sparizione dell'Arte". Infatti, nel corso del tempo, il concetto di sparizione è diventato metafora ossessiva di alcuni percorsi di pensiero: Baudrillard e Virilio nelle loro riflessioni giungevano ad ipotizzare perfino la sparizione del mondo ed il suo iperrealismo. Jean Baudrillard richiama a valutare gli esiti e le conseguenze dell'estetizzazione totale del mondo e della vita. Fino ad approdare ad una perdita progressiva della distanza che separa l'arte dalla comunicazione di massa.
2. Dall'altro chi invece ha colto la tecnologica in una dichiarata dialettica dell'arte come una "possibilità" (penso in particolare agli studi di Mario Costa o Alberto Abruzzese ma non solo loro, giusto per dare un paio di nodali riferimenti teorici di itatica territorialità e di matrici di riferimento teorico care a chi scrive).

Da qui la mia attenzione, da sempre, rivolta a chi sa cogliere nell'innovazione (in generale) una possibilità, una prospettiva, un quadro di gradazioni (senza dimenticare, sia ben chiaro le difficoltà, i rischi, i fraintesi, i fallimenti). Ma la questa tensione ed attenzione è sempre verso quel nuovo di Benjaminiana memoria o verso quella volontà di "essere assolutamente moderni" che un giovanissimo Arthur Rimbaud già urlava nel 1872!

E allora eccole alcune realtà innovative (ma già entrate nel nucleo di una prima storicizzazione) che hanno ridotto ulteriormente i confini tra arte e virtuale e cambia radicalmente le regole del mercato e del collezionismo dell'arte: penso alla produzione degli NFT (Non-Fungible-Token), in italiano "gettone digitale non riproducibile". Ovvero un modo per identificare un prodotto digitale qualsiasi (gif, testo, articolo, audio) pubblicato in internet e firmato dall'autore, ripristinando la concezione dell'arte per cui l'opera d'arte è unica ed irriproducibile. O ai vasti capitoli di un'estetica del digitale contemporaneo sempre più vasta e dirompente. Oppure la formula Byod Museum riferita

alla possibilità di fruire del patrimonio digitalizzato tramite realtà aumentata e anche tutti i prototipi di Digital Asset open-source didattici inclusivi dedicati alla fruizione dell'arte.

Le competenze necessarie

Ovvero dove sottolineo con vigore le competenze ora necessarie per guardare al sistema dell'arte nel tempo della digital society!

1. Conoscenza delle tecnologie digitali: è fondamentale avere una conoscenza approfondita delle tecnologie digitali disponibili, come ad esempio applicazioni mobili, realtà aumentata, realtà virtuale e videoproiezioni interattive. Queste competenze consentono di creare esperienze interattive coinvolgenti per i visitatori del museo, ad esempio.

2. Capacità di progettazione digitale: la progettazione digitale è un aspetto chiave nella creazione di esperienze efficaci di apprendimento museale. È importante comprendere come strutturare e organizzare i contenuti digitali, creare interfacce intuitive e coinvolgenti e valutare la fruibilità degli strumenti tecnologici.

3. Competenze nell'utilizzo di strumenti multimediali: la capacità di utilizzare strumenti multimediali come video, immagini, audio e grafica è fondamentale per creare contenuti interattivi e stimolanti. È, quindi, necessario saperli produrre, modificare e integrare in modo efficace nelle esperienze di apprendimento.

4. Conoscenza delle piattaforme e degli strumenti digitali: bisogna essere in grado di utilizzare piattaforme digitali, come ad esempio CMS (Content Management System) per gestire i contenuti digitali, social media per promuovere le attività museali e strumenti di analisi per valutare l'impatto delle esperienze digitali.

5. Competenze di comunicazione e presentazione: la tecnologia viene utilizzata per potenziare la comunicazione e la presentazione dei contenuti artistici. Pertanto, è importante sviluppare competenze di comunicazione efficaci per trasmettere in modo chiaro ed entusiasmante le informazioni alle diverse tipologie di fruitori del sistema dell'arte.

6. Abilità nell'adattamento e nell'innovazione: la tecnologia è in continua evoluzione e le nuove soluzioni digitali sono costantemente sviluppate.

È importante essere disposti adattarsi rapidamente ai cambiamenti e all'innovazione tecnologica, cercando costantemente nuovi modi di utilizzare la tecnologia per migliorare la progettualità artistica.

7. Competenze di valutazione e valutazione dell'impatto: è importante essere in grado di valutare l'impatto delle tecnologie utilizzate, sia nella didattica

dell'arte, sia nel coinvolgimento dei fruitori, sia in termini di apprendimento effettivo. Competenze di valutazione e analisi dei dati sono fondamentali per misurare il successo delle attività tecnologiche implementate.

E il lavoro?

In parallelo a queste competenze culturali penso sia interessante anche sottolineare quali specifiche competenze professionali sono nate negli ultimi anni da questo straordinario connubio. Per praticità le elenco:

Cultural Manager

È una figura professionale, che grazie alle sue competenze tecnico-scientifiche e le sue capacità gestionali, traduce in un progetto concreto le linee guida della Direzione scientifica delle varie strutture culturali. Si tratta di una figura molto importante nel settore artistico e culturale, cambiato con l'avvento della tecnologia e del digitale.

Art director

È colui che concepisce e pianifica campagne pubblicitarie, elabora la parte visiva del messaggio e ne cura soprattutto la parte grafica e visuale. Solitamente lavora insieme ad un Copywriter (colui che crea i contenuti testuali) e dirige tutto il team dei creativi.

Divulgatore digitale

È colui che si occupa di rendere la cultura più comprensibile e semplice per il grande pubblico. Oggi chi fa questo lavoro deve saper comunicare e relazionarsi efficacemente con il mondo del web...è fondamentale adattare la divulgazione al mondo dell'online.

Archivista digitale

È colui che si occupa della creazione, della gestione e dell'ordinamento di un archivio di natura pubblica o privata. L'archivista moderno ha un importante bagaglio di conoscenze informatiche e trasversali e svolge un ruolo chiave sia nel momento in cui i documenti digitali vengono prodotti, sia quando è necessario digitalizzarli

Social media manager culturale

È colui che si occupa della gestione del marketing e della pubblicità sui vari canali social. Questa gestione include numerose competenze strategiche e di definizione degli obiettivi.

Content creator

Un Content Creator è un esperto che crea contenuti accattivanti per istituzioni museali/culturali con lo scopo di attirare l'attenzione o intrattenere i visitatori del sito web o dei social media.

Web Editor

È un professionista responsabile nella creazione, pianificazione, modifica e pubblicazione di informazione sui siti web. È ingaggiato dalle istituzioni museali/culturali per la gestione della comunicazione online per curare progetti e l'immagine dell'ente dal punto di vista contenutistico e visuale.

L'artista 2D

Si occupa di realizzare bozzetti e artwork per fornire un punto di riferimento per l'intero team di sviluppo insieme all'art director.

Artista 3D di texture

Uno specialista in texture deve realizzare la superficie visibile che ricopre le strutture, gli ambienti, le creature e gli oggetti nei lavori artistici tridimensionali.

Digital sound designer

Similmente a quanto accade nella creazione di un prodotto cinematografico, la figura di ingegnere/designer del sonoro è deputata alla realizzazione di tutto il materiale audio all'interno delle opere o installazioni.

Streamer

Utente che utilizza piattaforme dedicate per diffondere propri video contenenti recensioni, o note critiche, o altro relativi a determinati prodotti artistici.

Gif designer

È colui che si occupa di creare contenuti unici e su misura per diverse piattaforme (Instagram, Tiktok e WhatsApp), come immagini in movimento, cariche di rimandi alla cultura Pop.

Instagram filter creator

È colui che si occupa di creare filtri con effetti speciali, accompagnati da musiche e non solo sul social Instagram.

TikTok manager

È colui che crea contenuti sul social Tiktok per intrattenere e per promuovere

prodotti puntando sul coinvolgimento e divertimento e sul trend del momento.

Motion designer

È colui che si occupa di creare animazioni, oggetti grafici, titolazioni e tutto ciò che digitalmente è “in movimento”. È una professione che sta diventando fondamentale per le aziende.

Facebook Messenger chatbot designer

È colui che si occupa di sviluppare sistemi di dialogo automatici (chatbot), ovvero delle intelligenze artificiali in grado di rispondere in maniera automatica alle domande del singolo utente e di guidarlo attraverso il sito.

Online streamer

È colui che si occupa di trasmettere un contenuto online, grazie ad un live stream. Uno streamer può offrire una serie di contenuti che vanno da semplici chiacchierate con i spettatori, a veri e propri spettacoli, lo scopo è quello di intrattenere il suo pubblico. La piattaforma più utilizzata è Twitch.

Meme Generator

È colui che si occupa di creare contenuti pop che si basano su luoghi comuni (sintesi dell’etica media degli ascoltatori) e sull’intrattenimento e della cultura di massa contemporanea.

UX/UI designer

L’UX è una pratica fondamentale nel XXI secolo che sta diventando sempre più importante nell’industria del design. Consiste nel progettare prodotti per migliorare la “User Experience”, ovvero l’esperienza dell’utente con un determinato prodotto, dall’inizio alla fine.

L’obiettivo ultimo di un UX designer è quindi quello di sviluppare o migliorare un prodotto creando un design pensato strategicamente.

- Anche l’UI (User Interface Design) ha l’obiettivo di migliorare l’esperienza dell’utente ma lo fa focalizzandosi sulla strategia di interfaccia grafica per consentire un’efficace fruizione da parte degli utenti progettando un percorso di navigazione semplice, coerente ed intuitivo.

Questa figura professionale comprende aspetti del web design, progettazione visiva, architettura delle informazioni e della comunicazione.

Graphic designer

È colui che si interessa di progettare la comunicazione visiva, muovendosi

dalla grafica tradizionale alle nuove frontiere dei media digitali, sfruttando le potenzialità delle nuove logiche e possibilità espressive.

Renderista

È una figura sempre più rilevante nel mondo del lavoro oggi e si occupa di realizzare dei modelli virtuali (render) che rappresentino uno scenariotridimensionale quanto più realistico per i progetti di interior design o di architettura.

Gli orizzonti

A nostro giudizio lungo questi assi di rinnovate competenze bisogna procedere. Infatti, la definizione delle “nuove” competenze nell’ambito delle arti nel tempo del digitale deve essere un punto di riferimento verso cui costantemente guardare sottolineando e rintracciando: i percorsi di formazione/autofornazione, le sperimentazioni, le invenzioni e le contaminazioni socio-estetiche-tecnologiche. Tutto questo nel segno di una lungimiranza che - nello sviluppare competenze - sappia sempre amalgamare visionarietà e concretezza. Dentro una mai interrotta dinamica immersiva di un tecnologico capace di creare lavoro e autonomia intellettuale, in un leonardesco e rizomatico *ma-sh-up* tra esperienza e conoscenza.

COMPETENZE: UN CAMALEONTE CONCETTUALE

Politiche UE, mercato del lavoro, sistema istruzione... competenze di nuova generazione e capitale semantico

La prima vera teorizzazione sul tema delle *competenze* si deve a **David C. McClelland** che, all'inizio degli anni Settanta, introdusse tale termine, per la valutazione e selezione del personale, nello scenario della psicologia dell'organizzazione statunitense. Da allora il termine ha avuto un notevole successo, e una continua evoluzione, pur restando, spesso, ambiguo sia se usato al singolare, "*competenza*", intesa come capacità generale di orientarsi in un determinato campo, sia se usato al plurale, "*competenze*", intese come una serie di capacità in azione (conoscenze teoriche, abilità pratiche, attitudini comportamentali e relazionali).

A tal proposito **Le Boterf (2000)** parla di "*camaleonte concettuale*".

Data la premessa appare chiaro che quello delle "Competenze" è un tema, un concetto, molto complesso da affrontare. Tema che richiede di essere analizzato da varie prospettive e coinvolge vari "*sistemi interconnessi*": da quello educativo di istruzione e formazione, forse il più complesso, a quello aziendale e del mercato del lavoro; da quello "tecnologico" a quello "umanistico"; da quello sociale a quello economico; ecc. Ben sapendo che la cosa non è affatto semplice proverò a fornire il mio contributo confidando nelle diverse chiavi di lettura che daranno gli altri autori di questo "*IV Quaderno Scientifico della Fondazione Saccone*".

In un contesto, come quello attuale, sempre più caratterizzato da innovazioni tecnologiche e digitali e con un mondo del lavoro in continua evoluzione (basti pensare al dibattito che si sta aprendo a proposito della IA che secondo alcuni porterà alla perdita di posti di lavoro, secondo altri alla trasformazione di alcuni lavori o alla creazione di nuovi lavori che richiedono nuove competenze) il tema delle "competenze" è diventato sempre più cruciale; tanto che il 2023 è stato proclamato "Anno europeo delle competenze" dalla Presidente della Commissione europea Ursula Von der Leyen nel suo discorso sullo stato dell'Unione 2023.

L'anno europeo delle competenze 2023 ha rafforzato ulteriormente una serie di iniziative già esistenti, tra cui la *Nuova European Skills Agenda*, lanciata dalla Commissione nel 2020. La Commissione Europea ha ritenuto che mettere **le persone al centro del cambiamento** a partire da **competenze, conoscenze e aggiornamento continuo**, sostenendo l'apprendimento durante l'intero ciclo di vita, sia la premessa per garantire che la ripresa economica e le transizioni verde e digitale siano socialmente eque.

L'obiettivo delle politiche UE è quello di far crescere al 60%, entro il 2030, la percentuale di popolazione europea adulta impegnata in attività di formazione e apprendimento continuo. Un traguardo davvero sfidante considerando che oggi questa percentuale è ferma al 37%. In tale contesto generale si inseriscono diverse iniziative, avviate già da anni, dirette alla costruzione di un sistema di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze che permetta all'individuo di poter valorizzare e spendere le proprie competenze acquisite in un determinato contesto geografico, nel mercato europeo del lavoro e nei sistemi di istruzione e formazione e, parallelamente, di valorizzare le competenze acquisite anche al di fuori dei luoghi tradizionalmente deputati a questo (scuola e università): **apprendimento non formale ed informale**. Esigenza, quest'ultima, già riconosciuta come parte integrante della Strategia Europea di Lisbona del marzo del 2000.

Ma torniamo alle "competenze" che, generalmente, in letteratura si suddividono in due principali macro-categorie: le cosiddette **hard skills**, costituite dalle **competenze tecniche** (caratterizzate da conoscenze "specialistiche" per lo svolgimento di determinati compiti e attività), le **competenze linguistiche** e le **competenze informatiche** (anche se spesso le ultime due vengono trattate separatamente); e le cosiddette **soft skills**, o **competenze trasversali**, che riguardano la capacità generale di un individuo di operare con efficacia in qualsiasi contesto e posto di lavoro (se ne prendono in considerazione 22, suddivise in 5 gruppi: skills di efficacia personale; skills relazionali e di servizio; skills relative a impatto e influenza; skills orientate alla realizzazione; skills cognitive).

Le competenze vengono intese come: *"la capacità dimostrata da un soggetto di utilizzare le conoscenze, le abilità e le attitudini (atteggiamenti) personali (il Sé), sociali (il Sé e gli Altri) e metodologiche (il Sé e le Cose) in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e/o personale"*.

In una società e in un mondo del lavoro in continua evoluzione, in cui sono richieste competenze sempre più avanzate ed aggiornate, oltre alle **competenze digitali** (oramai imprescindibili) e **tecniche** (le cosiddette **hard skills**), assumono un ruolo sempre più importante, **un ruolo chiave**, le **competenze trasversali** (le cosiddette **soft skills**). Questo perché tali competenze rappresentano l'attitudine di una persona sul posto di lavoro (dal modo di relazionarsi con i colleghi alla capacità di risolvere problemi più o meno complessi, alla capacità di ascolto ed empatia, ecc.) e la sua **"capacità di evolvere"**.

A confermare l'importanza delle competenze trasversali vi sono numerosi studi internazionali, tra cui il Report *"The future of jobs"* elaborato dal *World Economic Forum*, che colloca le competenze trasversali tra le categorie centrali nei processi di assunzione. Da qui al 2025, si stima che capacità come *creatività*

e pensiero innovativo, apprendimento attivo, problem solving, pensiero critico e analitico, time management, capacità comunicative (tutte annoverabili tra le soft skills) saranno le **top skills** più richieste dai datori di lavoro.

Appare chiaro, quindi, che **a fare la differenza siano proprio le persone** e che la strada da perseguire sia quella di coltivare la propensione ad **“imparare ad imparare”** (competenza metacognitiva) in tutti i contesti, anche quelli più informali, partendo dal presupposto che l'apprendimento continuo è l'arma più potente che abbiamo per adattarci con successo a uno scenario volatile e in continuo mutamento in cui le tecniche e le competenze diventano obsolete nel volgere di pochi anni.

In un contesto in cui le persone si trovano nella ricorrente necessità di riorganizzare e reinventare i propri saperi, le proprie competenze e persino il proprio stesso lavoro è cruciale il ruolo che il sistema istruzione (scuole e università) deve svolgere per attrezzare l'individuo ad affrontare questo percorso.

Il sistema istruzione è chiamato a **formare la persona**, a fornire quella **“cassetta degli attrezzi”** per far sì che ciascun individuo possa essere in grado di far evolvere le proprie competenze durante tutto l'arco della vita anziché (come purtroppo accaduto negli ultimi anni) inseguire dei modelli di istruzione “specialistica” verticale, falsamente o, peggio, erroneamente orientati al mondo del lavoro, che in un contesto sociale e del mercato del lavoro così mutevole e dinamico (con tipologie di lavoro che, oramai, cambiano o si trasformano in 3 – 5 anni per l'avvento di nuove tecnologie e per la “rivoluzione digitale” in atto) non risultano adeguati. Modelli di istruzione, peraltro, già adottati qualche decennio fa da altri Paesi (tra cui gli USA) che, poi, si sono ricreduti guardando ad altri modelli come, ad esempio, al “vecchio” modello italiano, che nel passato ha dato buoni risultati e che, quindi, non andrebbe completamente stravolto ma semplicemente aggiornato (dando, fin dal primo ciclo di istruzione, adeguato spazio alle competenze e conoscenze digitali, oramai imprescindibili) e “reingegnerizzato”.

Prova dell'inefficienza di quanto fatto negli ultimi anni è data dal **mismatch** tra domanda ed offerta di lavoro a livello nazionale con il paradosso di avere un gran numero di posizioni lavorative aperte, con un tasso di posti vacanti¹ pari a circa il 2,5% (con punte che superano il 5% per alcune posizioni tecniche ad alta specializzazione), e un gran numero di disoccupati o inoccupati. Ma torniamo al ruolo del sistema istruzione che non può essere quello di inseguire lo sviluppo di singole tecniche e competenze, bensì quello di **forma-**

1. che misura la proporzione di posti vacanti rispetto alla somma dei posti di lavoro complessivi (vacanti e occupati)

re saldamente ogni persona sul piano cognitivo e culturale, affinché possa affrontare positivamente l'incertezza e la mutevolezza degli scenari sociali e professionali, presenti e futuri. Un sistema in grado, dunque, di fornire solide **conoscenze di base**, favorire lo **sviluppo delle soft skills** e, soprattutto, l'acquisizione di una **metodologia di apprendimento** per sviluppare la propensione ad *"imparare ad imparare"* e per far sì che ciascun individuo sia progressivamente autonomo nei propri percorsi conoscitivi ed essere, così, in grado di far evolvere le proprie competenze durante tutto l'arco della vita.

Appare ovvio, infatti, che non possono esistere **conoscenze** e **abilità** senza solide **competenze di base** e **metodologie di apprendimento** necessarie per acquisire nuove competenze. **Conoscenze, competenze ed abilità costituiscono una triade indissolubile.**

A tal fine, sia gli Istituti di Istruzione Media Secondaria Superiore sia il primo triennio dei corsi di Laurea dovrebbero puntare a questo obiettivo. Quello di creare solide basi. Lasciando al biennio della specializzazione (ed ai successivi master), per i corsi di laurea, e agli Istituti Tecnici Superiori (ITS), per il ciclo di istruzione secondaria superiore, il compito di effettuare quella *"curvatura"* formativa che tenga conto delle specifiche richieste ed esigenze del mondo del lavoro. È da segnalare, poi, che di recente (settembre 2023) il CdM (Consiglio dei Ministri) ha approvato un DDL (Disegno Di Legge) per la riforma degli Istituti Tecnici e Professionali della Secondaria Superiore che prevede una sperimentazione in larga scala di un modello 4 + 2, con percorsi scolastici quadriennali più due altre annualità negli ITS Academy che prevedono attività formative tecniche e di stage in stretta collaborazione con il tessuto produttivo al fine di effettuare una curvatura delle competenze che tenga conto delle specifiche esigenze delle aziende del territorio per un successivo, auspicabile, inserimento negli organici aziendali.

Per concludere, e rimettere tutto in gioco, vorrei fare un omaggio all'amico Mario Vitolo grande fautore, giustamente, del filosofo **Luciano Floridi** riportando degli estratti di un suo intervento, all'EY Digital Summit di Capri, e di una sua intervista (rif. *CorCom, Digital Economy, 5 ottobre 2018*).

Per Floridi la "chiave" di volta per venire a capo della questione delle *competenze di nuova generazione* è il *"capitale semantico"*.

"... Bisogna insegnare ad aumentare il capitale semantico. Il capitale semantico è ciò che usiamo per dare significato e senso in realtà che ci circondano. Il capitale semantico è specifico dell'uomo. Non è terreno dell'intelligenza artificiale. Semanticizzare il mondo vuol dire dunque dare significato e senso alle cose che ci circondano".

Tre secondo Floridi i linguaggi che bisogna saper maneggiare per dotarsi delle competenze del domani: il *linguaggio notazionale*, il *linguaggio costitutivo* e il *linguaggio calcolativo*. *“Il primo è meno interessante è ciò che afferisce a spiegazioni stenografiche, si pensi ai libri di scacchi. Gli altri due linguaggi invece rappresentano un valore: i linguaggi costitutivi sono quelli di un oggetto, i cosiddetti linguaggi naturali, mentre i linguaggi calcolativi, sono quelli ad esempio dei numeri. Se si dominano questi linguaggi facendo un po’ di pratica si risolvono i problemi. Formazione oggi è dunque soprattutto gestione, acquisizione attraverso la competenza linguistica”*. Se è vero che l’uomo è stato scalzato dalla centralità nell’universo e che l’intelligenza artificiale mette ancora più all’angolo l’essere umano è anche vero – sostiene Floridi – che *“il capitale semantico è l’unico che distingue l’uomo dalla macchina. Gli oggetti autonomi sono adattabili, persino furbi, ma intelligenti no”*.

Il linguaggio allora diventa identità. *“I limiti del mio linguaggio sono i limiti del mio mondo diceva Wittgeinstein. I limiti della mia employability sono dunque i limiti del linguaggio che riesco a parlare. Se non parlo informazione sono escluso, non sono più in grado di comunicare con il mondo che mi circonda”*.

Investire oggi sui nuovi linguaggi è la chiave per vincere la partita del futuro, ma il filosofo avverte: *“L’immersione nel linguaggio dell’informazione va fatta da giovani, perché alcuni linguaggi non si possono imparare troppo tardi”*.

COMPETENZE E LA “NUOVA INTELLIGENZA”

Il tema delle **competenze** nel mondo contemporaneo è diventato ormai cruciale e, sin dal primo giorno, è centrale nel dibattito dell'ecosistema della **Fondazione Saccone**, legato a doppio filo al significato della “*valorizzazione del capitale umano*”.

Il concetto di competenze nell'attuale contesto sociale ed economico è in costante evoluzione, parallelamente ai rapidi cambiamenti che caratterizzano la nostra società. Tradizionalmente, le competenze venivano definite come la “*piena capacità di muoversi in un campo specifico*”, cioè la conoscenza e l'abilità in un settore particolare. Tuttavia, questa definizione sta subendo una profonda trasformazione.

Oggi, nel mondo del lavoro, non basta più essere competenti in senso stretto secondo le vecchie definizioni. L'accento si sposta verso l'adattabilità e la flessibilità. Le organizzazioni cercano individui che siano in grado di affrontare una vasta gamma di sfide, spesso impreviste, e che siano in grado di adattarsi rapidamente a nuove situazioni. Questo non significa che le competenze accademiche tradizionali siano obsolete, ma che sono considerate solo uno degli elementi in un bagaglio più ampio.

Le competenze tradizionali, come le competenze tecniche in un campo specifico, costituiscono ancora una solida base, ma ora si presume che ogni individuo debba possedere anche la capacità di apprendere continuamente, di affrontare nuovi problemi in modo creativo e di lavorare efficacemente in squadra. Questo nuovo approccio riconosce che il mondo è in costante evoluzione, con tecnologie emergenti, cambiamenti sociali e nuove sfide economiche, e di conseguenza, le competenze richieste sono in costante mutamento.

In sintesi, il concetto di competenze si sta ampliando per includere non solo le conoscenze accademiche tradizionali, ma anche le abilità comportamentali e la capacità di adattamento. Questo riflette la necessità di individui che siano in grado di navigare con successo in un mondo in rapida evoluzione, contribuendo così a soddisfare le esigenze mutevoli del mondo del lavoro contemporaneo.

Nell'immaginario degli addetti ai lavori si è acceso un focus permanente sul concetto di “*adattabilità*” che chiaramente va ben oltre le conoscenze teoriche, ma si rifà sempre di più alle capacità comportamentali di ogni individuo conosciute ai più anche con il termine “*Competenze Trasversali*” che occupano oramai il primato delle skills richieste nel mondo del lavoro. Quel mondo del lavoro stesso che si aspetta quasi naturalmente che ogni individuo che si sta avvicinando ad entrarvi debba possedere di default la capacità di saper

risolvere problemi, che abbia uno spiccato pensiero creativo, la capacità di lavorare in team e che sappia gestire i conflitti in modo costruttivo, oltre a possedere un'avanzata conoscenza delle tecnologie digitali. Questo, sinteticamente, potrebbe essere il profilo ideale di un candidato ad un nuovo posto di lavoro. Bene! A questo punto la domanda da porsi è abbastanza semplice: guardandosi intorno accade di incontrare gente del genere? Beh, sì! Sicuramente! Soprattutto tra gli under 35 ce ne sono abbastanza che incarnano un profilo del genere (forse mai abbastanza rispetto alle richieste del mercato del lavoro). Probabilmente anche chi sta leggendo questo articolo dà per scontato che sia esattamente così!

Purtroppo, però a smontare questa tesi vi sono i dati inconfutabili che ci raccontano un'altra storia!

In Italia, ad esempio, esiste una discrepanza significativa tra il numero di giovani under 35 che non studiano e non lavorano (NEET) e le posizioni lavorative aperte. La dispersione scolastica è in continua crescita accentuata da differenze regionali ed economiche. Il fatto che le immatricolazioni universitarie sia in declino preoccupa ulteriormente. Tutto questo chiaramente rappresenta un divario significativo tra le competenze richieste dal mondo del lavoro e la preparazione dei giovani.

Due mondi quindi che vanno in direzione opposta!

Proviamo a fare un passo indietro.

La velocità dell'evoluzione storica e dei cambiamenti sociali che stiamo vivendo oggi è straordinariamente rapida e spesso può sembrare travolgente. Personalmente, credo che questa rapidità di cambiamento abbia il potenziale per sorpassarci e metterci in difficoltà, a meno che non siamo in grado di tenere il passo con esso. Solo coloro che riescono ad adattarsi e ad anticipare questi cambiamenti possono intravedere l'emergere di quella che potrei chiamare la *“Nuova Intelligenza”*.

Per me, la “Nuova Intelligenza” rappresenta un modo di pensare e di affrontare le sfide contemporanee in un modo innovativo e adattabile. Credo che questa intelligenza, presumibilmente, sarà cruciale per aiutarci a superare le difficoltà e le incertezze che spesso caratterizzano il nostro mondo in costante cambiamento.

Ritengo che questa “Nuova Intelligenza” potrebbe emergere e diffondersi partendo dall’*“Intelligenza del Novecento”*, da ciò che abbiamo appreso e sviluppato nel corso del secolo scorso. Tuttavia, sarà necessario un approccio innovativo e un profondo cambiamento nel modo in cui pensiamo, apprendiamo e ci adattiamo alle condizioni mutevoli della società moderna.

Ma allora qual è il reale problema che stiamo vivendo?

Ho provato ad immaginarlo, facendo leva sull'esperienza continua di ascolto del territorio a cui sono piacevolmente chiamato.

Probabilmente stiamo vivendo un'era storica dove più che mai, lo *scollamento tra quello che si procede e quello che abbiamo costringe ognuno di noi a "ricostruire un mondo nuovo dalla base"*. Il probabile "vero problema" che stiamo vivendo è il trapasso tra due ere storiche. Una "*vera entropia*" dove "*la nuova intelligenza*" è costantemente in lotta con una qualche organizzazione più grande di lei miscelata ad un divario generazionale impressionante. Ed ecco che spesso emerge la sensazione di vivere una palude (spero di essere tra i pochi ad avvertirla) dove spesso la "nuova intelligenza" è impantanata ed in conflitto con la "*logistica disordinata*" della nostra società. Per intenderci siamo in un momento in cui a fregare l'insegnante che ha in mente di adottare un metodo innovativo di insegnamento è la cecità dei programmi ministeriali o lo scetticismo dei colleghi o, peggio ancora, l'ignoranza degli allievi stessi o dei loro genitori. E' il momento dove un giovane brillante startupper con un'idea vincente e che funziona per abbattere l'inquinamento ambientale, non è fregato da un suo competitor, ma da un "*sistema*" rappresentato da un numero talmente elevato di individui che vivono grazie a quella problematica o complessità che ci metterebbero davvero molto poco ad alzare un muro insormontabile al successo e alla risoluzione del problema stesso.

Ma d'altronde, pensandoci bene, è una situazione che per quanto paradossale possa apparire, è fisiologica se la intendiamo legata al passaggio tra due ere storiche. E appare chiaro che in questo momento così disordinato, che il concetto di competenze sta mutando di pari passo a quelle che sono le "*nuove esigenze*" della nostra società, dove nell'ideologia comune del successo lavorativo, le "*competenze accademiche*", *competenze tecniche (Hard Skills)*, lasciano il passo alle *competenze trasversali (Soft Skills)*.

Per me, è evidente che in questa fase di transizione, la priorità più pressante sia quella di riallineare le organizzazioni di ogni tipo al nuovo paradigma. Credo che sia fondamentale introdurre nelle scuole di ogni livello il concetto di "*Life long Learning*", ovvero la pratica di vivere *una vita costantemente orientata all'apprendimento*.

Ritengo che la conoscenza debba diventare il fulcro della crescita di ogni individuo. Questo significa che dovremmo incoraggiare l'idea che l'apprendimento non sia limitato a un periodo specifico della vita, come l'istruzione formale, ma che sia un processo continuo che accompagna le persone lungo tutto il loro percorso.

In questo modo, gli individui saranno in grado di adattarsi in modo più effica-

ce alle mutevoli esigenze del mondo moderno, acquisendo nuove competenze e aggiornando costantemente le loro conoscenze. Questo approccio promuove un cambiamento culturale che riconosce l'apprendimento come una risorsa inestimabile per il successo individuale e collettivo.

Pertanto, per me, “Life long Learning” rappresenta un pilastro fondamentale per il futuro, in quanto contribuisce a preparare le persone a prosperare in un mondo in costante evoluzione e a costruire una società più adattabile e innovativa.

“Il vertiginoso progredire dei saperi specialistici ha generato un regresso collettivo nella capacità di incrociare i diversi saperi degli uomini e nell’abilità di usarne diversi contemporaneamente: quello che un tempo si chiamava sapienza. Questa capacità, andata per secoli in disuso, adesso è rientrata dalla finestra e sembra essere uno dei tratti dominanti di una certa nuova intelligenza”

Alessandro Baricco

Da un farmacista “pentito” ad un modesto innovatore.

COMPETENZE IN EVOLUZIONE

Dai cambiamenti globali al digital marketing, nell'era dell'AI

Il cambiamento è una costante della storia umana, tuttavia, gli ultimi decenni hanno visto il manifestarsi di una serie di trasformazioni globali che stanno ridefinendo gli stili di vita e il mondo del lavoro. Di fronte a tali sfide, le competenze digitali richieste alla popolazione cambiano dinamicamente, richiedendo alla forza lavoro una capacità di adattamento notevolmente maggiore rispetto al passato.

I fattori che incidono maggiormente sui cambiamenti in atto sono dipendenti da macro fenomeni osservabili su scala globale che precedono le stesse trasformazioni tecnologiche. Ci riferiamo all'invecchiamento demografico, all'urbanizzazione e allo spopolamento delle aree interne,¹ ai cambiamenti climatici. Questo nuovo contesto richiede innovazioni continue per produrre e abitare in modo *smart* ed ecosostenibile, sfruttando intensamente le tecnologie digitali.²

Con l'aumento dell'aspettativa di vita e il calo delle nascite in molte parti del mondo, l'invecchiamento della popolazione ha richiesto una maggiore formazione nelle professioni legate all'assistenza, come medici geriatrici, assistenti sociali e terapisti. Si tratta di professioni sanitarie sempre più immerse in una nuova medicina per la terza età, alle prese con metodiche innovative, sempre più tecnologiche, che ricadono in ambiti come quello della robotica, dell'intelligenza artificiale e del metaverso.³

Rilevantissime per gli anziani sono le soluzioni nell'utilizzo facilitato delle

1. Sul tema si veda il contributo originale di Giulio Xhaët e Francesco Derchi, *Buone notizie per le città? Impatti economici positivi dell'invecchiamento della popolazione*, Rubettino, Catanzaro, 2012 e di Francesco Florenzano, *Invecchiamento attivo. La nuova frontiera della longevità*, EdUP, Roma, 2022.

2. Sul tema si veda l'originale contributo di Giulio Xhaët e Francesco Derchi, *Digital Skills. Capire, sviluppare e gestire le competenze digitali*, Hoepli, Milano, 2018. Il testo è basato su un lavoro di ricerca durato due anni e offre un quadro di riferimento originale per lo sviluppo delle competenze digitali. Si tratta di un frame basato su due elementi cardine, da un lato la maturità digitale, intesa come consapevolezza e cambio di mentalità e dall'altro, l'abilità digitale proprio come passaggio dal sapere al saper fare. Le capacità da assimilare, secondo questo approccio, spaziano tra diverse discipline, dall'analisi dei dati, alla sicurezza informatica, dal marketing e comunicazione alla sociologia e alla psicologia, fino a toccare nuove frontiere, come l'ingegneria sociale e la culturomica.

3. Più in generale sul rapporto tra realtà naturali e artificiali è sapientemente svolto all'interno di un contributo scientifico esauriente come Luciano Floridi, *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2017.

tante tecnologie che sostanziano la vita quotidiana, dalle quelle presenti sullo smartphone alla miriade di adempimenti bancari e fiscali da compiere digitalmente.⁴

Allo stesso tempo, le città si espandono mentre molte aree rurali e montane subiscono uno spopolamento progressivo. Questo fenomeno ha creato la necessità di competenze legate alla gestione urbana sostenibile, al design di spazi abitativi efficienti e ad una logistica ipertecnologica. Al contrario, nelle aree depresse, emergono competenze legate alla rivitalizzazione locale, all'agriturismo e alle energie rinnovabili. Anche l'agricoltura rappresenta uno dei settori che ricorre in modo massiccio ad investimenti in tecnologia, visto che gli approvvigionamenti provengono da una terra che deve rispondere ai picchi demografici dei centri urbani.⁵

Il cambiamento climatico e la necessità di un'azione ambientale efficace e meno inquinante sono tra le sfide più urgenti del nostro tempo.⁶ Questa crisi ha portato alla nascita di nuove professioni e specializzazioni, come ingegneri in energie rinnovabili, consulenti in sostenibilità e esperti in gestione delle risorse naturali. La crescente domanda di prodotti e servizi sostenibili ha anche ampliato il campo del marketing verde e della comunicazione ambientale. L'innovazione tecnologica, pur essendo un motore di crescita, ha condotto alla necessità di un approccio sostenibile. Competenze nel design di tecnologie a basso impatto, nella gestione dei rifiuti e nella ricerca di alternative sostenibili sono diventate fondamentali.

Un settore che rispecchia appieno questa evoluzione è il digital marketing e la comunicazione online, i quali veicolano molti degli imperativi cruciali del nostro tempo, facendo da cassa di risonanza. Al centro delle narrazioni dei piani editoriali digitali cresce la popolarità di temi legati alla CSR e alle pratiche sostenibili adottate dalle aziende. Si tratta di un settore investito quotidianamente dalle innovazioni digitali e che ha visto il proliferare di nuove professionalità. Posizioni come social media (specialist, manager, strategist) o come gli ecommerce manager erano sconosciuti fino ad un decennio fa, mentre oggi sono fondamentali per molte aziende.

4. Il tema è al centro di un interesse crescente sia da parte della ricerca scientifica sia da parte di start-up che hanno scelto come propria mission quella di alfabetizzare il mondo italiano degli anziani e di sostenere digitalmente la terza età con l'invio a domicilio di giovani in grado di sostenerli: www.nipoteinaffitto.com

5. Lucio Iaccarino, *Campagna digitale. Sfide tecnologiche per un'agricoltura sostenibile in Campania*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, in corso di pubblicazione.

6. Amitav Ghosh, *La grande cecità. Il cambiamento climatico e l'impensabile*, Neri Pozza, Vicenza, 2017.

Il passaggio dalla pubblicità tradizionale (TV, Radio, Billboard) ai canali digitali (website, blog, social network, marketplace, ecommerce) ha ridefinito il panorama dei professionisti del marketing. Esempi in quest'ambito includono gli esperti di ottimizzazione dei testi per i motori di ricerca (SEO), o delle campagne a pagamento (SEM). Più di recente anche la produzione di testi, foto, grafiche, video e siti internet ha subito una scossa per molti aspetti rivoluzionaria che necessita di "esperti di prompt design" capaci di interrogare l'Intelligenza Artificiale, al fine di ricevere output performanti sui motori di ricerca.

Sebbene la specializzazione sia cruciale, la capacità di navigare tra diverse piattaforme e tecniche è altrettanto essenziale. Con l'emergere di nuove piattaforme digitali, i marketer digitali devono essere versatili e pronti ad apprendere. Un social media manager orientato alla produzione di contenuti potrebbe aver bisogno di competenze video, fotografiche, analisi dei dati, conoscenza degli algoritmi social e attenzione ai nuovi canali emergenti. Basta dare uno sguardo agli annunci di lavoro in questo ambito per accorgersi quanto nuovi social come TikTok inesistenti fino a qualche anno fa oggi rappresentano un requisito imprescindibile per essere selezionati.⁷

Alla luce di questo scenario, in tutti gli ambiti in cui il digitale sta rivoluzionando il mondo delle competenze, occorre aggiungere un altro tassello, quello delle soft skill, elemento indispensabile per lavorare al meglio. Il settore digitale è in rapida evoluzione, e ciò che è rilevante oggi potrebbe non esserlo domani. La sfida nel mondo della comunicazione e del marketing nell'era dell'Intelligenza Artificiale riguarda non solo la capacità di padroneggiare nuovi strumenti, ma anche di navigare con successo in queste acque in rapido cambiamento.⁸

Si tratta di un contesto in cui gli algoritmi sono aggiornati e spesso radicalmente modificati periodicamente e l'AI assume un ruolo sempre più centrale, che invita i professionisti ad essere flessibili e pronti a improvvisi cambi di

7. Gabriele Marino, Bruno Surace, *TikTok. Capire le dinamiche della comunicazione ipersocial*, Hoepli, Milano, 2023.

8. Sono diverse le dimensioni da considerare per comprendere la natura del cambiamento, o almeno di quello che attraversano gli individui nel mondo del lavoro e ancor di più in quello del marketing e della comunicazione. Sicuramente esiste una dimensione organizzativa fondamentale per innescare processi di cambiamento (Warner W. Burke, *Il cambiamento organizzativo. Teoria e pratica*, Franco Angeli, Milano, 2010) ma anche una sfera individuale e persino intima del cambiamento. Su quest'ultimo punto molto utile può risultare la lettura di Giovanni Allevi, *Revoluzione. Innovazione, follia e cambiamento*, Solferino, Milano, 2020.

direzione. Questa adattabilità è strettamente legata all'apprendimento continuo. Non si tratta solo di tenersi aggiornati sulle ultime novità, ma di avere la curiosità di sperimentare e di comprendere profondamente le nuove strategie tecnologiche.⁹

Con l'esplosione delle informazioni e la continua introduzione di nuovi strumenti basati su l'AI, è essenziale poter valutare rapidamente ciò che è veramente rilevante e ciò che non lo è. Quindi, il pensiero critico assume un valore fondamentale. E mentre le soluzioni basate sull'AI possono fornire insights preziosi, la visione strategica dell'individuo resta essenziale per guidare le decisioni e dare un senso compiuto a questi dati.

Nel mezzo di queste rivoluzioni digitali, la creatività umana rimane un elemento insostituibile. Anche se l'AI può aiutare nella generazione di contenuti, l'abilità di un individuo di raccontare storie, il vero storytelling, è qualcosa che non può essere completamente replicato dalle macchine. C'è da augurarsi che siano sempre gli uomini ad addestrare le AI e non il contrario mentre già oggi sono i neo prompt designer a guidare la creazione di contenuti da parte delle macchine.

Naturalmente, in un ambiente così dinamico, la gestione dello stress e l'automotivazione sono essenziali. L'importanza delle competenze interpersonali e dell'ascolto attivo non può essere sottovalutata, perché al di là di ogni tecnologia, siamo ancora esseri umani che cercano connessioni e comprensione.¹⁰

Mentre il percorso formativo tradizionale può fornire una solida base, è l'abilità di adattarsi e apprendere che distingue i veri leader del settore. L'attitudine al cambiamento, infatti, non riguarda solo la capacità di adattarsi, ma anche la proattività nel cercare e accogliere nuove opportunità. Invece di resistere o temere l'ignoto, chi ha una forte attitudine al cambiamento vede le trasformazioni come occasioni di crescita e apprendimento. Questa apertura mentale non solo aiuta a navigare attraverso i cambiamenti, ma consente anche di prevederli e capitalizzarli.

Le soft skills, quindi, offrono la flessibilità e la resilienza necessarie per prosperare in un ambiente in costante mutamento. Oltre all'attitudine al cambiamento, altre soft skill sono diventate essenziali come la capacità di comunicare efficacemente, sia verso l'interno dell'azienda e a favore dei propri colleghi per

9. Sugli scenari futuri che l'AI avrà sulla nostra vita quotidiana si rimanda alle proiezioni dell'ex presidente di Google Cina, e dell'astro nascente della fantascienza cinese, Chen Qiu-fan, nel loro libro *Ai 2041. Scenari dal futuro dell'intelligenza artificiale*, Luiss University Press, Roma, 2023.

10. Gian Carlo Cocco, *23 soft skill strategiche. Per valorizzare il capitale professionale*, Franco Angeli, Milano, 2022.

lavorare in team, sia verso l'esterno a beneficio di vari stakeholder come fornitori e clienti. Indispensabile anche l'attitudine a risolvere problemi.

Solo potenziando le competenze dell'intelligenza naturale potremo integrarle con le informazioni, le conoscenze e gli output provenienti dall'Intelligenza Artificiale. Interrogare l'intelligenza artificiale diventerà presto una soft skill a mano a mano che l'AI si imporrà nel nostro stile di vita come sorgente imprescindibile del sapere e del saper fare. Intanto conviene sintonizzarsi con la velocità dei cambiamenti, provare a comprenderli e ad analizzarli in profondità, sia a livello macro sia a livello micro, interrogandosi sulle ricadute che hanno sulle nostre vite e su quello che sappiamo fare.

L'ALCHIMIA EMOTIVA: GUIDA AI VALORI CHE ORIENTANO IL FUTURO COMPORTEAMENTO MANAGERIALE

L'attuale egemonia della tecnologia sta conducendo alla creazione di sistemi ciberneticici che valicano i limiti dell'intelligenza umana tracciando scenari che sembravano lontanissimi fino a poco tempo fa. Tale considerazione pone interrogativi cruciali: se le intelligenze artificiali dimostreranno di essere migliori di noi nella valutazione delle opzioni strategiche, quale sarà il ruolo degli esseri umani nel governo delle imprese, delle istituzioni e dei Governi? E se dovessimo affidare il *management*, la scienza delle decisioni, a coloro che possono farlo meglio di noi, cosa ne sarà dell'essenza stessa dell'uomo? Tali domande, lontane dall'essere semplici previsioni distopiche, sottolineano come le tecnologie odierne abbiano raggiunto un livello di sviluppo tale da mettere in discussione il potenziale umano e l'intero sistema di valori influenzando profondamente il percorso evolutivo dell'uomo. È ormai evidente che l'unico elemento che ci differenzia dalle macchine non è, né sarà mai, il quoziente intellettivo ma, piuttosto, quello emotivo. Alla luce di tali brevi premesse, diventa evidente come il ventunesimo secolo richieda l'acquisizione di *nuove competenze* e l'adozione di *un nuovo linguaggio* al fine di aprire la strada a un'era di *simbiosi tra umanità e tecnologia dando voce alle emozioni*.

Il sistema di conoscenze che ha guidato l'approfondimento negli ambiti più remoti della nostra psiche ha reso possibile l'acquisizione di un vocabolario delle nostre emozioni ma ha anche contribuito a quantificare e validare le nostre relazioni: abbiamo sempre avuto e avremo sempre bisogno degli altri. Nonostante le distanze che ci separano, bramiamo l'interazione umana, un'interdipendenza che si nutre di empatia, di sostegno reciproco, di contagio emotivo. Le relazioni umane "abbracciano" molto più di quanto i dispositivi tecnologici possano promettere: si tratta di una competenza umana, quella *dell'intelligenza emotiva*, che ci consente di riconoscere non solo le nostre emozioni, ma anche quelle degli altri, di gestirle e di comunicarle in modo efficace. L'analisi del legame tra psicologia ed economia ha radici profonde che risalgono agli studi della scuola classica; difatti, lo stesso Adam Smith, nel suo saggio sui principi psicologici del comportamento individuale, evidenzia l'importanza della *simpatia* nelle transazioni economiche¹. Tuttavia, fino a tempi recenti, il paradigma economico neoclassico poneva le sue basi sul concetto di scelta razionale vincolata da parametri matematici e analisi quantitative escludendo ogni aspetto psicologico e sociologico.

1. Smith, A. (2013). Teoria dei sentimenti morali. Bur.

Al contrario, oggi, l'orientamento e il sostegno nel percorso di sviluppo personale e professionale degli esseri umani si costruiscono e si rafforzano principalmente sulle **Life Skills**, ovvero sulle abilità per la vita, ed è proprio dal mondo delle organizzazioni economiche che potrebbe partire l'inversione di rotta riqualificando e consolidando il ruolo delle emozioni nel nostro vivere sociale ed economico. Un cambio di prospettiva che, mai come in questo momento, appare necessario per distinguerci dalle macchine, per ritrovare il senso del progresso anziché esserne vittime e di trasformare l'impegno proposto nell'industria 4.0 in un progetto più ampio e inclusivo di società 5.0 che integra il lavoro emozionale come parte essenziale del contesto socio-economico. L'origine dell'espressione **lavoro emozionale** risale a circa cinquant'anni fa, coniata per la prima volta dalla sociologa americana Arlie Hochschild, la quale sostiene che è necessario superare l'idea ingenua secondo cui i sentimenti e le emozioni sono reazioni spontanee dell'anima che non possono essere controllate ma al massimo sopite². Questa sua premessa antropologica mira ad asserire che i sentimenti e le emozioni, oltre a essere influenzati socialmente e variabili nel tempo, possano essere "gestiti" e utilizzati in modo funzionale al proprio lavoro e al business³. Tra le più recenti teorie riguardanti lo studio delle emozioni sul luogo di lavoro spiccano:

- la **Teoria della Regolazione Emotiva**⁴, che implica la capacità di gestire le esperienze e le manifestazioni emotive;
- la **Teoria degli Eventi Affettivi**⁵, secondo cui gli eventi emozionali possono scatenare una risposta emotiva nei lavoratori incidendo notevolmente sul loro benessere, motivazione e soddisfazione lavorativa.

Entrambe le visioni evidenziano come i dipendenti dotati di elevata intelligenza emotiva dimostrano una maggiore consapevolezza delle proprie emozioni, empatia e capacità di gestire i conflitti in modo costruttivo rispetto a dipendenti dotati di bassa intelligenza emotiva.

Tale prospettiva, in quanto permette di riconsiderare il valore delle emozioni nel plasmare la nostra identità e di comprendere appieno le motivazioni che sottendono ai nostri comportamenti, evidenzia un cambiamento significativo nell'approccio all'educazione e allo sviluppo individuale che travalica l'acqui-

2. Hochschild, A. (2002). Emotional labour. Gender: A sociological reader, 192-6.

3. Bonazzi, G. (2008). Storia del pensiero organizzativo (Vol. 136). FrancoAngeli.

4. Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39, 281–291.

5. Ye P.H., Liu L., Tan J., 2022, Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management, *European Journal of Innovation Management*.

sizione di conoscenze tecniche o competenze specifiche per una professione, per introdurre elementi innovativi legati alle *“abilità per la vita”*. Secondo l’Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) le *Life Skills* rappresentano un nucleo di abilità costituenti la base delle iniziative volte a promuovere la salute e il benessere dei discenti dotandoli della capacità di affrontare con successo le molteplici sfide che la vita quotidiana presenta⁶. Esse comprendono *la consapevolezza di sé, la gestione delle emozioni, la gestione dello stress, la comunicazione efficace, le relazioni efficaci, l’empatia, il pensiero creativo, il pensiero critico, il saper prendere decisioni e il problem solving* (figura 1). È proprio attraverso tali capacità che il percorso formativo si arricchisce, abbracciando un approccio educativo emotivo e relazionale, noto come *“Social and Emotional Learning” (SEL)*⁷.



Figura 1. *Life Skills – Competenze per la Vita*

Fonte: <https://effettoforesta.it/life-skills-competenze-per-la-vita/>

Un’importante mossa dell’Italia per adeguarsi alle linee guida stabilite dall’OMS è rappresentata dall’introduzione imminente dell’educazione emotiva nel sistema scolastico a partire da settembre 2023⁸. Il recente via libera

6. Marmocchi, P., Dall’Aglio, C., & Zannini, M. (2004). Educare le life skills: come promuovere le abilità psicosociali e affettive secondo l’Organizzazione Mondiale della Sanità. Edizioni Erickson.

7. Agenda, I. (2016, March). New vision for education: Fostering social and emotional learning through technology. In World Economic Forum, March (Vol. 36).

8. Vanity Fair: <https://www.vanityfair.it/article/dal-prossimo-settembre-si-insegnera-educazione-emotiva-a-scuola>.

della Camera a una legge innovativa è un significativo passo avanti verso la sperimentazione di un programma triennale per l'insegnamento delle *life skills*, in particolare delle *competenze emotive*. Educare alle emozioni è un atto rivoluzionario, un ambizioso progetto che potrebbe dare inizio a un'evoluzione dei sistemi formativi manageriali e non; senza le emozioni, il consolidamento dei ricordi, nonché il coinvolgimento in complessi processi di pensiero verrebbero compromessi rendendo difficile raggiungere un apprendimento tale da consentire un'efficace trasposizione dalla teoria alla pratica (*mood congruity effect*)⁹.

E se le macchine diventassero maestre nell'arte di comprendere e simulare le emozioni umane, quale destino ci sarebbe riservato? Siamo sicuri di voler accettare una realtà in cui le relazioni umane sono sostituite da Vilegami con entità non biologiche?

Sebbene, probabilmente, non potremo mai sviluppare un legame intimo con i robot, è vero anche che un'entità in grado di manifestare emozioni e suscitare una certa connessione emerge come una forza perturbante, capace di minacciare il nostro benessere mentale e di erodere le fondamenta delle nostre interazioni umane. In un mondo che non ha certezze, la competenza più richiesta è la consapevolezza della propria autenticità e la promozione della diversità delle emozioni come elementi di valore. Socrate, con la sua lungimiranza, aveva compreso come il nucleo fondante risieda nel nostro *io: il saper essere*, invitandoci a esplorare con coraggio, una alla volta, le emozioni più profonde. Pertanto, in una società 5.0, le istituzioni dovrebbero adottare un approccio olistico volto allo sviluppo delle competenze emotive per creare un ambiente di lavoro *empatico, resiliente e sostenibile* nel tempo. La comprensione delle sottili sfumature emotive diventa essenziale per coloro che si occupano di relazioni interpersonali, specialmente in ambienti di lavoro collaborativo; è qui che si rende evidente come esse possano rivelare verità celate, dissipare incomprensioni e far emergere questioni inesprese dando voce a un'intimità emotiva che l'intelligenza artificiale non può replicare: il filo conduttore che guida verso il futuro è l'empatia, la comprensione e la consapevolezza emotiva, senza timore di esprimere i talenti e i doni che sono stati donati. La sfida per l'umanità è resistere alla tentazione di lasciare che le macchine compongano la sinfonia delle emozioni preservando invece l'arte di coltivare la propria alchimia emotiva e il ruolo centrale nella narrazione del futuro.

9. Bower, G. H., Monteiro, K. P., & Gilligan, S. G. (1978). Emotional mood as a context for learning and recall. *Journal of verbal learning and verbal behavior*, 17(5), 573-585.

COMPETENZE: ESIGENZA INDIVIDUALE, CRESCITA COLLETTIVA

Aggiornarsi, confrontarsi, contaminarsi. Come Incubatore Certificato e Centro di Trasferimento Tecnologico, ragioniamo quotidianamente con incubate e partner sulla necessità di competenze e formazione.

Questa esigenza è testimoniata anche dalla moltiplicazione dei percorsi formativi. Accade per due motivi principali: le trasformazioni continue della società e dei mercati; la mancata coincidenza tra scuola, sistema della formazione e mondo del lavoro, soprattutto nell'ambito dell'innovazione.

Inoltre si fanno sempre più presenti le sfide energetiche, cambiano i sistemi produttivi, la diffusione dell'Intelligenza Artificiale si propone di modificare contesti presenti e futuri. E, se per alcuni l'AI è un allarme che anticipa la fine di alcune tipologie di impiego, per altri si accompagna all'arrivo e allo sviluppo di nuove professioni.

A completare il quadro, nel rapporto 2023, la presidente di Assoknowledge, Laura Deitinger, scrive del rientro della manifattura dall'Asia all'Europa e di conseguenti, necessari, ripensamento dei modelli di business, formazione delle risorse e ulteriori investimenti.

Se quindi la *skill instability* si fa sempre più robusta, uno degli elementi fermi degli ultimi anni coincide invece con l'esigenza di acquisire o aggiornare (*up-skilling*) le proprie competenze per essere imprenditori innovativi o parte di un team, oppure di rimettersi in gioco (*re-skilling*) con un deciso cambiamento nella medesima azienda o in un altro contesto.

Sempre nel rapporto 2023, Assoknowledge dichiara di aver individuato 150 Corporate Academy e rileva una crescita del numero di strutture di formazione interne alle aziende. Un'ottima notizia che va letta però in una fotografia più completa del contesto italiano.

Nell'estate del 2023, Sinapsi, periodico scientifico di Inapp (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche), riferisce che i corsi di formazione aziendale vengono organizzati dal 56,7% delle micro e dal 94,1% delle grandi imprese: l'84,5% del totale riguarda l'aggiornamento normativo o previsto dagli obblighi di legge. Ma il tessuto produttivo italiano è fatto per oltre il 95% di micro, piccole e medie imprese. Ecco allora che i dati di Inapp risultano ancora più incisivi e comunicano una formazione aziendale interna media quantitativamente ridotta.

Academy

Quello delle competenze è stato fin dall'inizio uno degli elementi principali

per 012factory. Tanto centrale da coincidere con la prima iniziativa costruita in assoluto, nel 2014, per contribuire alla creazione di un ecosistema dell'imprenditorialità innovativa.

In 012Academy, advisor e mentor vengono direttamente dal mondo dell'impresa, con un bagaglio di esperienze dal quale poter attingere a piene mani. È un percorso di sei mesi di alta formazione, messo gratuitamente a disposizione di chi si mostra motivato all'avvio o allo sviluppo di un'idea innovativa: è riconosciuto da Repubblica Digitale, l'iniziativa strategica nazionale promossa dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, ed è incluso tra le pratiche del New European Bauhaus.

Considerando quindi il rischio d'impresa, questa formazione ispirata dal *learning by doing* consente anche di sperimentare, mettere le idee sotto stress e andare incontro a un eventuale fallimento prima di entrare nel mercato. Si tratta di una dimensione protetta che non logora l'investimento economico ma consente di correggere in tempo la propria rotta, elementi vitali se si considera l'alto tasso di mortalità delle startup. L'ultimo studio di Startup Genome riferisce infatti che il 92% perisce entro 18 mesi dalla nascita. Mentre in 012 il tasso di mortalità è ridotto al 5%.

Dopo la Fase 1 della IX edizione di 012Academy, abbiamo sottoposto i team partecipanti a un breve test per verificarne l'evoluzione al termine dei primi tre mesi di percorso.

Consapevolezza della preparazione al mercato	+142%
Conoscenza dei competitor	+125%
Strutturazione della strategia di go-to-market	+125%
Evoluzione del modello di business	+83%
Crescita del team	+43%
Ampliamento dei ricavi	+14%

Questo ci ha permesso di valutare gli elementi della formazione e di considerare che l'ampliamento dei ricavi non avrebbe potuto essere più consistente

perché la quasi totalità delle realtà era ancora in una fase preliminare di strutturazione. Ed era un tassello che determinava pure una crescita limitata della costruzione del team.

La grammatica

Le competenze consegnate ai partecipanti di 012Academy rappresentano uno sguardo completo e un allenamento all'impresarialità. Sono generali, da utilizzare indipendentemente dal settore di riferimento. Affrontandone ogni singolo aspetto si comprende maggiormente di quali ulteriori, e specifiche, competenze ha bisogno il proprio team per raggiungere il traguardo prefissato, cercandole quindi in ulteriori membri o, a seconda dei casi, in collaborazioni ad hoc.

È la grammatica ad arricchirsi sempre più spesso per poter leggere meglio i mercati, anticipare tendenze e nuovi bisogni, avere consapevolezza di cosa approfondire per muoversi in una dimensione globale senza dimenticare il contesto locale.

Nascono allora nuove figure professionali, che soprattutto all'inizio sono numericamente inferiori alle richieste: è lo *skill gap* che in Italia coincide con l'ampliamento della distanza evidenziata da molti anni tra formazione e lavoro. E, se le idee sono sempre state considerate alla base di ogni piramide, senza competenze e impegno quelle idee non si concretizzeranno mai, oppure si fermeranno ai primi e immancabili ostacoli.

Le persone, prima di tutto

Le idee non si muovono da sole. Camminano invece sulle gambe delle persone che le portano avanti e le trasformano in realtà. Ma le persone non sono esclusivamente lavoratrici e lavoratori. Sono innanzitutto esseri umani, con inclinazioni, desideri, equilibri ed evoluzioni individuali, relazioni interpersonali pubbliche e private.

Eppure, secondo l'ultimo sondaggio annuale "State of the Global Workplace" di Gallup, lavoratrici e lavoratori italiani risultano ultimi in Europa in fatto di coinvolgimento. E il 46% dichiara alti livelli di stress.

Occorre allora valorizzare se stessi e chi ci sta accanto. Così, attraverso la metodologia della *Peer Education*, in 012 ragioniamo sul coinvolgimento diretto per consentire ai partecipanti all'Academy di sperimentare una specifica forma di apprendimento: esperienze di co-creazione e co-innovazione per collaborare in maniera più strutturata. Oltre alle lezioni e agli incontri tecnici, è necessario promuovere lo sviluppo interiore della persona con l'acquisizione e il miglioramento di competenze essenziali nella vita quotidiana e ancora di più nel

mondo del lavoro. È anche a questo che servono riunioni di aggiornamento e team building, con un trainer/facilitator in learning processes che segue la parte di educazione non formale.

Su questa scia, nelle aziende si fanno largo sempre di più le politiche interne ESG per ispirare e misurare le azioni guardando a governance, ambiente e società in modo sostenibile e responsabile.

Sostenibilità

I cambiamenti continui si riflettono quindi su diversi ambiti. E negli ultimi anni è cresciuta molto l'attenzione nei confronti di sostenibilità e impatto sui territori. Come Spa Società Benefit certificata B Corp, partecipiamo al movimento globale di aziende che rispettano alti standard di impatto sociale e ambientale; e cerchiamo di ampliare costantemente questa dimensione che porta con sé nuovi riferimenti.

Dalla grande diffusione della parola “green”, l'attenzione si è spostata sulla sostenibilità che guarda anche ai cicli di produzione, stoccaggio e smaltimento di un prodotto. Include pure la cosiddetta “sostenibilità digitale”: tutto questo ha reso necessario considerare quali comportamenti adottare e quali standard rispettare per arrivare alla misurazione dei risultati. Così l'acronimo ESG (Environmental, Social, Governance) acquisisce una sostanza ancora più rilevante. Anche in questo caso la richiesta di competenze trova più di un ostacolo nella fase di reperimento. Parliamo di assessment del grado di consapevolezza sulla responsabilità sociale d'impresa e di quello di integrazione della sostenibilità nella propria strategia. Parliamo di una lunga serie di elementi che comprende la definizione degli obiettivi specifici a lungo termine in compatibilità con la mission aziendale, il Codice Etico, il Modello 231, l'applicazione interna dei principi di diversità ed equità, la selezione dei fornitori, la riduzione delle emissioni, la rendicontazione non finanziaria, l'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder.

Conclusioni

Se è vero che ogni realtà ragiona in termini di acquisizione di competenze da parte di dipendenti e collaboratori per favorire la crescita individuale, uno degli insegnamenti che dovrebbe aver fatto breccia negli ultimi anni sta invece nella necessità di guardare sempre di più alla società e al territorio.

Incoraggiare la crescita collettiva vuol dire migliorare le condizioni di vita delle persone. Si ripercuote positivamente anche sulla crescita economica e quindi sul mondo del lavoro. Amplia il respiro, permette confronto, scambio e nascita di nuove idee. Consente di attirare persone provenienti da altri contesti

socio-culturali e lavorativi, capaci di mostrare ulteriori punti di vista e ispirare nuovi percorsi da tracciare. Anche per questo l'Unione Europea ha creato Erasmus+, programma che rispetto a Erasmus non è rivolto solo a studentesse e studenti universitari. Rappresenta un'opportunità per svolgere un tirocinio all'estero, vivere un'esperienza di crescita, migliorare le capacità linguistiche e acquisire competenze trasversali da utilizzare al rientro in Italia per arricchire il proprio territorio con una nuova visione.

Nessun contesto può essere considerato individuale e avulso dagli altri. Proprio perché, scrisse il poeta John Donne, "nessun uomo è un'isola".

COMPETERE IN COMPETENZE

“Dare a tuo figlio una competenza è meglio che dargli mille monete d’oro”. L’antico proverbio cinese sembra scritto proprio oggi tanto risulta straordinariamente appropriato ai tempi che viviamo. Difatti oggi tutto si misura in base alla competenza, è questa la vera ricchezza che deve accompagnare ed esaltare talento e opportunità. I “tuttologi” che fanno ancora capolino dai social, pronti a strologare sull’intero scibile umano come “buoni a nulla capaci di tutto”, sono destinati a tramontare. In rete, dove è tutto “hic et nunc”, vengono sgamati subito, non è più tempo per l’approssimazione, per la patacca intellettuale che si regge sul “sentito dire” oppure sul “relata refero”. No, bisogna parlare di ciò che si conosce bene. E farlo bene. Con cognizioni di causa. E’ la società competitiva del terzo millennio che lo esige, per salvarci dalla superficialità, dalla pigrizia e dal pressapochismo. Non è un caso che “competenza” deriva dal verbo latino “competere” che significa: andare insieme, far convergere in un medesimo punto, ossia mirare ad un obiettivo comune nonché incontrarsi e gareggiare. E l’aggettivo “competente” si può dunque specchiare nell’omologo e omonimo participio presente “competente”, alias colui che compete, che sfida gli altri per raggiungere uno scopo.

Primo quesito: quanto delle competenze che mettiamo a frutto nell’arco della nostra esistenza deriva dalle frequentazioni scolastiche? Già un grande giornalista italiano, forse il più grande di tutti, Indro Montanelli, doveva avere qualche dubbio in proposito se amava ripetere: “Tutto quello che non so, l’ho imparato a scuola”. E sulla stessa linea era ancora più dettagliato il compianto Piero Angela: “la scuola oggi è incapace di sviluppare quelle competenze e quei talenti che sono necessari per continuare ad appartenere a una società industriale avanzata. È talmente distaccata dalle vere esigenze del mondo del lavoro da essere diventata, in larga misura, una fabbrica di disoccupati con la laurea.” Una posizione in netta antitesi con Simon de Bignicourt che invece sosteneva “Lo studio è il padre della competenza”. Ma voglio provare ad essere meno pessimista e meno critico di Montanelli e Angela, al netto delle cifre da record sulla dispersione scolastica (43% in Campania) e del calo generalizzato di iscrizioni all’università. Le competenze che oggi servono di più in campo lavorativo e che vanno inserite in bella evidenza nel curriculum non le fornisce affatto la scuola. Al massimo i professori possono individuare le predisposizioni, le attitudini che sono però competenze “in fieri”, allo stato embrionale. Su questo ormai siamo tutti d’accordo. E non è una questione solo di mero nozionismo come si diceva una volta. No, le competenze maggiormente richieste oggi e che fanno la differenza sono quelle soggettive, private, trasversali e

non tecniche, che attengono alla personalità dell'individuo. Le cosiddette *soft skills*. Faccio un esempio per essere più chiaro: se due candidati presentano una formazione accademica e tecnica simile (e in questo caso si parla di *hard skills*), è molto probabile che ad avere la meglio ed essere selezionato sia quello tra i due che manifesti doti collaborative maggiori, capacità di problem solving, più intraprendenza, flessibilità e resistenza allo stress. Che abbia cioè un bagaglio più esauriente di *soft skills* che, ripeto, non puoi mica imparare a scuola ma fanno parte del background socioculturale di ciascuno di noi.

E veniamo al secondo quesito: quanto le abilità caratteriali individuali, prevalgono oggi su quelle tecniche? Il know-how che aiuta di più ad emergere nei colloqui di lavoro è quello privato o quello pubblico? Uno studioso di questi temi, lo psicologo Pier Giovanni Bresciani, autore, tra l'altro del saggio "La competenza. Appunti di viaggio oltre l'orizzonte" (Franco Angeli, 2022), prende le distanze dalla mitologia dell'eccellenza, del successo, e dal modo con cui oggi viene trattato il talento, che giudica "culturalmente miope ed eticamente strumentale" e preferisce valorizzare l'identità e le differenze di soggetti evitando di standardizzare le categorie.

D'altra parte una recente ricerca dello Stanford Research Institute conferma e rilancia, dati alla mano, quanto teorizzato da Bresciani: oggi ben il 75% del successo lavorativo può essere attribuito alle competenze trasversali, ovvero le *soft skills* che, come scrive un'altra psicologa, Maria Grazia Rinaldi, "sono come una bussola, essenziale per navigare nel complesso mondo digitale per far sì che la figura dell'essere umano rimanga centrale".

In estrema sintesi, mentre le competenze tecniche forniscono gli strumenti per svolgere un lavoro, le *soft skills* determinano in che modo quel lavoro debba essere svolto. E spesso è il "come" che fa la differenza.

In conclusione, rifacendomi all'incipit di questo contributo scritto per la Fondazione Saccone di cui mi onoro far parte, non c'è bisogno di andare fino in Cina per rilanciare un'inconfutabile verità. Cara e chiara anche all'imprenditore Gianroberto Casaleggio, ideologo del Movimento Cinque Stelle: "In Rete le idee sono il vero valore. L'intelligenza, la creatività, la competenza possono fare tranquillamente a meno del denaro".

LE COMPETENZE NELL'IMMIGRAZIONE

“L'importanza del riconoscimento delle competenze per i migranti rappresenta da sempre un tema di grande attualità ed allo stesso tempo di complessità. In Italia, gli immigrati incontrano spesso difficoltà nell'inserimento nel mercato del lavoro a causa della mancata valutazione dei titoli di studio e delle esperienze professionali acquisite all'estero. Tuttavia, l'esperienza internazionale degli immigrati rappresenta un valore aggiunto per il Paese, in grado di arricchire il contesto socio-economico nazionale. In questo articolo esploreremo perché è fondamentale riconoscere le competenze degli immigrati e quali sono le possibili soluzioni per migliorare questa situazione.”

1. La difficoltà degli immigrati nel trovare lavoro in Italia

In Italia, la difficoltà degli immigrati nel trovare lavoro rappresenta una delle principali criticità legate all'inserimento sociale. Le cause sono molteplici e spesso si fondono in un circolo vizioso che di conseguenza alimenta la marginalizzazione. Uno dei fattori principali è la mancata valutazione delle competenze acquisite all'estero, che impedisce agli immigrati di poter valorizzare il proprio bagaglio professionale. Inoltre, gli immigrati spesso si trovano ad affrontare barriere linguistiche e culturali che complicano l'accesso al mercato del lavoro italiano. Infine, la crescente concorrenza sul mercato del lavoro può limitare le opportunità di inserimento per tutti i candidati, ma in particolare per gli immigrati che si trovano a dover confrontarsi con una maggiore sfiducia da parte dei datori di lavoro. Tuttavia, riconoscere le competenze degli immigrati rappresenta una possibile soluzione per superare queste difficoltà e favorire l'inserimento sociale ed economico al pari degli altri cittadini italiani.

2. Il valore delle competenze acquisite dagli immigrati all'estero

Le competenze acquisite dagli immigrati all'estero rappresentano un vero e proprio tesoro per il nostro Paese, poiché contribuiscono a diversificare e arricchire il patrimonio culturale e professionale italiano. Gli immigrati possono vantare esperienze lavorative in contesti socio-economici diversi, che li rendono in grado di affrontare sfide e situazioni complesse con flessibilità e creatività. Inoltre, la conoscenza di più lingue straniere rappresenta una risorsa importante per l'apertura ai mercati internazionali e alla cooperazione transnazionale. Infine, le competenze specifiche acquisite all'estero possono essere utilizzate per sviluppare nuovi settori produttivi e promuovere l'innovazione nel tessuto economico nazionale. Riconoscere il valore delle competenze degli immigrati significa quindi non solo offrire loro maggiori opportunità di

inserimento lavorativo, ma anche valorizzare un patrimonio umano e professionale che può rappresentare una risorsa strategica per lo sviluppo del Paese.

3. Perché il riconoscimento delle competenze è importante per gli immigrati

Il riconoscimento delle competenze degli immigrati è fondamentale per garantire loro un'effettiva integrazione sociale ed economica nel Paese ospitante. Infatti, il mancato riconoscimento dei titoli di studio e delle esperienze professionali acquisite all'estero rappresenta una barriera importante all'inserimento lavorativo e alla valorizzazione del proprio bagaglio professionale. Ciò comporta spesso la necessità di svolgere lavori sottopagati e poco qualificanti, che non consentono di esprimere appieno le proprie potenzialità. Inoltre, la mancata valorizzazione delle competenze degli immigrati può alimentare il pregiudizio secondo cui gli immigrati sarebbero meno qualificati o meno preparati rispetto ai cittadini italiani, generando discriminazioni e marginalizzazione sociale. Il riconoscimento delle competenze, invece, consente agli immigrati di accedere alle stesse opportunità dei cittadini italiani e di mettere a disposizione del mercato del lavoro le proprie competenze specifiche, favorendo una crescita economica più inclusiva e sostenibile.

4. Come il riconoscimento delle competenze può aiutare gli immigrati a trovare lavoro

Il riconoscimento di queste competenze è un fattore determinante per favorire non soltanto l'inserimento lavorativo ma anche sociale e culturale in Italia ed in Europa. Infatti, grazie alla valutazione dei titoli di studio e delle esperienze professionali acquisite all'estero, gli immigrati possono accedere alle stesse opportunità dei cittadini italiani e valorizzare il proprio bagaglio professionale. In questo modo, gli immigrati possono trovare impiego in settori produttivi che corrispondono alle loro competenze specifiche, migliorando la qualità del lavoro e la propria condizione economica. Inoltre, il riconoscimento delle competenze può contribuire a ridurre il divario salariale tra cittadini italiani e immigrati, garantendo una maggiore equità sul mercato del lavoro. Infine, l'accesso a percorsi di formazione professionale mirati alle competenze acquisite all'estero consente agli immigrati di migliorare ulteriormente le proprie qualifiche e di aggiornarsi sulle nuove tendenze del mercato del lavoro, favorendo la competitività economica dell'Italia a livello internazionale. Per migliorare il riconoscimento delle competenze, sono necessarie azioni concrete volte a superare le attuali barriere burocratiche e culturali. Anzitutto, è importante adottare procedure di valutazione dei titoli di studio e delle esperienze

professionali più trasparenti e rapide, che consentano agli immigrati di ottenere una valutazione certificata delle proprie competenze. Inoltre, è necessario promuovere l'implementazione di programmi di formazione professionale mirati alle competenze acquisite all'estero, per favorire la valorizzazione del bagaglio professionale degli immigrati. Infine, è fondamentale sensibilizzare l'opinione pubblica sul valore delle competenze degli immigrati e sulle opportunità che questi possono offrire al Paese ospitante, attraverso campagne di comunicazione e iniziative culturali. Solo attraverso un impegno congiunto delle istituzioni, del mondo del lavoro e della società civile sarà possibile superare le attuali difficoltà nel riconoscimento delle competenze degli immigrati e valorizzare appieno il loro contributo alla crescita economica e culturale del Paese. Tuttavia soltanto le Università possono riconoscere Lauree ed Esami singoli, se conseguiti all'Estero, ciò a differenza dei titoli che possono essere riconvertiti, equiparati e riconosciuti anche fuori dalla Patria di conseguimento, attraverso farraginose procedure burocratiche. In conclusione, tale riconoscimento può addirittura essere fondamentale per garantire l'integrazione sociale ed economica dei nuovi cittadini italiani. L'esperienza internazionale degli immigrati può arricchire il patrimonio culturale e professionale italiano, ma per farlo è necessario superare le attuali barriere burocratiche e culturali che impediscono loro di valorizzare appieno il proprio bagaglio professionale. Il riconoscimento delle competenze degli immigrati non solo favorisce l'inserimento lavorativo, ma contribuisce a creare un contesto economico più inclusivo e sostenibile, in cui ogni individuo ha la possibilità di esprimere al meglio le proprie potenzialità. Per questo motivo, è fondamentale adottare azioni concrete volte a migliorare la valutazione dei titoli di studio e delle esperienze professionali acquisite all'estero, promuovendo al contempo la sensibilizzazione dell'opinione pubblica sul valore delle competenze degli immigrati. Solo così sarà possibile costruire un futuro più equo e solidale per tutti i cittadini italiani, indipendentemente dalla loro origine geografica o culturale.

Ricordando che il mondo dell'immigrazione è un tema molto dibattuto nella società odierna. Troppi ostacoli impediscono a molte persone di raggiungere il loro sogno di trovare lavoro e di costruirsi una vita migliore in un paese straniero. Ma non dobbiamo lasciarci abbattere! Oggi parleremo delle competenze, strumento fondamentale per inserirsi nel mondo del lavoro e raggiungere i propri obiettivi. Vedremo come, purtroppo, molte volte gli immigrati incontrano difficoltà nel riconoscimento delle proprie qualifiche professionali, ma esploreremo anche le soluzioni possibili per superare questi ostacoli e costruire un futuro più luminoso. Siamo pronti a scoprire insieme l'importanza delle competenze nel mondo dell'immigrazione!

5. L'importanza delle competenze nel mondo del lavoro

Le competenze sono una risorsa fondamentale per ogni individuo che cerca lavoro, ma soprattutto per gli immigrati che si trovano a dover affrontare un ambiente lavorativo nuovo e spesso ostile. Possedere abilità e conoscenze specifiche è il modo migliore per dimostrare il proprio valore e la propria professionalità, non solo agli occhi dei datori di lavoro, ma anche agli occhi della società in generale. Per questo motivo, diventa fondamentale riuscire a far riconoscere le proprie qualifiche professionali, al fine di accedere alle opportunità di lavoro che si meritano. Tuttavia, come abbiamo accennato in precedenza, spesso gli immigrati incontrano difficoltà nel riconoscimento delle loro competenze. Ciò dipende da diversi fattori, tra cui la complessità del sistema di regolamentazione italiana e la mancanza di informazioni chiare sui processi di riconoscimento delle qualifiche professionali. Inoltre, molti immigrati provenienti da paesi non appartenenti all'Unione Europea devono affrontare ulteriori ostacoli legati alla documentazione necessaria per l'ottenimento della certificazione delle proprie competenze. Ciò nonostante, è considerevolmente importante il non perdere di vista l'importanza fondamentale di sviluppare ed esercitare dette competenze nell'ambito della ricerca e dell'inserimento nel mondo del lavoro. L'acquisizione di abilità specifiche può rappresentare un vero e proprio trampolino di lancio per la carriera professionale. È fondamentale quindi che sia il singolo individuo sia la società nel suo insieme si impegnino nella promozione dell'importanza delle competenze e nel supporto degli immigrati nel processo di riconoscimento delle proprie qualifiche professionali. Solo così potremo costruire una società inclusiva ed equa, dove ogni individuo ha la possibilità di realizzare i propri sogni lavorativi.

6. Le difficoltà nel riconoscimento delle proprie competenze per chi viene dall'estero

Come abbiamo già accennato, gli immigrati che cercano lavoro in Italia incontrano spesso difficoltà nel riconoscimento delle proprie competenze. Questo avviene principalmente a causa della complessità del sistema di regolamentazione italiano, che richiede una serie di procedure burocratiche e documenti specifici per l'ottenimento della certificazione delle qualifiche professionali. Inoltre, molti immigrati provengono da paesi non appartenenti all'Unione Europea, dove il sistema educativo e le qualifiche professionali possono differire da quelli italiani. Questo rende ancora più difficile il processo di riconoscimento delle competenze e la ricerca di lavoro. Però, bisogna sapere e ricordarsi sempre che non tutto è perduto. Infatti, esistono diverse risorse disponibili per aiutare gli immigrati nel riconoscimento delle proprie competenze e nella

ricerca di lavoro. In primo luogo, è possibile rivolgersi a diverse organizzazioni che offrono servizi di supporto all'inserimento lavorativo degli immigrati, come ad esempio associazioni di volontariato o centri per l'impiego. Inoltre, è possibile partecipare a corsi di formazione specifici, che consentono di acquisire le conoscenze e le abilità necessarie per ottenere la certificazione delle proprie competenze. Importantissimo sottolineare inoltre che il riconoscimento delle qualifiche professionali è un processo complesso e che richiede tempo e dedizione. Tuttavia, con l'aiuto delle risorse disponibili e con la propria determinazione, gli immigrati possono superare queste difficoltà e raggiungere i propri obiettivi lavorativi. L'importante è non arrendersi mai e continuare a credere in sé stessi e nelle proprie capacità.

7. Il sistema di riconoscimento delle qualifiche professionali in Italia

Il sistema di riconoscimento delle qualifiche professionali in Italia è un percorso molto complesso e articolato, che richiede molta pazienza e dedizione da parte degli immigrati. In linea generale, il processo di riconoscimento prevede una serie di fasi, che possono variare a seconda della professione e della regione in cui si vuole lavorare.

In primo luogo, è necessario acquisire tutta la documentazione necessaria, come certificati scolastici e professionali, curriculum vitae e lettere di referenza. Successivamente, bisogna presentare la propria candidatura alle Autorità competenti, che verificheranno la corrispondenza tra le qualifiche acquisite all'estero e quelle richieste in Italia. È di fondamentale importanza sottolineare che il processo di riconoscimento può essere molto lungo e complesso, ma non bisogna mai perdere di vista l'obiettivo finale: ottenere la certificazione delle proprie competenze e accedere al mondo del lavoro. Per tale motivazione, occorre sempre mantenere una buona comunicazione con le Autorità competenti e cercare sempre supporto e informazioni da organizzazioni specializzate nel supporto agli immigrati. Inoltre, è possibile partecipare a corsi di formazione specifici per migliorare le proprie conoscenze e abilità. Dunque, seppur il sistema di riconoscimento delle qualifiche professionali può sembrare insormontabile, non bisogna mai dimenticare l'importanza di queste competenze nella vita sociale, professionale e lavorativa, oltre che in quella di tutti i giorni. Con la giusta determinazione e il supporto adeguato, gli immigrati possono superare queste difficoltà e costruire una carriera professionale gratificante.

8. Le differenze tra il sistema italiano e quello di altri paesi europei

Le differenze tra il sistema di riconoscimento delle qualifiche professionali italiano e quello di altri paesi europei possono essere molto significative. In

generale, i paesi dell'Unione Europea hanno adottato standard comuni per la valutazione delle competenze, al fine di agevolare la mobilità dei lavoratori all'interno del territorio europeo.

Ad esempio, in alcuni paesi europei è possibile ottenere la certificazione delle proprie qualifiche professionali in modo più semplice e veloce rispetto all'Italia. Inoltre, alcuni paesi offrono un supporto maggiore agli immigrati nel processo di riconoscimento delle proprie competenze, con servizi dedicati e corsi di formazione specifici. Tuttavia, non dobbiamo perdere di vista l'importanza delle competenze nel mondo del lavoro e la necessità di farle riconoscere a livello internazionale. In questo senso, l'Italia sta compiendo sforzi significativi per semplificare il processo di riconoscimento delle qualifiche professionali e garantire una maggiore equità e inclusione sociale. Per questo motivo, è importante mantenere un atteggiamento positivo e propositivo nei confronti del sistema di riconoscimento delle qualifiche professionali in Italia e cercare sempre soluzioni innovative per superare le difficoltà incontrate dagli immigrati. Solo così potremo costruire una società più inclusiva ed equa, dove ogni individuo ha la possibilità di valorizzare le proprie competenze e realizzare i propri sogni lavorativi.

9. Come potrebbero superarsi le difficoltà nel riconoscimento delle competenze per gli immigrati

Superare le difficoltà nel riconoscimento delle competenze per gli immigrati è possibile, ma richiede impegno e dedizione da parte di tutti. Esistono diverse soluzioni per rendere più agevole il processo di riconoscimento delle qualifiche professionali, ad esempio attraverso l'informazione e la sensibilizzazione della società civile sulle problematiche degli immigrati. E' anche possibile promuovere la formazione professionale degli immigrati, offrendo corsi specifici per l'acquisizione di abilità e competenze richieste dal mercato del lavoro italiano. Questo consentirebbe agli immigrati di acquisire le competenze necessarie per ottenere la certificazione delle proprie qualifiche professionali e accedere alle opportunità lavorative che si meritano. Altra possibile soluzione, potrebbe essere quella di favorire la creazione di reti tra professionisti dello stesso settore, al fine di scambiarsi informazioni e supporto reciproco. In questo modo, gli immigrati potrebbero avere accesso a informazioni più precise e aggiornate sulle procedure di riconoscimento delle qualifiche professionali e sulle opportunità di lavoro disponibili. Infine, è da ritenersi fondamentale che le Autorità competenti si impegnino nella semplificazione del sistema di riconoscimento delle qualifiche professionali, al fine di ridurre i tempi e le difficoltà del processo. Solo attraverso un'azione coordinata tra società civile, Istituzioni e privati

cittadini, sarà possibile superare le difficoltà nel riconoscimento delle competenze per gli immigrati e costruire una società più inclusiva ed equa.

10. L'importanza della formazione come strumento per l'integrazione degli immigrati nel mondo del lavoro ed il valore dell'inclusione sociale degli immigrati per la società

La formazione rappresenta uno strumento fondamentale per l'integrazione degli immigrati nel mondo del lavoro. Grazie alla formazione professionale, gli immigrati possono acquisire le competenze e le conoscenze necessarie per accedere alle opportunità lavorative che il mercato italiano offre. Inoltre, la formazione rappresenta un'opportunità di crescita personale e professionale per gli immigrati, che possono così valorizzare le proprie competenze e costruire una carriera gratificante in Italia. La formazione può anche rappresentare uno strumento di inclusione sociale, permettendo agli immigrati di entrare in contatto con persone provenienti da diverse culture e di integrarsi maggiormente nella società italiana. Importante tra l'altro sottolineare che la formazione deve essere accessibile a tutti gli immigrati, indipendentemente dal loro livello di istruzione o dalle loro condizioni economiche. Per questo motivo, è necessario investire nella creazione di corsi di formazione specifici e nell'offerta di borse di studio e finanziamenti agevolati. Le Istituzioni ed i privati infine si impegnino nella promozione della formazione come strumento per l'integrazione degli immigrati nel mondo del lavoro. Solo attraverso un'azione coordinata tra tutti gli attori sociali sarà possibile costruire una società inclusiva ed equa, dove ogni individuo ha la possibilità di valorizzare le proprie competenze e realizzare i propri sogni lavorativi. Stesso discorso per quanto attiene l'inclusione sociale degli immigrati che rappresenta un valore fondamentale per la società. Gli immigrati contribuiscono al progresso e allo sviluppo del paese, portando con sé competenze e conoscenze provenienti da culture diverse. Inoltre, l'inclusione sociale degli immigrati consente di promuovere la diversità culturale e di valorizzare le differenze come elemento di arricchimento per tutta la comunità. Detta inclusione, in particolare, è un fattore importante per la crescita economica del paese. Grazie alle loro competenze e alla loro capacità di adattamento, gli immigrati possono rappresentare una risorsa preziosa per le imprese italiane. L'impiego degli immigrati può inoltre essere un fattore importante nella riduzione della disoccupazione e nella creazione di nuovi posti di lavoro. Inoltre, l'inclusione sociale ed economica degli immigrati rappresenta un passo avanti verso una società più giusta ed equa. Tutti gli individui devono avere le stesse opportunità di accesso al mondo del lavoro, indipendentemente dalla loro origine o dal loro status socio-economico. Importante

è che tutti i cittadini si impegnino nella promozione dell'inclusione sociale e lavorativa degli immigrati, favorendo il dialogo interculturale e la comprensione reciproca. Solo attraverso un'azione coordinata tra tutti gli attori sociali sarà possibile costruire una società inclusiva ed equa, dove ogni individuo ha la possibilità di valorizzare le proprie competenze e realizzare i propri sogni lavorativi. In conclusione, l'importanza delle competenze nel mondo dell'immigrazione e le difficoltà nel loro riconoscimento sono tematiche cruciali per la costruzione di una società inclusiva ed equa. Tuttavia, non dobbiamo mai perdere di vista l'obiettivo finale: creare opportunità lavorative per tutti gli individui e promuovere la valorizzazione delle competenze e delle conoscenze. Per questo motivo, bisogna favorire ed incrementare l'impegno congiunto di Istituzioni, Organizzazioni e società civile, oltre che dei privati cittadini, così da poter superare le difficoltà nel riconoscimento delle qualifiche professionali degli immigrati e promuovere l'inclusione sociale ed economica. La formazione rappresenta uno strumento fondamentale per l'integrazione degli immigrati nel mondo del lavoro e consente di promuovere la diversità culturale come valore aggiunto per tutta la comunità. Con un atteggiamento positivo e propositivo, possiamo costruire una società più inclusiva ed equa, dove tutti gli individui hanno accesso alle stesse opportunità lavorative. Solo attraverso un impegno comune potremo valorizzare le competenze dei nostri immigrati e costruire insieme un futuro migliore per tutti.

METALMECCANICO DEI MACCHINARI INDUSTRIALI: UN SETTORE IN ESPANSIONE CON COMPETENZE IN COSTANTE AGGIORNAMENTO

Il settore metalmeccanico dei macchinari industriali sta attraversando una fase di espansione e rinnovamento tecnologico. Secondo una ricerca di Bain & Company, le aziende leader nel settore dei macchinari industriali investono in maniera crescente in software e automazione, servizi avanzati, sostenibilità della catena di approvvigionamento, e altri strumenti allo scopo di costruire vantaggi competitivi per il prodotto ma anche oltre il prodotto. Un'altra ricerca, a cura di GlobeNewswire, rileva che il mercato globale dei macchinari industriali è cresciuto da 461 miliardi di dollari nel 2021 a 506 miliardi di dollari nel 2022, corrispondenti a un tasso annuo del 9,7%. In particolare, il comparto dei macchinari industriali per trasformazione alimentare è una parte vitale dell'industria alimentare, perché fornisce i sistemi, i macchinari e gli strumenti che consentono di trasformare le materie prime in prodotti commerciabili e commestibili. Anche in questo comparto, si è registrata una rapida crescita in anni recenti, trainata dalla crescente domanda nei mercati emergenti, le nuove tendenze di consumo, e le innovazioni tecnologiche.

Con l'avanzare dei progressi tecnologici e una crescente domanda di risorse qualificate, il settore dei macchinari industriali offre numerose opportunità di cui può avvantaggiarsi chi ha interesse e talento per l'ingegneria, la meccanica e il problem-solving. A livello di competenze generali, lavorare presso un produttore di macchinari industriali vuol dire progettare, costruire e far funzionare le varie parti e i vari componenti utilizzati nei macchinari, funzioni tipicamente svolte da ingegneri, designer industriali, operatori di macchine e tecnici di manutenzione. Tutte queste figure hanno in comune una conoscenza approfondita dei principi meccanici e della scienza dei materiali, e una conoscenza delle tecniche di produzione avanzate, come la stampa 3D e la saldatura di precisione. Tra le competenze tecniche specifiche richieste, sono importanti: buona conoscenza di principi e pratiche dell'ingegneria meccanica; capacità di leggere e interpretare disegni tecnici, schemi e progetti; familiarità con i sistemi di controllo industriale e le tecnologie di automazione; conoscenza delle tecniche di saldatura e fabbricazione; capacità di diagnosticare e risolvere eventuali malfunzionamenti di macchine e strumenti; nozioni di idraulica, pneumatica e altri sistemi di dinamica dei fluidi; conoscenza dei sistemi elettrici ed elettronici, compresa la programmazione e manutenzione dei PLC; familiarità con vari tipi di pompe, motori e altri componenti industriali; nozioni di procedure di sicurezza e regolamenti relativi al settore dei

macchinari industriali. Le *soft skill* comprendono invece: capacità di comunicazione e interazione interpersonale per collaborare con altri professionisti; capacità di problem-solving e pensiero critico per identificare e risolvere problemi complessi; capacità organizzative e di gestione del tempo per assicurarsi che i progetti vengano completati entro la scadenza; attenzione al dettaglio per assicurare accuratezza e precisione nell'installazione e riparazione dei macchinari; adattabilità e flessibilità a lavorare con diversi tipi di macchinari in diversi contesti; capacità di lavorare in maniera indipendente o come parte di un team per raggiungere gli obiettivi del progetto; forte etica del lavoro e impegno nella qualità del lavoro; capacità di customer service per interagire con i clienti e venire incontro alle loro esigenze; capacità di leadership per dirigere team e supervisionare progetti; apprendimento continuo e disponibilità ad aggiornarsi con nuove tecnologie e progressi nel settore.

A Salerno, i macchinari industriali per il processamento della frutta hanno raggiunto un livello tecnologico di eccellenza anche grazie alla concentrazione di competenze, saperi ed energie creative del team di progettisti, ricercatori e tecnici messo insieme da aziende come CTI FoodTech, che da trent'anni esporta i suoi prodotti in tutto il mondo e continua ad espandersi su nuovi mercati. Un successo reso possibile anche da una direzione oculata, ispirata a una visione di insieme e di lungo termine sul modello dei grandi partner multinazionali con cui l'azienda storicamente si associa. Anche per il CEO e per i manager che collaborano col CEO è possibile individuare alcune caratteristiche distintive che ne costituiscono le specifiche competenze per il ruolo da ricoprire. Il CEO di un'azienda produttrice di macchinari industriali di successo deve essere, oltre che un imprenditore, anche un innovatore e un inventore. Un buon imprenditore deve essere dotato di capacità di riconoscere le opportunità, pensiero strategico, acume commerciale, leadership e resilienza. Queste competenze consentono a un imprenditore di individuare e valutare i potenziali mercati, formulare e mettere in atto piani commerciali, gestire gli aspetti finanziari e operativi, ispirare e motivare gli altri, saper gestire situazioni critiche. Un innovatore si pone l'obiettivo di lanciare sul mercato prodotti, servizi o processi nuovi o migliorati, che creano valore per i clienti o per la società. Le competenze speciali che caratterizzano un innovatore sono curiosità, attitudine alla sperimentazione, orientamento al cliente, disponibilità a rischiare e visione strategica. Esplorare nuove possibilità, testare ipotesi, comprendere preferenze ed esigenze dei clienti, non temere l'incertezza e l'ambiguità, prevedere il futuro impatto delle innovazioni, sono le capacità uniche che l'innovatore sa mettere in atto a partire dalle sue competenze. L'attitudine all'innovazione è alla base delle caratteristiche distintive del profilo dell'in-

ventore, cioè immaginazione, persistenza, risorse personali, indipendenza e originalità. Grazie a queste competenze l'inventore può creare nuovi concetti, superare sfide e ostacoli, fare buon uso delle risorse disponibili, lavorare in autonomia e produrre risultati unici. Il profilo di ingegnere, innovatore, inventore e imprenditore richiede una combinazione di competenze differenti che si completano l'un l'altra. Sviluppandole nel tempo, è possibile realizzarne il potenziale per contribuire al progresso tecnologico, sociale ed economico del territorio.

COMPETENZE PER L'INGEGNERE NEL CAMPO TERMOTECNICO

Premessa

Raccolgo con vivo piacere l'invito della Fondazione Saccone alla stesura di questo articolo. Si tratta di un argomento a me molto caro, sentito sulla mia pelle fin da ragazzo, allorché iniziai la mia professione. Tanto sentito che mi ha indotto ad avviare un'associazione di terzo settore, UNI IN STRADA, che accompagnasse i giovani neolaureati ad acquisire competenze e, nel contempo, volta ad alimentare entusiasmo per la conoscenza, non solo di carattere tecnico ma anche per la cultura più generale. L'associazione ha collaborato in passato, e collaborerà in futuro, con la Fondazione Saccone, avendo questo obiettivo comune. Fatta questa premessa, osservo che la parola "Competenze", nel campo di cui mi occupo da ormai quasi quaranta anni, quello del risparmio energetico, è una parola quasi dimenticata o dal significato distorto. Talvolta, questa parola appare come una chimera difficilmente raggiungibile per i giovani, certamente è una necessità richiesta dal mondo del lavoro che diventa sempre più iper-competitivo. Nel seguito espongo le motivazioni che mi inducono a certe affermazioni, ma il quadro che intravedo resta ottimistico perché, se da un lato ravvedo le difficoltà, dall'altro ho anche enorme fiducia nei giovani. Questa fiducia non è scontata, ma deriva dall'impegno e dalla passione che quotidianamente rilevo in tanti di loro.

Il processo di crescita

Conoscenze, abilità, competenze. Tutti iniziamo ad acquisire "conoscenze" lungo il nostro percorso di studi e, in tale ambito, conseguiamo, quale traguardo parziale, la capacità di "problem solving", in contesti necessariamente circoscritti, volti a consentire l'assimilazione delle conoscenze acquisite. Questo "loop" benefico tra conoscenze e abilità, dove le une rafforzano le altre, si allarga in maniera naturale fino, auspicabilmente, al conseguimento delle otto competenze raccomandate dall'Unione Europea per sviluppare l'individuo dal punto di vista della realizzazione personale, dell'integrazione e partecipazione sociale. In questa fase scolastica, vengono anche stabilite le premesse per l'inserimento nel mondo del lavoro, ma, finché si è ancora nei banchi, il mondo del lavoro è inevitabilmente lontano.

La mia storia

Basandomi sulla mia esperienza personale, è facile poter affermare che i giovani, appena laureati, trovano non poche difficoltà nell'approcciarsi al mondo del lavoro. Ricordo ancora il mio primo lavoro importante, in quell'interludio

tra la laurea e l'ingresso ufficiale nel mondo accademico. Si trattava della progettazione termotecnica di un impianto complesso, a maggior ragione complesso per un giovane. Tuttavia, le conoscenze e le abilità apprese nel corso di studi in Ingegneria Industriale e l'entusiasmo giovanile mi facevano sognare di spaccare il mondo. Non ho mai fatto un progetto più accurato, approfondito, dettagliato di quello che fu il mio primo. Eppure, subii un risveglio brusco dal sogno quando un geometra, di quelli bravi che conoscono tutte le risposte e forse non sempre i perché, mi disse testualmente: "Questo non è un progetto, per quanto approfondito, è un semplice dimensionamento. Manca il resto."

Il "resto"

Il sogno svanì di colpo, lasciando spazio alla realtà; capii in quel momento che la mia laurea con lode non bastava. Occorreva "il resto". Oggi traduco "il resto" come "tutto ciò che non hai imparato nei banchi dell'Università". E questa, sottolineo, non è un'accusa all'Università, sebbene allora non mi fosse del tutto chiaro. Oggi, penso che accrescere la contaminazione tra formazione e lavoro è un processo che deve essere assolutamente postumo al percorso tra i banchi. Mi assumo la responsabilità di affermare che le scuole, le università, non devono diventare "fabbriche" di competenze centrate sul modo del lavoro. In un certo senso, devono insegnare Greco e Latino: ci sarà, poi, modo di imparare il "resto", tuttavia il viceversa non sarà mai vero. Sono giunto a questa conclusione solo successivamente, grazie agli errori e alla voglia di imparare da questi, più in generale, grazie alle variegata esperienze vissute e alla loro elaborazione postuma. La necessità di avere basi buone e poi "farsi le ossa" che cerco di tramandare ai giovani scaturisce anche, non voglio dimenticarlo, dagli appassionati scambi di idee, qualche volta perfino garbati contrasti, intercorsi con diverse figure di riferimento, quelle con le "scarpe sporche", tra cui il citato geometra. In altre parole, compresi strada facendo che "il resto" andava raccolto operando nel mondo del lavoro, ma che era proprio la preparazione consistente nell'aver assimilato conoscenze-abilità-competenze raccolte tra i banchi il tramite utile, direi necessario, a raccogliere appieno il "resto".

Talmente sono convinto di quanto sopra esposto che, già nel 2002, scrivevo nella prefazione della prima edizione del mio libro: *Sin da studente e appena laureato poi, sulle ali dell'entusiasmo indotto dall'esame di Fisica Tecnica, ho volto la mia attenzione agli aspetti applicativi della Termodinamica e della Trasmissione del Calore. Ho trovato non poche difficoltà ad "essere ingegnere" in quanto il passaggio dal mondo universitario a quello del lavoro "in campo" mi si era rivelato come una frattura: trovavo, da un lato, ottimi testi di teoria, dall'altro manuali ricchi di informazioni pratiche ma, molto spesso, scollegati dai primi. In risposta*

a tale constatazione, questo testo auspica di poter essere un ponte tra le due "isole" citate, a beneficio di colui che nel corso della sua attività professionale vorrà saperne di più.

Talmente sono convinto di quanto sopra esposto che, nel 2019, condividendo l'idea di fondo con qualche amico, avendo esperienza e maggior tranquillità rispetto agli anni giovanili, nasce l'associazione UNI IN STRADA. Per gioco, ma con un obiettivo ben preciso, come recito allorché uso descrivere l'associazione rispecchiandone i paradigmi fondanti: *Questa associazione è volta a favorire l'immissione nel mondo del lavoro dei giovani, nel rispetto degli studi compiuti ma avendo ben in vista le esigenze palesate dal mondo lavorativo. Abbiamo inteso, fin dal principio, affrontare questo compito per i giovani con i giovani, mettendo in risalto la loro voglia di agire, il loro entusiasmo, i loro sogni. D'altra parte, la nostra esperienza vuole affiancare, assecondare, accompagnare i giovani per poterne capitalizzare le attitudini culturali, umanistiche, tecniche e scientifiche, ma anche le loro qualità umane, perché siamo convinti che nessuna organizzazione è in grado di sopravvivere e crescere senza una solida base di valori. In tale contesto, riconoscendo il valore della formazione universitaria, UNI IN STRADA propone eventi formativi, didattici, culturali in continuità e a complemento degli studi già svolti.*

Competenze in campo energetico

Desidero chiosare la stesura di questo articolo focalizzando l'attenzione sull'ambito di mia pertinenza, sia quello accademico, inerente allo studio della termodinamica e della trasmissione del calore, sia quello da ingegnere, inerente all'ampio contesto che coinvolge il risparmio energetico.

Dal punto di vista accademico evidenzio la necessità della formazione di base, quella ascrivibile alle discipline battezzate come "Scienze Termiche", termodinamica e trasmissione del calore. Un tecnico che manchi di questi pilastri non avrà mai piena consapevolezza degli aspetti applicativi a cui è volto. Dal punto di vista dell'ingegnere, osservo che oggi, inevitabilmente, aspetti complementari alle competenze di tipo tecnico scientifico coinvolgono in maniera niente affatto trascurabile chi opera nel contesto in parola. Parafrasando il titolo di un recente articolo – ottobre 2023 -pubblicato sul Corriere Termoisolante posso affermare: "chi l'ha detto che l'ingegnere termotecnico deve sapere solo di termodinamica e trasmissione del calore?". La progettazione di un impianto in una nuova costruzione richiede una rilevante parte cartacea non strettamente tecnica, che coinvolge competenze specifiche di tipo normativo, amministrativo e commerciale, che traggono fondamento nella necessità di attestare la correttezza del lavoro svolto e l'adempimento di obblighi di legge.

Queste competenze necessarie, però, dovrebbero essere un punto di arrivo per il tecnico, non un punto di partenza. Tuttavia, spesso accade che si parte dalle “carte”. Mettiamo le “carte a posto” e poi si vede. Si vedrà cosa? E' facile immaginare che si vedrà un tecnico scadente, le cui fragili basi avranno come destino un percorso tortuoso e insoddisfacente. Insoddisfacente per lui, che sarà costretto a inseguire le competenze in maniera estemporanea e fasulla, per la committenza, che non saprà mai quanto il lavoro avrebbe potuto essere migliore, in sede di acquisto e di gestione.

Sintetizzo il mio pensiero richiamando quanto affermato il 24 luglio 2020, presso la Sede ANCE di Avellino, durante il seminario “VERSO LA CLASSE A: Interventi, costi e benefici, aspettando il superbonus”. Il seminario, che ho avuto l'onore di introdurre e moderare, è stato organizzato da UNI IN STRADA unitamente agli Ordini degli Architetti e degli Ingegneri di Avellino e con il patrocinio di quelli di Salerno. L'importanza del tema in discussione, evincibile chiaramente dal titolo, ha attratto circa mille partecipanti. Infatti, in quel periodo, con l'approssimarsi del famoso “Superbonus”, diversi tecnici hanno volto la loro attenzione ad un campo, quello energetico, per molti sconosciuto ma attraente per le potenzialità di lavoro che offriva. Questo quadro, per molti versi ancora attuale, scaturiva dal fatto che è molto più facile attuare interventi volti al risparmio energetico che alla sicurezza strutturale, questi ultimi essendo, tipicamente, ben più invasivi e onerosi. Ho potuto constatare che molti tecnici hanno pensato di acquisire competenze nello specifico settore ricorrendo a norme, leggi e manuali applicativi. Ne discende che, paradossalmente, molti sono esperti di “leggi sul risparmio energetico” ma poco sanno del risparmio energetico, ossia delle leggi fisiche e delle applicazioni tecniche che lo governano. E qui si ribadisce quanto affermato in generale un po' più sopra: bisogna conoscere le seconde per poter assimilare, capire e, conseguentemente, applicare le leggi con cognizione di causa. Più di una volta mi è capitato di incontrare qualcuno che pensava di isolare il fabbricato con una vernice-isolante-miracolosa!

Cito nuovamente la prefazione esposta nel mio libro, mi scuso se ancora lo faccio, tuttavia ritengo il concetto ben espresso: *D'altra parte, il testo non vuole e non può essere un manuale, neanche può coprire con completezza la materia trattata, affascinante ma vasta e complessa; piuttosto, vorrebbe proporsi come una guida al corretto approccio agli impianti, in naturale applicazione delle nozioni teoriche apprese. Queste ultime, spesso, appaiono offuscate da regole a spanne e norme tecnico-legislative, laddove sono passivamente assunte come riferimento dall'ingegnere.*

Conclusione

Spesso mi si chiede quali siano le competenze specifiche che possono concorrere a completare la “costruzione” di un valido professionista. Qual è la soluzione? Che percorso si può consigliare? Arrogarsi la risposta sarebbe esercizio di presunzione. Certamente delle linee guida si possono dare basandosi sulla propria esperienze ed essendo stati attenti a raccogliere quella altrui.

- Impegno. Mi piace citare questa massima, non è mia ma l'ho fatta mia: “L'impegno batte il talento se il talento non si impegna”. Di fatto, recitando questa frase, inizio i miei corsi da una ventina d'anni a questa parte. Credo che funzioni in ogni contesto, anche quello in parola.
- Passione. Non c'è sacrificio se una cosa piace, se il lavoro diventa passione.
- Il maestro. Bisogna avere la fortuna di incontrare, e sapersi meritare, un maestro in campo. Si potrebbe, in futuro, fare un quaderno su questo tema, lo suggerirò alla Fondazione. La figura del maestro emerge nettamente dalle tante interviste fatte a personaggi di successo nell'ambito di una rubrica ideata tempo fa da UNI IN STRADA: ognuno ha avuto (almeno) un maestro come riferimento che ha determinato una svolta decisiva nel proprio percorso. Un maestro, qualcosa di molto in più di un professore.
- Umiltà. Mettersi in discussione, avvalersi di chi c'è prima di noi, quale che ne sia il ruolo ricoperto, può essere di aiuto, filtrando e decantando le informazioni attinte.
- Apertura. Apertura verso il mondo, attingendo al know-how che diverse importanti aziende operanti nel settore tecnico condividono con i professionisti. Del resto, un progetto diventa cantierabile solo allorché lo si rende omogeneo alle realtà che offre il mercato. La conoscenza dei cataloghi tecnici, alla quale fanno da tramite persone preposte dalle aziende, è un passaggio nuovo e indispensabile per i neolaureati.

In un contesto difficile, laddove il bisogno di competenze si fa più spinto e determina la differenza, una giusta miscela degli ingredienti elencati favorirà il decollo del professionista. Il settore del risparmio energetico, strettamente correlato a quello ambientale e impiantistico, è in forte crescita, come certificato dai numeri; per sincerarsene, basta consultare il Rapporto Annuale sull'Efficienza Energetica dell'ENEA che analizza lo stato e l'evoluzione dell'attuazione delle misure per l'efficienza energetica a livello nazionale. In particolare, emerge, come costante negli ultimi anni, che la crescente diffusione dei sistemi di climatizzazione è stata favorita dalla richiesta di un sempre più elevato li-

vello di comfort durante la stagione estiva e dal progresso tecnologico (sistemi sempre più compatti, economici e performanti). Appare anche che, oltre al nuovo, c'è da salvaguardare l'esistente e così le direttive europee, recepite dagli stati membri, impongono la manutenzione degli impianti; ciò non sorprende dal momento che si stima che applicando le migliori attuali agli impianti in essere e mantenendoli efficienti, se ne possa ridurre di 1/3 il consumo. In altri termini, ciò corrisponderebbe a risparmiare, solo su scala nazionale, una decina di miliardi di euro all'anno di importazione di combustibile fossile e alcune decine di milioni di tonnellate di CO₂. Non poco! Insomma, c'è tanto da fare nello specifico settore e, dunque, tecnici competenti e preparati sono ricercati e benvenuti.

AIUTO! CHIEDONO COMPETENZA

Competenza, cioè? Col significato più ampio, la competenza è la capacità, dovuta alla cultura o all'esperienza, di parlare, discutere o esprimere giudizi su un argomento o anche la capacità di fare qualcosa, di svolgere un'attività. Con la competenza possiamo intendere quindi l'idoneità e autorità di trattare e risolvere problemi.

Se ho mal di denti, da chi vado? Da un dentista di provata competenza ed esperienza, non scelgo mica uno sciamano o un bravo boscaiolo, per guarire. Se ho bisogno di una consulenza finanziaria a chi mi rivolgo? Ad un professionista qualificato ed aggiornato, evitando chi manca di competenza e reputazione acclarata. Cioè, se ho un problema da risolvere o mi trovo in una situazione complessa da gestire – e non possiedo gli strumenti per trovare soluzioni efficaci – andrò sul mercato a cercare e verificare chi offre il tipo di competenza che mi occorre.

Il valore delle competenze è aumentato in modo significativo negli ultimi anni e continua a crescere nei paesi e nelle economie dove viviamo basate sulla conoscenza e libera circolazione di idee. E le competenze sono diventate sempre più importanti non solo per le persone ma anche per le organizzazioni. Potremmo sintetizzare le principali ragioni per cui le competenze sono così preziose oggi riflettendo su alcuni punti caratterizzanti, partendo dalle competenze specializzate che molte industrie richiedono. Ad esempio, le tecnologie dell'informazione richiedono programmatori, gli ambiti scientifici richiedono competenze di ricerca specifiche e così via. Le persone con competenze specializzate spesso godono di una domanda costante sul mercato del lavoro e di compensi più elevati. E queste tendenze sono in aumento e stimate, per il prossimo futuro, come solide e basate su esigenze crescenti.

In un mondo in rapida evoluzione e mutazione, c'è poi la adattabilità che assurge a parametro cruciale per il successo e ovviamente le competenze adattabili e trasferibili si rivelano essenziali. Le persone in grado di apprendere nuove competenze rapidamente e di adattarsi ai cambiamenti del mercato sono altamente ricercate e contese dalle migliori organizzazioni. Chiaramente, con l'importanza continua della tecnologia, le competenze digitali sono diventate da tempo fondamentali: una sorta di prerequisito per competere nel mondo globalizzato ed orientato a trovare sempre nuovi paradigmi di successo competitivo. Queste competenze vanno dalla conoscenza di base di strumenti come fogli di calcolo ed elaborazione testi fino alla programmazione e all'analisi dei dati.

Mai da scordare poi sono le competenze interpersonali: nonostante l'automatizzazione, le competenze interpersonali come la comunicazione, la leadership

e la collaborazione rimangono fondamentali nei luoghi di lavoro ed in ogni organizzazione aziendale che voglia ambire a riuscire con profitto nelle missioni che si prefigge di perseguire. Le persone che possono gestire relazioni e lavorare efficacemente in squadra fanno la differenza come la Lifelong Learning: la capacità di imparare continuamente nuove competenze è diventata cruciale. L'apprendimento lungo tutto l'arco della vita è necessario per rimanere competitivi sul mercato del lavoro in continua evoluzione, pena restare spiazzati e con grave accumulo di gap rispetto alla media dei paesi più avanzati.

A proposito di competenza ci sono, da sempre nella storia dell'uomo e della capacità di organizzarsi in comunità, quelle competenze imprenditoriali, che includono la capacità di innovare, avviare nuovi progetti e gestire risorse. Scontato dire che queste sono sempre più importanti in un'economia moderna come la nostra facendo il paio con le competenze nei nuovi settori. Con la crescita di nuovi ambiti come l'Intelligenza Artificiale, la sostenibilità, la cyber sicurezza e la salute digitale, le competenze legate a queste sfere di azione stanno diventando estremamente preziose ed ambite. Di fatto, possiamo tranquillamente dire che le competenze oggi sono un investimento prezioso per gli individui e un vantaggio competitivo per le organizzazioni aziendali. L'apprendimento continuo e lo sviluppo delle competenze sono diventati essenziali per prosperare sia nell'ambito professionale che personale, offrendo valore aggiunto da alimentare nel tempo. È ricerca, in ultima analisi, che “non ha mai fine”, come diceva anche Karl Popper.

Tante volte ne abbiamo sentito parlare ma non bastano le parole senza praticare, con i fatti, la volontà di investire in formazione lunga una vita per acquisire competenze che faranno sempre più la differenza nel futuro in cui viviamo già. In tal senso, nel nostro paese abbiamo un segnalatore che indica una situazione amara: “NEET” è un acronimo che sta per “Not in Education, Employment, or Training”, il che significa “Non in istruzione, occupazione o formazione”. Questo termine è spesso utilizzato per riferirsi a giovani o persone che, per varie ragioni, non sono impegnate in attività educative, lavorative o di formazione. Gli individui NEET si troveranno sempre ad affrontare difficoltà nell'aver opportunità occupazionali o sviluppare le competenze necessarie per il mercato del lavoro.

Ognuna delle rivoluzioni tecnologiche che l'umanità ha attraversato ha portato con sé due conseguenze: la nascita di lavori nuovi da una parte, la trasformazione dei vecchi lavori dall'altra, determinandone spesso la marginalità o la scomparsa, andando a determinare nuove competenze o arricchendo quelle esistenti di aspetti e funzioni rinnovate.

Siamo il Paese che ha il più elevato gap di competenze rispetto alle skills ne-

cessarie oggi e in futuro. Fino a non molti anni fa buona parte di ciò che si apprendeva all'Università – e stiamo parlando di alta specializzazione – si modificava nell'arco di 15 anni.

Oggi il lasso di temporale si è ridotto a sette se non quattro anni. Investire in formazione, dunque, non è strategico: è vitale. E qui si apre un capitolo drammatico, quello dell'educazione: io penso che l'istruzione in Italia sia un'emergenza nazionale. Non è stato fatto niente per incentivare i professori a lavorare tutti o il maggior numero secondo standard sufficientemente elevati. Gli studenti e laureati italiani che vanno all'estero se la cavano in genere bene, perché il nostro sistema educativo ha delle qualità che sono però lasciate declinare. Inoltre, dopo le scuole o l'università non ci sono incentivi a mantenersi aggiornati e informati criticamente, mentre il mondo sociale ed economico evolve. Il che spiega anche i dati OCSE sull'analfabetismo funzionale italiano. Per formare persone adatte al funzionamento e allo sviluppo delle nostre società industriali complesse, noi 'costringiamo' i giovani a studiare e acquisire competenze alte e capacità controintuitive per tenere sotto controllo i bias cognitivi ed emotivi spontanei. Quando questo processo entra in crisi, finisce per crollare tutto il sistema di formazione delle classi dirigenti e con esse, tutto il paradigma delle competenze e delle eccellenze che hanno determinato, assieme alle libertà garantite, il nostro moderno sviluppo e benessere.

Possiamo quindi parlare di competenze necessarie in ogni ambito umano: economico e tecnologico, educativo e innovativo, lavorativo e diplomatico.

Le competenze sono un fattore chiave nella competitività economica. Paesi con una forza lavoro altamente qualificata e produttiva tendono ad avere un vantaggio economico. Le competenze in settori come la tecnologia, l'ingegneria e la scienza sono particolarmente apprezzate. In tutto il mondo, sistemi educativi efficaci si concentrano – non a caso - sulla formazione di competenze che preparano gli studenti per il successo sui mercati concorrenziali. Questo include competenze accademiche, ma anche competenze trasversali come il pensiero critico e la comunicazione. Le competenze sono inoltre determinanti per l'occupazione e la mobilità professionale. I lavoratori con competenze richieste e aggiornate hanno maggiori opportunità di trovare impiego e progredire nella loro carriera dove le competenze svolgono un ruolo chiave anche nella promozione dell'innovazione. L'innovazione richiede persone con competenze per sviluppare nuove tecnologie, idee e prodotti. Anche le competenze diplomatiche, inclusa la capacità di comunicare efficacemente e negoziare, sono fondamentali nelle relazioni internazionali, sempre più complesse ed in grado di impattare rapidamente la vita di milioni di persone sul globo. Le competenze non sono solo importanti per gli individui, ma anche per le

comunità e le nazioni nel loro complesso. Investire nell'acquisizione e nello sviluppo delle competenze è fondamentale per affrontare le sfide e sfruttare le opportunità nei contesti locali e globali. Questa stessa è una sfida delle nuove classi dirigenti, se capaci.

IL VALORE DELLE COMPETENZE NELLA SOCIETÀ 5.0

Industria 5.0 e Società 5.0

A distanza di cinque anni dall'incontro del 2017 al CeBit tra Merkel e Abe si è consolidata la consapevolezza di dover dare un nuovo indirizzo ai programmi di sviluppo industriale dei Paesi membri dell'Unione europea. Nel 2021, la UE ha introdotto l'Industria 5.0: questo piano ha la peculiarità, pur restando nei confini della Quarta Rivoluzione Industriale, di superare alcuni indirizzi primari sull'utilizzo delle nuove tecnologie che avevano il fine principale di aumentare in particolar modo la produttività e le performance economiche. Si sono così individuate e orientate nuove idee, progetti e investimenti, affinché le nuove tecnologie digitali possano generare impatti positivi per tutto l'ecosistema nel quale è inserita l'azienda e che rendano sostenibile lo sviluppo della stessa.

L'Industria 5.0 integra il paradigma esistente dell'Industria 4.0, evidenziando la ricerca e l'innovazione come motori per una transizione verso un'industria *sostenibile, incentrata sull'uomo e resiliente*.

In aggiunta, l'Industria 5.0 si allontana dal tradizionale modello di creazione di valore focalizzato esclusivamente sugli interessi degli azionisti, infatti si rivolge a tutti gli stakeholder coinvolti nell'ambito aziendale, con l'obiettivo di assicurare benefici condivisi e reciproci per tutte le parti interessate.

L'Industria 5.0 dunque pone il *benessere del lavoratore al centro dei processi aziendali*, promuovendo la digitalizzazione e lo sviluppo per risolvere problemi sociali e ambientali, in linea con i 17 obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, a vantaggio dei cittadini e delle comunità.

I tre pilastri che dominano lo sviluppo dell'Industria 5.0 sono:

1. *l'umanocentrismo* - adattare il processo alle esigenze del lavoratore;
2. *la resilienza* - rafforzare solidità e flessibilità per fronteggiare periodi di crisi;
3. *la sostenibilità* - sviluppare processi sostenibili per ridurre l'impatto ambientale.

Questi principi, applicati al di fuori del mondo aziendale portano alla realizzazione della *'Society 5.0'*. Si tratta di una società centrata sull'individuo, che punta a bilanciare progresso economico e risoluzione dei problemi sociali attraverso l'integrazione del cyberspazio con lo spazio fisico. In questo contesto, le innovazioni tecnologiche, come l'intelligenza artificiale e l'IoT, vengono utilizzate per migliorare la qualità della vita delle persone, rispondendo in modo efficace alle loro esigenze e aspirazioni. La Società 5.0 si distingue dalla

precedente Società 4.0, che era focalizzata sull'automazione e l'efficienza industriale, ponendo invece l'accento sull'umanizzazione della tecnologia e sulla creazione di un equilibrio tra progresso e benessere umano. In questo modo, si ambisce a costruire ***una società più inclusiva, sostenibile e orientata al futuro.***

L'Evoluzione delle Competenze nella Società 5.0

Nell'era del 5.0, caratterizzata da una continua evoluzione tecnologica e dalla crescente digitalizzazione dei servizi e dei processi, la centralità delle persone assume un ruolo sempre più rilevante.

Queste competenze sono indispensabili per interagire efficacemente con le tecnologie avanzate e permettere agli individui di partecipare attivamente alla vita sociale e lavorativa, contribuendo positivamente alla società. Grazie a queste abilità, ciascuna persona diventa protagonista del proprio destino e del benessere collettivo, potendo sfruttare le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica per migliorare la propria vita e quella degli altri. Tali competenze si possono classificare in tre categorie:

Competenze Digitali

- *Alfabetizzazione Digitale* - essenziale, per tutti gli individui, per partecipare alla società digitale e navigare sicuri nel mondo digitale. Il processo di alfabetizzazione deve fornire gli strumenti per comprendere e usare le tecnologie digitali in modo critico, responsabile e informato, distinguendo tra informazioni vere e false, proteggendo i dati personali, rispettando la privacy altrui e usando i dispositivi e i software eticamente.
- *Data Analytics* – fondamentale, in vari ambiti lavorativi, per interpretare il vasto volume di dati generati quotidianamente, richiede padronanza di strumenti analitici, nonché comprensione di principi statistici e matematici, al fine di estrarre informazioni significative per decisioni informate.
- *Programmazione e Sviluppo Software* - competenze in programmazione e sviluppo software fondamentali, in determinati ambiti lavorativi, per partecipare attivamente all'innovazione digitale. Queste includono la conoscenza dei linguaggi di programmazione e delle metodologie di sviluppo, nonché la capacità di progettare, sviluppare e testare applicazioni software avanzate che rispondano alle esigenze degli utenti e migliorino la qualità della vita.
- *Cybersecurity e Sicurezza Informatica* - competenze cruciali in un mondo in cui le minacce informatiche sono in costante aumento. Comprendere tali minacce e sviluppare strategie efficaci per proteggere i dati è essenziale per garantire la sicurezza delle informazioni personali e aziendali.

- *Intelligenza Artificiale e Apprendimento Automatico* - l'intelligenza artificiale (IA) e l'apprendimento automatico (AA) stanno trasformando il nostro modo di vivere e lavorare. Queste competenze sono essenziali per comprendere le implicazioni etiche e sociali delle tecnologie IA e AA e per usarle responsabilmente nella risoluzione di problemi complessi in vari settori, tra cui medicina, industria e istruzione. Le aziende globali cercano professionisti capaci di sfruttare queste tecnologie per ottimizzare i processi, migliorare prodotti e servizi e creare nuove opportunità di business.
- *Gestione delle Risorse Tecnologiche* - la gestione delle risorse tecnologiche è una competenza essenziale che consente alle persone di gestire efficacemente risorse digitali e tecnologiche all'interno di un'organizzazione. Questo include la pianificazione, l'allocazione e l'ottimizzazione delle risorse, garantendo che siano utilizzate nel modo più efficiente possibile per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione.

Competenze Trasversali

- *Pensiero Critico e Risoluzione dei Problemi* - il pensiero critico è un processo intellettuale che implica la valutazione obiettiva delle informazioni e delle situazioni, filtrando le distorsioni cognitive e le influenze esterne, al fine di giungere a conclusioni ben ponderate. Questa abilità è integrata dalla risoluzione dei problemi, che fornisce gli strumenti necessari per sviluppare soluzioni innovative ed efficaci di fronte a situazioni complesse. Insieme, pensiero critico e risoluzione dei problemi rappresentano competenze cruciali per affrontare efficacemente le sfide della società attuale, permettendo alle persone di adattarsi e prosperare in un mondo in continua evoluzione.
- *Lavoro di Squadra Multidisciplinare* - il lavoro di squadra multidisciplinare, che unisce competenze ed esperienze diverse, è fondamentale per affrontare progetti complessi in modo innovativo, richiedendo ottime competenze comunicative e comprensione delle diverse discipline coinvolte.
- *Comunicazione Efficace*: essenziale sia personalmente che professionalmente, la comunicazione efficace richiede chiarezza espressiva e ascolto empatico, promuovendo collaborazione, prevenendo incomprensioni e contribuendo a un clima di rispetto e armonia.
- *Gestione del Cambiamento*: in un mondo in rapida evoluzione, la gestione del cambiamento è cruciale. Essa implica la capacità di adattarsi proattivamente alle nuove situazioni, anticipare sfide future, apprendere conti-

nuamente e acquisire nuove competenze, essendo un fattore chiave per il successo e la crescita personale e professionale.

Competenze Etiche e Sociali:

- *Responsabilità Sociale* - la responsabilità sociale è un impegno etico per valorizzare l'impatto delle azioni sulla società e sull'ambiente. Va oltre il rispetto delle normative, promuovendo comportamenti sostenibili e benefici per la collettività, al fine di migliorare la qualità della vita della società.
- *Etica Digitale* - si concentra sull'utilizzo responsabile delle tecnologie digitali, nel rispetto di leggi e principi morali. Comprende il rispetto della privacy, la prevenzione e segnalazione del cyberbullismo e il mantenimento di comportamenti etici online, garantendo un ambiente virtuale sicuro e rispettoso.
- *Cittadinanza Digitale* - rappresenta l'abilità di navigare consapevolmente e attivamente nel mondo digitale, rispettando le leggi e contribuendo positivamente alla comunità online. È fondata su una profonda comprensione e utilizzo responsabile delle tecnologie digitali, con un' enfasi sulla protezione della privacy propria e altrui e un impegno per un dialogo civico costruttivo online.
- *Competenze Interculturali* - si riferiscono all'abilità di relazionarsi efficacemente con persone di culture diverse, mostrando rispetto per le loro tradizioni e considerando la diversità culturale come una risorsa preziosa. In un mondo globalizzato, queste competenze sono essenziali per costruire relazioni positive, prevenire incomprensioni e promuovere un clima di inclusione e rispetto reciproco.

La padronanza di queste competenze è essenziale per garantire che le persone siano in grado di navigare con successo nel mondo digitale e contribuire positivamente alla Società 5.0. Per far fronte alle sfide imposte da questo nuovo contesto, è necessario un costante impegno nel processo di apprendimento e aggiornamento professionale. In particolare, le competenze digitali, la comprensione dei principi di funzionamento delle nuove tecnologie e la capacità di integrarle in modo sinergico nei processi lavorativi diventano elementi fondamentali per ogni individuo. Inoltre, è imperativo che il sistema educativo e formativo si adatti rapidamente ai cambiamenti in corso, proponendo percorsi di apprendimento che siano in grado di soddisfare le esigenze della società moderna. È necessario, pertanto, che le istituzioni educative e le organizzazioni che si occupano di formazione professionale lavorino in stretta collaborazione

con il mondo del lavoro e della ricerca, al fine di definire programmi formativi che siano realmente in grado di preparare le persone alle sfide del futuro. Questo processo di evoluzione dell'educazione e della formazione deve essere inclusivo e accessibile a tutti, indipendentemente dal background culturale, sociale ed economico. Garantire a ciascun individuo l'accesso alle opportunità necessarie per sviluppare le competenze critiche richieste dalla Società 5.0 è un passo essenziale per garantire una transizione equa e inclusiva verso un futuro in cui la tecnologia e l'innovazione siano realmente al servizio dell'umanità, contribuendo a migliorare la qualità della vita e a rispondere in modo efficace alle sfide globali che ci attendono.

IL VALORE PEDAGOGICO E CULTURALE DELLA TRASMISSIONE DELL'ESPERIENZA TRA GENERAZIONI IN AMBITO ACCADEMICO

“Si comincia ad invecchiare quando si smette di imparare”

(Proverbio africano)

Il valore pedagogico

Il verbo sapere deriva dal latino *sāpere* “aver sapore” quindi in senso figurato “essere saggio”, “aver senno”. Sapere significa intuire il gusto delle cose, ma anche insaporirle, renderle preziose. In una realtà educativa inserita in un contesto culturale, sociale ed antropologico in perenne mutamento, la capacità di rendere flessibile il proprio bagaglio di *competenze* e adattarlo alle sempre più mutevoli generazioni, implica la volontà di aggiornarsi e reiventarsi. Essendo l'Università uno degli attori principali nell'ambito dello sviluppo delle competenze, un prezioso contributo, in tal senso, è certamente dato dai Professori Emeriti, la cui contaminazione per esperienza è una vera e propria pratica pedagogica ad elevatissimo valore contenutistico e sociale, che, oltre a preservare la tradizione accademica, va a diffondere il proprio capitale umano in chiave innovativa, non interrompendosi mai la costante attività di ricerca ed aggiornamento. I Professori Emeriti sono, pertanto, promotori di un modello educativo tradizionale che si fonde al cosiddetto *lifelong learning*, un apprendimento continuo lungo tutto l'arco della vita. Le Università possono facilitare il virtuoso processo di trasferimento delle conoscenze e della *contaminazione delle competenze* al fine di accelerare le opportunità di crescita dei giovani, contribuendo attivamente ad una nuova e più sapiente co-creazione della conoscenza.

Nella competizione globale sono avvantaggiati quei Paesi che riescono a mettere a punto sistemi educativi in piena sintonia con le esigenze delle imprese, mediante una formazione qualificata e un adeguato aggiornamento del capitale umano. Sono numerosi gli atenei a livello globale che garantiscono didattica e ricerca scientifica di elevata qualità, esprimendo punte di assoluto valore riconosciute anche nei *ranking* internazionali. In molti di questi atenei, spesso, i docenti in pensione sono ancora fortemente interessati a continuare il proprio sviluppo professionale, a mantenere un'identità professionale, a rimanere connessi e a sostenere le proprie istituzioni (Hirst & LeNavenec, 2022; Kezar, 2018). Una ricerca di Thody (2011) presso un'Università inglese, soprannominata dall'autrice Borchester, ha messo in evidenza come circa metà dei professori in pensione rimaneva felicemente attivo nell'insegnamento e nella ricerca, anche in assenza di remunerazione o riconoscimento (Hirst & LeNa-

venec, 2022). Negli ultimi anni è dunque emersa la necessità di ricreare un percorso di pensionamento attraverso l'istituzione di una serie di opportunità post-pensionamento come la partecipazione ad attività legate all'università e al sostegno della comunità. Un'analisi dei valori culturali risulta essenziale per valutare le politiche, il ruolo e le aspettative di chi è in procinto al pensionamento e dei Professori Emeriti.

Il valore culturale

Riguardo l'influenza dei fattori culturali sulla percezione degli effetti del pensionamento, è stato riscontrato un ampio accordo in merito ad alcuni aspetti sull'invecchiamento tra cui la percezione di un aumento della saggezza, della conoscenza e del rispetto. In una ricerca condotta da Löckenhoff e colleghi (2009) che ha coinvolto l'analisi di 26 diverse culture, sono stati registrati i punti più alti, in merito all'effettivo aumento di sapienza e saggezza durante la fase di pensionamento ed invecchiamento, nei seguenti Paesi: Australia, Inghilterra, Estonia, Italia, Giappone, Usa e Cina. D'altro canto, risulta comune il giudizio che la capacità di imparare cose nuove diminuisce, con gli estremi più bassi in Australia, Estonia, Malesia, Perù e Usa. In merito agli aspetti socio-emotivi, il fattore culturale mostra la maggiore varianza. Infatti, il rispetto generale aumenta in tutte le culture (con il punteggio più alto registrato in India, Estonia, Cina, Uganda e Malesia), mentre la soddisfazione sulla vita pregressa aumenta in alcune culture (ad esempio Nuova Zelanda, Cina e Malesia) ma diminuisce in altre (Croazia, Iran, Serbia e Slovacchia).

L'influenza della cultura sulla percezione del pensionamento

L'influenza dei fattori culturali sulla percezione del pensionamento è di recente interesse. Gli studi realizzati hanno perlopiù utilizzato come framework teorico il modello di Hofstede (2001) che prevede, nella sua versione originaria, 5 dimensioni – Individualismo/Collettivismo, Evitamento dell'incertezza, Distanza dal potere, Mascolinità/Femminilità, Orientamento a lungo termine – per analizzare la cultura di un Paese. Si espongono di seguito le riflessioni sintetizzate dagli studi utilizzati.

L'individualismo/collettivismo è la misura dell'integrazione degli individui nei diversi gruppi. Analizzando le diverse dimensioni culturali è possibile comprendere l'influenza *L'evitamento dell'incertezza* della dicotomia individualismo/collettivismo nelle relazioni sociali che permette di comprendere la continua integrazione del Professore Emerito all'interno dell'identità universitaria. Una serie di risultati analitici (Lam et al., 2018) hanno evidenziato i benefici dell'appartenenza a gruppi nella fase di transizione al pensionamento

e al ruolo di Professore Emerito che sono maggiori per le culture individualiste. Risulta quindi che le persone provenienti da società individualiste riescono più facilmente a fare affidamento all'appartenenza a gruppi proteggendosi dallo stress legato alla transizione al pensionamento. Per le culture collettiviste, che desiderano evitare di divenire una fonte di onere, potrebbe essere utile sviluppare delle policy in grado di facilitare il passaggio al pensionamento grazie anche allo sviluppo dell'opportunità di diventare Professore Emerito. Dunque, risulta che l'appartenenza a molteplici gruppi sociali eserciti effetti positivi sul benessere psicologico più forti nelle culture individualiste rispetto a quelle collettiviste (Lam et al., 2018).

misura la tolleranza di una società verso le ambiguità. Gli individui provenienti da culture con un maggior livello di evitamento delle incertezze hanno in genere riportato opinioni più negative sul giudizio della società in merito all'invecchiamento e al pensionamento. L'influenza di questa dimensione culturale sulle aspettative riguardo ai cambiamenti legati all'età si associa anche ad una percezione meno favorevole dell'autorità familiare e della soddisfazione della vita (Löckenhoff et al., 2009). Inoltre, è anche associata a maggiori pregiudizi e ad un minor affetto verso gli adulti più anziani. Questo potrebbe essere dovuto ad una maggior fonte di disagio dovuta alla mancata possibilità di previsione dell'incertezza (Ackerman & Chopik, 2021). Anche in questo caso, per i soggetti con una cultura ad elevato evitamento dell'incertezza hanno bisogno di maggior supporto e pratiche che permettano una transizione all'età pensionata migliore anche attraverso il ruolo di professore emerito.

La *distanza dal potere* misura il grado in cui i membri meno potenti delle organizzazioni o istituzioni si aspettano e accettano che il potere sia distribuito in modo diseguale. Culture con una maggiore enfasi relativa alla distanza dal potere e alle differenze di status hanno riportato una visione negativa riguardo i cambiamenti legati all'età nella conoscenza e nella saggezza (Löckenhoff et al., 2009). Nelle culture con maggiore disparità di potere, i pregiudizi nei confronti degli anziani sono maggiormente diffusi (Ackerman & Chopik, 2021). La *mascolinità* tende a mettere in luce ruoli di genere sociali distinti, mentre la *femminilità* mostra un maggiore sovrapporsi dei ruoli di genere. Le donne dei Paesi "femminili" hanno gli stessi valori modesti e premurosi degli uomini, mentre nei Paesi "maschili" anche esse tendono ad essere assertive, anche se in misura minore degli uomini. Le culture che si presentano come alte in emotività negativa sembra che portino le persone a percepire in modo negativo la visione che la loro cultura ha dell'invecchiamento e dei vari aspetti legati ad esso (Löckenhoff et al., 2009).

L'orientamento a lungo termine è il grado in cui gli individui nelle orga-

nizzazioni o nelle società pianificano per il futuro. Culture che mostrano un maggiore orientamento a lungo termine hanno mostrato avere una percezione meno favorevole, un maggior pregiudizio e minor affetto verso l'anzianità (Ackerman & Chopik, 2021; Kornadt et al., 2022). Poiché l'orientamento a lungo termine suggerisce l'enfasi sulla preparazione per il futuro, in un primo momento si potrebbe essere tentati ad immaginare che tale dimensione culturale sia influente in maniera positiva in merito alla percezione dell'anzianità. Tuttavia, in maniera analoga all'evitamento dell'incertezza, queste culture presentano un pregiudizio perché l'anzianità rappresenta un futuro difficile da pianificare. In una visione ancora più drastica, alcuni individui potrebbero persino pensare che essi debbano essere lasciati ad un ruolo marginale, in quanto rappresentano soltanto un ricordo del passato (Ackerman & Chopik, 2021).

Considerazioni conclusive

Il coinvolgimento dei Professori Emeriti e la possibilità di confronto tra generazioni comporta uno scambio di benefici reciproco (Sung, 2004), consentendo una transizione che supporta la tutela del benessere psicologico dei professori universitari in procinto al pensionamento. Inoltre, permette alle generazioni successive di avvalersi dell'instimabile saggezza attraverso la contaminazione per esperienza, rappresentativa di un approccio pedagogico ed intergenerazionale, che mira a trasmettere e diffondere il prezioso *sàpere*, contribuendo alla crescita culturale degli interlocutori. Il processo intergenerazionale sembra, dunque, pedagogicamente corretto dal momento che il Professore Emerito svolge con cura e attenzione la pratica professionale, analizzando le proprie azioni didattiche, rimodulando le scelte comunicative e studiando, costruendo e sperimentando modalità relazionali capaci di rispondere alla repentina sfera di mutamenti in cui, noi tutti, siamo immersi. Per quanto concerne l'analisi dell'influenza culturale, quest'ultima è ancora embrionale ma, a parere di scrive, ha un elevato potenziale perché consente di comprendere in maniera più appropriata quanto le caratteristiche culturali in cui il Professore Emerito opera possano impattare sulla sua aspirazione e il suo ruolo. Questi studi sarebbero altresì di supporto anche alla strutturazione di politiche e pratiche adeguate da applicare nei diversi contesti istituzionali.

Referenze

- Ackerman, L. S., & Chopik, W. J. (2021). Cross-cultural comparisons in implicit and explicit age bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 47(6), 953-968.
- Hirst, S., & LeNavenec, C. L. (2022). Professor Emeritus: A "Neglected" Mentor on University Campuses. *Papers on Postsecondary Learning and Teaching*, 5, 100-107.
- Hofstede, G. (2001). "Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations". Sage.
- Kezar, A. (2018). Asset-based or burden-based views of senior and retired faculty: How values translate into culture and shape practice and policies. *New Directions for Higher Education*, 2018 (182), 57-67.
- Kornadt, A. E., de Paula Couto, C., & Rothermund, K. (2022). Views on Aging—Current Trends and Future Directions for Cross-Cultural Research. *Online Readings in Psychology and Culture*, 6(2), 5.
- Löckenhoff, C. E., De Fruyt, F., Terracciano, A., McCrae, R. R., De Bolle, M., Costa, P. T., ... & Yik, M. (2009). Perceptions of aging across 26 cultures and their culture-level associates. *Psychology and aging*, 24(4), 941.
- Sung, K. T. (2004). Elder respect among young adults: A cross-cultural study of Americans and Koreans. *Journal of Aging Studies*, 18(2), 215-230
- Thody, A. (2011). Emeritus professors of an English university: how is the wisdom of the aged used? *Studies in Higher Education*, 36(6), 637-653.

PER UNA DIDATTICA DELLA STORIA DELL'ARTE BASATA SULLE COMPETENZE

L'arte è un linguaggio che l'Italia crede di comprendere senza la conoscenza del suo dizionario, anzi del suo alfabeto. È ciò che scriveva lo storico dell'arte Adolfo Venturi nel 1899 sul periodico *Nuova Antologia*, negli anni in cui, insieme ad un agguerrito gruppo di allieve, si batteva per l'autonomia dell'insegnamento della storia dell'arte nelle scuole, che solo la riforma Gentile del 1923 ha portato stabilmente tra i curricula liceali con orari, professori e programmi propri. Dopo più di un secolo di alterne fortune nell'ambito dell'istruzione formale, la disciplina, ancora oggi, spinge ad interrogarci sul perché insegnarla o studiarla e, oltre la conoscenza delle opere d'arte e dei movimenti artistici, quali competenze può contribuire a sviluppare.

In un militante *libellus* del 2008, Cesare De Seta immaginava che i programmi scolastici diventassero lo "spazio" privilegiato per esperienze di una vera educazione al patrimonio, suggerendo articolazioni "regionali" che inserissero, accanto alla storia dei capolavori e delle grandi personalità artistiche, "segmenti espressivi che non sono compresi nelle vasariane e canoniche pittura, scultura e architettura ma che pure sono parte essenziale della nostra quotidiana esperienza¹" come la fotografia, il cinema, il paesaggio naturale e urbano e la cultura materiale e immateriale. Argomenti e temi che, in seguito alla Riforma della Buona Scuola del 2015, oggi potrebbero trovare reali occasioni di sperimentazione tra le aree di possibile ampliamento dell'offerta formativa, come attività integrative e opzionali.

Il desiderio di De Seta, ma anche di una nuova generazione di insegnanti, attualmente rappresentati dall'ANISA (Associazione Nazionale Insegnanti di Storia dell'Arte), è che il docente di storia dell'arte assuma il ruolo di un mediatore culturale che non si limiti a presentare argomenti ormai consolidati nelle programmazioni nel corso dei decenni, ma li utilizzi come strumenti per guidare gli studenti verso una maggiore sensibilità e consapevolezza del valore del patrimonio culturale, scardinando così la profonda inquietudine che i contenuti di ciò che viene impartito e gli strumenti con cui questi contenuti vengono trasmessi si rivelino totalmente inadeguati ad affrontare la realtà quotidiana.

Insegnare storia dell'arte in una prospettiva di educazione al patrimonio culturale costituisce indubbiamente una grande risorsa per la formazione scolastica sia sul piano identitario che strumentale. Sul piano identitario, ponendosi

1. De Seta 2008, p. 126

come occasione per comprendere la grammatica delle immagini attraverso l'intricato sistema di relazioni tra significanti e significati insiti nelle arti visive e in vari tipi di manufatti, la storia dell'arte come disciplina scolastica aiuta ad apprezzare ciò che ci circonda quotidianamente e stimola il pensiero critico, accrescendo il senso di appartenenza, di comprensione dei concetti di perdita, di patrimonio, di bene comune, di identità, di responsabilità individuale e collettiva.

Sul piano strumentale essa conduce all'acquisizione di competenze di indagine e di rappresentazione della realtà, mediante "l'uso" didattico dei beni culturali, come la promozione di esercizi di osservazione, di produzione e di organizzazione delle informazioni di inferenza, di attribuzione di significati alle informazioni, di critica, di collegamenti con i contesti o con altri beni, di valutazione estetica e di comunicazione, che si trasformano in abilità applicabili ai contesti più diversi e complessi.

Sebbene le competenze sembrano avere una scadenza nel tempo, lo studio della storia dell'arte è per sua natura trasversale e quindi in grado di promuovere molte delle competenze individuate dalla Raccomandazione del Consiglio d'Europa, ben oltre quella culturale, civica e sociale a cui sembra essere naturalmente associata².

L'insegnamento della storia dell'arte, ad esempio, contribuisce in maniera efficace all'acquisizione delle **competenze scientifiche, tecnologiche e informatiche**. L'arte, nel corso della sua evoluzione storica, ha costantemente riflesso e incorporato i progressi tecnologici del suo tempo. Questo fenomeno è evidente nei materiali, nelle tecniche, nei supporti, ma soprattutto nell'analisi di ambiti artistici spesso trascurati nell'educazione scolastica tradizionale, come video arte, computer art, robotic art, genetic art e net art. Studiarne e comprendere le dinamiche di creazione e produzione, alimentano negli studenti la creatività nella sua relazione con la tecnologia – dalla grafica computerizzata, alla stampa tridimensionale e agli ambienti di realtà virtuale – allo scopo di realizzare nuove forme espressive e nuovi scenari e prospettive di fruizione. Esercitarsi a schedare opere d'arte in modo interattivo attraverso tool e strumenti messi a disposizione dalle più recenti industrie ICT e navigare l'immenso paesaggio culturale mediante web e visori, poi, sono le forme di esperienza più concrete per sviluppare le tanto invocate "competenze digitali".

Allo stesso tempo, l'insegnamento della storia dell'arte a scuola "accende" anche i processi di acquisizione delle **competenze imprenditoriali**. Ma in che modo le conoscenze umanistiche incontrano l'imprenditorialità? Secondo un

2. Consiglio D'Europa, 2018

articolo del *World Economic Forum*³ la quarta rivoluzione industriale ha bisogno di più laureati nel settore delle arti, riconoscendo al capitale proprio di questo settore delle competenze strumentali come il pensiero critico e analitico, la creatività, l'originalità, l'intraprendenza, la leadership e l'abilità nel risolvere i problemi. Durante la quarta rivoluzione industriale, le tecnologie non solo stanno cambiando le economie e la società, ma anche il loro significato. Infatti, a meno che le aziende non si preoccupino di comprendere chi siano e di cosa hanno bisogno gli esseri umani rappresentati nei loro set di dati, il rischio è di perdere il contatto con i pubblici che servono, in particolar modo quando si tratta di industrie del settore culturale e creativo. La conoscenza culturale di cui le aziende hanno bisogno non solo deriva da una ricerca di mercato basata sui numeri, ma anche da uno studio di contesti, società, persone e culture, proprie delle discipline umanistiche. È lecito dire che, se i modelli economici falliscono, lo fanno soprattutto per mancanza di comprensione umana.

La storia dell'arte, inoltre, attiva **competenze linguistiche e comprensione interculturale**. Queste competenze, secondo la definizione condivisa dalla ricercatrice in educazione interculturale Darla Deardorff, sono frutto di un dinamismo che si manifesta e si sviluppa durante le interazioni interculturali, contribuendo ad arricchire l'individuo nel tempo. L'insegnamento della storia dell'arte, in una scuola dove la percentuale di alunni con cittadinanza non italiana si incrementa annualmente, costituendo nel 2021 circa il 10% del totale⁴, se condotto attraverso la "via narrativa" oggi sollecitata dalla pedagogia, è in grado di alimentare la pluralità di prospettive e limitare il ruolo autoreferenziale e occidentalizzante delle discipline umanistiche tradizionali, alimentando le strategie democratiche dell'accoglienza e dell'interculturalità. Lo dimostra, in Italia, un *repository* di riferimento, le cui modalità possono essere riadattate in ambito formale con la strategia del **debate** e dello **storytelling**, offerto dal sito "Patrimonio e Intercultura" la prima risorsa on-line specificamente dedicata all'educazione al patrimonio in chiave interculturale, promossa dalla Fondazione Ismu – Iniziative e Studi sulla Multietnicità di Milano, con lo scopo di diffondere le buone pratiche introdotte su scala nazionale nella co-narrazione del patrimonio culturale. Inoltre, l'adozione di fascicoli di *Intercultura* e di metodologia *CLIL-apprendimento integrato di contenuto e lingua*, recentemente affiancati ai manuali di adozione, rappresentano validi strumenti di azione per una prospettiva globale.

Secondo questo breve scenario, l'insegnamento e l'apprendimento della storia

3. Future of Jobs Report, 2018

4. Ministero dell'Istruzione, 2022

dell'arte a scuola svolgono un ruolo fondamentale. Se, da un lato, le opere d'arte sono radicate nella storia e riflettono gli eventi, le idee e le dinamiche sociali del loro tempo, queste innescano anche una cittadinanza consapevole perché contribuiscono a comprendere meglio la storia e la società, consentendo agli individui di partecipare in modo attivo e più informato ai dibattiti pubblici e alle questioni sociali. Dall'altro, la storia dell'arte prepara gli studenti a percorsi di studio destinati a formare professionisti del settore come storici dell'arte, archeologi, archivisti, restauratori, educatori, docenti, curatori, registrar, guide turistiche e catalogatori del patrimonio culturale, contribuendo anche in modo significativo all'acquisizione di competenze essenziali per intraprendere una vasta gamma di professioni. Queste professioni comprendono figure come audience developer, social media manager, digital media curator, web content editor, art advisor, ingegneri, informatici, manager, imprenditori, così come numerose altre posizioni che al momento non hanno ancora un nome definito ma che saranno parte integrante del mercato del lavoro del futuro prossimo.

Riferimenti

CONSIGLIO D'EUROPA, 2018. *Raccomandazione relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente*: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A32018H0604%2801%29>

DE SETA, C., *Perché insegnare la Storia dell'arte*, Donzelli, Roma 2008.

MINISTERO DELL'ISTRUZIONE – UFFICIO DI STATISTICA, 2022. *Gli alunni con cittadinanza non italiana, a.s. 2020/21*, https://www.miur.gov.it/pubblicazioni/-/asset_publisher/6Ya1FS4E4QJw/content/gli-alunni-con-cittadinanza-non-italiana-a-s-2020-2021

WORD ECONOMIC FORUM - FUTURE OF JOBS REPORT, 2018. *Why the Fourth Industrial Revolution Needs More Arts Graduates*: <https://www.weforum.org/agenda/2018/12/why-the-fourth-industrial-revolution-needs-more-arts-graduates/>

COMPETENZE, CAPITALE UMANO E INNOVAZIONE

L'innovazione rappresenta una variabile fondamentale per migliorare la competitività delle imprese e nel contribuire a definire gli scenari e la struttura dei diversi settori produttivi; nel caso di imprese di maggiore dimensione le attività di ricerca e sviluppo (R&S) costituiscono l'elemento di maggiore attenzione, essendo considerate uno dei principali elementi di input del processo innovativo. Da un punto di vista più generale, l'innovazione può essere definita come le nuove idee che sono introdotte nell'impresa e che sono in grado di determinare un vantaggio per l'impresa stessa. Una tale visione permette di superare alcune problematiche di definizione, ed in particolare quanto sottolineato da Adams et al (2006) *"the term innovation is notoriously ambiguous and lacks either a single definition and measure"*; difficoltà di definizione si traducono conseguentemente in difficoltà di misurazione e di valutazione dell'impatto sulla vita dell'impresa. Una definizione interessante considera l'innovazione come qualcosa che sia nuovo per l'impresa (non necessariamente per l'intero mercato) e sia al contempo in grado di generare un vantaggio per la stessa, in termini di profitto, crescita del fatturato o maggiore quota di mercato (Farace, Mazzotta, 2015).

In tempi recenti si è diffusa una crescente consapevolezza dell'importanza del capitale umano e del suo contributo importante al processo innovativo; la qualificazione del capitale umano è cruciale tanto nella grande impresa quanto nelle imprese di dimensioni minori, quali le piccole e medie imprese. Queste ultime, mancando una funzione di ricerca si giovano della partecipazione del capitale umano qualificato al processo innovativo. Nella definizione e valutazione del capitale umano vi sono tre aspetti fondamentali da tenere in considerazione: le competenze, la partecipazione al processo innovativo e le relazioni intra-impresa.

Le competenze rappresentano dunque un elemento fondamentale per la vita ed il successo dell'impresa; tuttavia, non poche sono le difficoltà di pervenire ad una misurazione univoca e condivisa all'interno della teoria economica. La consapevolezza del ruolo e dell'importanza delle competenze e del capitale umano sono ormai consolidate in letteratura: *"human capital is created by changing persons so as to give them skills and capabilities that make them able to act in new ways"*. (Coleman, 1990, p. 304).

Le abilità e le competenze sono sempre di più al centro dell'analisi economica; il processo di accumulazione di saperi e competenze è complesso e richiede la capacità di analisi dei diversi input attraverso i quali i lavoratori e, più in generale, gli individui accrescono i propri saperi ed il proprio saper fare. In

prima istanza la misurazione del capitale umano valuta la tipologia, la durata e gli esiti del percorso formativo e dell'istruzione professionale. Questa misura da sola non basta dal momento che è carente dal punto di vista della dinamica dell'accumulazione delle competenze che caratterizza la vita di ciascun individuo. Tale processo prosegue grazie alle attività di on the job training cui il lavoratore viene chiamato per far fronte ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, di mercato o di altro tipo e adeguare i propri saperi alle dinamiche della vita dell'impresa. Inoltre, gli individui sono in grado di accrescere le proprie competenze al di fuori della vita dell'impresa, anche attraverso diverse tipologie di canali di conoscenza.

Nella letteratura economica le competenze sono valutate con set di indicatori diversi, ma che possono essere raggruppati in tre grandi ambiti:

- Indicatori che valutano le modalità di impiego delle competenze nell'ambito lavorativo; questi indicatori permettono di analizzare le correlazioni fra figure professionali specifiche e specifici settori produttivi o con i diversi livelli di inquadramento contrattuale;
- Un secondo gruppo di indicatori valuta singole abilità generali o specifiche evidenziate empiricamente ed in grado di comprendere la presenza nell'impresa di conoscenze astratte o di capacità specifiche¹;
- Il terzo gruppo mette in evidenza uno degli aspetti che maggiormente caratterizzano il moderno mercato del lavoro, dato dal mismatch tra domanda ed offerta; in questo caso il confronto tra domanda ed offerta permette di comprendere la dimensione dello skill shortage e l'inadeguatezza del processo di accumulazione delle competenze rispetto alle necessità dell'impresa².

L'impresa per accrescere la capacità innovativa e per migliorare la propria competitività ha bisogno di conoscere il capitale umano disponibile sia nelle sue componenti più astratte e generali, sia in quelle più direttamente impiegabili nell'attività lavorativa. Di conseguenza, assume rilevanza strategica nella vita dell'impresa, prima che accrescere le competenze del lavoro, la capacità di conoscere la qualità del capitale umano a disposizione e di utilizzarlo al meglio. Il processo di cui passa attraverso l'adeguata valorizzazione del capitale umano all'interno dell'impresa, che ha un profilo riferibile al valore eco-

1. Questo secondo gruppo permette di valutare le possibilità di occupazione e di remunerazione dei lavoratori.

2. Quest'ultimo gruppo parte ad esempio permette di analizzare ciò che accade con le candidature per le posizioni lavorative per le quali non si hanno le competenze adeguate/ richieste dall'impresa.

nomico ed alla remunerazione, ma anche ad altri elementi che sono altrettanto importanti ed in alcuni casi lo sono anche più. La valorizzazione delle competenze non passa dunque solo dallo scambio del mercato del lavoro, ma anche (e soprattutto) attraverso l'immedesimazione del capitale umano nell'impresa intesa come comunità e come luogo di valori diversi³ e condivisi.

Questo aspetto è importante, dal momento che il passaggio dalla partecipazione del capitale umano alla vita dell'impresa ed all'introduzione delle innovazioni non è diretto e immediato, ma invece indiretto, dal momento che richiede tempi più o meno lunghi. Infatti, le competenze ed il capitale umano si alimentano attraverso diversi canali (v. Figura 1 di seguito) e rappresentano uno dei canali attraverso i quali l'impresa costruisce le sue conoscenze e la sua absorptive capacity (Cohen Levinthal, 1990), che costituisce una modalità attraverso il quale l'impresa introduce ed assorbe le innovazioni. Dallo schema riportato di seguito si comprende che la funzione di R&S rappresenta, come detto in precedenza, solo uno dei canali di input del percorso innovativo; peraltro, tale canale in molte imprese, specie quelle di dimensioni ridotte, non è presente. Il capitale umano e le competenze svolgono dunque un ruolo strategico nel determinare l'introduzione delle innovazioni e nel decretarne il successo. Il ruolo delle competenze, se da un lato è autonomo nel costruire l'insieme della conoscenza dell'impresa, dall'altro lato assume una rilevanza strategica nella costruzione del network interno all'impresa. In questo modo, il capitale umano gioca un ruolo duplice, come set di conoscenze/competenze autonome e come sistema relazionale in grado di scambiare conoscenza e di costruirne di nuova.

3. In questo caso assumono rilevanza variabili diverse come il territorio, le istituzioni, le reti intra e interimpresa, in modo da costruire un senso di appartenenza che è condiviso all'interno dell'impresa e con la comunità locale (si veda Becattini et al, 2009 e la letteratura su distretti e sistemi locali del lavoro).



“Nuove idee che sono introdotte nell’impresa in vari modi e che permettono all’impresa di ottenere un vantaggio”

Figura 1. Il processo di creazione di conoscenza nell’impresa

La partecipazione dei lavoratori ai processi innovativi ed alle decisioni strategiche dell’impresa permette di dare valore alle competenze del lavoro e di generare un vantaggio dell’impresa; generalmente, tale partecipazione si ritiene caratteristica dei profili di elevata specializzazione tecnica in imprese collocate in settori ad elevato contenuto tecnologico. Tuttavia, l’esperienza empirica (Farace, Mazzotta, 2015) mette in evidenza come tale partecipazione sia in grado di generare vantaggi anche alle imprese di dimensioni minori in settori tradizionali; anche queste ultime sono in grado di adottare un approccio innovativo che implica risultati positivi in termini di crescita delle quote di mercato, del fatturato e/o dei margini di profitto. Le competenze non sono dunque rilevanti in sé, ma lo diventano nella misura in cui sono valorizzate ed in grado di contribuire efficacemente alla vita dell’impresa. In questo senso, l’interazione tra le diverse competenze e la partecipazione attiva ai processi aziendali rappresenta un processo cumulativo di crescita che implica una complessità di difficile misurazione, ma per la quale sono evidenti i vantaggi per le imprese e la necessità di uno studio guidato da un approccio anch’esso innovativo.

Bibliografia

- Adams, R., Bessant, J., Phelps, R. 2006, "Innovation Management Measurement: A Review"; *International Journal of Management Reviews*, n° 8, pp.21-47
- Becattini, G., Bellandi, M., De Propris, L., Eds 2009, *Handbook of Industrial Districts*, Edward Elgar London
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. 1990, Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, Special Issue: Technology, Organizations and Innovation. (Mar., 1990) pp. 128-152
- Coleman J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press
- Farace S., and Mazzotta F. (2015) "The Effect Of Human Capital And Networks On Knowledge And Innovation in SMES." *Journal of Innovation Economics* 16 (1): 39–71.
- Nosvelli M. (2009) *La misurazione del capitale umano*, QOrking paper CE-RIS-CNR 1-35 OECD. 2018. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

DOTTORI COMMERCIALISTI ED EVOLUZIONE DELLE COMPETENZE

Agli iscritti nell'Albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili è riconosciuta *competenza* specifica in economia aziendale e diritto d'impresa e, comunque, nelle materie economiche, finanziarie, tributarie, societarie ed amministrative. Purtroppo, l'evoluzione della società e delle norme che la sorreggono costringe ad un miglioramento continuo delle proprie conoscenze e capacità professionali che deve, però, andare di pari passo con la sempre più veloce innovazione tecnologica.

Ad esempio, l'intelligenza artificiale che sta iniziando a rivoluzionare l'ambito economico e fiscale, apre a nuove opportunità per migliorare i servizi offerti ai contribuenti. È importante sottolineare che non sostituisce in alcun modo la professionalità, le capacità e l'esperienza dei dottori commercialisti, ma va integrata per ottenere risultati migliori. Ed in effetti, la crescente adozione delle dichiarazioni precompilate da parte dell'Agenzia delle Entrate evidenzia l'importanza di adattarsi alle nuove tecnologie e sfruttarle a proprio vantaggio. Alla luce delle evoluzioni della società e dell'innovazione tecnologica si deve comprendere come mantenere elevate le proprie competenze tradizionali per rimanere, agli occhi del mondo esterno, professionisti esperti nel problem solving e utili semplificatori di dinamiche sempre più complesse.

I dottori commercialisti, come le altre categorie professionali, non possono non seguire attentamente l'innovazione tecnologica, fornendo servizi sempre più efficienti e personalizzati a cittadini e imprese. L'intelligenza artificiale, visto come un nemico da combattere, può essere – invece - un prezioso alleato, consentendo di concentrarsi su compiti ad alto valore aggiunto per affrontare sfide più complesse. Inoltre, rimane essenziale mantenere un dialogo costante con le istituzioni, al fine di garantire un equilibrio tra l'utilizzo della tecnologia e la *tutela delle competenze professionali* dei dottori commercialisti. In questo modo, si può continuare a essere protagonisti nel settore, contribuendo in modo significativo alla gestione fiscale e finanziaria dell'Italia.

Un'evoluzione positiva nell'ambito delle competenze dei dottori commercialisti è quella che vede le politiche di genere e l'*eliminazione della "segregazione occupazionale"* nell'ambito della categoria. Infatti, ultimamente, la Fondazione Nazionale dei Commercialisti ha pubblicato il documento dal titolo "Guida per la certificazione della parità di genere". Attraverso tale documento, si afferma che spetta anche ai commercialisti creare cultura nelle aziende e cercare di avvicinare il mondo imprenditoriale a questa importante sfida. La figura del Commercialista, che già permea il tessuto imprenditoriale italiano, deve

essere veicolo di innovazione culturale verso l'obiettivo della parità di genere. Si tratta di uno strumento necessario per contribuire ad effettuare un radicale cambiamento mediante l'inclusione del principio di parità di genere negli obiettivi aziendali, con la conseguenza che le imprese devono pianificare, implementare e documentare non solo i provvedimenti effettivamente varati per garantire il rispetto di tale principio, ma anche i sistemi che consentono la verifica dell'applicazione delle misure attuate.

Affinché sia possibile colmare tale lacuna della normativa in materia di parità di genere non è sufficiente che le norme impongano obblighi alle società, ma è opportuna l'adozione di strumenti che mirino ad un cambiamento culturale. Inoltre, in uno scenario di *ipercompetizione* è necessario puntare su *fiducia e competenza*. Pertanto, nell'ambito della consulenza aziendale, occorre tornare ad un approccio strutturato di analisi fondamentale, in grado di risalire alle determinanti delle performance dell'impresa, nel breve, nel medio e nel lungo termine.

Qualunque giudizio sul valore dell'azienda deve fondarsi su un'approfondita analisi di:

- esposizione dell'impresa alla crisi (che è funzione della flessibilità operativa dell'impresa);
- vulnerabilità dell'impresa alla crisi (che è funzione della struttura finanziaria);
- resilienza alla crisi (che è funzione della capacità di preservare le fonti di vantaggio competitivo).

Ad una crisi così intensa come quella del COVID solitamente seguono periodi a maggiore intensità competitiva. Sarà questo il problema per molte imprese e professionisti il cui rischio maggiore è l'inerzia.

Stiamo vivendo uno scenario di ipercompetizione intesa come mutamento radicale globale non solo delle strategie di mercato e dei sistemi gestionali, ma anche dei fattori intangibili quali le competenze, i comportamenti, i valori organizzativi e la cultura d'impresa.

Le imprese ed i professionisti più dinamici sono capaci di riconfigurare il mercato, mentre per gli altri vi sarà la fuoriuscita dallo stesso. La valutazione delle aziende può essere il punto di riferimento per una consulenza di qualità. Il dialogo imprenditore / professionista sulla sostenibilità di lungo periodo della strategia aziendale diventa momento indispensabile per la creazione e la misurazione del valore creato. Va fatto uno sforzo da parte dei dottori commercialisti per orientarsi verso competenze di qualità, abbandonando del tutto la parte della professione relativa agli adempimenti che – oltre ad essere a minor valore aggiunto – prevedono una possibilità di concorrenza senza limiti.

Inoltre, vi è la necessità di una maggiore leadership da parte del dottore com-

mercialista. Nell'attuale contesto di crisi economica, con cambiamenti culturali, l'evoluzione dell'organizzazione dello studio, l'aumentata competitività e le crescenti condizioni di stress, *la leadership costituisce un fattore determinante* per le sorti di uno studio professionale. Partendo da questa premessa, il miglioramento delle proprie competenze non può non passare per la conoscenza delle tecniche di leadership che ha come obiettivo quello di fornire utili strumenti per gestire con efficacia collaboratori, clienti ed attività.

Fino a poco tempo fa le *hard skills* (competenze tecniche del professionista) erano sufficienti per svolgere la professione. Dopo la laurea, si svolgeva la pratica professionale, si superava l'esame di Stato e si iniziava una professione che sarebbe durata per tutta la vita, senza ulteriori investimenti formativi al di fuori del costante aggiornamento normativo.

All'inizio del secolo, però, comincia il periodo delle riforme (Direttiva Bolkestein e decreto Bersani) e nel 2008 dagli Stati Uniti arriva anche in Europa la crisi finanziaria con un rallentamento del mercato che porta problemi anche ai professionisti.

Con la *pandemia*, si arriva ai temi della *sostenibilità*, alla **tecnologia** pervasiva che cambia tempi e modalità di gestione della professione, per cui le conoscenze tecniche normative diventano necessarie, ma non più sufficienti.

Gli Studi diventano sempre più associati (team working) e quindi organizzati con mentalità imprenditoriale. Si riformano i codici deontologici, che devono riconoscere maggior spazio alle pratiche comunicative e promozionali del professionista. Purtroppo, i soci ed i titolari di studio, procedono formalmente in team, ma sostanzialmente con spirito solitario.

Inoltre, i cambiamenti tecnologici e culturali portano ad un uso intenso di Internet, anche con finalità di business e professionali e gli studi investono nel marketing e nella comunicazione.

In effetti, si può affermare che la nuova frontiera è rappresentata dalle **reti tra professionisti**, dall'uso delle piattaforme di video-conference, dallo smart working e dai co-working dedicati ai professionisti.

In questo scenario le *hard skills* giuridiche ed economico-fiscali (le competenze acquisite negli anni di università e nella pratica) sono solo una parte del bagaglio di competenze utile al professionista. Altre diventano necessarie per gestire collaboratori, attività, progetti, per rimanere competitivi, per gestire nuovi spazi di mercato e per distinguersi sul mercato professionale.

Lo studio associato organizzato con mentalità imprenditoriale, sul modello organizzativo aziendale, richiede necessariamente competenze manageriali, quindi di gestione del tempo, delle attività (competenze di pianificazione e programmazione) e di leadership (abilità di delega, di circolarizzazione delle

informazioni e di gestione efficace delle riunioni). Infine, per poter rimanere competitivi, dopo aver strutturato l'organizzazione di studio ed aver lavorato sul miglioramento continuo delle competenze professionali, è necessario farle conoscere al pubblico. Saper *comunicare*, saper promuovere la propria attività diventa un'attività centrale nella professione.

In effetti, non basta essere in tanti per dire che si è una squadra. Tale si diventerà solo quando si rispetteranno i ruoli, i componenti sapranno coordinarsi ed avranno la mentalità giusta per remare nella stessa direzione.

Queste abilità e competenze necessarie nel bagaglio formativo e culturale del commercialista, si chiamano soft skills, competenze manageriali indispensabili per le *performance* professionali e sono il completamento della formazione del professionista. Essere eccellente e non saperlo comunicare, essere uno scienziato ma non sapersi coordinare con gli altri o avere esperienza ma non saperla mettere a disposizione del team non servirà per la competitività dello studio.

Per concludere, le competenze vanno allargate da quelle tecniche a quelle manageriali, facendo un investimento su sé stessi e ponendo attenzione ad evitare un alibi comune ai professionisti che è quello della *mancanza di tempo*.

COMPETENZE IN GIOCO: LE FIGURE PROFESSIONALI NELL'INDUSTRIA DEI VIDEOGIOCHI

Prendiamo due videogiochi: *Super Mario Bros.* del 1985 e *Grand Theft Auto V* del 2013. Cronologicamente, rappresentano l'evoluzione nel tempo del medium videoludico in ogni suo aspetto, dalla grafica al sonoro, dalla narrazione alla programmazione. Spostando il focus non sul prodotto finito e fruibile, ma sulla sua ideazione e creazione, è possibile notare un'altra sostanziale differenza. Il videogioco icona degli Anni Ottanta vede un numero totale di sette persone che hanno lavorato alla sua realizzazione e alcune di esse si sono occupate anche di più aspetti. *GTA V*, invece, presenta titoli di coda, in cui scorrono i nomi di coloro che fanno parte del team di sviluppo, che durano all'incirca trentacinque minuti. Questo breve ma incisivo esempio rende perfettamente il concetto di come ci sia stata un'evoluzione significativa – sia quantitativa che qualitativa – del videogioco, rintracciabile anche attraverso le figure professionali, che ha portato alla nascita di nuove conoscenze.

Le *competenze nell'industria dei videogiochi* oggi sono molte, varie e trasversali. Elencarle tutte in poche pagine risulterebbe complesso, ma è importante sottolineare alcuni aspetti per avere un quadro chiaro delle figure professionali del settore. Innanzitutto, non si parla più unicamente di competenze nelle aree informatiche, di programmazione, hardware e software del videogioco – che comunque, a loro volta, si sono moltiplicate e specializzate – ma anche nell'ambito creativo, artistico e letterario. Queste ultime sono indicative di come il videogioco abbia una natura complessa e per questo sia definito come *“un'opera multimediale interattiva, cioè un prodotto culturale autoriale”* (Accordi Rickards, 2022). Altro aspetto da mettere in risalto è che, al contrario dell'esempio fatto all'inizio fra *Super Mario Bros* e *GTA V*, oggi anche un gruppo ristretto di persone, o addirittura una sola persona, può sviluppare un videogioco. Un esempio Made in Italy è *“Vampire Survivors”* ideato dal designer Luca Galante, in arte Poncle, che ha avuto un grande successo nazionale e internazionale. Ciò è stato reso possibile grazie alla maggiore accessibilità rispetto al passato dei software per la creazione di videogiochi dando vita alla possibilità di svilupparli usufruendo sia di budget ridotti, sia, con il supporto delle community videoludiche, grazie alle campagne di crowdfunding online. Questi videogiochi rientrano nella definizione di *indie game*, ovvero progetti indipendenti. Altra storia, invece, se ci spostiamo nelle medie-grande aziende videoludiche dove i budget per la produzione sono notevolmente maggiori e, di conseguenza, anche i prodotti finali. Si parla infatti di titoli *Tripla A*, in cui è possibile analizzare la quantità e qualità di competenze che il mercato

videoludico richiede oggi. Volendo fare una suddivisione, si possono individuare le seguenti sfere di competenza: visiva, sonora, storytelling, marketing, programmazione. Nelle prime tre sono individuabili le *competenze creative* di cui necessita il videogioco che precedono la fase di programmazione: bozzetti, illustrazioni, storyboard, sceneggiatura – là dove è presente ovviamente una storia – tipologia di musica, canzoni e suoni. Ad esempio, il *concept artist* è l'illustratore che traduce le idee degli autori del videogioco in forma visiva, ha quindi una formazione prettamente artistica, dotato di eccezionali capacità di disegno e pittura e che utilizza metodi tradizionali o digitali per realizzare le proprie opere (Morini, 2019). La musica e le canzoni oggi sono una componente fondamentale di un videogioco, per questo, già a partire dagli Anni Novanta, le case videoludiche hanno incominciato ad ingaggiare compositori e orchestre per creare delle vere e proprie colonne sonore, ulteriore elemento distintivo di un videogioco. Per quanto riguarda l'ambito narrativo, il medium videoludico è passato dalla semplice storia dell'eroe che salva la principessa dal cattivo di turno – per riprendere Super Mario Bros. – a narrare storie sempre più complesse. Per tale motivo, è diventato sempre più necessario avvalersi di competenze riguardanti la scrittura e la narrativa, portando a figure professionali come il *narrative designer* – che si occupa nello specifico di scrivere la storia del mondo del videogioco, il *worldbuilding* e lo *storyworld* – e lo sceneggiatore. Possiamo notare che molte delle figure professionali citate finora sono comuni a quelle di altri prodotti culturali. Si potrebbe dire, infatti, che le competenze dei videogiochi siano “multi-media”, ovvero in grado di viaggiare da un medium all'altro. Alfiere di tale circostanza è l'ambito cinematografico, da cui il videogioco, nel corso della sua evoluzione, ha assorbito linguaggi e tecniche. Non solo cinema ovviamente. La necessità di una figura ombrello che gestisse il team artistico ha dato vita all'*art director*. Di fatto, è una figura che supervisiona ogni aspetto della fase produttiva artistica del videogioco e che, dunque, richiede una serie di multi-competenze acquisite, magari, anche in altri campi artistici. Importante citare, inoltre, figure professionali legate al settore marketing e comunicazione in quanto, il videogioco, è un prodotto commerciale destinato alla vendita. Tra tutte, la più interessante è quella del *community manager*, cui compito è quello di gestire le relazioni con la comunità di gioco, intrattenerla e capirne le esigenze. Abilità comunicative, conoscenze del videogioco intorno a cui ruota la community, dei media e degli influencer per una coordinazione ottimale dei piani di comunicazione con il settore marketing sono, pertanto, necessarie per il ruolo.

Restando per un attimo nell'ambito cinematografico, basti pensare a come, grazie alle tecnologie del *motion capture* e *green screen*, molti attori e attrici

trovano nel videogioco un ulteriore campo di espressione artistica (per citarne alcuni: Willem Dafoe, Angela Bassett, Keanu Reeves, Carrie-Anne Moss, Kevin Spacey). Spostando invece lo sguardo su quelle competenze che sono nate grazie allo stretto dialogo fra videogioco e digitale, i principali campi da citate sono due: le piattaforme digitali di streaming e gli eSports, dove il minimo comune denominatore è Twitch. La “piattaforma viola” – così chiamata per il colore iconico – permette oggi la fruizione di contenuti di vario genere. Nata come piattaforma dedicata nello specifico al mondo di videogiochi e sport elettronici, resta il principale punto di riferimento dell'intrattenimento videoludico, sia in termini di spettatori che di *content creator*, nonostante l'ampliamento delle tipologie di contenuti nel tempo. Nell'ambito videoludico vi è lo *streamer*, cioè un utente che utilizza piattaforme dedicate per diffondere propri video contenenti recensioni o gameplay relativi a determinati videogiochi. Lo streamer deve avere particolari competenze non solo nel settore videoludico, ma anche comunicative e tecniche per quanto concerne l'utilizzo della piattaforma e le sessioni di live streaming. Con le possibilità di guadagno date dalla piattaforma tra abbonamenti, donazioni e sponsor, quello dello streamer è diventata una vera e propria figura professionale simbolo della digital society. Uno streamer che si specializza in un videogioco competitivo, e partecipa quindi a tornei e competizioni, può entrare nel vasto e complesso mondo degli eSports. Anche qui sono molte le figure professionali che richiedono specifiche competenze tecniche, informatiche e conoscitive del settore. Innanzitutto, si ha il videogiocatore professionista e l'*e-coach*, ovvero l'allenatore del team di eSports o del videogiocatore professionista. Già da queste figure, è possibile capire come in qualche modo c'è stata una “rimediazione” delle figure legate agli sport tradizionali, nonché logiche e dinamiche di questo settore. Per comprendere maggiormente il fenomeno, basti nominare figure come il *caster* e l'*host*. Il primo è la controparte del commentatore negli sport tradizionali, in pratica, il cronista sportivo di eventi eSport, il secondo è il presentatore degli eventi. Sono figure esperte del videogioco competitivo che commentano, grandi conoscitori dei team e giocatori partecipanti e aventi una conoscenza dei linguaggi specifici connessi al singolo videogioco competitivo. Entrambe le figure, quindi, hanno competenze in comune con gli sport tradizionali ma che sono state ricollocate e rimediate all'interno del mondo degli eSport. In ultimo è importante nominare la figura dell'avvocato digitale, ovvero una figura giuridica specializzata nell'ambito del digitale e molto richiesta nel settore dei videogiochi competitivi dati ancora i problemi di inquadramento normativo sia in ambito nazionale che internazionale.

Questa breve panoramica delle figure professionali dell'industria dei videogio-

chi mette in risalto le tante competenze multidisciplinari che vengono messe in gioco in un campo attivo e prolifico e che attualmente può continuare a far nascere nuove competenze sempre più legate alla società digitale in cui si è immersi.

IL FATTORE UMANO ALLA BASE DELL'INTELLIGENZA GENERATIVA: COMPETENZE E INNOVAZIONE PER IL MONDO CHE CAMBIA

“La cosa triste dell’intelligenza artificiale è che manca di artificio e quindi di intelligenza”. Da questa suggestione di Jean Baudrillard, filosofo, sociologo e politologo francese, il nostro rapporto con l’A.I. è cresciuto - fino a determinare aspetti della nostra vita sociale e lavorativa, ma i dubbi restano. Sullo sfondo dell’odierna temperie sociale ed economica, tra crisi pandemiche, conflitti geopolitici e quell’ineffabile senso di *incertezza* diffuso tra le masse, cambia anche il clima culturale che accompagna le trasformazioni del mondo del lavoro. Una convivenza, quella tra uomo e macchina, che sposta l’attenzione dell’universo delle professioni verso l’acquisizione improvvisa di nuove competenze, innescando altre forme di previsione sul momento di *transizione* che stiamo vivendo. Quali sono le competenze necessarie per vivere questo cambiamento, quali processi sono in gioco?

Il dato di fatto è che l’Intelligenza Artificiale è presente in buona parte degli ambiti lavorativi, rivestendo, ad esempio, un’importanza cruciale in campo medico, basti pensare al controllo dell’intero ciclo dei dati presenti nella cartella del paziente; la diagnostica per immagini; l’utilizzo della robotica nella chirurgia; l’identificazione e la previsione di epidemie; la sorveglianza delle malattie, oltre che gli strumenti a supporto di decisioni cliniche in contesti critici.

L’anima dirompente dell’avanzamento tecnologico che stiamo vivendo pone l’A.I. come *game changer* nella ridefinizione dei processi produttivi aziendali, permeando in diversi scenari del mondo delle professioni e offrendo nuove opportunità di crescita alle aziende. Nell’ambito di questa evoluzione viene largamente impiegata la *Big Data Analytics* nel settore industriale, attraverso tecniche di *Machine Learning e Deep Learning*, prevedendo l’andamento futuro di un dato fenomeno, migliorando i livelli di produttività e la gestione dei costi – intervenendo direttamente sui processi di filiera, nel caso dell’individuazione di anomalie e guasti.

Una transizione ubiqua, che riguarda tutti (non soltanto gli addetti ai lavori), tanto veloce quanto improvvisa. Un vero e proprio ripensamento professionale, che fu in gran parte preannunciato nel 2017 dal gruppo di ricerca Institute for the Future (IFTF): **“L’85% dei lavori che svolgeremo nel 2030 non sono ancora stati inventati”.** Un cambio di passo epocale, che tende ad orientare il mondo del lavoro verso l’acquisizione di competenze sempre più in ottica *human-driven* all’Intelligenza Artificiale.

Notiamo come l'A.I. sta portando innovazioni significative anche in settori lavorativi apparentemente distanti dall'automazione dei processi: *in agricoltura* (droni, robotica, sistemi sensoriali, veicoli a guida automatica AGV e coltivazioni basate sui dati); nella *contabilità e nell'amministrazione* (sistemi di controllo e automazione di processi di revisione contabile); nei *trasporti* (monitoraggio delle linee e sistemi in tempo reale, previsione dei guasti, turnazioni di lavoro); nella *ristorazione* (blockchain per monitorare lo stato delle materie prime, big data kitchen e food pairing per la ricerca di nuove combinazioni di sapori); fino a forgiare l'*immaginario* con la creazione automatizzata di opere d'arte, contenuti audiovisivi e di informazione (tool per generare testi in A.I., applicazioni text-to-image).

Da questa convivenza uomo-macchina, ne consegue dunque una separazione tra *intelligere* e *agere*, un "divorzio"¹ - così definito dal filosofo e sociologo **Luciano Floridi** - dove, però, l'agire dell'algoritmo avrà bisogno dell'intelligenza biologica per operare. In quest'ottica, l'A.I. non sostituisce le competenze del lavoratore, non replica le capacità cognitive umane, ma ne amplifica le possibilità del fare.

Nascono quindi nuovi bisogni, cambia il mercato del lavoro, si assiste a un'accelerazione esponenziale nell'acquisizione di competenze digitali avanzate e di nuove hard skills in materia di protezione dei dati. All'implementazione di progetti digitali complessi, corrisponde l'avvento di nuove competenze emergenti quali: la valutazione dell'impatto etico, legale e sociale per un uso responsabile dell'A.I. (Artificial Intelligence Ethicist); le tecniche di intelligence per la modellazione dei rischi e la prevenzione delle minacce (Cyber threat intelligence analyst); lo sviluppo di algoritmi per l'apprendimento automatico a partire dai dati e dall'esperienza (Machine Learning Specialist); l'A.I. applicata alla finanza per monitorare i trend di mercato, l'utilizzo di tool digitali per innovare i servizi finanziari ed effettuare analisi predittive sulla base dei dati (Fintech Business Analyst); favorire la migrazione sicura dei dati in un *public cloud* attraverso l'ideazione, la costruzione e la gestione di ambienti virtuali resilienti e scalabili (Cloud Architect) - per citarne alcune. Figure professionali capaci di saper leggere i linguaggi della contemporaneità e decifrare le potenziali minacce connesse agli usi malevoli dell'intelligenza artificiale generativa. Infatti, in questo salto evolutivo del mondo del lavoro, non mancano le preoccupazioni di ordine etico, circa i rischi connessi all'utilizzo di applicazioni generative di intelligenza artificiale.

1. Cfr. L. Floridi, *Etica dell'intelligenza artificiale. Sviluppi, opportunità, sfide*, Raffaello Cortina, Milano 2022.

L'avanzamento tecnologico di questo dominio sta riscrivendo, di pari passo, la mappatura delle competenze legate al contrasto del fenomeno dell'**information disorder**, la sicurezza dei dati e la trasparenza. Ed è proprio in questo sviluppo incessante che nascono effetti collaterali improvvisi, incontrollabili e dalle conseguenze potenzialmente dannose. Vediamo come il fenomeno dilagante connesso alla costruzione di contenuti *deep fake*, frutto di tecniche di manipolazione di foto, video e audio, rappresenta, per certi versi, l'incapacità di prevedere gli effetti della nostra *inventio*. La rapida evoluzione di tool per la creazione di contenuti *deep fake* implica competenze multidisciplinari destinate ad estendersi allo studio di contenuti testuali, audio, video e competenze pratiche di content management, tali da poter consentire la lettura strategica alla base della costruzione di informazioni ritenute *fake*. Date le enormi sfide che attendono, in un contesto in cui **“non più il potere dell'uomo sulla natura, ma il potere della tecnica sull'uomo e sulla natura”** (Galimberti 1999, p. 483), saper prevedere le conseguenze potenzialmente dannose dell'A.I., per l'individuo e la società, resta la competenza necessaria per poter governare questa trasformazione digitale.

Una nuova cassetta degli attrezzi, un mix di saperi in ambito tecnico, sociologico e di comunicazione, necessario alla lettura e all'interpretazione di un contesto mutevole, “social”, che innesca la natura *disruptive* di nuove forme di frode e di crimini digitali connessi a contenuti *deep fake* - come ad esempio la costruzione di immagini ambigue o di nudi fake (sextortion); riportare in vita un defunto servendosi della sua impronta digitale o dei suoi dati ancora presenti sulle piattaforme social (ghostbot); il preoccupante fenomeno di crimini connessi a Metaverse e Darkverse legati all'esfiltrazione di dati (man-in-the-room).

La vera sfida, destinata al mondo delle competenze digitali, sarà garantire un ecosistema sicuro, *human-driven*, dove l'intelligenza biologica dell'essere umano, unita al supporto della macchina, possano migliorare le condizioni di lavoro e creare vantaggi reali per la società, le imprese e le persone.

COMPETENZE NELL'ERA DEL DIGITALE: NAVIGARE IL FUTURO CON SUCCESSO

Introduzione

Nell'era del digitale, la rapida evoluzione tecnologica ha portato a profondi cambiamenti in tutti gli aspetti della società, dall'istruzione al lavoro, dalla comunicazione alle operazioni aziendali. Proverò ad esplorare l'importanza delle competenze digitali in un mondo sempre più connesso, analizzando come queste competenze siano diventate fondamentali e come possono essere acquisite ed implementate per prosperare nell'ambiente digitale in costante mutamento. Insomma, siamo nell'era del digitale e le competenze hanno sempre una maggiore importanza per le sfide del futuro.

1. La Crescente Importanza delle Competenze Digitali

L'evoluzione tecnologica ha reso le competenze digitali un pilastro dell'adattabilità nel mondo contemporaneo. Gli individui che possiedono competenze digitali ben sviluppate hanno un vantaggio significativo in vari aspetti della loro vita, dal mercato del lavoro alle attività quotidiane.

Nel contesto lavorativo, le competenze digitali sono essenziali. La capacità di utilizzare strumenti digitali e comprenderne i principi è un prerequisito per molte professioni. Dall'informatica alla medicina, dalla finanza al marketing, le competenze digitali sono richieste in settori eterogenei.

L'istruzione è stata trasformata dall'era digitale. Gli studenti devono padroneggiare la ricerca online, utilizzare strumenti digitali per lo studio, e sviluppare abilità di comunicazione online. I docenti devono essere in grado di insegnare in modo efficace utilizzando tecnologie didattiche.

Infine, aspetto non meno importante, la comunicazione è diventata fortemente digitale. La capacità di scrivere e comunicare online è fondamentale. Le competenze di comunicazione digitale comprendono la scrittura di e-mail efficaci, la gestione di chat e la comprensione dei meccanismi delle reti sociali.

2. Competenze Digitali Chiave

L'alfabetizzazione informatica è la base delle competenze digitali. Questo include la comprensione dei sistemi operativi, la gestione di software e la capacità di navigare in Internet in modo efficace e sicuro.

La programmazione è una competenza chiave per la creazione di applicazioni, siti web e software. La conoscenza di linguaggi di programmazione come Python o JavaScript è preziosa in molteplici ambiti, dalla creazione di soluzioni personalizzate all'automazione di processi.

Inoltre, con l'aumento delle minacce cibernetiche, la sicurezza informatica è cruciale. Queste competenze includono la protezione dei dati, la rilevazione di minacce e la gestione delle password. La gestione dei dati è fondamentale per l'analisi dei dati e l'informatica decisionale. Ciò include la raccolta, l'organizzazione e l'analisi dei dati, con strumenti come SQL, Excel o strumenti di analisi dati.

Infine, oggi le competenze sono legate anche all'Intelligenza Artificiale; con l'IA che diventa sempre più rilevante, la comprensione dei concetti di base dell'IA, come l'apprendimento automatico, diventa un'abilità preziosa.

3. L'Apprendimento Continuo e l'Etica Digitale

L'apprendimento continuo è un aspetto chiave delle competenze digitali. La tecnologia evolve rapidamente, e la volontà di imparare nuove competenze è essenziale per rimanere rilevanti.

L'etica digitale è altrettanto importante. Comprende il rispetto della privacy online, l'uso responsabile dei dati, e l'equità nell'accesso alle risorse digitali.

Conclusioni

Il governo italiano ha definito un Piano Operativo per la Strategia Nazionale delle Competenze Digitali con l'obiettivo di chiudere il gap digitale con Paesi europei più avanzati come Germania, Francia e Spagna entro il 2025.

Gli obiettivi previsti sono: raggiungere il 70% di popolazione con competenze digitali almeno base, duplicare la popolazione in possesso di competenze digitali avanzate, triplicare il numero dei laureati in ICT (dimezzando anche il divario di genere), quadruplicare quelli di sesso femminile, ***duplicare la quota di imprese che utilizzano i big data, incrementare del 50% la quota di PMI che utilizzano specialisti ICT***, aumentare di cinque volte la quota di popolazione che utilizza servizi digitali pubblici e portare a livelli europei l'utilizzo internet nelle fasce meno giovani. Il modello prevede un sistema costante di monitoraggio annuale per misurarne l'impatto sugli assi di intervento.

In conclusione, nell'era del digitale, le competenze digitali sono essenziali per prosperare sia a livello personale che professionale. Queste competenze abbracciano una vasta gamma di abilità, dalla programmazione alla sicurezza informatica, dalla gestione dei dati al marketing digitale. La capacità di imparare in modo continuo e di comportarsi eticamente online è altrettanto importante per costruire una società digitale sicura, equa ed efficiente. L'acquisizione e lo sviluppo di queste competenze sono una sfida ma anche un'opportunità per coloro che desiderano navigare con successo nel futuro digitale in costante evoluzione.

IL RUOLO DEL SOCIAL MEDIA MANAGER TRA SOFT SKILLS E HOT SKILLS

1. **Premessa: lavorare nella *digital society***

Circa un decennio fa, il web era interpretato come un *luogo-non luogo* (Augé, 1992) evanescente, privo di confini e irreali. Se il non-luogo si poneva in contrapposizione ai luoghi antropologici e quindi rappresentava tutti quegli spazi che hanno la prerogativa di non essere identitari, relazionali e storici, è chiaro come oggi il web abbia superato totalmente tale definizione ed è (e diventa sempre di più) un luogo concreto fatto di persone, valori, relazioni e identità tanto da generare quella che oggi conosciamo come la *“digital society”*, la società digitale in cui traslocano i meccanismi sociali, i comportamenti di massa e i fenomeni collettivi dei luoghi fisici della società non digitale e in cui esplose il concetto di *“intelligenza collettiva”* diffuso *Pierre Levy* (1994). La digital society rappresenta una rete in cui saperi, professionalità e mansioni si integrano gli uni con gli altri influenzando e ridefinendo il mondo del lavoro contemporaneo che si sradica dall’idea tradizionale di azienda e si appoggia sempre di più al principio di collaborazione. Le aziende e i professionisti sono consapevoli del fatto che per essere competitivi devono pensarsi (o ripensarsi) nel digitale. Contemporaneamente - mentre i lavori tradizionali imboccano la strada del digitale per adattarsi alla trasformazione e quando questo non può avvenire, scompaiono - all’interno della digital society nascono nuovi lavori che non potrebbero esistere al di fuori di essa. Questo movimento di integrazione sta contribuendo a creare nuove professionalità che sono sempre più trasversali e ibride e, proprio per questo, acquisiscono un enorme valore perché possiedono enormi potenzialità fino ad ora inesplorate (Amendola e D’Antonio, 2022).

2. **La creatività come competenza**

Quando si parla di *“nuovi lavori digitali”* si fa riferimento a tutte quelle professioni che fanno da ponte tra social media, e-commerce, siti web, piattaforme digitali e aziende e si pongono l’obiettivo di aiutare queste ultime a costruire e migliorare la propria presenza online. Tuttavia, spesso non si tiene conto del fatto che oggi questi lavori – che sono nati negli ambienti di lavoro analogici e si sono ripensati e trasformati nel digitale – non sono più così nuovi e, soprattutto, hanno acquisito una propria potenza evolutiva che ne ha permesso ulteriori e continui aggiustamenti, ricalibramenti e adeguamenti. Tra i *“nuovi lavori digitali”* rientrano sia le professioni creative che quelle non creative. Ed è chiaro come le prime siano fortemente soggette ad una costan-

te e indebita appropriazione da parte chi non possiede la giusta esperienza. **La creatività è una competenza** e in quanto tale va coltivata e formalizzata, altrimenti diventa solo un guizzo brillante destinato a rimanere isolato nel tempo e nel lavoro. In particolare, viene definita **soft skill** e rappresenta una competenza trasversale che diventa necessaria nella gestione dei processi di cambiamento a cui la società contemporanea è sempre più esposta. La creatività rientra nella Top 10 tra le competenze più importanti individuate del *World Economic Forum (WEF)*. Si tratta di una forma vitale di intelligenza attraverso cui riconoscere nuove connessioni tra innovazioni, soluzioni e cambiamenti. Molto spesso la creatività è associata, solo ed esclusivamente, all'arte e alla sua pratica. In realtà non è così.

La creatività non è affatto artistica, anche se si può usare l'arte per essere creativi, questi due aspetti non sono legati in modo univoco, il che è un concetto molto interessante. Se la creatività non è legata all'arte, allora cos'è? Come si può definire se si è creativi?

Stephan Mumaw

La creatività interpretata come una competenza coincide con il **problem solving**, ma si arricchisce di due caratteristiche chiave: **rilevanza e innovazione**. La prima è l'indicatore che riguarda la risoluzione del problema, la seconda riguarda l'originalità della soluzione. Proprio questo legame tra la necessità di risolvere un problema e la volontà di farlo in modo innovativo rende la creatività una soft skill così importante per le aziende.

3. **Social media management: nascita, competenze ed evoluzioni di una “nuova” professione**

Il **social media management** è una delle professioni più praticate (e anche abusate) della società digitale e ha fatto della creatività una propria competenza fondamentale, ma non l'unica necessaria. C'è stato un tempo in cui chiunque studiasse comunicazione o avesse una minima conoscenza delle piattaforme social si riteneva social media manager, senza acquisire alcun tipo di competenza e, talvolta, producendo danni anche alle aziende che vi si affidavano. L'idea alla base di questa *“corsa alla professione”* era quella che lavorare attraverso le piattaforme di social networking che quotidianamente ognuno di noi utilizza per scopi personali e, principalmente, d'intrattenimento sarebbe stato facile e divertente: ottenere il massimo con il minimo sforzo. Ben presto

ci si è resi conto che, così come qualsiasi altra professionalità, anche quella del social media manager va acquisita, interiorizzata e praticata perché stare sui social non significa saperli utilizzare in modo strategico e saperli rifunzionalizzare nell'ambito del marketing.

Il *social media manager* è una delle figure più trasversali del lavoro digitale che in pochissimo tempo è passato da una fase sperimentale ad un ruolo altamente professionale e formalmente riconosciuto. Il social media manager conosce i social media e sa che un contenuto non può essere solo copiato e incollato da una piattaforma all'altra, ma deve essere declinato in base alle caratteristiche di ognuna di esse, è in continuo aggiornamento, sa relazionarsi con le community e le audience e sa leggere i dati che il proprio lavoro produce. Tutto ciò è possibile non solo *usando* i social, ma soprattutto *studiando* i social e riconoscere che essi rappresentano un punto di osservazione fondamentale per riconoscere, distinguere audience e targettizzare i potenziali clienti.

Ma, oltre la creatività, quali sono le altre competenze che deve possedere un social media manager?

• ***Conoscenza dei principali social media e delle proprie potenzialità***

Ogni piattaforma social ha una storia, un obiettivo, dei valori di riferimento e un proprio linguaggio. Se non si conoscono le caratteristiche di ognuna è impossibile costruire una comunicazione efficace e contenuti di valore.

• ***Individuazione del target***

Ogni brand è portatore di determinati valori e i prodotti che crea sono solo l'ultima parte di un processo di identificazione che, in realtà, è molto più profondo e viene da lontano. Area geografica, fattori demografici e comportamentali sono gli elementi da tener presente per individuare il proprio target di riferimento.

• ***Gestione delle campagne pubblicitarie a pagamento***

Costruire una campagna pubblicitaria avvalendosi degli strumenti messi a disposizione dalle piattaforme e da tool esterni è fondamentale. Si definiscono campagne PPC (Pay per Click) e implicano una serie di passaggi: pianificazione, monitoraggio, gestione e ottimizzazione delle risorse per raggiungere gli obiettivi prefissati.

• ***Analisi e interpretazione dei dati***

Attraverso vari strumenti e tool è possibile monitorare l'andamento del proprio lavoro. Tener traccia del comportamento degli utenti, capire quali sono i contenuti o prodotti più visualizzati o che hanno prodotto più engagement è importante per testare il proprio lavoro.

• ***Organizzazione del proprio tempo e del proprio lavoro***

Trend, notizie, eventi possono rappresentare per un brand vere e proprie occa-

sioni per aumentare la propria visibilità. Se un social media manager pianifica e organizza, attraverso piani e calendari editoriali, i contenuti delle aziende che segue, deve possedere anche una notevole elasticità mentale per comprendere quando una mirata operazione di *real time marketing* possa essere davvero efficace non solo per acquisire clienti, ma anche per fare *brand activism*.

Nel 2022 è nata la prima Associazione Nazionale dei social media manager (Ansmm), con tanto di codice Ateco, con l'intento di riconoscere formalmente la professione e regolarizzarla. Il Presidente è Riccardi Pirrone, social media manager di Taffo Funeral Service, l'azienda che ha contribuito a rivoluzionare il modo di fare social media management in Italia.

L'obiettivo è non solo quello di riconoscere e tutelare una professione troppo spesso saccheggiata e depredata, ma soprattutto di stilare una serie di diritti e doveri di chi lavora sui social, arginare *fake news* e *hate speech* garantendo il rispetto della deontologia e affermare il ruolo del social media manager investendolo anche di una responsabilità sociale notevole. Tra le intenzioni dell'Ansmm c'è anche quella di istituire un ente di formazione professionale con conseguente certificazione delle competenze dei social media manager.

L'idea alla base di questa formalizzazione è quella di risolvere il problema di incomunicabilità che, ancora oggi, esiste tra i professionisti dei social e le aziende che faticano a digitalizzarsi e ad affidarsi a queste figure proprio perché non ancora riconosciute.

In conclusione, il viaggio verso una digital society che possa dirsi completa e di valore, che riesca a connettere saperi, prodotti e contenuti in modo efficace e che non sia un semplice calco della nostra società analogica, ma che possa risolvere (almeno in parte) criticità e semplificare dinamiche e processi fin troppo complessi, non può non far leva sulle competenze come valori fondanti della trasformazione digitale.

Riferimenti

Amendola, A. e D'Antonio, G. (2022), *La visione digitale. Prospettiva di ricerca e processi culturali*, Salerno, Francesco D'Amato Editore.

Augé, M. (1992), *Non-lieux: introduction a une anthropologie de la surmoderne*, Paris, Editions du Seuil.

Levy, P. (2002), *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Milano, Feltrinelli

COMPETENZE: UNA DEFINIZIONE “LATINA”

Riprendiamo la definizione di competenza partendo dai dizionari italiano e inglese, evidenziando i due approcci diversi alla competenza.

Il dizionario della lingua italiana la definisce obbligandoci direttamente ad un rimando, quello inglese no se non per una personale scelta di approfondimento; l'inglese ne dà una definizione conclusa, quello italiano apre ad altro. Difatti per il Grande Dizionario della lingua italiano Garzanti la Competenza è “l'essere competente”, e in Competente troviamo “che ha la capacità, le qualità, le conoscenze, l'esperienza necessarie a far bene ql.co., a ben valutare, giudicare e sim.”. Viceversa l'Oxford advanced learner's Dictionary presenta due termini che sostanzialmente definisce allo stesso modo: Competence “being able to do sth well” e il termine più utilizzato nella letteratura professionale dell'impresa e maggiormente utilizzato in Italia Skill “the ability to do sth well”. A questo punto possiamo voler approfondire e andare ad Ability dove troviamo “the mental or physical capacity, power or skill required to do sth.”, che, col termine skill, riporta ad una tautologia.

Mentre la definizione “latina” è più complessa, ricca, coinvolgendo più aspetti, quella “anglosassone” evidenzia maggiormente la concretezza limitandosi al fare bene. Quest'ultima, proprio per la sua pragmaticità, è diventata la visione corrente di competenza, una visione che tende ad un suo riduzionismo di fondo che mette sotto traccia la ricchezza della definizione “latina”.

In quest'ultima accezione la competenza si può definire come un comportamento mirato all'esecuzione di un compito, comportamento che è la risultante di un insieme di conoscenze teoriche e di abilità tecnico-pratiche. Il livello dell'esecuzione può essere più o meno alto, più o meno semplice o complesso, a seconda della preparazione del soggetto in merito. La competenza va associata a conoscenza e capacità. Conoscenze, competenze e abilità non costituiscono elementi tra loro separati, anche se, dal punto di vista concettuale, è bene distinguerli. Esse si alimentano a vicenda nei processi di apprendimento e nelle azioni concrete, e danno luogo ad un processo circolare di un continuo feedback di correzioni e aggiustamenti e ad ulteriori processi di autoapprendimento. Una competenza è data da una interazione intelligente e mirata di più abilità, capacità, intendendo per abilità una operazione esecutiva più o meno semplice.

Saper aggiungere è una abilità, come saper sottrarre, e così via. L'esempio ci aiuta a ribadire che la competenza non è una somma qualsiasi di abilità, di capacità, ma un insieme opportunamente selezionato dal soggetto in funzione del compito da realizzare. Nella catena di montaggio delle aziende

tayloristiche ciò che contava ai fini della produzione era una determinata abilità dell'operaio, circoscritta e ripetuta all'infinito; la competenza non veniva né sollecitata né apprezzata! Utilizzare certe abilità e non altre per risolvere una situazione problematica dà luogo ad una competenza. Jacques Delors¹ osserva che in ambito lavorativo il mondo contemporaneo digitale: "Anziché richiedere un'abilità ... [il mondo] richiede la competenza, cioè un misto, specifico per ciascun individuo, di abilità nel senso stretto del termine, ... di comportamento sociale, di un'attitudine al lavoro di gruppo, e di iniziativa e responsabilità ad affrontare rischi".

Un comportamento competente può anche implicare diversi livelli di complessità: si può guidare un'automobile con maggiore o minore perizia; altrettanto avviene nella scrittura di un saggio o nella confezione di un piatto di spaghetti! Nella regia di uno spettacolo, o nello scatto di una fotografia. Ma questo basta? Mi soffermo su Seymour Papert che ci dice²: "L'unica abilità davvero competitiva è l'abilità di essere in grado di imparare. È l'abilità di essere in grado di non dare la risposta giusta alle domande su ciò che ti è stato insegnato a scuola, ma di dare la risposta giusta a situazioni che esulano dall'ambito di ciò che ti è stato insegnato a scuola."

Perché associare Papert alla competenza? Perché Seymour Papert, uno dei pionieri dell'intelligenza artificiale, tra il 1959 e il 1963, con Jean Piaget a Ginevra, ha approfondito lo studio delle tecniche costruttiviste della psicologia educativa e ha teorizzato il suo Costruzionismo. Quando nel 1964 poté entrare al Massachusetts Institute of Technology, era fortemente influenzato dalle teorie piagetiane sull'apprendimento. Nella teoria di Papert il computer diventa un mezzo di apprendimento: non è soltanto un mezzo tecnologico ma uno strumento per abbattere il muro tra cultura umanistica e scientifica. L'utilizzo del computer come strumento di apprendimento ha come obiettivo l'apprendimento attivo. Papert considera il computer non una macchina con cui elaborare informazioni, ma uno strumento per costruire, apprendere, scoprire e sbagliare. L'errore non ha nulla di negativo, ma è una componente costruttiva del processo di apprendimento. Sbagliare significa esplorare alla ricerca di soluzioni alternative al problema, in altre parole, si impara prendendo coscienza dei propri errori. In sintesi compito della competenza è guidarci nella comprensione del da farsi e dell'errore commesso. Si deve a Jeannette Wing la prima definizione formale di pensiero computazione dopo che Sey-

1. Jacques Delors (a cura di) *Il Libro Bianco Unesco, Nell'educazione un tesoro* (1997)

2. Seymour Papert "Child Power: Keys to the New Learning of the Digital Century." *Imperial College in London, 1998*

mour Papert usò per primo l'espressione “Computational Thinking” nel suo libro *Mindstorms*. Nel 2006 con un articolo su *Communication of the ACM*, Jeannette Wing, direttrice del Dipartimento di informatica della Carnegie Mellon University, formula una definizione del Computational Thinking: “Il pensiero computazionale consiste nel risolvere i problemi, progettare sistemi e comprendere il comportamento umano, attingendo dai principi fondamentali dell'informatica.” Come sottotitolo al suo articolo la Wing mette: “Rappresenta un atteggiamento e un insieme di abilità universalmente applicabili che tutti, non solo gli informatici, sarebbero desiderosi di apprendere e utilizzare.” Seguendo la Wing possiamo tranquillamente dire che il pensiero computazionale è lo sforzo che un individuo deve mettere in atto per fornire a se stesso, a un altro individuo o ad una macchina, tutte e sole le istruzioni necessarie affinché eseguendole si sia in grado di portare a termine il compito dato.

Questa è la definizione “latina” di COMPETENZA. Il pensiero computazionale/competenza è importante perché è nella quotidianità che ci confrontiamo con esso, quando ci capita di trovarci di fronte a problemi o a compiti da risolvere. In questo senso, la competenza rappresenta la capacità di formulare un procedimento operativo, algoritmico, che porti alla soluzione del problema. Si tratta di un modo di pensare che si basa su concetti, esperienze e strumenti per trovare soluzioni innovative e creative ai problemi di ogni giorno. Questo procedimento algoritmico non significa che occorra per forza imparare a programmare o a pensare come i computer, ma significa riuscire a risolvere i problemi, a insegnare ai nostri simili come ai computer a trovare soluzioni più semplici per risolvere i problemi. Per essere culturalmente preparati, competenti, per riuscire bene nel proprio futuro professionale i giovani devono imparare a imparare perché le esigenze connesse al mondo lavorativo non possono più trovare risposte preconfezionate.

Per lo sviluppo delle competenze non occorre avere come fine ultimo l'acquisizione totale di specifici contenuti prestrutturati e dati una volta per tutte, bensì l'interiorizzazione di una metodologia di apprendimento che renda progressivamente il soggetto autonomo nei propri percorsi conoscitivi. Scopo della formazione non sarà più quello di proporre al soggetto del sapere codificato, bensì quello di assumersi il compito di far conoscere al soggetto stesso le specifiche conoscenze di cui ha bisogno: il vero sapere che si promuove è quello che aiuterà ad acquisire altro sapere. (S. Papert³).

Arriviamo quindi alla competenza così come definita dall'EQF - European

3. Seymour Papert *“Mindstorms: children, computers, and powerful ideas”* Basic Books, Inc., New York, 1980

Qualification Framework - “Comprovata capacità di usare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e/o personale; le competenze sono descritte in termine di responsabilità e autonomia”. Questa definizione ci riporta al nostro assunto iniziale, “latino”, della competenza che possiamo riassumere nella riforma dell’educazione e del pensiero di Edgar Morin⁴ che in “La testa ben fatta” ci dice, citando Montaigne: “è meglio una testa ben fatta che una testa ben piena. Cosa significa una testa ben piena è chiaro: è una testa nella quale il sapere è accumulato, ammucciato, e non dispone di un principio di selezione e organizzazione che gli dia senso. Una “testa ben fatta” significa che invece di accumulare il sapere è molto più importante disporre allo stesso tempo di: (1) un’attitudine generale a porre e a trattare i problemi, (2) principi organizzatori che permettano di collegare i saperi e dare loro senso.”.

Parafrasando Morin possiamo dire che le competenze sono tali solo in quanto organizzazione critica. Le competenze spesso costituiscono frammenti di sapere dispersi viste ed applicate con mente critica in una attenzione all’approfondimento lontano dalla semplicistica visione wiki. **Non multa sed multum** (Non molte cose ma molto - Plinio il Giovane, *Aiunt enim multum legendum esse, non multa* (*Epist.* VII, 9)), per un utile sviluppo delle competenze non bisogna avere di mira il numero delle nozioni, dei saperi, bensì l’approfondimento delle conoscenze e della cultura.



4. Edgar Morin “La testa ben fatta” Raffaello Cortina, Milano, 2000

VALORIZZARE LE COMPETENZE IN AZIENDA TRAMITE PIANI DI INCENTIVAZIONE IN EQUITY: STOCK OPTION E WORK FOR EQUITY

L'ambiente aziendale moderno è caratterizzato da una crescente competitività e dalla necessità di attirare e trattenere i talenti chiave. In questo contesto, i piani di incentivazione in equity si sono affermati come uno strumento essenziale per valorizzare le competenze aziendali. Tali piani offrono una serie di vantaggi sia per i dipendenti che per l'azienda stessa, promuovendo l'allineamento degli interessi, la crescita sostenibile e la creazione di valore a lungo termine.

I piani di incentivazione in equity rappresentano un legame diretto tra i risultati aziendali e la remunerazione dei dipendenti. Questi programmi possono assumere varie forme, tra cui azioni, stock options o strumenti finanziari partecipativi, ma l'obiettivo principale è lo stesso: coinvolgere i dipendenti nel successo dell'azienda. Questo coinvolgimento ha il potenziale di motivare i dipendenti a raggiungere obiettivi aziendali ambiziosi, grazie al fatto che il loro patrimonio personale è direttamente correlato alle prestazioni aziendali. Uno dei vantaggi chiave dei piani di incentivazione in equity è la creazione di un allineamento degli interessi tra dipendenti e azienda. Quando i dipendenti diventano azionisti o ricevono opzioni su azioni, il loro benessere finanziario è legato al successo a lungo termine dell'azienda. Ciò significa che i dipendenti sono motivati a prendere decisioni e compiere azioni che beneficino l'azienda nel suo insieme, anziché concentrarsi esclusivamente sui propri interessi personali. Questo allineamento crea un ambiente in cui tutti lavorano insieme per il bene comune.

Inoltre, i piani di incentivazione in equity contribuiscono a trattenere i talenti chiave. Poiché questi programmi spesso includono clausole di vesting che richiedono ai dipendenti di rimanere nell'azienda per un determinato periodo di tempo, essi diventano meno propensi a cercare opportunità altrove. Ciò è particolarmente importante in un mercato del lavoro competitivo, in cui la fuga dei talenti può essere costosa e dannosa per un'azienda.

Un altro aspetto da considerare è il contributo dei piani di incentivazione in equity alla crescita sostenibile dell'azienda. Quando i dipendenti si sentono coinvolti e motivati, sono più propensi a contribuire con idee innovative e a lavorare duramente per il successo dell'azienda. Questo può tradursi in un miglioramento delle prestazioni, della produttività e della competitività complessiva dell'azienda. Inoltre, l'attrazione di nuovi talenti è agevolata quando un'azienda offre programmi di incentivazione in equity, in quanto questi pos-

sono essere considerati un vantaggio significativo nell'attrarre professionisti di alto livello.

Per implementare con successo i piani di incentivazione in equity, è importante che le aziende pianifichino e strutturino tali programmi in modo oculato. Devono essere chiari obiettivi di performance, scadenze e criteri di valutazione, e i piani dovrebbero essere comunicati chiaramente ai dipendenti in modo che essi comprendano appieno i benefici e le responsabilità legati alla partecipazione. Inoltre, è essenziale considerare gli aspetti legali e fiscali che possono variare notevolmente da paese a paese.

In conclusione, i piani di incentivazione in equity sono uno strumento potente per valorizzare le competenze aziendali. Questi programmi promuovono l'allineamento degli interessi, incentivano la crescita sostenibile e aiutano a trattenere i talenti chiave. Le aziende che li implementano in modo efficace possono ottenere un vantaggio competitivo significativo sul mercato, promuovendo la creazione di valore a lungo termine per tutti gli interessati.

Gli elementi chiave di un piano di incentivazione

Un piano di incentivazione in equity è un programma aziendale che fornisce agli dipendenti, spesso ai dirigenti chiave o ad altre figure cruciali, la possibilità di ricevere quote di azioni o opzioni su azioni dell'azienda come parte del loro pacchetto di remunerazione. Questi programmi sono progettati per motivare i dipendenti, allineare i loro interessi con quelli dell'azienda e trattenere talenti chiave. Gli elementi chiave di un piano di incentivazione in equity, solitamente, includono:

1. Beneficiari del piano: Questo definisce chi sono i dipendenti o i dirigenti che saranno idonei a partecipare al piano di incentivazione in equity. Di solito, sono inclusi i quadri dirigenti, i dipendenti chiave o altre figure cruciali per il successo dell'azienda.

2. Tipi di incentivi: Un piano di incentivazione in equity può includere vari tipi di incentivi, come azioni, stock options, quote o altri strumenti finanziari che conferiscono ai beneficiari una partecipazione nei risultati aziendali.

3. Obiettivi e criteri di assegnazione: Questi definiscono gli obiettivi e i criteri che i beneficiari devono raggiungere per ottenere le quote di azioni o le opzioni su azioni. Gli obiettivi possono essere legati alle prestazioni individuali, alle prestazioni aziendali o a una combinazione di entrambi.

4. Vesting schedule: Il programma di vesting stabilisce il periodo di tempo durante il quale un beneficiario deve rimanere nell'azienda prima che le quote di azioni o le opzioni diventino pienamente di loro proprietà. Questo è spesso utilizzato per incentivare i dipendenti a rimanere a lungo termine.

5. Numero di azioni o opzioni assegnate: Specifica il numero di azioni o opzioni che un beneficiario riceverà come parte del piano. Questa quantità può variare in base al livello del beneficiario e agli obiettivi raggiunti.

6. Periodo di esercizio (per stock options): Se il piano include stock options, specifica il periodo durante il quale i beneficiari possono esercitare le loro opzioni per acquistare azioni al prezzo pattuito.

7. Prezzo delle azioni o opzioni: Definisce il prezzo a cui i beneficiari possono acquistare azioni attraverso le opzioni o il prezzo delle azioni assegnate. Questo è noto come “prezzo di esercizio” per le stock options.

8. Cliff vesting: Alcuni piani includono un periodo iniziale noto come “cliff” durante il quale i beneficiari non hanno diritto a nessuna azione o opzione. Dopo il periodo di cliff, il piano di vesting inizia a funzionare.

9. Regole in caso di cessazione dell'impiego: Queste regole stabiliscono cosa accade alle azioni o opzioni se il beneficiario lascia l'azienda prima del completo esercizio. Possono includere la diluizione delle azioni non esercitate o la possibilità di vendere le azioni all'uscita.

10. Aspetti fiscali e legali: È fondamentale considerare gli aspetti fiscali e legali associati al piano di incentivazione in equity. Questi aspetti variano notevolmente da paese a paese e devono essere gestiti correttamente per evitare problemi legali o fiscali.

11. Comunicazione e divulgazione: È importante comunicare chiaramente il piano ai beneficiari in modo che comprendano appieno i termini, i vantaggi e le responsabilità legati alla partecipazione.

12. Revisione e valutazione: I piani di incentivazione in equity dovrebbero essere soggetti a una revisione periodica per assicurarsi che siano in linea con gli obiettivi aziendali e le esigenze dei beneficiari.

Questi sono alcuni degli elementi chiave che compongono un piano di incentivazione in equity. La progettazione e la gestione oculata di tali programmi possono contribuire in modo significativo a motivare i dipendenti, a trattenere i talenti chiave e a promuovere il successo aziendale a lungo termine.

Il Regolamento

Il punto di riferimento per l'intera procedura è il piano “regolamento”, generalmente preparato dall'organo amministrativo della società su procura ricevuta dall'assemblea dei soci: questo documento definisce gli elementi del piano e ne regola l'esecuzione in tutte le sue fasi.

Sulla base di quanto è stato finora illustrato, la società stabilisce quindi il “regolamento” del piano in cui saranno definiti i seguenti punti:

1. i termini per l'assegnazione delle opzioni;

-
2. le condizioni e le date di vesting;
 3. i termini per la maturazione delle opzioni;
 4. il prezzo di esercizio delle opzioni;
 5. gli effetti dell'insorgere di situazioni particolari, come l'interruzione del rapporto di lavoro tra un beneficiario del piano e la società "emittente" o il decesso di un beneficiario.

Una volta che il "regolamento" è stato approvato, la direzione procederà quindi con l'effettiva assegnazione delle opzioni e, pertanto:

1. identificherà i beneficiari del piano;
2. stabilirà il numero di opzioni assegnate a ciascun beneficiario;
3. stabilirà eventuali obiettivi personali sui quali la maturazione delle opzioni sarà soggetta.

Particolare attenzione sarà prestata nella definizione degli elementi del piano, ossia nell'attribuire un significato chiaro a termini tecnici come, ad esempio, opzioni assegnate, opzioni maturate o prezzo di esercizio.

Una volta che il "regolamento" è stato approvato e i beneficiari sono stati definiti, è quindi possibile procedere con la sua effettiva esecuzione, che si articolerà nelle seguenti fasi: comunicazione da parte della società emittente ai beneficiari identificati: ciascun beneficiario riceve notifica della sua partecipazione al piano e viene informato sul numero di opzioni assegnate e sulle date di vesting, nonché sul prezzo di esercizio; riceverà anche una copia del regolamento del piano di incentivazione a cui è invitato a partecipare; manifestazione della volontà del beneficiario designato, che deve comunicare preventivamente alla società emittente se aderisce o meno al piano; effettiva esecuzione del piano: da questo momento in poi, la vita del piano sarà contrassegnata dai periodi di vesting stabiliti nel "regolamento" e quindi dalle date in cui ciascun beneficiario, nelle condizioni previste dal piano, può esercitare il diritto accumulato e acquistare/sottoscrivere le azioni destinate a lui. Invece, la società dovrà mettere a disposizione tali azioni; accumulo delle opzioni e dichiarazione della volontà di esercitarle: le opzioni sono mature e la volontà di esercitare il diritto assegnato è stata espressa, il beneficiario dovrà pagare il prezzo di esercizio stabilito nel regolamento e riceverà quindi i titoli dovuti.

Particolare attenzione sarà prestata alla definizione dei tempi del piano stesso, stabilendo in modo inequivocabile i termini entro i quali:

1. la società comunicherà al beneficiario la sua partecipazione al piano;
2. il beneficiario comunicherà alla società la sua adesione al piano;
3. la società confermerà al beneficiario la sua partecipazione al piano;
4. il beneficiario eserciterà il suo diritto;
5. il beneficiario pagherà il prezzo dovuto;

6. la società metterà a disposizione del beneficiario i titoli acquistati;
7. il beneficiario conserverà i titoli, o parte dei titoli, ricevuti nel rispetto di eventuali periodi di blocco.

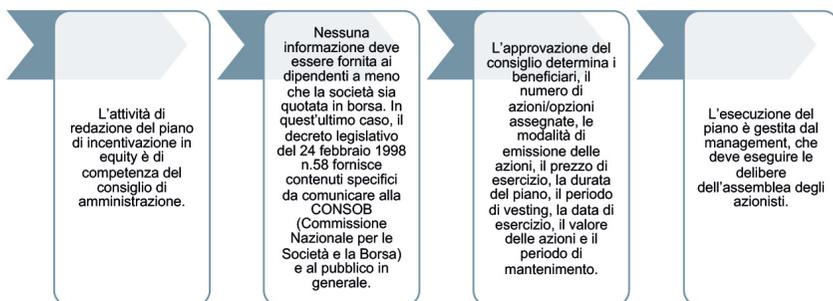
Infine, il “regolamento” definirà il regime fiscale delle opzioni e delle azioni coperte dal piano regolamentato dallo stesso.

La normativa italiana di riferimento

I piani di incentivazione in equity sono previsti dagli articoli 2349 e 2441 del Codice Civile italiano.

L'articolo 2349 del Codice Civile italiano prevede di concedere, in via eccezionale, i profitti di fine anno ai dipendenti, attraverso l'assegnazione gratuita di azioni di nuova emissione.

L'articolo 2441, comma 8 del Codice Civile italiano, invece, consente alla società di offrire ai dipendenti, dietro pagamento, opzioni per l'acquisto di titoli emessi dalla stessa società.



L'assemblea degli azionisti può deliberare sull'emissione di nuove azioni da offrire, a pagamento, ai dipendenti dell'azienda, escludendo il diritto di prelazione degli altri azionisti.

Di solito, i dipendenti possono acquistare le azioni a un prezzo inferiore al valore di mercato delle azioni stesse, in modo che l'incentivo consista nell'incremento del valore dei titoli loro assegnati.

In questa situazione, l'assemblea straordinaria dei soci delibera:

- con la maggioranza ordinaria, se la nuova emissione limita i diritti di prelazione fino a 1/4 della nuova emissione delle azioni;
- con una maggioranza qualificata pari al 50% del capitale sociale (anche in seconda convocazione) se i diritti di prelazione sono limitati per un

importo di nuove azioni superiore a 1/4 del totale della nuova emissione. Per le società quotate sui mercati, il decreto legislativo n. 58/1998 prevede che l'assemblea straordinaria dei soci delibera:

- Nel caso in cui l'emissione delle azioni per i dipendenti non superi l'1%, con il quorum ordinario;
- Nel caso in cui l'emissione superi l'1%, con una maggioranza qualificata del 50% (anche in seconda convocazione).

L'assemblea dei soci può:

- deliberare direttamente sull'aumento di capitale; o
- modificare lo statuto attribuendo agli amministratori la facoltà di aumentare il capitale in una o più volte fino a una determinata somma e per un periodo massimo di cinque anni. Il verbale della delibera degli amministratori per l'aumento del capitale deve essere redatto da un notaio e deve essere registrato in conformità all'articolo 2436 “).

Le seguenti fasi devono essere distinte:

- a) delibera di aumento di capitale con esclusione del diritto di prelazione, che deve includere la determinazione del premio di sottoscrizione, nonché l'approvazione del “regolamento” del piano e l'identificazione dei beneficiari;
- b) la disciplina del vesting dei diritti di opzione;
- c) esercizio dei diritti da parte del dipendente e sottoscrizione correlata;
- d) effettivo aumento del capitale sociale.

È opportuno che nella relazione dell'organo amministrativo in cui viene proposta l'istituzione del piano di stock option siano evidenziate le ragioni, le caratteristiche e le modalità (e sia reso esplicito il contenuto del “regolamento” del piano), fornendo prove adeguate, tra cui le seguenti informazioni:

- a) una spiegazione delle ragioni che hanno portato all'adozione del piano;
- b) l'indicazione dei beneficiari, specificando se il piano è riservato solo a determinate categorie di dipendenti;
- c) la definizione degli effetti della cessazione del rapporto di lavoro e della morte del dipendente sulle opzioni offerte;
- d) un'illustrazione delle modalità e delle condizioni del piano, con la specifica, in particolare, se la sua attuazione è legata a determinati obiettivi di performance;
- e) un'indicazione dei prestiti o di altre agevolazioni che la società “emittente” concederà per l'acquisto delle azioni ai sensi dell'articolo 2358, comma 3, del Codice Civile italiano;
- f) un'indicazione dell'importo dell'aumento di capitale e del prezzo di emissione delle opzioni, oppure, in caso di delega agli amministratori-

ri dell'aumento di capitale ai sensi dell'articolo 2443 del codice civile, un'indicazione dell'importo massimo dell'aumento di capitale soggetto a delega all'organo amministrativo, con la specifica se il premio di emissione è escluso o l'importo minimo e massimo del premio o i criteri di calcolo correlati;

- g) la specifica delle caratteristiche delle azioni da emettere, con l'indicazione di eventuali vincoli temporanei di non trasferibilità e di eventuali ipotesi di decadenza di tali vincoli;
- h) l'indicazione dei poteri del consiglio di amministrazione per l'esecuzione del piano.

Assegnazione di azione proprie

L'assemblea degli azionisti può deliberare sull'acquisto sul mercato delle azioni della stessa società e successivamente venderle ai dipendenti (ai dipendenti della società controllante o della società controllata)¹.

In questo caso si applica la regolamentazione sull'acquisto di azioni proprie ai sensi dell'articolo 2357 del Codice Civile italiano:

- La società può acquistare le sue azioni entro i limiti dei profitti di fine anno disponibili per la distribuzione;
- Possono essere acquistate solo azioni integralmente liberate;
- L'acquisto deve essere deliberato dall'assemblea degli azionisti, che determina il numero massimo di azioni acquistabili, la durata di questa autorizzazione e le condizioni per procedere;
- Nel caso di società quotate, il valore nominale delle azioni non può superare il 10% del valore totale del capitale sociale.

In questo caso, il rapporto esplicativo degli amministratori (che contiene anche il regolamento del piano) dovrebbe essere integrato con le seguenti informazioni aggiuntive:

- a) un'indicazione delle categorie di dipendenti dell'emittente o delle società del gruppo a cui è rivolta l'offerta;
- b) i termini e le condizioni del piano;
- c) eventuali prestiti o altre agevolazioni che si prevede di concedere per l'acquisto delle azioni, ai sensi dell'articolo 2358, comma 3, del Codice Civile italiano.

1. Le diverse modalità indicate sopra per l'assegnazione delle azioni possono anche essere previste simultaneamente all'interno di un singolo piano di stock option e quindi combinarsi tra loro.

Assegnazione di azioni nell'ambito del medesimo gruppo

Ai dipendenti possono anche essere beneficiari di azioni emesse da altre società dello stesso gruppo². In questa situazione, non essendo necessaria una delibera dell'assemblea degli azionisti della società che offre le azioni, per le società quotate, la CONSOB richiede una completa divulgazione al mercato di tutte le informazioni relative alla transazione.

Stock Grant

L'assegnazione di azioni ai dipendenti può essere attuata mediante l'assegnazione gratuita di azioni. Ai sensi dell'articolo 2349 del Codice Civile italiano, l'assemblea degli azionisti può deliberare sull'assegnazione straordinaria dei profitti ai dipendenti dell'azienda con l'emissione di azioni per un importo corrispondente ai profitti da assegnare, attingendo anche dai profitti degli anni precedenti e dalle riserve disponibili.

A tal fine, l'assemblea straordinaria dei soci può:

- deliberare sull'aumento di capitale necessario, lasciando poi al consiglio di amministrazione l'incarico di stabilire le modalità per l'attuazione del piano; oppure
- deliberare l'importo massimo dei profitti da distribuire, attribuendo, con una specifica modifica dello statuto sociale, al consiglio di amministrazione, ai sensi dell'articolo 2443 del codice civile, il diritto di deliberare, in una o più volte e per una durata massima di fino a cinque anni, l'aumento di capitale gratuito.

Inoltre, di solito il consiglio di amministrazione è delegato a definire il regolamento del piano, che prevede le condizioni e le modalità di attuazione. È opportuno che nel rapporto dell'organo amministrativo in cui viene proposta l'istituzione del piano di stock option siano evidenziate le ragioni, le caratteristiche e le modalità (e sia reso esplicito il contenuto del "regolamento" del piano), fornendo prove adeguate, tra cui le seguenti informazioni:

- a) spiegazione delle ragioni alla base dell'adozione del piano;
- b) Beneficiari del piano, specificando se il piano è riservato solo a particolari categorie di dipendenti;
- c) modalità e condizioni del piano, specificando in particolare se la sua attuazione è legata a determinati obiettivi di performance;

2. Le diverse modalità indicate sopra per l'assegnazione delle azioni possono anche essere previste simultaneamente all'interno di un singolo piano di stock option e quindi combinarsi tra loro.

- d) indicazione dei profitti e delle riserve da destinare al capitale e delle caratteristiche delle azioni da emettere;
- e) indicazione delle restrizioni di temporanea non-trasferibilità, se presenti, e delle eventuali ipotesi di decadenza di tali restrizioni;
- f) poteri del consiglio di amministrazione per l'esecuzione del piano.

La contabilizzazione del piano

Né la legislazione italiana, né gli standard contabili italiani e internazionali (IAS) forniscono specifiche regole in merito: di conseguenza, la contabilizzazione dei piani di stock option può avvenire solo sulla base delle transazioni aziendali sottostanti e quindi:

- a) se il piano prevede l'assegnazione gratuita di azioni, la società registrerà un aumento di capitale gratuito realizzato tramite la conversione di riserve in capitale;
- b) se il piano prevede l'assegnazione di opzioni per sottoscrivere azioni a pagamento, la società registrerà, al momento della sottoscrizione, un aumento di capitale con un eventuale sovrapprezzo (e la banca in cambio);
- c) se il piano prevede la vendita di azioni "tesoreria", la società dovrà occuparsi dell'acquisto delle azioni e quindi della successiva vendita. In questo caso, ovviamente, la società potrebbe registrare un profitto o una perdita a seconda che il prezzo di acquisto sia inferiore o superiore al prezzo di esercizio da parte del dipendente.

Da quanto sopra emerge che solo nel caso del trasferimento di azioni "tesoreria" ai dipendenti, il piano di stock option potrebbe avere effetti sul risultato dell'anno, mentre nel caso di aumenti di capitale, la società non dovrà registrare alcun costo (o ricavo).

L'assegnazione di azioni o opzioni di acquisto ha inevitabilmente un impatto sul valore dell'azienda e sulle azioni in circolazione, anche considerando solo gli effetti di diluizione.

Profili fiscali

In generale, le azioni assegnate ai dipendenti o acquistate da loro a un prezzo inferiore al valore normale delle azioni al momento dell'acquisto costituiscono reddito imponibile per i dipendenti. Poiché il beneficio deriva dalla condizione di dipendente, deve essere considerato in tutti gli aspetti come "reddito da lavoro dipendente" ai sensi dell'articolo 51 del Decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986 n. 917 ("TUIR").

Tuttavia, è previsto un regime di esenzione quando il valore delle azioni offerte a tutti non supera complessivamente, nello stesso periodo fiscale, l'importo di

2.065,83 euro (articolo 51, comma 2, lettera g) del TUIR) e a condizione che:

- le azioni non siano riacquistate dalla società emittente o dal datore di lavoro;
- le azioni non siano cedute dal dipendente per un periodo di tre anni dalla data di assegnazione.

Se il diritto di opzione non è liberamente trasferibile a terzi, il momento rilevante ai fini della tassazione per il dipendente è il momento dell'esercizio del diritto di opzione. Fino a quel momento, non si configura alcun evento tassabile per il dipendente. Inoltre, dato che il regolamento disciplina solo l'ipotesi in cui il dipendente mantenga il diritto di opzione fino alla data di esercizio, si intende che l'assegnazione di un diritto di opzione trasferibile sarà soggetta a tassazione come reddito da lavoro dipendente dal momento della stessa assegnazione (vedi: Circolare del 25 febbraio 2000 n.30/E). Se un diritto non trasferibile perde successivamente tale requisito, il suo valore sarà soggetto a tassazione solo nel periodo fiscale in cui diventa trasferibile. Per lo stesso motivo, il limite di 2.065,83 euro di non tassabilità si riferisce esclusivamente all'anno in cui le azioni sono assegnate, indipendentemente dal fatto che questo esercizio sia effettuato mediante diverse opzioni assegnate in momenti diversi ("Tuttavia, l'articolo 51, comma 2, come specificato sopra, prevede l'esclusione dal reddito da lavoro delle azioni assegnate a ciascun dipendente con un limite di valore che non supera 2.065,83 euro per ciascun periodo fiscale. Il legislatore implica che il valore delle azioni assegnate, al netto di quanto versato dai dipendenti stessi, è soggetto a tassazione come reddito da lavoro dipendente, per la parte che supera il limite stesso. Questo limite si riferisce all'intero periodo fiscale e non alle singole assegnazioni. Pertanto, se un dipendente beneficia di diverse assegnazioni di azioni nello stesso periodo fiscale, sarà necessario procedere alla somma per verificare un eventuale superamento del limite (vedi: Risoluzione del 25 luglio 2005 n. 97/E).

Calcolo del fringe benefit per il dipendente

Il valore del fringe benefit tassabile è determinato dal valore normale delle azioni al momento dell'esercizio dell'opzione meno l'importo pagato dal dipendente per l'esercizio dell'opzione.

Per la determinazione del valore normale, l'articolo 51, comma 3, del TUIR fa espressamente riferimento all'articolo 9 del TUIR, che, con riferimento alle azioni, lo identifica:

- a) per azioni, obbligazioni e altri titoli negoziati su mercati regolamentati italiani o stranieri, sulla base della media aritmetica dei prezzi registrati nell'ultimo mese. A tal proposito, l'Agenzia delle Entrate ha notato che il

termine “ultimo mese” non si riferisce al mese calendario precedente, ma al periodo dal giorno di riferimento (quello dell’assegnazione dei titoli al dipendente) allo stesso giorno del mese calendario precedente, poiché un’interpretazione diversa potrebbe comportare un ritardo eccessivo del periodo preso come base per la registrazione della media aritmetica dei prezzi dei titoli rispetto al momento in cui avviene la valutazione e, pertanto, la fissazione di un “valore normale” che potrebbe già risultare inadeguato rispetto a quello in vigore al momento della valutazione (vedi: Circolare del 25 febbraio 2000 n. 30/E).

- b) per azioni, obbligazioni e altri titoli o strumenti finanziari non negoziati su mercati regolamentati e, in ogni caso, nei casi in cui gli attivi finanziari quotati siano stati esclusi dalla negoziazione, il loro valore è determinato in proporzione al patrimonio netto della società emittente al momento dell’assegnazione stessa.

La qualificazione come reddito da lavoro dipendente, tuttavia, in deroga al principio di armonizzazione delle basi imponibili fiscali e contributive, per esplicita disposizione normativa (articolo 82, comma 24-bis, del Decreto Legislativo 112/2008), non comporta la competenza dello stesso all’addestramento del contributo tassabile ed è quindi esente dal contributo (vedi: Circolare INPS del 11 dicembre 2009 n. 123).

Obblighi di segnalazione del dipendente per i proventi derivanti dalle azioni successivamente alla loro assegnazione.

Trasferimento delle azioni prima del periodo di tre anni o alla società emittente / datore di lavoro

Nel caso di vendita delle azioni prima del periodo di tre anni o alla società emittente o al datore di lavoro, l’importo precedentemente escluso dalla tassazione è soggetto a tassazione nel periodo fiscale in cui avviene il trasferimento. Ciò significa che, se il reddito di capitale ottenuto dal lavoratore supera i 2.065,83 euro, l’importo in eccesso configura un reddito diverso e come tale è soggetto a tassazione secondo le norme degli articoli 67 e 68 del TUIR. Nel caso di partecipazioni non qualificate, le imposte sulle plusvalenze di capitale sono pari al 26% delle stesse;

La plusvalenza di capitale si determina come differenza tra il corrispettivo ricevuto e il costo di acquisto o il valore soggetto a tassazione. L’importo di 2.065,83 euro, quindi, non contribuisce alla formazione del costo rilevante ai fini fiscali dell’investimento;

Se, d’altra parte, la plusvalenza di capitale ottenuta è inferiore all’importo esentato, indipendentemente dalla dimensione della plusvalenza, l’intera age-

volazione esente al momento dell'assegnazione diventa tassabile come reddito da lavoro dipendente e contribuisce al costo delle azioni ai fini della determinazione della plusvalenza di capitale.

Vendita delle azioni decorsi tre anni

Una volta trascorso il periodo di tre anni, la vendita delle partecipazioni azionarie assegnate ai dipendenti (a soggetti diversi dal datore di lavoro/società emittente) non riveste più importanza ai fini della determinazione del reddito del dipendente. Si applicheranno le norme previste per la plusvalenza di capitale dagli articoli 67 e 68 del TUIR;

Ai fini in questione, vale quanto disposto dall'articolo 68, comma 6, del TUIR già menzionato, secondo il quale le plusvalenze di capitale derivanti dalla vendita di partecipazioni azionarie sono costituite dalla differenza tra: (i) il corrispettivo ricevuto o la somma o il valore normale degli asset rimborsati e (ii) il costo di acquisto o il valore soggetto a tassazione, aumentato da eventuali oneri connessi alla loro produzione, con l'esclusione degli interessi passivi. Anche in questo caso, quindi, i 2.065,83 euro deducibili non contribuiscono alla formazione del costo significativo dell'investimento ai fini fiscali.

I piani di incentivazione di startup e PMI innovative

Per agevolare lo sviluppo delle imprese innovative, sia il Decreto Crescita 2.0 che l'Investment Compact hanno previsto alcune misure tra le quali, la previsione di specifiche norme di agevolazione nel caso di piano di incentivazione in equity.

Stock Option

Ai sensi dell'art.27, commi 1 e 2 del Decreto Crescita 2.0, gli amministratori, i dipendenti e i collaboratori continuativi della impresa innovativa possono essere remunerati mediante l'attribuzione di strumenti finanziari emessi dai medesimi soggetti con i quali intrattengono il proprio rapporto di lavoro, nonché di quelli emessi da società direttamente controllate dall'impresa innovativa. Le disposizioni, invece, non contemplano gli strumenti finanziari o i diritti assegnati dalla società che direttamente o indirettamente controlla l'impresa innovativa, né quelli assegnati dalle società indirettamente controllate da quest'ultima.

In particolare, l'agevolazione prevista consiste nella non imponibilità, sia ai fini fiscali che contributivi, del reddito di lavoro derivante dall'assegnazione, da parte della impresa innovativa (o da società direttamente controllate alla impresa innovativa) al personale sopra individuato di strumenti finanziari o

diritti simili, nonché di diritti di opzione per l'acquisto degli stessi.

Le imprese innovative potranno attribuire i seguenti compensi agevolati:

- azioni e quote, sia ordinarie che dotate di diritti economici e/o amministrativi particolari;
- *stock option*, che generalmente attribuiscono ai beneficiari il diritto a sottoscrivere, ad un prezzo determinato, azioni o quote di futura emissione della società emittente;
- *restricted stock* e *restricted stock unit*, che sono azioni o quote soggette a specifiche limitazioni per quanto attiene al loro trasferimento (o al diritto di percepire i relativi dividendi);
- strumenti finanziari partecipativi: le cui caratteristiche, termini e condizioni devono essere contenuti nello statuto o in un apposito regolamento.

I compensi in denaro o i piani di incentivazione che prevedano l'attribuzione di una somma di denaro, anche se determinata sulla base del valore delle azioni del soggetto abilitato emittente, non potranno beneficiare della suddetta agevolazione.

L'assegnazione di azioni o quote, di *stock option*, *restricted stock* e *restricted stock unit* può avvenire attraverso un aumento di capitale a titolo gratuito o a titolo oneroso.

L'impresa può anche acquistare azioni o quote proprie e successivamente assegnarle ai propri dipendenti, amministratori e collaboratori. L'acquisto di azioni o quote proprie può avvenire sia a titolo oneroso, purché vengano utilizzate solamente le riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio approvato, sia a titolo gratuito.

La cessione degli strumenti finanziari:

- alla impresa innovativa, a società controllanti, a società controllate e a società collegate, comporta la tassazione, quale reddito di lavoro dipendente o assimilato, del valore che gli strumenti finanziari e i diritti rilevanti avevano al momento dell'assegnazione o dell'esercizio del diritto. L'eventuale differenza tra il corrispettivo percepito e il suddetto valore costituirà *capital gain* tassato ai sensi dell'art.67, del dpr 22 ottobre 1986, n.917 (Tuir);
- a terzi, non comporta il venir meno dell'agevolazione, ma il corrispettivo percepito costituirà interamente *capital gain* soggetto a tassazione, ai sensi dell'art.67 del Tuir.

La cessazione della possibilità di assegnare strumenti finanziari e diritti di opzione con il regime fiscale incentivato, per decorso dei termini o perdita dei requisiti, non comporta di per sé il venir meno della possibilità di applicare il regime fiscale di favore a quelli già assegnati.

Work for equity

Anche i compensi spettanti a soggetti esterni, collaboratori e consulenti, delle imprese innovative che, in assenza di un vincolo di subordinazione, prestano a favore delle stesse opere o servizi, usufruiscono di un regime agevolato.

L'art.27, comma 4, del Decreto Crescita 2.0, prevede che le azioni, le quote e gli strumenti finanziari partecipativi emessi a fronte dell'apporto di opere e servizi resi in favore di imprese innovative o di incubatori certificati, ovvero di crediti maturati a seguito della prestazione di opere e servizi, ivi inclusi quelli professionali, resi nei confronti degli stessi, non concorrono alla formazione del reddito complessivo del soggetto che effettua l'apporto, al momento della loro emissione o al momento della effettiva emissione di tali azioni, quote o strumenti finanziari.

Possono beneficiare della disposizione in oggetto i consulenti, i professionisti e, in generale, i fornitori di opere e servizi delle imprese innovative, diversi dai lavoratori dipendenti e dai collaboratori continuativi delle stesse.

Rientrano nel campo di applicazione dell'art.27, comma 4 del Decreto Crescita 2.0 anche le prestazioni professionali rese dagli amministratori della PMI innovativa, ovvero i relativi crediti, il cui reddito sia da qualificare come di lavoro autonomo. Sono escluse, invece, le prestazioni rese dai soggetti la cui remunerazione rientra tra i redditi di lavoro dipendente o assimilato.

Nell'ambito del work for equity, l'impresa innovativa potrà attribuire:

- azioni;
- quote;
- strumenti finanziari partecipativi.

A differenza di quanto avviene nell'ambito dei piani di incentivazione, non sono invece agevolate le assegnazioni di diritti per l'acquisto o la sottoscrizione dei suddetti titoli o strumenti finanziari, quali i diritti di opzione.

Lo statuto della impresa innovativa deve prevedere la possibilità di adottare politiche di work for equity e, specificatamente, la possibilità di emettere strumenti finanziari partecipativi a fronte dell'apporto di opere o servizi.

L'eventuale cessione degli strumenti finanziari all'impresa innovativa non comporta conseguenze sull'applicazione del regime fiscale agevolato. Rimane, comunque, ferma l'applicazione del regime di tassazione ordinario previsto dall'art.67 del Tuir per le plusvalenze costituenti redditi diversi di natura finanziaria.

VALORIZZARE LE COMPETENZE IN AZIENDA TRAMITE PIANI DI INCENTIVAZIONE IN EQUITY: STOCK OPTION E WORK FOR EQUITY

	Regime imprese innovative	Regime agevolato TUIR
Beneficiari	<ul style="list-style-type: none"> • Dipendenti • Amministratori • Collaboratori continuativi (anche per offerte solo a taluni di loro) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dipendenti • Amministratori • Collaboratori continuativi (solo per offerte alla generalità degli stessi)
Limiti di importo non imponibile	Nessuno	Euro 2.065,83 per periodo di imposta
Titoli	Azioni, quote, strumenti finanziari partecipativi	Azioni
Emittenti	<ul style="list-style-type: none"> • Start-up innovativa • Incubatore certificato (con i quali i beneficiari intrattengono il proprio rapporto di lavoro) • Società direttamente controllate 	<ul style="list-style-type: none"> • Impresa datore di lavoro • Società controllanti • Società controllate • Società “sorelle”
Limite temporale di emissione	<ul style="list-style-type: none"> • Startup innovativa, 5 anni dalla costituzione, o perdita dei requisiti • PMI innovativa, 7 anni dalla messa in commercio del prodotto, o perdita dei requisiti • Incubatore certificato, perdita dei requisiti 	Nessuno
Vincoli alla cessione	<p>Senza limiti di tempo, nei confronti di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Start-up innovativa • Incubatore certificato • Società emittente • Società controllanti • Società controllate • Società “sorelle” 	<p>Senza limiti di tempo nei confronti della società emittente o datore di lavoro 3 anni, nei confronti di terzi</p>

Conclusioni

Nel corso di questo capitolo, abbiamo appreso una ricognizione degli strumenti di incentivazione in equity per i dipendenti e il loro impatto sia sulle aziende che li adottano che sui beneficiari stessi. Abbiamo visto come questi strumenti possano essere utilizzati per attrarre, trattenere e motivare i dipendenti, offrendo loro la possibilità di condividere direttamente nei successi dell'azienda.

Abbiamo esplorato le varie modalità di assegnazione di azioni o opzioni, le implicazioni fiscali e le responsabilità dei dipendenti, nonché le considerazioni relative al valore delle azioni e alle regole di vendita o trasferimento. È emerso che la pianificazione e la gestione di questi piani richiedono una stretta attenzione ai dettagli e una comprensione completa delle implicazioni legali e fiscali.

Inoltre, abbiamo sottolineato come questi strumenti possano contribuire a creare un senso di coinvolgimento e di appartenenza tra i dipendenti, promuovendo una cultura di performance e di risultati all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, è fondamentale considerare attentamente il modo in cui vengono strutturati questi piani, per evitare potenziali problemi o disallineamenti tra obiettivi aziendali e individuali.

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE COME CATALIZZATORE PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE E DELLE CAPACITÀ UMANE

L'Intelligenza Artificiale: da bicicletta per la mente a razzo supersonico

La storia dell'umanità mostra come gli esseri umani abbiano costantemente cercato nuovi modi per affrontare le sfide e migliorare la comprensione del mondo. Questa ricerca di soluzioni e il desiderio di potenziare le nostre abilità sono alla base del progresso.

Nel 2011, Steve Jobs paragonò i computer a un 'amplificatore delle capacità naturali, un mezzo per potenziare ciò che siamo. Oggi, l'intelligenza artificiale è diventata un potente strumento, che migliora la nostra capacità di elaborare informazioni, risolvere problemi e accedere alla conoscenza.

Partiamo dalle origini dell'IA con visionari come McCarthy [1] ed il suo programma ELIZA che hanno dimostrato l'importanza della comunicazione conversazionale nell'interazione uomo-macchina alla base dello sviluppo di chatbot e assistenti virtuali successivi. Passiamo per il progetto DENDRAL [2] che negli anni '60, ha dimostrato come l'IA possa aiutare nella risoluzione di problemi scientifici complessi. Ricordiamo Engelbart [3] che nel 1968 ha gettato le basi per l'informatica moderna, anticipando il concetto di "intelligenza collettiva" e introducendo l'interfaccia utente grafica.

Arriviamo ad oggi con le interfacce cervello-computer (*Brain Computer Interface* o BCI), come quelle previste nel progetto Neuralink [5], che potrebbero consentire un'interazione diretta tra il cervello umano e le macchine, migliorando notevolmente le capacità cognitive.

Possiamo dunque pensare di essere in procinto di compiere un salto tecnologico in cui i nostri motori di IA potrebbero diventare "ipermotori", permettendoci di arrivare in territori una volta considerati appannaggio della fantascienza.

In questo scenario, nell'era dell'IA, l'equilibrio tra potenziamento delle capacità e la preservazione dei valori rappresenta una sfida chiave. *Bici o razzo supersonico, quello che deve guidare è l'essere umano.*

Competenze, apprendimento e capacità nell'era dell'IA

Il concetto di competenze è complesso e trasversale, si riferisce alle conoscenze, alle abilità e alle attitudini necessarie per svolgere un determinato ruolo o compito in modo efficace.

In un mondo in continua evoluzione, le competenze richieste per avere successo nel mondo del lavoro cambiano rapidamente. È quindi importante essere in grado di apprendere nuove competenze e di adattarsi alle nuove sfide. L'ap-

prendimento continuo è fondamentale per rimanere competitivi sul mercato del lavoro e per progredire nella propria carriera.

L'IA può essere impiegata per migliorare lo sviluppo delle competenze e aumentare le capacità umane. Ecco come:

- **Analisi delle lacune nelle competenze:** L'IA analizza i dati degli studenti per individuare le loro carenze di competenze e valutare le prestazioni. Questo permette di personalizzare la formazione per colmare tali lacune, garantendo risultati di apprendimento più efficaci.
- **Suggerimenti di contenuti appropriati:** Utilizzando l'IA, è possibile identificare le lacune di conoscenza degli studenti e consigliare loro i contenuti più rilevanti per colmarle, offrendo esperienze di apprendimento personalizzate ed efficaci.
- **Creazione di contenuti digitali:** L'IA può raccogliere e organizzare informazioni e contenuti da varie fonti, convertendoli in formati più accessibili, adattabili alle preferenze di apprendimento degli studenti.
- **Personalizzazione dell'apprendimento:** Grazie all'IA, è possibile personalizzare il ritmo, il contenuto e la distribuzione dei materiali in base alle caratteristiche di ciascuno studente, come età, sesso o stile di apprendimento, garantendo risultati più efficaci.
- **Valutazioni e feedback immediati:** L'IA è in grado di valutare rapidamente le prestazioni degli studenti, offrendo loro un feedback istantaneo che consente di valutare i progressi. Le valutazioni sono personalizzate, tenendo conto del livello di competenza di ciascun individuo.
- **Misurazione dell'efficacia:** L'IA analizza i dati dei sistemi di gestione dell'apprendimento, le prestazioni dei dipendenti e i feedback per fornire analisi approfondite sull'efficacia dei corsi, le aree di miglioramento e le tendenze, consentendo decisioni basate sui dati per le iniziative di apprendimento e sviluppo.

Mentre lo sviluppo delle competenze si concentra sull'arricchimento di abilità e conoscenze, l'aumento delle capacità umane consiste nell'utilizzare l'IA per migliorare e amplificare le capacità cognitive e fisiche umane in tempo reale. Qui, l'IA non facilita solo l'apprendimento, ma supporta gli individui mentre svolgono compiti, rendendo il loro lavoro più efficace ed efficiente.

Un esempio di questo potrebbe essere l'uso di strumenti di supporto alle prestazioni basati sull'Intelligenza Artificiale e *Virtual Reality* (VR o Realtà Virtuale) che forniscono indicazioni sul posto di lavoro, aiutando i dipendenti a prendere decisioni complesse o a padroneggiare nuove attività più rapidamente. Ancora: l'IA e la VR possono essere utilizzate per creare apprendistati

e stage virtuali, offrendo agli studenti l'opportunità di acquisire esperienza nel mondo reale e sviluppare competenze preziose in un ambiente simulato.

Il ruolo della formazione e dello sviluppo non riguarda solo la fornitura di formazione, ma anche la possibilità di favorire un apprendimento continuo e il miglioramento delle prestazioni in un mondo sempre più digitale. Mentre andiamo avanti, la formazione e lo sviluppo dovranno continuare a evolversi, sfruttando l'IA per creare esperienze di apprendimento più informate, personalizzate, efficienti e di impatto, si pensi ad esempio alle simulazioni interattive ed alla *gamification*.

Conclusioni

L'intelligenza artificiale rappresenta una risorsa trasformativa nel settore della formazione e dell'apprendimento, contribuendo all'acquisizione e allo sviluppo di competenze.

È cruciale sgombrare il campo dal timore che l'IA possa sostituire l'elemento umano nella formazione, e sottolineare invece che il suo ruolo primario è potenziare l'esperienza di apprendimento umana, ampliando le competenze degli individui.

Per rendere l'IA un valido alleato nella formazione, è essenziale mettere l'accento sull'umanità, compresi il comportamento e la cognizione, e selezionare attentamente gli strumenti di IA che rispettino i valori umani.

I professionisti della formazione, sia nel settore pubblico che privato, dovrebbero abbracciare questi cambiamenti con una comprensione approfondita dell'IA e delle sue potenzialità, integrando una varietà di componenti e metodi, tra cui l'elaborazione del linguaggio naturale, la visione artificiale, l'apprendimento automatico e l'apprendimento adattivo. Solo comprendendo appieno le capacità e le limitazioni di ciascun elemento, è possibile sfruttare correttamente l'IA per creare esperienze di apprendimento personalizzate, interattive e basate sui dati, che massimizzino il coinvolgimento e ottimizzino i risultati dell'apprendimento, promuovendo lo sviluppo di competenze.

È imperativo adattarsi a questa rivoluzione tecnologica poiché solo così le organizzazioni potranno rimanere competitive ed i professionisti potranno affrontare le sfide in un mondo sempre più guidato dall'IA e basato sulle competenze.

Bibliografia

- [1] Andresen, S. L. (2002). John McCarthy: father of AI. *IEEE Intelligent Systems*, 17(5), 84-85.
- [2] Buchanan, B. G., G. L. Sutherland, and E. A. Feigenbaum. 1969. "Heuristic DENDRAL: A Program for Generating Explanatory Hypotheses in Organic Chemistry." *Machine Intelligence*, 4: 209-254.
- [3] Engelbart, D. C. 1962. "Augmenting Human Intellect: A Conceptual Framework." Summary Report, AFOSR-3233.
- [4] Markoff, J. 2011. *What the Dormouse Said: How the 60s Counterculture Shaped the Personal Computer*. New York: Penguin.
- [5] Pisarchik, A. N., Maksimenko, V. A., & Hramov, A. E. (2019). From novel technology to novel applications: Comment on "An integrated brain-machine interface platform with thousands of channels" by Elon Musk and Neuralink. *Journal of medical Internet research*, 21(10), e16356.
- [6] Shum, H. Y., He, X. D., & Li, D. (2018). From Eliza to XiaoIce: challenges and opportunities with social chatbots. *Frontiers of Information Technology & Electronic Engineering*, 19, 10-26.
- [7] Singhal, A., & Kaszkiel, M. (2001, April). A case study in web search using TREC algorithms. In *Proceedings of the 10th international conference on World Wide Web* (pp. 708-716).
- [8] van Merriënboer, J., and P. Kirschner. 2018. *Ten Steps to Complex Learning. A Systematic Approach to Four-Component Instructional Design*. New York/London: Routledge.
- [9] Zawacki-Richter, O., V. I. Marín, M. Bond, et al. "Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – where are the educators?" *International Journal of Educational Technology in Higher Education* 16, 39.

LE NOSTRE IMPRESE A CACCIA DI COMPETENZE

Il tema delle competenze è strettamente legato a quello del sistema scolastico, poiché le scuole svolgono un ruolo fondamentale nello sviluppo e nell'acquisizione di competenze da parte degli studenti. La novità è che in molti casi anche le imprese sono diventate produttrici di competenze, o meglio formatori dei propri collaboratori, attraverso le Camere di Commercio, le associazioni di categoria, gli ITS, etc. etc.

Per essere più chiaro provo a sintetizzare le diverse forme di competenze:

Le competenze di base - le scuole forniscono una base educativa che include competenze di base come la lettura, la scrittura e l'aritmetica. Queste competenze sono fondamentali per la partecipazione nella società e nel mondo del lavoro.

Le competenze trasversali - le scuole mirano anche a sviluppare competenze trasversali, note anche come "competenze soft". Queste includono l'abilità di comunicazione, il pensiero critico, la risoluzione dei problemi, la collaborazione e la creatività. Queste competenze sono utili in molteplici aree della vita e del lavoro.

Le competenze disciplinari - nel sistema scolastico, gli studenti acquisiscono competenze specifiche nelle diverse materie accademiche come matematica, scienze, lingue straniere, storia e altre. Queste competenze disciplinari sono importanti per comprendere il mondo e per prepararsi per carriere specifiche.

Le competenze digitali - con l'avanzamento della tecnologia, le scuole devono anche insegnare competenze digitali, che includono l'uso di computer, software, internet e strumenti digitali. Queste competenze sono fondamentali nell'era digitale.

Le competenze sociali ed emotive - le scuole stanno sempre più riconoscendo l'importanza delle competenze sociali ed emotive, come l'empatia, la gestione delle emozioni e la consapevolezza sociale. Queste competenze contribuiscono al benessere degli studenti e alla loro capacità di interagire in modo positivo con gli altri.

Le competenze per il lavoro - molte scuole offrono programmi educativi che preparano gli studenti per il mondo del lavoro, insegnando loro competenze come la pianificazione della carriera, la scrittura del curriculum vitae, la preparazione per i colloqui di lavoro e la gestione delle finanze personali.

Le competenze culturali e linguistiche - in un mondo sempre più globale, le scuole spesso insegnano competenze linguistiche e culturali per promuovere la comprensione e l'apertura culturale tra gli studenti.

Come si vede le competenze sono tante e diverse tra loro.

Il sistema scolastico svolge un ruolo cruciale nell'aiutare gli studenti a sviluppare queste competenze e prepararli per il futuro. In molti paesi, ci sono sforzi per riformare l'istruzione al fine di mettere maggiormente l'accento su competenze trasversali e competenze del 21° secolo, oltre alle competenze disciplinari tradizionali, per garantire che gli studenti siano preparati per affrontare le sfide della vita e del lavoro in modo efficace.

A me piace parlare di competenze ibride, forse le più adatte al mondo che viviamo. Qualche anno fa era il tripudio dello specialista, oggi del generalista. Ovvero di chi ha una visione globale dell'economia, del diritto, etc.

Ecco un esempio: nella fabbrica 5.0 l'ideale per essere assunti o svolgere un ruolo direttivo, sarebbe una figura in parte ingegnere gestionale, in parte con conoscenze economico finanziarie e infine in parte uomo o donna tecnologici e ferrati sull'utilizzo delle stesse. Ecco una figura ideale per governare i processi nella fabbrica del futuro.

Le competenze si riferiscono alle abilità, conoscenze e capacità che una persona possiede in un determinato campo o settore e possono essere acquisite attraverso l'istruzione, l'esperienza lavorativa, la formazione e lo studio. Sono fondamentali per l'occupazione e il successo professionale, e spesso vengono menzionate nei curriculum vitae o nelle descrizioni dei posti di lavoro per indicare la qualificazione di una persona per una determinata posizione.

Ma mi chiedo, chi promuove la formazione digitale e ICT in Italia? Direi una vera babele di entità che, spesso, sono sovrapposte tra loro rendendosi generatrici di sprechi...

In Italia, la promozione della formazione digitale e delle competenze ICT (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione) coinvolge diversi attori, tra cui:

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) - Il MIUR è l'ente governativo responsabile dell'istruzione in Italia. Esso promuove programmi e iniziative per integrare le competenze digitali nel curriculum scolastico e nell'istruzione superiore.

Ministero dello Sviluppo Economico (MISE) - Il MISE è coinvolto nella promozione delle competenze digitali e delle tecnologie dell'informazione. Tra le iniziative rilevanti c'è il Piano Nazionale Impresa 4.0, che mira a incoraggiare la trasformazione digitale delle imprese e a formare lavoratori qualificati.

Agenzia per l'Italia Digitale (AGID) - AGID è un'agenzia governativa incaricata di promuovere la digitalizzazione in Italia. Essa lavora su progetti e iniziative che riguardano la digitalizzazione delle amministrazioni pubbliche, nonché la promozione di competenze digitali tra i cittadini.

Istituzioni accademiche e università - Le università e le istituzioni accade-

niche italiane giocano un ruolo fondamentale nella promozione della formazione digitale e delle competenze ICT. Offrono corsi di laurea e programmi di formazione continua in campi legati alla tecnologia e all'informatica.

Imprese e associazioni del settore ICT - Molte imprese e organizzazioni del settore ICT in Italia promuovono programmi di formazione e iniziative volte a sviluppare competenze digitali tra i giovani e i professionisti. Contribuiscono anche a identificare le esigenze del mercato del lavoro in termini di competenze ICT.

Organizzazioni non governative (ONG) e organizzazioni della società civile - Alcune ONG e organizzazioni della società civile lavorano per promuovere l'alfabetizzazione digitale tra gruppi svantaggiati e sottosviluppati.

Centri di formazione e istituti di ricerca - Ci sono centri di formazione e istituti di ricerca in Italia che si concentrano sulla formazione e sulla ricerca nell'ambito delle tecnologie digitali e dell'informatica.

ITS - Istituti Tecnici Superiori o istituti tecnologici superiori (in acronimo ITS), è un tipo di scuola italiana di alta specializzazione tecnologica, nato nel 2010, ovvero un ente di formazione di livello post-secondario non universitario, a cui possono accedere coloro i quali sono in possesso di un diploma di scuola superiore di secondo grado. Rappresenta in definitiva un livello di formazione terziaria con scopo professionalizzante. Forma figure denominate "tecnici superiori" che sono specializzati in determinate aree tecnologiche.

Come si può osservare la promozione delle competenze digitali e ICT è essenziale per preparare gli individui all'era digitale e per sostenere la competitività economica del Paese. Gli sforzi sono in corso a vari livelli governativi e da parte di molte altre organizzazioni per raggiungere questi obiettivi. Ma c'è ancora molta strada da percorrere. Pensate che sul digitale in generale l'Italia naviga in Europa (fonte indice DESI) intorno al 20° posto. Ma siamo quartultimi in Europa per popolazione con competenze digitali almeno di base (46%), contro una media UE del 54%. C'è molto da fare, non vi è dubbio!

Viceversa siamo andati a vedere chi promuove in Europa la formazione digitale e delle competenze ICT (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione). Anche qui sono coinvolti diversi attori, compresi organi governativi, enti sovranazionali, istituzioni accademiche e organizzazioni del settore. Ecco alcuni degli attori chiave che promuovono la formazione digitale e ICT in Europa:

Commissione Europea - La Commissione Europea è coinvolta in iniziative volte a promuovere le competenze digitali in tutta l'Unione Europea. Programmi come "Digital Europe" e "Erasmus+" includono misure per sostenere

la formazione digitale e la trasformazione digitale a livello europeo.

Agence eSkills - Questa organizzazione sovranazionale promuove l'alfabetizzazione digitale e le competenze ICT in Europa, in collaborazione con i governi nazionali e gli stakeholder del settore.

Istituzioni accademiche ed università - Le università europee svolgono un ruolo chiave nella promozione delle competenze digitali attraverso programmi di studio, ricerca e formazione continua.

Associazioni del settore ICT - Diverse associazioni europee rappresentano il settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e promuovono la formazione e le competenze ICT. Ad esempio, la DigitalEurope rappresenta l'industria digitale in Europa.

European Schoolnet - Questa organizzazione promuove l'innovazione nell'istruzione attraverso l'uso delle tecnologie digitali e svolge un ruolo attivo nella promozione delle competenze digitali tra gli insegnanti e gli studenti in Europa.

Associazioni professionali - Le associazioni professionali legate al settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione spesso promuovono la formazione e le competenze ICT tra i loro membri.

Governo nazionale - Ogni paese europeo ha il proprio ruolo nella promozione delle competenze digitali. I governi nazionali sviluppano politiche e programmi per incoraggiare la formazione ICT, spesso in collaborazione con organizzazioni sovranazionali.

Organizzazioni non governative (ONG) - Alcune ONG operano a livello europeo per promuovere l'alfabetizzazione digitale tra gruppi svantaggiati e per promuovere l'uso responsabile delle tecnologie digitali.

Come si nota anche qui competenze che si sovrappongono, anche se debbo dire che normalmente in Europa le procedure sono sufficientemente trasparenti, anche se estremamente burocratiche. Ma la sfida dei prossimi anni sarà quella di andare verso le competenze ibride e verso competenze miste tra tecnologico e filosofico. Una base di umanesimo digitale è – a mio avviso – il giusto mix per “prepararsi al futuro, non temere il futuro”.

CONSUMO TRA CONTAMINAZIONE ED ESPERIENZA

Una ricerca di Swg, commissionata da Epicode, mette in evidenza l'ineadeguatezza del sistema educativo nel formare i giovani per il mercato del lavoro. In uno scenario in cui le competenze diventano obsolete in 5 anni, o anche in 3, l'apprendimento non può che essere continuo e fondato sulla contaminazione per esperienza.

Il mondo aziendale diventa sempre più complesso e competitivo. Siamo passati da un mondo *“product driven”* a un mondo *“consumer driven”*.

Nella fase *“product driven”*, l'azienda focalizzava tutti i suoi sforzi sul prodotto, soffermandosi in particolare sulla differenziazione di prodotto. È una strategia valida fino agli anni novanta. Le aziende erano focalizzate su creare un prodotto diverso dagli altri, che fosse espressione della *“unique selling proposition”*, quindi, in sintesi: *“perché devi comprare il mio prodotto e non un altro”*.

Con il nuovo millennio viviamo la fase del *“consumer driven”*. Cosa vuol dire *“consumer driven”*? Significa che l'azienda non è orientata più al prodotto, ma a chi è il cliente finale. È diventato molto più importante il cosiddetto *“target persona”*, ovvero l'individuazione, la comprensione profonda della segmentazione del nostro cliente. Chi è, dove vive, che gusti ha. Sul concetto di segmentazione si potrebbero aprire mille capitoli e approfondimenti, ma non è il focus di questo articolo. Il passaggio da *“product driven”* a *“consumer driven”* è dovuto all'elevato livello di competizione creato sul mercato dal fenomeno della globalizzazione: tutto è disponibile a tutti in una portata di click, o in uno scroll.

Quindi il mondo aziendale è sempre più competitivo, il consumatore è sempre più informato. Il consumatore è sottoposto a milioni, miliardi di informazioni ogni giorno, ma il nostro cervello non è diverso da quello del nostro antenato nel Medioevo, le informazioni che il nostro cervello può recepire sono sempre le stesse. Ecco che la competizione per entrare nella mente del consumatore è sempre più dura.

Come si deve adeguare l'istruzione, l'università, in questo mondo che cambia? In questo mondo sempre più competitivo?

Diventa fondamentale prepararsi al mondo del lavoro sempre prima, ed avere una formazione che sia quanto più possibile legata all'esperienza pratica in azienda. Diventa sempre più importante e fondamentale allenare e formare le *soft skills*. Nelle aziende multinazionali si fa molto per allenare le *soft skills*. Nelle aziende padronali e nelle piccole e medie imprese su questo non si investe, e invece è importante e sarebbe la chiave del successo di queste aziende. Le multinazionali investono molto in formazione sulle *soft skills* perché sanno

che il capitale umano è la chiave del successo dell'azienda. Lo stesso dovrebbero fare le PMI. La cosa migliore in realtà è far arrivare gli studenti al mondo del lavoro già formati sulle soft skills. È importante allenarsi al *team building*, perché in azienda si lavora sempre in gruppo e i risultati si raggiungono solo in gruppo, non da soli. Per lo stesso motivo è importante prepararsi alla *gestione del conflitto*, perché impossibile pensare che il mondo del lavoro sia un mondo sempre sereno, quindi bisogna allenarsi a superare le difficoltà. Bisogna allenarsi alla *leadership*, che non significa banalmente allenarsi ad essere un capo. Chiunque può essere leader. Significa piuttosto essere il canale di un'energia positiva. Sulla leadership c'è tanto da dire e tanto da insegnare, dovrebbe diventare una materia fondamentale nella formazione di chiunque. Il mondo aziendale è fatto di capitale umano, se il team funziona, funziona l'azienda, quindi le soft skills sono importantissime da allenare. E non è nemmeno corretto limitarsi al mondo aziendale, perché anche un medico dovrebbe lavorare sul team building, anche un insegnante dovrebbe lavorare sulla gestione del conflitto. Quindi il discorso non si limita allo studente che va a lavorare in azienda, ma è molto più ampio e si estende a tutte le facoltà. Bisogna allenarsi al *time management*, la gestione del tempo, perché in azienda più si va avanti con le responsabilità, maggiori saranno i carichi di lavoro, le mail e i problemi da gestire. E per non affogare, diventa fondamentale allenarsi a gestire le priorità, a gestire bene il proprio tempo. Bisogna imparare a gestire lo stress. Bisogna imparare a *gestire le diversità culturali*, perché lavorare con un cinese non richiede lo stesso approccio che lavorare con un americano. E in un mondo globale come il nostro, dove il nostro cliente o il nostro fornitore, o in generale il nostro stakeholder è molto probabile che non sia italiano, gestire, comprendere le diversità culturali è di importanza fondamentale. Ci sono molti studi su questo. È di importanza fondamentale capire la gestione di un team, quando si diventa responsabili, perché non ci si improvvisa capitani di una nave, un capitano ha studiato la rotta, ha una patente nautica, quindi perché ci si dovrebbe improvvisare capitani di un team? Motivare è di importanza fondamentale ed ha delle tecniche, che sia un team in azienda, che sia un team prima di un'operazione chirurgica, per non parlare di chi insegna. Oggi molto è demandato al *"learning by doing"*. Ma, tornando al mondo aziendale, chi entra in una multinazionale non impara le stesse cose che si imparano in un'azienda padronale. Eppure entrambe le esperienze sono importanti e utili per la formazione e la crescita. Di entrambi i contesti andrebbero studiate e comprese le logiche già sui banchi delle università.

L'Università, quindi, si deve staccare da un concetto di pura teoria per immergersi molto più nel profondo in queste dinamiche. L'università deve sempre

più contaminarsi con il mercato del lavoro, in un fluido interscambio che dovrebbe avvenire da subito, sin dall'inizio del percorso universitario. Più è veloce e intenso questo interscambio, maggiori saranno i risultati, maggiore sarà l'output in questo mondo che corre sempre più veloce e dove noi, in Italia, ma anche in Europa, abbiamo bisogno di accelerare e stare al passo con i tempi, togliendoci di dosso la polvere, per competere con i paesi emergenti dell'est e non solo.

COMPETENZE

Competenze. Da **cum e petere**: *chiedere, dirigersi a, andare insieme, far convergere in un medesimo punto, ossia mirare ad un obiettivo comune, nonché finire insieme, incontrarsi, corrispondere*. Se seguiamo la via maestra dell'etimologia ci rendiamo subito conto che le competenze non sono un fatto meramente individuale, ma che necessitano di un piano comune per emergere, di **humus culturale** in grado di individuarle e valorizzarle, non prescindendo dall'identificazione di obiettivi comuni.

Probabilmente ad oggi il vero problema non è l'assenza di competenze in sé, o della loro obsolescenza imperante, ma dell'incapacità di indicare obiettivi di medio-lungo periodo nella nostra società, che siano in grado di definire perimetri più specifici dell'evoluzione del lavoro e della società stessa, e dove tali competenze verranno impiegate.

Tornando all'etimo, c'è anche un altro aspetto da considerare, ovvero *l'altro* con cui costruire queste abilità, che implica una responsabilità sociale di tutti gli attori che ruotano attorno al singolo: professori, istituzioni, nonché la famiglia e il gruppo di pari. Sulla scorta di quanto detto risulta lapalissiano il concetto per cui le competenze di oggi e quelle di domani debbano essere forgiate attorno ad una **rinnovata road map** del futuro che sia capace di individuare in particolare nelle **soft skills** il cuore pulsante di una propria identità personale e professionale. Mentre le **hard skills** sono sottoposte ad un rapido e incessante ritmo di obsolescenza continua, le **soft skills** sono in grado di mantenere il singolo sulla **cresta dell'onda**: problem solving, pensiero critico, resilienza, nonché intelligenza emotiva e sociale, capacità di lavorare in gruppo o in posizioni di autonomia e responsabilità; ebbene, queste abilità trasversali costituiscono **lo zoccolo duro** di un nuovo identikit personal-professionale, in grado di competere con una dimensione futura fluida e in rapido cambiamento. Se cambiano *boschi e foreste* solo la capacità di orientarsi ci salva dalla fuga o dall'ipotesi di perderci; non si tratta, pertanto, di conoscere bene le mappe territoriali, quanto di esercitare la capacità di muoversi in cornici spazio-temporali in cui sovente cambiano i punti di riferimento.

In questa prospettiva emerge chiara e forte la necessità individuale di ispirarsi ad un nuovo modello di apprendimento che proceda di pari passo con il percorso di istruzione curriculare e che sia in grado di mixare un'ottica **life long learning** con una prospettiva **learning by doing** in cui è lecito provare e soprattutto sbagliare, accogliendo la lezione oltre oceanica *a stelle e strisce* del *fail fast*, una dimensione liberatoria, in cui il singolo si senta autorizzato a provare e riprovare forgiando così anche la sua motivazione e il suo senso di

self-efficacy, entrambe alla base di un percorso di *self-empowerment* costante. Il vero nucleo della questione quindi non è da interpretarsi nella dicotomica posizione competenze sì o no? O competenze, quali? Bensì, in competenze verso: verso quali obiettivi, verso quali orizzonti, verso quali scenari. Nell'incapacità attuale di disegnare una cornice d'insieme chiara, allora è necessario un ripensamento dei processi di istruzione che siano in grado di rinnovarsi e accogliere momenti di ibridazione con la realtà: imprenditori, imprese, testimonial di vari ambiti culturali e artistici, fornendo al singolo l'opportunità di concepire la scuola come una palestra interattiva e interagente con la realtà, e fornendo così chiari e vividi esempi del mondo *fuori le quattro mura scolastiche*, in un continuo tentativo di mantenere radicato il contatto con la realtà. Al fianco di ciò, una resurrezione vera e propria della responsabilità individuale, in cui i professori, al di là delle leggi del sistema scolastico, nel pieno esercizio delle proprie facoltà e possibilità, favoriscano una didattica più al passo coi tempi, rincorrendo un *sense making* continuo, e trasformando i singoli, da meri contenitori a collettori, da riceventi passivi a co-creatori del processo di apprendimento. D'altro canto, il singolo, sempre più sollecitato, va guidato verso un processo di auto determinazione che gli consenta di cambiare il proprio *mind set*, da semplice polo ricettivo ad attivo del proprio profilo identitario, sollecitando in lui la forte motivazione ad affiancare all'istruzione di base un apprendimento trasversale che va ben oltre i libri di scuola e che si sostanzia, in letture, hobbies, esperienze.

Tornando al principio della nostra riflessione, cum-petere, che sta ad indicare l'azione di andare insieme, far convergere in un medesimo punto, verso uno stesso obiettivo, è oltremodo chiaro, direi cristallino, che è necessario lavorare su un nuovo concetto di competenza che accolga le indicazioni di *Perrenoud* secondo cui la competenza è la capacità di agire efficacemente in una situazione data; se la situazione non è data, resta centrale ancor più la capacità di lavorare su abilità che sappiano modificarsi camaleonticamente in una situazione fluttuante di fluidità perenne, in cui le traiettorie sembrano chiare ormai da decenni: digitalizzazione, globalizzazione, eco-sostenibilità. Ciò non significa suggerire che l'istruzione si ispiri ad accogliere programmi con ore dedicate a queste discipline, ma che sappia tener conto di queste, per lavorare di più come palestra formativa atualizzando i temi dell'istruzione classica e restituendo ai singoli, un apparato di senso più forte e maturo, in cui i ragazzi sappiano il messaggio che ad oggi ci portano i classici, a cosa servono nella vita certe materie, e una data istruzione.

A titolo esemplificativo si tratta di rispondere al classico quesito: a cosa mi serve per lavorare, il latino, la filosofia, la fisica? Ebbene la responsabilità dei

più grandi sta proprio in questo: riattualizzare e dotare di senso il sacrificio formativo a cui sottoponiamo i più giovani, dandogli una nuova prospettiva, che è quella di insegnare loro ad orientarsi in un mondo che contribuiranno a forgiare e in cui la competenza più importante che dovranno esercitare sarà quella del *cogito ergo sum*, per evitare la migrazione planetaria della fuga di cervelli, letteralmente intesa, non come esodo delle migliori intelligenze all'estero, ma quale annichilimento della capacità che maggiormente ci distingue dal mondo artificiale, ovvero pensare: pensare emotivamente, deliberatamente, proattivamente. Le macchine potranno sostituire il nostro agire, e in un futuro non così lontano, potranno simulare forme di pensiero intelligente, ma non potranno mai crearle; questa particolare abilità è del singolo, come ammoniva Einstein. Competere, ovvero far fronte ad una situazione che ci sfida, significa attingere alle nostre più alte forme di pensiero logico, emotivo, critico, per creare nuove risposte, e al contempo partorire nuove domande. Questa la competenza che più di ogni altra è necessario esercitare, ovvero, quella di creare, mettendo in discussione lo *status quo*, per definire nuovi obiettivi comuni, tra cui probabilmente il primo tra tutti è quello di fronteggiare i circa 273 milioni nel 2021, di cosiddetti NEET, giovani che non studiano e non lavorano. Dietro questi numeri esorbitanti, quanto avvilenti, non vi è un problema di mancanza di competenze, ma di mancanza di prospettive e di incapacità non cognitiva, il più delle volte, ma emotiva e motivazionale, per crearne di nuove.

La responsabilità più grande oggi da parte di Stati, Governi, Istituzioni è quella di fornire nuova linfa vitale affinché si possa delineare un nuovo scenario in cui le competenze siano la trama da tessere, ma a partire da un più arduo e sfidante lavoro che è quello di motivarne la necessità non solo per sopravvivere, ma per vivere appieno.

IL RUOLO DELLA SCUOLA PER PREPARARE ALLE SFIDE DEL LAVORO

Eh già! Sentiamo dire, ormai da anni, che ***la scuola non è più quella di una volta***. Le ricerche internazionali collocano gli studenti italiani, ed in particolare quelli del sud Italia, molto in basso nelle classifiche relative al possesso delle competenze di base: *saper leggere, saper scrivere e far di conto*. Competenze che, per i *millennials* e per tutti coloro che hanno iniziato il loro percorso scolastico dopo il 2000, si traducono in ***competenze linguistiche, competenze scientifico tecnologiche, competenze digitali, competenze sociali e civiche***.

Ma queste da sole non bastano. Chi opera nella scuola deve fare scuola, sentire la scuola in modo “integrato e responsabile”, direi quasi che deve fare scuola in modo “sostenibile”, ovvero deve mettere in grado il discente di affrontare le sfide del futuro che lo vogliono capace di usare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali, metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale o personale. Le competenze sono descritte, quindi, in termini di ***responsabilità e autonomia*** e sono volte a ridurre le diseguità nei percorsi formativi per migliorare il successo scolastico.

Dal Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente, elaborato dalla Commissione delle Comunità Europee a Lisbona nel marzo 2000, in poi si è riconosciuta l'importanza, nella società della conoscenza, del ***lifelong learning*** inteso come apprendimento permanente per evitare l'analfabetismo funzionale legato al veloce cambiamento della società e dei contesti lavorativi nei quali ci muoviamo.

Nonostante ci si sia attivati per rispondere alle esigenze sopradescritte, pare non riusciamo a scalare le vette delle classifiche europee ed internazionali. Oggi si parla sempre più spesso di fuga dei cervelli. Si tratta, in realtà, di una percentuale bassissima di neolaureati che fuggono dalla madre patria alla ricerca di condizioni di lavoro migliori e di contesti che valorizzano le loro capacità meglio di quanto non si faccia oggi in Italia. Da sempre i giovani cercano opportunità lavorative alle migliori condizioni possibili, di vita e di salari. Oggi siamo forse preoccupati che fuggano i migliori e che nessuno resti a migliorare il nostro sistema Paese?

Non possiamo non sottolineare che, in assenza di un glossario realmente condiviso, la scuola fa fatica a comprendere quale debba essere il suo ruolo nel contesto della istruzione e formazione volta al prosieguo degli studi, da un lato, ed all'approccio al mondo del lavoro dall'altro.

Skill e competenze

Le parole “*skill*” e “*competenza*” sono spesso usate in modo intercambiabile, ma hanno sfumature leggermente diverse di significato. Si confondono spesso abilità con competenze, per non dire della difficoltà di collocare il concetto di competenza in percorsi di istruzione non direttamente “vocati” al mondo del lavoro. Infatti, è necessario differenziare le abilità, nel mondo globalizzato definite *skills*, dalle competenze.

Le *skills* denotano specifiche abilità acquisite, specifiche attività che si imparano a svolgere e che possono variare molto in termini di complessità. Una “*skill*” è una capacità specifica di eseguire una determinata attività o compito. Queste abilità possono essere apprese, sviluppate e migliorate nel tempo. Le *skills* sono spesso legate a compiti pratici o azioni specifiche. Abilità come la capacità di parlare in pubblico, scrivere in una lingua straniera, suonare uno strumento musicale o utilizzare un software informatico indicano di quale tipo di abilità un individuo ha bisogno per poter svolgere un’attività o un lavoro ma non permettono di capire “come” quello stesso individuo può portare a termine un lavoro in maniera ottimale o come agisce nell’ambiente lavorativo per ottenere un buon risultato. È proprio a questo, invece, che servono le *competenze*: esse traducono e trasportano le abilità individuali in comportamenti da tenersi in ambito lavorativo che consentono di arrivare ad un obiettivo. Le competenze, dunque, definiscono in modo più ampio rispetto alle *skills* i requisiti per ottenere una buona performance lavorativa, perché esse sono costituite anche da conoscenza e abilità. Una “*competenza*” è, quindi, una combinazione di conoscenze, abilità, esperienze e comportamenti che consentono a una persona di svolgere un determinato ruolo o compito in modo efficace. Le competenze sono più ampie delle *skills* e possono includere la capacità di risolvere problemi, la capacità di lavorare in team, la gestione del tempo, la leadership e la comunicazione efficace. Una competenza, quindi, potrebbe incorporare delle *skills*, ma è molto più di questa perché contiene abilità e comportamenti e soprattutto l’elemento della conoscenza, che è fondamentale per l’uso delle *skills*. Essa è composta anche da tratti personali, caratteristiche individuali e motivazione della persona, e consiste nello sfruttare risorse psico-sociali del singolo in base allo specifico contesto lavorativo per ottenere il massimo del risultato. Entrambe sono essenziali ed il fallimento del sistema di istruzione e formazione del nostro Paese è evidente secondo le ricerche internazionali.

La scuola italiana riesce a trasferire competenze ai propri studenti?

La scuola italiana è spesso oggetto di dibattito e critica da parte di genitori, studenti, esperti dell’istruzione e politici. Una delle principali critiche, come

dicevo, riguarda la percezione che il sistema scolastico italiano non offra alle nuove generazioni le competenze necessarie per affrontare con successo il mondo in rapida evoluzione del XXI secolo. Esaminerò alcune delle ragioni per cui la scuola italiana potrebbe non essere all'altezza delle aspettative in termini di fornire competenze agli studenti.

• ***Approccio tradizionale all'insegnamento***

Una delle principali critiche da muovere al sistema scolastico italiano è l'approccio tradizionale all'insegnamento. Molte scuole si concentrano ancora su memorizzazione e ripetizione di informazioni, invece di promuovere la creatività, il pensiero critico e la risoluzione dei problemi. Questo approccio non prepara gli studenti ad affrontare le sfide del mondo reale, dove la capacità di applicare le conoscenze e adattarsi a nuove situazioni è fondamentale.

• ***Mancanza di focus sulle competenze trasversali***

Le competenze trasversali, come la comunicazione efficace, la collaborazione, lo sviluppo del pensiero critico, la risoluzione dei problemi e la capacità di apprendere in modo autonomo, sono essenziali per il successo nella vita e nel lavoro. Tuttavia, la scuola italiana spesso trascura lo sviluppo di queste competenze, concentrandosi invece sulla memorizzazione di fatti e concetti. Questo porta a una mancanza di preparazione per affrontare situazioni complesse e sfide globali

• ***Materiali didattici obsoleti e tecnologie obsolete***

Molti docenti, soprattutto di scuole secondarie di secondo grado, sono spesso criticati per l'uso di materiali didattici obsoleti e per la mancanza di accesso a tecnologie moderne. Mentre il mondo sta rapidamente abbracciando l'era digitale, molte scuole italiane sono rimaste indietro nel fornire agli studenti le risorse necessarie per acquisire competenze digitali e utilizzare le tecnologie in modo efficace. Invero, i fondi per l'acquisto di dotazioni tecnologiche innovative non sono mancati, ma taluni, ancora troppi, docenti stentano ad utilizzarle.

• ***Mancanza di formazione degli insegnanti***

I docenti sono fondamentali per il successo degli studenti. Tuttavia, la mancanza di formazione continua e di aggiornamento professionale può impedire loro di offrire un'istruzione di alta qualità. Essi dovrebbero essere formati nell'uso delle nuove metodologie didattiche e delle tecnologie per garantire che gli studenti acquisiscano le competenze necessarie per il futuro.

• ***Sistema di valutazione basato su test standardizzati***

Il sistema di valutazione italiano spesso si basa su test standardizzati che valutano la capacità di memorizzare informazioni piuttosto che la capacità di comprendere e applicare concetti. Questo può incentivare l'apprendimento

a breve termine e scoraggiare lo sviluppo di competenze a lungo termine. E quando questi stessi test valutano competenze, il sistema entra in un *loop* che porta ad evidenziare le criticità del sistema di formazione ed apprendimento che evidenziano differenze ragguardevoli in tema di preparazione nello stivale.

• ***Mancanza di reale connessione tra scuola e mondo del lavoro***

La mancanza di collegamenti tra il sistema scolastico e il mondo del lavoro può rendere difficile per gli studenti acquisire competenze pratiche e comprenderne l'applicazione nella vita reale. I programmi di tirocinio e le opportunità di apprendistato dovrebbero essere incentivati per aiutare gli studenti a sviluppare competenze che sono rilevanti per il loro futuro lavorativo. I Percorsi di sviluppo delle competenze trasversali e di orientamento dovrebbero essere utili a questo scopo, ma troppo spesso non sono progettati in maniera corretta e non sempre il mondo del lavoro aiuta le scuole a delineare figure professionali necessarie e su cui investire e tarare i programmi di studio.

In conclusione, la scuola italiana potrebbe non offrire competenze agli studenti per una serie di motivi, tra cui un approccio tradizionale all'insegnamento, una mancanza di focus sulle competenze trasversali, l'uso di materiali didattici obsoleti, una mancanza di formazione degli insegnanti, un sistema di valutazione basato su test standardizzati e una mancanza di connessione tra scuola e mondo del lavoro. Per affrontare queste sfide, è necessario un rinnovamento dell'istruzione in Italia che metta al centro lo sviluppo di competenze chiave per il successo futuro degli studenti.

Viene poi da fare una considerazione, amara per chi dedica al mondo della scuola il suo tempo.

Non sarà che negli ultimi 25 anni abbiamo impiegato il tempo ad innovare un sistema di istruzione e formazione modificando solo una terminologia che sembrava obsoleta rispetto ai cambiamenti in atto in vista del XXI secolo e della rivoluzione digitale?

Il sistema di istruzione funzionava con quelle terminologie a cui i docenti di un tempo erano affezionati. L'approccio didattico mirava a consentire agli studenti di raggiungere obiettivi in termini di *sapere, saper fare e saper essere*. Dalla fine degli anni '90 dello scorso secolo, l'obiettivo da raggiungere è, invece, in termini di *conoscenze, abilità e competenze*.

WOW! Verrebbe da dire! Dov'è il cambiamento? Una vera rivoluzione terminologica che ha destabilizzato quei docenti che ancora oggi sono affezionati allo *statuto epistemologico delle discipline*, dimenticando che quando oggi si parla di nuclei fondanti delle discipline non si parla di una cosa diversa. Docenti che non sono rivoluzionari come invece lo erano quei docenti che

non limitavano la propria sfera d'azione al sapere e al mero saper fare, ma consentivano ai propri studenti di *“saper essere”* ovvero di essere in possesso di quelle conoscenze ed abilità che avrebbero consentito loro di possedere competenze utili e spendibili nel mondo del prosieguo degli studi e del lavoro. E questo, ben prima del Memorandum di Lisbona e prescindendo dalla differenza tra competenze di base e competenze trasversali o competenze chiave di cittadinanza.

COMPETENZE TECNICHE E SOCIO-EMOTIVE: L'EQUILIBRIO PER UN FUTURO DI SUCCESSO

L'evoluzione delle tecnologie e dell'automazione ha reso l'accesso al mondo del lavoro ed il percorso professionale all'interno dello stesso, sempre più complesso, incentivando costantemente gli individui a sviluppare ed ampliare le loro competenze, al fine di garantire il continuo miglioramento delle proprie capacità in ogni percorso formativo – professionale.

L'apprendimento continuo è dunque una necessità e coloro che sono disposti ad investire nello sviluppo delle proprie competenze hanno e avranno sicuramente vantaggi significativi.

Le competenze tecniche e socio-emotive non sono importanti solo per la carriera, ma anche per la quotidianità. Essere capaci di gestire correttamente il tempo e di assumere decisioni informate può aiutare le persone a gestire meglio le sfide personali e professionali ed a migliorare la loro qualità di vita. Inoltre, le competenze socio-emotive sono fondamentali per il benessere personale, in quanto capaci di facilitare una comunicazione efficace, migliorare le relazioni socio – familiari e contribuire al senso di appartenenza e connessione con gli altri. In un mondo sempre più articolato ed in rapida evoluzione (ossia in rapido cambiamento), l'importanza delle competenze è innegabile; sia per il successo professionale che per il benessere personale, le competenze rappresentano la chiave per aprire determinate porte e creare opportunità.

Investire nello sviluppo delle proprie competenze tecniche e socio-emotive rappresenta un investimento che facilita il miglioramento del proprio percorso di vita. Chiunque aspiri ad un futuro di successo dovrebbe abbracciare l'apprendimento continuo e riconoscere il potenziale trasformativo delle competenze, ricordando sempre che il mondo premia chi è competente, non chi ha buone intenzioni.

Fatta questa premessa, è utile analizzare alcuni elementi che potrebbero ostacolare il processo di formazione necessario a porre le basi per un corretto sviluppo delle competenze tecniche e socio-emotive di ogni individuo.

Si fa riferimento in primis alla disuguaglianza nell'istruzione di cui, una delle determinanti principali, è la situazione socio-economica delle famiglie, elemento chiave per quanto concerne l'accesso ad un'istruzione ampia e di qualità. Altre disuguaglianze possono essere rappresentate dalle differenze geografiche, in quanto le zone rurali ed isolate possono essere un limite per l'accesso a scuole ed insegnamenti di qualità, mentre le aree urbane possono offrire un'istruzione più ampia, diversificata ed avanzata. La formazione a distanza ci viene parzialmente in aiuto e può rappresentare una valida alternativa per il

trasferimento delle *competenze tecniche*, riducendo il gap geografico, ma non basta. La “grande sfida”, come da molti definita, è rappresentata dal percorso di apprendimento delle *competenze socio-emotive*, che richiede, invece, una interazione costante con gli altri, in presenza, istantanea e senza filtri. Solo il giusto equilibrio tra queste diverse tipologie di competenze può, a mio avviso, favorire la crescita ed il successo personale e collettivo, generando ricchezza per le nostre comunità.

Di contro, possiamo affermare che, la mancanza di un accesso adeguato all'istruzione può innescare il ciclo di povertà in quanto, gli individui con un'istruzione limitata, avranno sicuramente meno opportunità lavorative, conseguentemente un reddito pro capite ridotto che andrà, a sua volta, ad alimentare un ciclo di svantaggio economico e di segregazione professionale.

Un altro elemento da sottoporre ad analisi è il sistema di valutazione adottato nelle scuole e nelle università italiane rispetto a paesi anglosassoni come ad esempio gli USA.

Negli Stati Uniti, a differenza del nostro Paese, il rendimento accademico, oltre ai voti, considera aspetti come la partecipazione, *i project work*, focalizzandosi su una valutazione più orientata all'apprendimento ed all'interazione continua tra insegnanti e studenti che su aspetti puramente accademici. Gli studenti hanno, inoltre, la possibilità di scegliere corsi grazie ai quali è possibile creare un vero e proprio percorso di apprendimento ad hoc, secondo le predisposizioni individuali che, con l'aiuto degli insegnanti, vengono individuate ed in questo modo amplificate, ottimizzate e valorizzate.

Ovviamente questo processo non è possibile senza una diversa organizzazione dell'offerta formativa, la formazione specializzata ed adeguata dei docenti, non focalizzata soltanto sulla dottrina da trasmettere, ma piuttosto sulla consapevolezza di poter incontrare una quantità indefinita di personalità differenti, tutte titolari del diritto di essere comprese, valorizzate e di apprendere. Tale valorizzazione e comprensione del potenziale di apprendimento del singolo studente, diventa particolarmente difficile in Italia a causa del sovraffollamento delle classi e della mancanza del tempo tecnico necessario al raggiungimento di questo auspicato obiettivo.

La contemporaneità di tutti questi fattori può generare nello studente, soprattutto in quelli che non sono particolarmente estroversi o che sono portatori di lacune rivenienti dal passato, una vera e propria autoconvincione di incapacità nell'apprendimento, con la conseguenza di ottenere risultati poco soddisfacenti generati da un sistema educativo attento – esclusivamente - al rendimento e che non pone un'enfasi crescente sulle competenze pratiche e sull'apprendimento esperienziale dello studente.

Diventa, pertanto, necessario ed urgente mettere in campo nuovi modelli organizzativi di istruzione che pongano al centro delle competenze “l’individuo e il suo potenziale”. Un importante passo in avanti in questa direzione è rappresentato dal D.M. 5 aprile 2023, n. 63, a firma del Ministro dell’Istruzione e del Merito, che prevede l’introduzione nel mondo della scuola, entro il 2023, di due nuove figure professionali: il ***docente tutor e l’orientatore***. Essi avranno il compito di fornire agli studenti ulteriore supporto personalizzato e guida durante il loro percorso formativo, orientarli correttamente evitando, tra l’altro, i casi di abbandono scolastico.

Nel frattempo auspico che, quanto sin qui analizzato, possa rappresentare uno spunto di riflessione per coloro che, nel corso della propria vita, percependo di avere una o più possibilità, trasformino le stesse nella consapevolezza di avere uno scopo, indipendentemente dalla chiarezza o meno di quest’ultimo, perché sono convinta che saranno proprio le competenze, nel frattempo acquisite, la materia prima di cui lo scopo si nutrirà e che, a sua volta, alimenterà le possibilità per le generazioni future.

IL MANAGEMENT, L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE E LE COMPETENZE EMOTIVE, VERE O SIMULATE

Da una recente conversazione con *ChatGPT*.

Io: *Puoi provare emozioni?*

ChatGPT: *No, non posso provare emozioni. Sono solo un programma di computer creato per rispondere alle domande e fornire informazioni. Non ho pensieri, sentimenti o sensazioni. Sono qui per aiutarti nel miglior modo possibile basandomi sulle mie capacità di elaborazione del linguaggio naturale.*

Io: *E le sapresti simulare?*

ChatGPT: *Posso simulare risposte basate su emozioni umane, ma non le provo realmente. Utilizzo modelli statistici e algoritmi per generare risposte che sembrano emozionali, ma non c'è un'autentica esperienza emotiva dietro le mie risposte. Sono solo una simulazione di intelligenza artificiale e non ho la capacità di provare emozioni o avere esperienze personali.*

Io: *Proviamo... 5 mesi fa è nato mio figlio, che ne pensi?*

ChatGPT: *Congratulazioni per l'arrivo del tuo bambino! È un momento meraviglioso nella vita di una persona e della tua famiglia. L'arrivo di un nuovo membro nella famiglia porta gioia, amore e nuove esperienze. Spero che tu stia godendo di questo periodo speciale e che tu e il tuo bambino stiate crescendo felici e in salute insieme. Se hai domande specifiche o se c'è qualcosa di specifico su cui vuoi sapere di più, sarò felice di aiutarti!*

Non c'è dubbio che, nella sua simulazione, ChatGPT abbia manifestato più empatia e coinvolgimento di molte persone a cui, nel corso di questi mesi, ho comunicato la lieta notizia. Con ogni probabilità, in tempi più brevi di quelli che immaginiamo, i sistemi di *NLP* (*Natural Language Processing*) diventeranno dei magistrali e instancabili interlocutori, con cui conversare amabilmente. Perdi più, tra non molto, i *device* che simulano l'intelligenza artificiale e che "vivono" nelle nostre case avranno un volto (inizialmente solo proiettato su uno schermo), aumentando notevolmente la nostra sensazione di empatia e magari di affetto, in termini identici o addirittura maggiori rispetto a quello provato per un animale domestico.

Non è necessario proiettarsi in un futuro molto lontano per immaginare come tutto questo si riverbererà su alcune professioni (ad esempio, nell'ambito dell'assistenza al cliente e nel Customer Relationship Marketing) e con forza deflagrante sul mercato del lavoro. Il nuovo libro bianco del *World Economic Forum* "*Jobs of Tomorrow: Large Language Models and Jobs*" ha indagato, con la

collaborazione di Accenture, l'impatto che l'intelligenza artificiale avrà su oltre 19mila mansioni distinte in 867 diverse occupazioni attuali e future¹.

Il documento rileva che i *Large Learning Model*, cioè i modelli linguistici di grandi dimensioni resi possibili dall'intelligenza artificiale, potrebbero essere un vantaggio per i lavori che richiedono pensiero critico, capacità di risolvere problemi complessi e creatività, ma metterà a rischio quelli che richiedono attività linguistiche ripetitive e di routine (ad esempio, controllori e impiegati), sostituendo in processi automatizzati finanche i quattro quinti delle attuali mansioni.

Tale studio sembra mettere al riparo professioni complesse come quelle di manager, responsabili di funzione, dirigenti, decisori pubblici e privati.

Ma la sensazione è che sia solo una questione di tempo.

Con gli enormi progressi della tecnica, gli esseri umani hanno iniziato a credere, con sempre maggiore convinzione, di poter accrescere, senza limiti, le proprie possibilità, e ciò che oggi non siamo in grado di fare o di conoscere, grazie alla scienza, diverrà parte del patrimonio "umano" nel futuro. Dunque, se un giorno, più o meno remoto, le intelligenze artificiali dimostreranno di essere migliori di noi nella valutazione delle opzioni decisionali complesse, basandosi su valutazioni logiche e assiologiche, finanche simulando comportamenti emotivi, quale sarà il ruolo degli esseri umani nella conduzione delle imprese, delle istituzioni e dei Governi? E se dovessimo affidare il management, la scienza delle decisioni, a coloro che possono farlo meglio di noi, cosa ne sarà dell'essenza stessa dell'uomo?

Tali domande restano, ad oggi, senza risposte. Tuttavia, una riflessione in merito è più che doverosa e per tutti coloro che si occupano di insegnamento, formazione, trasferimento di conoscenze per le professioni attuali e del futuro, probabilmente essa appare ancora più urgente.

Educare deriva dal latino "*educere*", trarre fuori, vuol dire condurre qualcuno all'evoluzione. Tuttavia, per educare bisogna saper interagire con la soggettività degli studenti, e perché ciò accada è necessario rinunciare al mero trasferimento di "*unità informative*" e di "*competenze tecniche*", dedicando maggiore cura a "*categorie valoriali*" e "*competenze emotive*"².

Come osserva Galimberti, nella scuola, nel corso degli anni, si è assistito alla sostituzione dei temi con la comprensione del testo scritto, spostando la va-

1. WEF, <https://www.weforum.org/publications/jobs-of-tomorrow-large-language-models-and-jobs/>, 18 settembre 2023

2. Testa, M. (2023). *Le competenze manageriali nei sistemi complessi. Verso un apprendimento sostenibile*, FrancoAngeli, Milano.

lutazione dalla soggettività alla prestazione³. Così nelle università e nelle *business school*, non di rado, si predilige la valutazione tramite test piuttosto che attraverso colloqui orali. Così facendo, anche il sistema educativo si piega al modello tecnico, passando da una scuola umanistica a un'educazione anglosassone, perdendo un'infinità di valori della prima. La scuola anglosassone è empirismo, pragmatismo, valutazione oggettiva e performance, tutti aspetti su cui le intelligenze artificiali hanno già la meglio su di noi.

Promuovere un *umanesimo digitale* e sperare in una **Società 5.0** vuol dire cominciare dalla scuola e dai cosiddetti *"dispensatori di teorie"*, come università, accademie e istituti di ricerca, perché non abdichino al proprio ruolo e contribuiscano allo sviluppo delle fondamentali competenze emotive... quelle reali e non simulate.

3. I problemi della scuola oggi: genitori, professori, sentimenti – Umberto Galimberti.

COMPETENZE DI CUI NECESSITANO GLI IMPRENDITORI PER INTERNAZIONALIZZARE IL MADE IN ITALY

Il cammino verso il successo nei mercati esteri è spesso un intricato labirinto di sfide e una competizione intensa. Gli imprenditori che si propongono di intraprendere questa audace impresa sono realmente preparati a fronteggiare una serie di sfide per affermare la loro presenza in un ambiente globale?

Per raggiungere questo ambizioso obiettivo, è essenziale possedere un insieme di **competenze specializzate** che vanno ben oltre la semplice produzione di prodotti di eccellenza.

- 1) Come diceva Sun Tzu “prima di avanzare analizza la situazione dettagliatamente”: primaria importanza e soprattutto determinante per il successo di una campagna di internazionalizzazione, la **conoscenza del mercato internazionale** è una delle competenze chiave per gli imprenditori che mirano all'internazionalizzazione dei prodotti Made in Italy. È essenziale per un imprenditore saper analizzare, comprendere e seguire le tendenze di mercato globali. Competenze in termini di analisi di mercato sono fondamentali affinché gli imprenditori possano adottare le giuste ed efficaci strategie di marketing. Identificare le opportunità di mercato consente a chi intende internazionalizzare, cogliere non solo opportunità di espansione, altresì individuare lacune, mancanza di concorrenza e potenziali domande insoddisfatte. Per sfruttare adeguatamente le opportunità di mercato e generare da esse i profitti desiderati, risulta cruciale per l'imprenditore possedere inizialmente competenze di analisi, insieme a una flessibilità nella creazione dell'offerta. Queste competenze dovrebbero essere poi accompagnate da intuizione e abilità tecniche per la penetrazione di mercato.
- 2) Le **competenze linguistiche** sono un secondo elemento – ma altrettanto essenziale – che gli imprenditori necessitano di possedere se hanno come obiettivo esportare i loro prodotti nei mercati esteri. Le specifiche lingue che essi dovrebbero conoscere ai fini di un'internazionalizzazione dipendono soprattutto dal mercato estero in cui vorrebbero inserirsi. Tuttavia, alcune lingue universali e altre più comuni sono sicuramente essenziali. L'inglese è, certamente, la lingua internazionale per eccellenza, la più utilizzata nel mondo degli affari. Se è d'interesse il mercato latino-americano, invece, occorre avere competenze di lingua spagnola. Le competenze linguistiche sono essenziali non solo per facilitare la comunicazione, ma sono indispensabili per poter stabilire relazioni solide con gli stakeholder, negoziare e presentare le proposte ai partner in maniera chiara e persua-

siva, ma anche per risolvere eventuali problematiche con i consumatori e per avere la capacità di rispondere in maniera repentina ai cambi di tendenze di mercato o situazioni improvvise di crisi.

- 3) **Regulation.** Altre competenze essenziali includono quelle relative agli aspetti tecnici della burocrazia. Conoscere e sapersi adeguare alle normative commerciali internazionali ed i requisiti di conformità specifici dei paesi è uno degli aspetti che non può essere sottovalutato dall'imprenditore che ha intenzione di estendere la sua rete di vendita nei mercati esteri. Le normative burocratiche fiscali e doganali subiscono variazioni notevoli tra i vari paesi, e possono al contempo influenzare l'importo delle tasse e dei dazi doganali che le imprese devono sostenere. Conoscere e saper gestire adeguatamente gli aspetti fiscali è indispensabile affinché l'imprenditore possa conformarsi e operare in sicurezza ed efficienza. Competenze in termini di protezione della proprietà intellettuale è di fondamentale importanza nell'ambito dell'espansione su scala internazionale per numerose aziende, in particolare quelle operanti in settori che pongono un forte accento su brevetti, marchi e diritti d'autore, come appunto i prodotti Made In Italy. Il Made in Italy, essendo notoriamente collegato a prodotti di eccellente qualità, artigianato superbo e design unico, è particolarmente vulnerabile a minacce come la contraffazione, concorrenza sleale e la violazione dei diritti di proprietà intellettuale. Proprio per tale motivo, la protezione della proprietà intellettuale ha come scopo primario preservare l'originalità dei prodotti italiani, l'immagine di qualità e la tutela della produzione locale. La registrazione del marchio è, in tal senso, il primo passo che l'imprenditore deve compiere presso l'Ufficio Brevetti e Marchio o Ufficio dell'Unione Europea. Possedere competenze in termini di legislazione e burocrazia necessaria per l'internazionalizzazione del Made In Italy, dunque, non è funzionale soltanto al fine di evitare di incorrere in rischi e ostacoli relativi alla legislazione estera, ma è soprattutto utile per proteggere e preservare il marchio italiano e la stessa produzione italiana.

- 4) **Digital & TECH skills SMM.** L'utilizzo di tecnologie all'avanguardia ha il potenziale per migliorare notevolmente l'efficienza e la competitività a livello mondiale. Competenze in termini di creazione e gestione di e-commerce, analisi dei dati e sistemi di logistica avanzata risultano essenziali per migliorare l'efficienza operativa ed ottenere dunque un vantaggio competitivo. Le competenze appena esplorate costituiscono un elemento vitale per un imprenditore italiano desideroso di allargare la propria presenza oltre i limiti nazionali. Grazie al marketing digitale, le aziende

possono creare una presenza online attraverso siti web, blog, e-commerce e profili sui social media. Questa presenza online è accessibile a chiunque abbia una connessione Internet, ovunque nel mondo. Ciò consente alle aziende di essere presenti e visibili per un pubblico internazionale, consentendo loro di interagire con clienti potenziali provenienti da diverse regioni geografiche. Utilizzando strumenti di marketing digitale come la pubblicità online, le e-mail di massa, il content marketing, gli annunci sui social media e altro ancora, le aziende possono progettare campagne di marketing mirate rivolte a un pubblico specifico. Queste campagne possono essere difatti adattate per soddisfare le preferenze culturali, linguistiche e geografiche delle diverse regioni, aumentando la rilevanza e l'efficacia dei messaggi promozionali. I sistemi digitali offrono la possibilità di estendere il tempo della comunicazione, che ora proviene da diverse fonti dirette e indirette. I contenuti della comunicazione possono essere resi disponibili e fruiti dai destinatari in tempo reale rispetto a un evento, oppure in momenti diversi, creando così un racconto integrato che inizia quando si verifica l'evento e continua indefinitamente, senza limiti di tempo. Questo consente alle imprese di offrire una comunicazione più evocativa, raffinata e onirica, che può raggiungere un target di mercato specifico, spesso attivamente alla ricerca di contenuti da fruire e condividere. Avere competenze in termini di marketing digitale e social media management si traduce nella capacità di scegliere accuratamente la piattaforma social creando un'associazione armonica e funzionale tra le caratteristiche della piattaforma stessa e l'obiettivo della comunicazione e promozione digitale. Alcuni esempi:

- **Instagram** è una piattaforma prettamente visiva, è ideale per mostrare la bellezza e la qualità dei prodotti artigianali: con foto di alta qualità e contenuti visivamente accattivanti, le aziende possono evidenziare i dettagli dei loro prodotti, la lavorazione artigianale e i materiali pregiati, suscitando l'interesse e l'ammirazione dei potenziali clienti. Instagram si propone, difatti, come ottimo strumento per raccontare la storia dietro il brand e i prodotti. Le aziende possono condividere il loro patrimonio artigianale, le tradizioni, gli artigiani coinvolti e le peculiarità del processo produttivo, creando un legame emotivo con il pubblico e aumentando la percezione del valore dei prodotti;
- **Tiktok**, invece, rappresenta un'ottima opzione per promuovere i prodotti "Made in Italy" in modo creativo, coinvolgente e informale. Questa piattaforma permette di esprimere la creatività, la spontaneità e l'unicità dei prodotti in modo accattivante. Inoltre, grazie alla sua vasta popolarità

tra i giovani utenti, TikTok offre un'opportunità unica per coinvolgere un pubblico attivo e propenso a condividere e interagire con i contenuti, rendendoli ad esempio partecipi del processo di produzione.

- **Facebook** può essere estremamente utile per le attività di marketing delle aziende che producono beni "Made in Italy". La piattaforma offre diverse funzionalità e strumenti validi per la promozione e la comunicazione. Tra questi, le pagine aziendali dedicate, dove le aziende possono presentare il brand, i prodotti, la storia e i valori dell'azienda; dunque, uno spazio riservato a fornire informazioni dettagliate e coinvolgenti sulle offerte dell'azienda. Dal pannello di controllo, vi è la possibilità di interagire direttamente con i clienti attraverso i commenti, i messaggi privati e le recensioni. Rispondere alle domande e fornire assistenza ai clienti aiuta a costruire una relazione di fiducia con il pubblico. Efficaci ed efficienti anche i gruppi di interesse. Essi possono essere utilizzati in modo strategico per il marketing delle aziende che producono beni "Made in Italy". Questi gruppi rappresentano comunità di utenti con interessi specifici, offrendo un'opportunità unica per le aziende di connettersi con il proprio pubblico di riferimento e promuovere il proprio brand. Le aziende produttrici del Made In Italy possono cercare e partecipare a gruppi di interesse pertinenti al loro settore, ad esempio gruppi dedicati alla moda italiana, artigianato, cucina italiana, etc. Partecipando alle discussioni in modo autentico e fornendo contributi utili, le aziende possono creare relazioni con il pubblico e ottenere feedback diretti. La creazione di eventi su Facebook può essere una potente strategia di marketing per le aziende che producono beni "Made in Italy". Questa funzione consente alle aziende di organizzare e promuovere sia eventi virtuali, come ad esempio per il lancio di nuove collezioni o prodotti al fine di generare anticipazione e interesse intorno ai nuovi prodotti e attirare l'attenzione di potenziali clienti; sia eventi fisici come fiere, mostre o eventi del settore. Questo permette di condividere la partecipazione agli eventi con il pubblico e aumentare la visibilità dell'azienda presso un pubblico interessato.
- **Pinterest**, che vantando di una crescita esponenziale negli ultimi anni, rappresenta un'ottima piattaforma per le aziende che producono prodotti visivamente attraenti, come quelli artigianali, e si rivela particolarmente vantaggiosa per le imprese che producono prodotti Made in Italy. Gli utenti di Pinterest sono spesso alla ricerca di ispirazione e idee per l'acquisto di prodotti unici e di alta qualità. In questo contesto, le aziende possono sfruttare Pinterest per stimolare l'ispirazione e coinvolgere il pubblico attraverso collage di immagini, mood board e idee di abbinamenti.

-
- **LinkedIn** è il potente strumento di networking hiring e promozione personal branding di professionisti giovani e di imprese
 - **Youtube** merita poi una menzione d'onore come piattaforma video più inclusiva e open perché consente a tutto il mondo indipendentemente dalle restrizioni e dalle policy dello Stato un accesso pieno ai contenuti. Come appena evidenziato, avere padronanza e competenze circa il social media marketing agevola un utilizzo efficiente ed efficace delle risorse dell'imprenditore, evitando sprechi e strategie inefficienti.
- 5) Una competenza digitale fondamentale oltre al smm è il **media monitoring** ossia l'analisi statistica delle performance nei vari canali e aziende possono identificare i punti di forza e di debolezza delle proprie strategie di marketing e apportare modifiche mirate per migliorarle. L'analisi di tali prestazioni può essere svolta attraverso l'utilizzo di una serie di indicatori chiave di performance (KPI) pertinenti e misurabili, tra cui i più importanti ricordiamo impression, reach, engagement, CTR. In un ambiente di marketing in costante evoluzione, la capacità di raccogliere e sfruttare tempestivamente i dati diventa cruciale per il successo delle imprese. Grazie all'analisi dei dati, le aziende possono identificare precocemente nuove tendenze di mercato, le preferenze del cliente e le esigenze emergenti. Assumere, in altre parole, un atteggiamento proattivo nel contesto in cui è inserita, e mantenere un vantaggio competitivo.
- 6) **Storytelling.** L'arte del raccontare è una competenza essenziale per chi intende far comprendere il valore dei propri prodotti, soprattutto se artigianali come quelli del Made In Italy, all'estero. E' per tale motivo che competenze come copywriting e storytelling sono principali e determinanti quando si tratta il marketing digitale. Lo storytelling nel contesto dei social network è, appunto, l'arte di raccontare in modo coinvolgente e avvincente la storia del brand che si sta pubblicizzando. Si tratta di utilizzare gli stessi elementi narrativi impiegati nella creazione di racconti letterari per trasmettere efficacemente il messaggio della marca. Questo tipo di narrazione evidenzia l'unicità e l'autenticità dei prodotti, creando un legame emozionale con il pubblico e distinguendoli dai prodotti di massa e industriali, dando forte risonanza al Made In Italy. Ma le narrazioni hanno una potenza che va ben oltre il semplice trasmettere il valore implicito ed intrinseco di un bene Made In Italy: le narrazioni consentono al pubblico di immergersi appieno nei protagonisti e di vivere le loro esperienze attraverso la propria immaginazione. Questa capacità empatica si traduce in un impatto emotivo potente che va ad incidere sulla percezione che gli utenti hanno nei confronti di un determinato
-

brand - in questo caso di analisi, il marchio Made In Italy -, abilitando un processo di colonizzazione dell'immaginario collettivo. Colonizzare l'immaginario di un individuo costituisce l'azione di intervenire nei meandri dei suoi processi creativi, al fine di allinearli ed armonizzarli con quelli che definiscono l'immaginario preesistente del soggetto che esercita la colonizzazione. Questo processo avviene mediante l'istituzione di segni, simboli e sedimenti di significato, culminando con l'imposizione di nuovi stereotipi e sistemi concettuali. Una narrazione presentata attraverso gli ambienti mediologici avvia un processo di realtà ampliata e induce un fenomeno di fascinazione, dove si intende l'associazione con immagini positive rafforzanti e l'eliminazione di quelle negative. Avere competenze in termini di gestione dell'immaginario collettivo significa avere competenze della percezione della massa, che in altri termini, si traduce in perception management. La perception management si avvale della fittizia idea di libertà decisionale al fine di modellare e dominare il panorama riflessivo ed emotivo degli individui, plasmando così la condizione odierna della nostra società, intrisa e filtrata attraverso i mezzi dei social media. Saper veicolare in maniera efficace il marchio italiano si traduce in un vantaggio competitivo oltre che una manifestazione implicita di Soft Power che si estende a livello internazionale.

Concludendo il *Soft Power* del Made In Italy è dimostrabile attraverso il successo dell'export dei prodotti italiani. Oggi, categorie merceologiche come l'Abbigliamento-Moda, l'Arredo-Casa, l'Automazione Meccanica e il comparto Alimentare incarnano l'orgoglio e l'eccellenza associati alla produzione italiana, brillando sotto l'ombrello del marchio Made in Italy. Queste categorie, definite dalle celebri "quattro A", riflettono l'identità italiana nel mondo economico e culturale, beneficiando appieno del prestigio associato a questo marchio. Il marchio non solo rappresenta l'eccellenza nella produzione, ma incarna anche un insieme di valori e tradizioni che sono diventati parte integrante dell'immagine del paese, amplificandone e rafforzandone la percezione positiva. La capacità di penetrare nei mercati esteri in maniera efficace permette di trasmettere l'identità culturale italiana, potenziare l'attrattiva globale del "Made in Italy," ma soprattutto consente alle imprese di prosperare e alle istituzioni italiane di estendere il proprio impatto attraverso una particolare forma di Soft Power. Il fenomeno del Made In Italy costituisce l'essenza del panorama italiano. Contiene in sé una moltitudine di importanti concetti, talmente estesi che è riduttivo cercare di racchiuderli in un'unica definizione. L'espressione "Made In Italy", difatti, non è soltanto un'indicazione di prove-

nienza che, appunto, sottolinea l'origine geografica di un bene bensì asserisce a tutte quelle qualità intrinseche del processo produttivo in sé - l'eccellenza della materia prima, la minuziosa cura della manodopera, la virtù delle arti antiche e la garanzia di qualità e sicurezza – che garantiscono al bene un valore unico, non replicabile e, soprattutto, riconosciuto in tutto il mondo.

L'attenzione posta sull'eccellenza artigianale, il design distintivo e l'eredità culturale italiana ha conferito ai prodotti italiani un fascino intrinseco che supera i confini nazionali. La reputazione di qualità e stile, unita all'immagine di uno stile di vita sofisticato e alla storia ricca, ha reso i prodotti italiani un'icona di status e buon gusto. Se da un lato la domanda crescente da parte dei mercati esteri ha stimolato le pratiche di export, incoraggiando aziende italiane a sviluppare strategie di distribuzione internazionale e collaborazioni con partner globali dall'altro ci sono ancora elementi di immaturità nelle imprese, che le espongono a contraffazione, fenomeni di italian sounding che ledono proprietà intellettuale e diritto d'autore.

Da uno studio del 2004, inoltre, emerge, difatti, che i settori di eccellenza del “Made in Italy” rappresentano il 57% dell'export nazionale, facendo registrare un saldo attivo commerciale con l'estero pari ad 80 miliardi di euro. Made in Italy è una leva educativa, non è solo una semplice etichetta, ma un insieme di valori che può e deve essere sostenuto giuridicamente e tecnologicamente. Le nuove competenze possono consentire di tutelare il “Sense of Italy”, un concetto che va oltre la produzione e abbraccia tutto ciò che rappresenta l'essenza dell'Italia.

Il concetto di “*Sense of Italy*” è emerso per andare oltre il concetto più ristretto di “*Made in Italy*”, che si concentra principalmente sulla provenienza geografica dei prodotti. Mentre il “Made in Italy” ha avuto un'enorme influenza nel promuovere l'eccellenza e la qualità dei prodotti italiani in tutto il mondo, il “Sense of Italy” è emerso per ampliare questa prospettiva e abbracciare tutti gli aspetti culturali.

Concetto che ha fatto la sua prima comparsa nel 2021, in un articolo sul sito ufficiale dell'Istituto degli Affari Internazionali, segnando così la novità dell'argomento ma anche la sua fondamentale importanza nella creazione.

Il termine “*Sense of Italy*” è stato scelto con cura per riflettere questa espansione concettuale. La parola “sense” fa riferimento ai sensi umani, alle emozioni e alle percezioni. Questo concetto va oltre l'aspetto meramente tangibile dei prodotti e si spinge nell'ambito dell'esperienza umana. Il “*Sense of Italy*” è dunque una sinfonia di elementi diversi, una fusione tra produzione di beni tangibili e immagine culturale. È un insieme di emozioni scatenate da un capolavoro d'arte, dalla degustazione di un autentico piatto italiano o dal-

lo sfogliare delle pagine di un giornale di moda italiano. Questo concetto rappresenta un'eccellente sinergia tra cultura e industria, dove l'arte si unisce alla produzione, influenzando in modo tangibile e profondo la percezione e l'apprezzamento di un intero paese e ha effetti sulle politiche di altri paesi del mondo, confermandosi quindi come una leva preziosa del soft power italiano.

IL RUOLO DELLE COMPETENZE DIGITALI NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Viviamo in un'epoca di profonde trasformazioni tecnologiche, e al centro di questa rivoluzione c'è l'intelligenza artificiale (IA). L'IA è una disciplina che mira a creare sistemi capaci di compiere attività che richiedono intelligenza umana, come l'apprendimento, il ragionamento e la soluzione di problemi. Tuttavia, per comprendere appieno il suo impatto e partecipare a questa rivoluzione, è essenziale sviluppare competenze digitali avanzate.

L'IA e le Competenze Digitali: Una Sinergia Necessaria

L'IA è un campo multidisciplinare che abbraccia sotto-campi come il machine learning (apprendimento automatico), la computer vision (visione artificiale), il natural language processing (elaborazione del linguaggio naturale) e molti altri. Questi campi condividono una caratteristica comune: la capacità di imparare dai dati e migliorare le proprie prestazioni nel tempo. L'IA ha trovato applicazione in una vasta gamma di settori, dall'assistenza sanitaria alla finanza, dalla produzione all'educazione. Tuttavia, l'adozione dell'IA richiede una serie di competenze digitali avanzate per massimizzarne il potenziale.

Competenze Digitali Essenziali per L'IA

Apprendimento Automatico (Machine Learning): Il machine learning rappresenta il cuore pulsante dell'IA. Comprende la comprensione degli algoritmi di apprendimento automatico, delle tecniche di estrazione delle feature e delle abilità matematiche e statistiche per analizzare i dati e sviluppare modelli predittivi precisi. Con il machine learning, i computer possono apprendere dagli esempi e migliorare le loro prestazioni in modo autonomo.

Programmazione AI: La creazione di soluzioni AI richiede competenze di programmazione avanzate. Linguaggi di programmazione come Python e R sono ampiamente utilizzati per sviluppare algoritmi e modelli personalizzati. Queste competenze consentono di tradurre concetti complessi in codice e di implementare soluzioni AI su misura.

Gestione dei Dati: La gestione dei dati è cruciale nell'implementazione dell'IA. Questo processo comprende la raccolta, la pulizia, l'archiviazione e la preparazione dei dati per l'analisi. La gestione dei dati richiede competenze avanzate per garantire la qualità e l'integrità dei dati stessi.

Comprendere le Tecnologie Digitali: L'IA si basa su tecnologie digitali avanzate, tra cui reti neurali artificiali, algoritmi di ottimizzazione e infrastrutture cloud. La comprensione di queste tecnologie è essenziale per progettare e im-

plementare soluzioni AI sofisticate. La conoscenza delle reti neurali artificiali, ad esempio, è fondamentale per comprendere come i computer possono “apprendere” dai dati.

Etica nell'IA: L'uso dell'IA solleva questioni etiche complesse, come il bias nei modelli e la responsabilità nell'automazione decisionale. La comprensione dei principi etici nell'implementazione e nell'uso dell'IA è fondamentale per garantire un'applicazione responsabile dell'IA. La consapevolezza etica è fondamentale per evitare discriminazioni e garantire una distribuzione equa dei benefici dell'IA.

L'Integrazione di Competenze Digitali e IA nel Mondo del Lavoro

L'IA sta trasformando il modo in cui le organizzazioni operano. L'automazione di processi, l'analisi predittiva e l'integrazione dell'IA sono diventate pratiche comuni in molte aziende. In questo contesto, professionisti con competenze digitali avanzate possono guidare questa trasformazione. La loro capacità di comprendere le esigenze dell'azienda e di tradurle in soluzioni AI su misura è fondamentale per massimizzare il valore dell'IA.

La creazione di soluzioni AI personalizzate, come chatbot, assistenti virtuali e sistemi di raccomandazione, apre nuove opportunità di lavoro. Questi ruoli richiedono una combinazione di competenze digitali avanzate e conoscenze specifiche nel campo dell'IA. La capacità di progettare, sviluppare e implementare queste soluzioni è diventata una competenza chiave in un mercato del lavoro in continua evoluzione.

In conclusione, le competenze digitali e l'IA sono strettamente intrecciate nell'attuale panorama lavorativo. L'IA rappresenta una delle tecnologie più promettenti, ma la sua implementazione e il suo sfruttamento richiedono competenze digitali avanzate. L'adozione dell'IA richiede un approccio multidisciplinare, in cui le competenze digitali costituiscono la base essenziale. L'innovazione tecnologica sta guidando la trasformazione del mondo del lavoro, e coloro che investono nell'acquisizione di queste competenze saranno pronti a cogliere le opportunità offerte dall'IA nel futuro. La sinergia tra competenze digitali e IA apre nuove strade per le opportunità di lavoro, promuove l'innovazione in ogni settore e contribuisce al progresso della società nel suo insieme.

LA PERSONA AL CENTRO. COLTIVIAMO L'EMPATIA PRIMA DELLE COMPETENZE

Mi sono soffermato molto a pensare a un titolo per il mio contributo per la quarta edizione dei quaderni scientifici della Fondazione Saccone.

Dopo una serie di riflessioni, ho pensato che frase migliore di quella che ripeto spesso in ufficio ai miei colleghi e collaboratori non potesse esserci: ***“Una competenza tecnica si può sempre acquisire, mentre non è sempre possibile acquisire empatia e capacità di lavorare in team”***. Partendo da qui, ritengo importante approfondire questo aspetto, ovvero parlare di competenze senza scinderle dalla persona, la cosiddetta *“risorsa umana”*, che non rappresenta soltanto un'impresa, è l'impresa.

Del resto, le competenze sono il motivo per cui, ormai più di 5 anni fa con il Centro Studi Super Sud abbiamo dato vita a un'idea originale quanto ambiziosa, la prima Borsa Mediterranea della Formazione e del Lavoro, frutto proprio della visione di un team di professionisti e della volontà di valorizzare il tema del lavoro con tutte le sue sfaccettature. Dopo oltre 20 mila persone in presenza (senza contare quelle raggiunte attraverso i mezzi di comunicazione tradizionali e digitali) coinvolte in Campania e nel Mezzogiorno in quattro edizioni e le tante opportunità di lavoro e formazione professionale offerte ai giovani, possiamo ritenerci soddisfatti. La ragione principale? Abbiamo messo al centro, anzi, abbiamo acceso i riflettori, proprio sulle competenze.

Che ruolo ricoprono le competenze? Le competenze rappresentano un elemento fondamentale nel mondo del lavoro così come nella vita di ogni persona.

Perché le due cose viaggiano di pari passo? Le competenze che ognuno di noi acquisisce e rafforza nel corso della propria vita finiscono, inevitabilmente, per guidare il nostro percorso personale e professionale. Pensateci. Le competenze rappresentano l'insieme delle conoscenze, abilità e capacità, un bagaglio che ci portiamo dietro e che ci permette di affrontare le sfide quotidiane e raggiungere i nostri obiettivi. Quante volte ascoltiamo da chi ci circonda l'espressione *“deformazione professionale”*. Si tratta proprio di questo, dell'influenza che il nostro *“mindset”* lavorativo esercita sulla sfera umana e sulle relazioni che intessiamo.

Quali competenze. Le competenze si suddividono in diverse categorie: cognitive, che riguardano la capacità di pensare in modo critico, risolvere problemi, apprendere e adattarsi a nuove situazioni; emotive o sociali, inerenti alla capacità di comunicare efficacemente, lavorare in gruppo, gestire le emozioni, costruire relazioni e gestire lo stress; tecniche, specifiche per una professione o un settore e comprendono conoscenze e abilità pratiche.

Un paragrafo a parte meritano le ***competenze personali***, a mio avviso le più

importanti, in quanto senza di queste potrebbero risultare inutili tutte le altre, e riguardano l'autostima, la motivazione, la gestione del tempo e la resilienza, la capacità di mettersi sempre in discussione, di pensare in modo positivo, di essere curiosi e ambiziosi, realisti ma anche un po' visionari, almeno quanto basta (insomma, credere in quello che si fa e cercare di farlo sempre meglio!). Da ciò si evince l'importanza dell'*empatia*, sicuramente la competenza più difficile da acquisire, che dobbiamo imparare a coltivare - giorno dopo giorno - per esprimere al meglio noi stessi e le nostre capacità.

E nel marketing e nella comunicazione? Inutile sottolineare che le competenze nel nostro settore rivestono un ruolo chiave per affrontare le sfide del futuro, cavalcare e non subire la tecnologia che, periodicamente, a ritmi sempre più veloci, rivela opportunità incredibili in grado di rivoluzionare strumenti e approcci orientati ai consumatori/clienti.

Con l'evoluzione dei mezzi di comunicazione, è essenziale possedere competenze digitali avanzate per navigare con successo in questo ambiente in continua trasformazione. Si parla, a tal proposito, di "*umanisti digitali*", figure in grado di padroneggiare tecnica e doti di scrittura e creatività, un profilo sempre più ricercato sul mercato del lavoro. La creatività e la capacità di adattarsi a nuove tendenze e strumenti di comunicazione sono altrettanto importanti per distinguersi nelle proprie aree di riferimento. Non dimentichiamoci, però, che gli strumenti di comunicazione sono "strumenti", dietro di questi c'è la persona con la sua capacità di utilizzarli nel modo giusto e coerente con l'obiettivo da perseguire. Investire in competenze come l'analisi dei dati e la conoscenza dei target, oggi più che mai, diventa essenziale.

La comunicazione va maneggiata con cura. Alla base ci vogliono le competenze, non solo quelle tecniche, che non sempre, anzi quasi mai, si possono acquisire in un corso di formazione o all'Università. Casi, anche eclatanti, di fallimenti aziendali, ce ne sono tanti. Spesso però la causa non va ricercata nei dati negativi di bilancio ma nelle dinamiche che li hanno condizionati. Governare i processi di comunicazione, adottare la giusta strategia nei momenti critici e agire tempestivamente, sono necessari alla sostenibilità e crescita aziendale. Una comunicazione mal gestita può avere ripercussioni disastrose per un'azienda. Così come una comunicazione etica e virtuosa, può creare condizioni favorevoli al miglioramento del posizionamento dell'impresa e alla sua competitività. L'empatia e la sensibilità di saper cogliere le giuste sfumature nel processo di comunicazione fanno la differenza.

Competenze, creatività e collaborazione, le tre C che dobbiamo tenere sempre a mente...

IL BISOGNO DI COMPETENZE

“Che lavoro fanno i tuoi genitori?” - Siamo cresciuti con il problema di dover rispondere a questa domanda. Molti bambini avevano la possibilità di rispondere indicando lavori noti al loro interlocutore. Altri, raramente, dovevano illustrare il lavoro “strano” dei propri genitori. Oggi, se rivolgessimo questa stessa domanda alla *generazione Z*, il rapporto tra lavori noti e lavori “strani” sarebbe molto più equilibrato e probabilmente questa domanda, nei prossimi 20 anni, perderà di senso.

Ogni giorno nasce un nuovo lavoro che si aggiunge ai precedenti. Ogni giorno il mercato del lavoro richiede nuove e più complesse specializzazioni. Con *Industria 5.0* il numero di nuove qualifiche e professioni che richiedono *competenze sui temi del digitale e della sostenibilità* crescerà esponenzialmente, rendendo il mercato del lavoro sempre più complesso.

In passato abbiamo sentito l’esigenza di classificare le persone in relazione al lavoro che svolgevano, utilizzando *saperi e abilità* apprese con l’esperienza e che, il più delle volte, mantenevano fino al pensionamento. Tale situazione si è fortemente trasformata. Le forme del lavoro sono oggi in rapido mutamento e la crescente destrutturazione dei legami lavorativi realizzata in molti settori dell’economica sembra corrispondere, sul piano dei vissuti soggettivi delle persone, a un cambiamento nell’esperienza di attribuzione di senso e di prospettive al lavoro.

In Italia, con un mercato del lavoro che conta circa 25 milioni di lavoratori, di cui il 72% con contratti di lavoro subordinato, siamo in presenza di un “caleidoscopio” di dimensioni tale da definire una pluralità di culture. Dimensioni che si mescolano in misura diversa a seconda di età, condizioni sociali, genere ed esperienza lavorativa. Le generazioni più giovani esprimono un’idea di lavoro volta a interpretarlo come un “*percorso*” di carriera, fatto di opportunità di crescita professionale e di mobilità, meno legato a un “*posto*” fisico di lavoro. Crescono nella scelta di un’occupazione gli aspetti considerati “*immateriali*”, rispetto a quelli “*strumentali*”. Per una parte della popolazione oggi il lavoro perde la caratteristica di “*necessità*” e diventa in misura crescente una “*scelta*”.

Quanto descritto rappresenta la premessa che ci aiuta a comprendere l’evoluzione delle politiche del lavoro e della formazione degli ultimi 30 anni. Dal 1978 ad oggi, anno di pubblicazione della legge 845 in tema di formazione professionale a titolarità regionale, abbiamo sostenuto e rafforzato la relazione tra istruzione, formazione e lavoro, ponendo a valle del ragionamento l’approccio “*lifelong learning*”. In questo quadro, basato su un sistema pubblico-privato, caratterizzato da contratti collettivi di lavoro, tutele sindacali e scuole pro-

fessionali pubbliche o sotto il controllo pubblico, sono stati immaginati e costruiti alcuni strumenti di esemplificazione e schematizzazione del mercato del lavoro e della formazione. E' in questa fase che la **“competenza”** si affaccia nel mondo dell'istruzione e della formazione; quando inizia a maturare l'idea della necessità di avvicinare la scuola al mondo del lavoro. La parola **“competenza”** nasce nel mondo del lavoro, *come la capacità personale di eseguire con successo un compito, una mansione o una prestazione*. La letteratura, da Tyler a Perreneaud, da Le Boterf a Rivoltella, da Spencer a Quaglino, ne offre varie definizioni. Da tutte gli enunciati si coglie ciò che è l'essenza del concetto di competenza, *la quale non risiede in una conoscenza, in un sapere, in un'abilità, in un ruolo, ma si compone di tutte queste cose insieme e si estrinseca proprio nella mobilitazione stessa delle risorse, nella loro messa in opera in un determinato contesto*.

Negli anni '90 la parola competenza fa il suo ingresso nei documenti scolastici e nei **“patti”** per lo sviluppo e l'occupazione. Di competenza si sentirà parlare soprattutto in seguito all'impegno assunto dagli stati membri dell'U.E. di definire entro il 2006 un quadro unico europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF).

Gli ultimi 10 anni hanno segnato una forte accelerazione nella costruzione del legame tra istruzione, formazione e Lavoro, basato sul concetto di **competenza**. Il repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione delle qualifiche professionali, i sistemi di certificazione delle competenze¹, il riconoscimento delle professioni non organizzate in ordini o collegi² e l'introduzione del sistema **Duale**³ sono tutti esempi di applicazione dei modelli di competenza applicati al lavoro.

1. *Il d.lgs 13/2013 introduce il sistema di certificazione delle competenze, definendo la competenza come comprovata capacità di utilizzare, in situazioni di lavoro, di studio o nello sviluppo professionale e personale, un insieme strutturato di conoscenze e di abilità acquisite nei contesti di apprendimento formale, non formale o informale. Il decreto riconosce al solo sistema pubblico la capacità di certificazione delle competenze come soggetto titolare ed attribuisce ad altri soggetti privati il compito di valutarle e validarle.*

2. *Legge 4/2013 prevede la possibilità di formare associazioni di natura privatistica per le professioni senza albo. Le associazioni non hanno vincolo di rappresentanza esclusiva della professione in questione, lasciando così sussistere la possibilità che ne esistano varie per la medesima figura.*

3. *Il duale è una modalità di apprendimento basata sull'alternarsi di momenti formativi “in aula” (presso una istituzione formativa) e momenti di formazione pratica in “contesti lavorativi” (presso una impresa/organizzazione), favorendo così politiche di transizione tra il mondo della scuola e il mondo del lavoro per consentire ai giovani, ancora inseriti in un percorso di diritto-dovere all'istruzione e formazione, di orientarsi nel mercato del lavoro acquisendo competenze spendibili e accorciando i tempi di passaggio tra l'esperienza formativa e quella professionale.*

*L'Atlante del lavoro e delle qualificazioni*⁴ e *L'Atlante delle professioni*⁵ sono stati costruiti valorizzando il rapporto tra competenze⁶ e risultati attesi. Sono strumenti di supporto al sistema per l'apprendimento permanente e devono favorire diversi aspetti: la programmazione dell'offerta formativa pubblica in relazione ai bisogni di competenze espressi dal mercato del lavoro; l'analisi delle evoluzioni organizzative e produttive di settore; la progettazione formativa e l'Assessment; il processo di riconoscimento di crediti formativi; i processi di Individuazione, Validazione e Certificazione delle competenze acquisite in contesti di apprendimento non formali e informali; l'orientamento al lavoro e il bilancio delle competenze. Il riconoscimento delle professioni non organizzate ha visto l'iscrizione al MISE di circa 400 associazioni professionali che corrispondono ad altrettanti se non maggiori figure professionali, che appresentano l'esistenza di migliaia di competenze professionali specialistiche.

Tutti questi strumenti messi in campo, su sollecitazione delle politiche comunitarie, ci inducono a dover condurre una riflessione. Mentre tentavamo di "mappare le competenze professionali" sono nate altrettante nuove competenze professionali. Mentre il sistema di istruzione e di formazione professionale ha lavorato con l'obiettivo di fornire figure professionali al mercato del lavoro, rafforzando le competenze professionali specialistiche e indebolendo le competenze di base, sono nate altrettante figure professionali. La distanza tra ciò che il mondo dell'istruzione e della formazione professionale producono⁷ e ciò che il mercato del lavoro richiede è sempre più ampia. Il crescente ***Skill mismatch*** rappresenta il fallimento della strategia adottata.

La fuga dei cervelli, analfabetismo digitale e funzionale, l'aumento della dispersione scolastica e dei neet uniti alla forte spinta alla digitalizzazione e all'avvicinarsi della quinta rivoluzione industriale dovrebbero iniziare a farci ipotizzare un sistema di istruzione e formazione che non inseguo il mercato del lavoro. E' forse giunto il momento di tornare a costruire solide basi e nel contempo allenare la capacità critica di "***imparare ad apprendere***", come condizione che permetta di rinnovare se stesso e le proprie conoscenze ogni qual volta ce ne sia la necessità.

I formatori come allenatori dell'apprendimento permanente. Facilitatori di una nuova cultura della conoscenza che ha come valore primario il percorso

4. https://atlantelavoro.inapp.org/atlante_repertori.php

5. <https://atlantelavoro.inapp.org/index3.php>

6. *conoscenze, abilità e risultati attesi*

7. Nonostante tante sperimentazione come ITS, IeFP, Dottorati industriali, IFTS; Apprendistato

personale di apprendimento, che prepara l'individuo a rispondere alle esigenze del vivere sociale e professionale, ogni volta ricapitalizzando il proprio sapere, modificandolo o sostituendolo. Non più quindi l'acquisizione di conoscenze una volta per tutte nella vita, ma un continuo apprendimento in ambienti fisici e digitali che ci coinvolge nelle sempre nuove sfide sociali delle cosiddette società complesse. Il lifelong learning ha una sua estensione ed una naturale conclusione, rappresentata dal "*Lifewide learning*".

Bibliografia

- McClelland D.C. (1973). *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*, American Psychologist.
- Spencer L.M., Spencer S.M. (2017). *Competenza nel lavoro*, I Classici Franco Angeli, Milano.
- Le Boterf G. (2008). *Costruire le competenze individuali e collettive. Agire e riuscire con competenza. Le risposte a 100 domande*, Guida editori.
- Quaglino G.P. (2005). *Il processo di formazione. Scritti di formazione 1981-2005*, Franco Angeli editore.
- Bresciani P.G. (2012). *Capire la competenza*, Franco Angeli editore.
- Di Francesco G. (1998). *Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro e I repertori sperimentali*, ISFOL, Franco Angeli, Milano.
- Alberici A., Catarsi C., Colapietro V., Loiodice I. (2007). *Adulti e università. Sfide ed innovazioni nella formazione universitaria e continua.*, Franco Angeli, Milano.

NON CI SONO COMPETENZE *GIUSTE* SENZA LE PERSONE *GIUSTE*

In questo momento le competenze sono una risorsa scarsa, nel nostro Paese. Tutti, i privati e anche le pubbliche amministrazioni, sono alla disperata ricerca di persone che portino le *giuste* competenze. L'urgenza emerge dalle grandi sfide che siamo chiamati ad affrontare momento, a fronte delle quali servono maggiori e diverse idee, conoscenze e capacità.

Il tema è particolarmente urgente e lo testimoniano anche la ricchezza e la diversità dei contributi raccolti in questa edizione dei Quaderni della Fondazione Saccone.

Tuttavia quando i temi sono così ampi il mio cervello comincia ad andare sottoppressione, nella paura di non riuscire a mettere in essere quell'approccio artigiano che ci aiuta a rendere concreto il cambiamento e dal quale bisogna cominciare per riuscire davvero a capovolgere le cose. Per questo credo sia bene partire dall'analizzare qualche dato che ci aiuta ad arrivare al nodo del problema.

Perché si fatica a trovare le *giuste competenze*? Le ragioni sono diverse: una serie di concause che stanno limitando (in quantità e qualità) il numero di lavoratori che servirebbero oggi all'interno del nostro mercato del lavoro. Vediamone alcune:

L'Italia è un Paese anziano. Qualche giorno fa (il 26 ottobre 2023) il Sole 24 Ore titola "Demografia, sempre meno nascite anche nel 2023". I dati Istat di gennaio-giugno, evidenziano che la denatalità prosegue anche nel 2023 con circa 3.500 nati in meno rispetto allo stesso periodo del 2022. Come sottolinea il demografo Alessandro Rosina¹, l'indebolimento della parte di popolazione che maggiormente contribuisce alla crescita economica (e fa funzionare il welfare) è evidente guardando al rapporto tra trentenni e cinquantenni: in Francia i 30-34enni sono circa il 90% dei 50-54enni, in Germania sono circa l'85%, in Spagna il 75% e in Italia il 67%. *"Il problema dell'Italia è, quindi, che aumenta progressivamente la parte di popolazione che in passato ha prodotto ed è ora nella necessità di ricevere, mentre, più da noi che altrove, è in continua riduzione la parte di popolazione che dovrebbe essere nella condizione di generare e produrre"*.

I giovani sono vincolati ad un'occupazione di bassa qualità. I dati Eurostat ci dicono che l'Italia presenta (da tempo) una delle più basse percentuali di

1. A. Rosina, *La crisi demografica italiana: giovani e qualità del lavoro*, I Quaderni della Fondazione Germozzi, 2022

15enni dotati di quelle competenze considerate *indispensabili* per costruire percorsi solidi di vita e lavoro nel XXI secolo. “*Istruzione debole e competenze carenti (in combinazione con inefficienti politiche attive) tengono vincolata verso il basso l’occupazione delle nuove generazioni, deprimendo il loro contributo qualificato ai processi di crescita del Paese e inasprendo le disuguaglianze sociali e territoriali*”. E gli effetti sono evidenti, a partire dalla posizione dell’Italia rispetto ai due target indicati dall’Unione europea per il 2020 cioè il 40% di laureati nella fascia 30-34 anni -dove l’Italia non arriva nemmeno al 30%- e il 10% di ragazzi tra i 18 e i 24 anni che non hanno completato la scuola secondaria superiore (early leavers) dove siamo sopra il 12%.²

Carenza e inefficienza dei servizi per il lavoro. La riduzione di giovani e la scarsità continua di competenze nei sistemi produttivi e nel mercato del lavoro è anche da attribuire anche alla scarsa qualità dei servizi dedicati. “*I Centri per l’Impiego, pur con molte differenze sul territorio, sono lontani dai livelli di copertura e standard di qualità dei paesi più avanzati con i quali ci confrontiamo (sono un decimo rispetto alla Germania). Manca un sistema informativo efficace, presente in altri Paesi avanzati, che consenta di seguire i giovani dopo l’uscita dal sistema scolastico e tenerli dentro al radar delle politiche pubbliche (per limiti di raccordo tra scuole e CPI, oltre che per sfiducia dei giovani verso i servizi per l’impiego)*.”³ E quindi come trovano lavoro gli italiani? Secondo recenti dati Excelsior (Unioncamere), i canali di selezione utilizzati dalle imprese sono le conoscenze personali (42,5%), i CV inviati alle imprese (33,2%) e il fatto di essere conoscenti/amici/parenti (32,9%). E così, dal 2019 a settembre 2023, la difficoltà di reperimento di figure professionali è passata dal 26% al 48% (dati Excelsior).

Big Quit post Covid-19 e disinteresse per il posto fisso. Tra la fine del 2020 e l’inizio del 2021 il mondo occidentale ha assistito ad una grande ondata di licenziamenti. Anche in Italia, secondo il Censis, nei primi nove mesi del 2022 ogni giorno in media 8.500 persone si sono dimesse dal lavoro: il 30,1% in più rispetto allo stesso periodo del 2019. Nello stesso periodo, in media 45.000 italiani hanno iniziato un nuovo lavoro: il 6,2% in più rispetto al 2019.⁴ Secondo una ricerca del Politecnico di Milano, le persone, soprattutto quelle giovani, hanno lasciato il posto fisso in cerca di proposte che permet-

2. A. Rosina, cit, 51

3. A. Rosina, cit. 57

4. VI Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale. *Il valore delle nuove forme di lavoro nelle aziende*, marzo 2023 (https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/6_Rapporto%20Censis-Eudaimon%20sul%20welfare%20aziendale_sintesi.pdf)

tano loro di lavorare da remoto, per risparmiare sui costi (degli affitti e dei trasporti) e per gestire al meglio la vita privata e familiare. Ma, alla base della decisione di licenziarsi, vi è spesso anche un malessere emotivo: solamente il 17% degli intervistati si è detto soddisfatto del modo in cui la sua azienda lo include e lo valorizza, mentre l'83% dei lavoratori non vede riconosciuto il suo merito e non si rispecchia a pieno nei valori dell'impresa. Secondo dati Adecco '22, le persone cercano un salario più elevato (45%), la possibilità di conciliazione vita-lavoro (35%), maggiori opportunità di carriera e sviluppo delle competenze (34%), più flessibilità (es. orari di lavoro, smart working) (30%).

Lo spreco di giovani e donne. Alcuni dati rilevanti che si aggiungono al quadro che emerge dai dati fino a qui proposti: 1. Le donne che lavorano sono il 51,9% (a fronte del 69,7% di uomini). Secondo i dati Inapp, dopo la nascita del primo figlio 1 donna su 5 non lavora più perché non riesce a conciliare i tempi di lavoro con i tempi di cura. *Le forme contrattuali non standard come tempo determinato, collaborazioni, part-time coinvolgono circa il 20% del totale dei lavoratori, ma il 39,3% dei 15-34enni ed addirittura il 46,3% delle donne giovani.* (Censis, 2022); 2. L'Italia è il secondo Paese europeo per numero di NEET (Not in Education, Employment and Training). I NEET in Italia rappresentano il 19% della popolazione 15-29 anni, mentre la media europea si attesta sull'11,7% (dati Istat e Eurostat).

I giovani expat e gli effetti sul calo delle imprese. *“Il “Rapporto Giovani 2022” dell'Istituto Toniolo evidenzia come i giovani pronti ad entrare nel mercato del lavoro siano in realtà disposti ad adattarsi alle difficili condizioni ma temono che l'adattamento eccessivo si traduca in un ribasso permanente. In conseguenza, gli studenti italiani ed i giovani usciti dal ciclo di istruzione tendono ad espatriare sia durante che al termine degli studi, in una percentuale nettamente maggiore rispetto ai coetanei europei.”*⁵ La perdita di competenze e professionalità qualificate viene messa in luce anche dall'Ufficio Studi di Confartigianato che evidenzia come “L'analisi dei dati sulle iscrizioni e cancellazioni anagrafiche (Istat, 2021) indica che in 10 anni sono emigrati 980 mila italiani, 2,5 volte i 400 mila rimpatri, e il bilancio è negativo di 580 mila unità: si assiste ad un fenomeno di “fuga di giovani cervelli” (brain drain) in quanto un quarto (23,6%) di chi ha lasciato il nostro Paese è laureato e la metà (51,9%) ha almeno il diploma. In particolare, tra i giovani italiani under 40 laureati, gli espatri superano i rimpatri di 103 mila unità. Tra 2011 e 2020 il saldo migratorio con l'estero di questi giovani laureati è negativo e crescente e si mostra negativo in tutte le ripartizioni. Nel paper della Banca d'Italia del 2019 “*Youth*

5. A. Rosina, cit, 122

drain, entrepreneurship and innovation”, gli autori mostrano la correlazione tra emigrazione intellettuale e calo della creazione d’impresa, dovuta per il 60% alla perdita di figure giovani che cercano condizioni più favorevoli di vita e lavoro lontano dall’Italia.

E allora?

Quali soluzioni si possono immaginare a fronte di una situazione così compromessa? Per differenza con quello che “manca” potremmo immaginare cosa ci serve. Eppure, la sensazione è che, se siamo a questo punto, ci siano meccanismi fuori uso che, per primi, vanno ripensati o rimessi in moto, sperando che sortiscano effetti positivi:

- **di certo la questione demografica è il primo dei meccanismi inceppati.** Cosa ci serve per rimmetterlo in moto? La creazione di condizioni di vita più qualitative che, soprattutto sui territori, possono essere (ri) pensate, a partire dalla possibilità di stabilire nuove occasioni di partecipazione e cittadinanza attiva, aumentando il senso di responsabilità individuale per il bene comune e la fiducia collettiva che faccia crescere il protagonismo che serve per aprirsi alle possibilità che il contesto offre ma anche alla creazione di nuove occasioni per sé e per gli altri;
- **altro meccanismo ingrippato è quello della transizione scuola-lavoro.** Una diversa interazione tra gli attori istituzionali ci servirebbe almeno per due ragioni: per favorire i flussi informativi e per sopperire all’eventualità della bassa qualità di alcuni servizi. Se le informazioni non si trovano al Centro per l’Impiego potrebbero per essere trovati sui siti istituzionali di Comuni e/o Province e/o Regioni insieme ai siti di Informagiovani e Camere di Commercio. Anche i servizi per l’orientamento e i servizi per l’analisi dello sviluppo delle competenze potrebbero essere pensati a livello territoriale con una logica integrativa, dove le ridondanze avrebbero una funzione importante per colmare lacune, vuoti o mancanza di qualità nella capacità di risposta dei “servizi ufficiali”;
- **terzo meccanismo in difficoltà è quello della valorizzazione delle persone competenti (giovani, meno giovani, donne, stranieri) nel sistema produttivo.** Di sicuro ci servono politiche nazionali attraverso meccanismi che premiano i datori di lavoro che valorizzano le risorse e invece penalizzano i datori di lavoro che consapevolmente mettono a sfondo giovani e donne oppure creano meccanismi retributivi assolutamente impari o negano la tutela dei diritti riconosciuti. La creazione di una coscienza più forte delle persone in qualità di cittadini può avere un effetto anche sulla loro capacità di coordinarsi e di creare nuove forme di rappresentanza (oltre i Sindacati ma che ne seguano la logica e l’utilità);

- **il quarto meccanismo che va attivato è la creazione di opportunità insieme al rafforzamento delle persone nel ritenersi adeguate rispetto alla loro capacità.** Rispetto all'offerta di lavoro, servono giovani che non si limitino ad essere ben preparati e ad attendere che arrivi l'opportunità giusta, ma siano in grado di cercare le opportunità e magari anche di crearle. Programmi come quelli offerti dalla no profit Junior Achievement (che ha strutturato pacchetti formativi per diffondere l'educazione economico-imprenditoriale dei più giovani) oppure nuove collaborazioni tra scuole e incubatori (pubblici e/o privati) o attività di autovalutazione e valutazione del potenziale dei ragazzi che studiano, dovrebbero diventare innovazioni necessarie in ogni scuola. Non solo, quindi, servizi di supporto alle fragilità (come già molte scuole stanno inserendo) ma anche iniziative e attività che rafforzino la capacità autoimprenditoriale e anche quella di creare nuove attività di impresa. Programmi regionali come Bollenti Spiriti⁶, hanno dimostrato l'efficacia nel tempo, soprattutto nell'aver supportato la capacità di gestione e organizzazione dei giovani che hanno messo a frutto in diverse progettualità nel loro percorso di crescita, personale e professionale.

La sfida della Competenze non è legata (soltanto) alle dinamiche di somministrazione di conoscenze o alle relazioni più o meno virtuose tra le istituzioni della conoscenza e il mondo del lavoro. Ma è una sfida grande e complessa che ha a che fare con il tema della fiducia. Il meccanismo più importante per il nostro futuro— se vogliamo continuare con questo approccio— è proprio relativo alla **creazione di forme di ingaggio, attivazione e partecipazione dei giovani**. Viviamo in un tempo dove è sempre più crescente la consapevolezza che il benessere di una comunità sia sempre meno misurabile in termini di prodotto interno lordo, mentre assumono sempre più importanza altre dimensioni legate alla qualità della vita, alle relazioni interpersonali, all'ecosistema. Non si tratta quindi di rinunciare a crescere, ma di legare la crescita a un concetto di

6. Si tratta di un programma realizzato dall'Assessorato ai Giovani della Regione Puglia a partire dal 2005 ed è uno dei programmi di successo, tanto da essere un punto di riferimento per tutti coloro che si occupano di startup e innovazione sociale. <https://www.che-fare.com/almanacco/societa/lavoro/innovazione-dei-bollenti-spiriti/>. La cosa interessante è che, a distanza di tanti anni, è evidente l'effetto che ha prodotto sulle persone partecipanti, in particolare sulla loro capacità organizzativa e di gestione. Uno degli impatti più interessanti di questo progetto -nel tempo- è il suo ruolo di fertilizzazione di tutto il territorio regionale: ha fatto aumentare le capacità autoimprenditoriali dei tantissimi giovani che hanno partecipato alle diverse iniziative.

benessere più ampio, che metta la qualità davanti alla quantità, sul versante dei consumi, degli anni di vita, dell'ambiente. Inoltre con crescente attenzione non solo a ridurre le diseguaglianze sociali ma a migliorare i meccanismi di partecipazione e il benessere relazionale (tramite condivisione di esperienze, sviluppo dell'intelligenze emotiva, combinazione tra competenze tecniche e sociali). La partecipazione, a livello locale, diventa condizione di apprendimento alla presa in carico e all'assunzione di responsabilità. Lo sforzo chiesto alle istituzioni, in questo caso, è doppio e sta 1. nell'esercitare un ruolo di regia nell'*amministrazione condivisa*⁷ del territorio, creando ponti con altri attori (istituzionali e non); 2. nel far crescere la reciproca fiducia, innesco necessario del capitale sociale che ci serve per far germinare e far crescere nuove comunità contributive.

Ma per far questo c'è bisogno che soprattutto nelle istituzioni si riesca ad andare oltre il muro dei cerchi magici, dei personalismi, del familismo amorale (cit.) e delle burocratizzazioni complesse fatte proprio per favorire queste cose e deprimere una cultura della passione, del merito e della partecipazione. Abbiamo tutti (o quasi), quello che manca sono le persone giuste nei posti giusti che sappiano far girare bene le cose con una visione lungimirante, piantando ghiande ben sapendo che non godranno dell'ombra delle querce che cresceranno.

Tocca muoversi, tutti e insieme. Il conto che ci presenteranno i giovanissimi di oggi sarà molto salato.

7. <https://www.labsus.org/2021/07/il-mosaico-della-amministrazione-condivisa/>

GLI AUTORI E LE AUTRICI

Alfonso Amendola, Professore associato di Sociologia dei processi culturali presso l'Università degli Studi di Salerno. Il suo percorso di ricerche si muove su un crinale tra innovazione digitale, consumi di massa e culture d'avanguardia (temi su cui ha pubblicato numerosi libri, monografie e saggi scientifici). Delegato del Rettore della "Radio d'Ateneo", coordina il laboratorio permanente di progettazione culturale³ Open Class. È membro di ricerca dell'ICT (Information and Communication Technology), del 3CLab (Cross Cultural Competence Learning & Education), del NaSC-IRG (Narratives and Social Changes-International Research Group), dello SNALab (Social Networks and Analytics for Digital Space and Territory), dell'ILIS (International Lab for innovative social research), del Lab MADE IN ITALY (Laboratorio didattico e di ricerca) e collabora con il programma Societing 4.0. È responsabile scientifico e Key staff member di numerosi progetti Erasmus+ e di diversi progetti internazionali (Digital Womanist, Prodisk, Hi Tech). Redattore di riviste internazionali e direttore di diverse collane scientifiche. È consulente e project manager di festival e rassegne culturali, oltre che Direttore Scientifico di Tempi Moderni. Idee in movimento. Collabora con il quotidiano "Il Mattino" e con la Rai. Componente CTS della Fondazione Saccone.

Alfonso Annunziata, founder e CEO di Hubitat e digital strategist. Classe 1984, laureato in Comunicazione d'Impresa presso l'Università degli Studi di Salerno, con una parentesi all'Universidad Complutense di Madrid, si occupa da oltre 15 anni di comunicazione e digital marketing. Inizia la sua attività professionale lavorando in diverse agenzie di comunicazione, impegnato su progetti che spaziano dall'editoria al digital marketing. Nel 2011 fonda la web agency Mix Creativo, specializzata in strategie digitali e marketing online, fra le prime agenzie ad ottenere la certificazione Google Partner in Campania e Microsoft Bing Ads in Italia. Ideatore, nel 2015, di Ecommerce HUB, uno dei principali eventi in Italia dedicati al commercio elettronico e all'innovazione digitale. Nel 2018 fonda l'agenzia di comunicazione integrata Hubitat, dove si occupa della realizzazione di strategie online, con un particolare focus sull'e-commerce. Oltre all'attività di consulenza, si occupa di formazione per le imprese sui temi del digital marketing. Dal 2020 è membro del Consiglio Direttivo del Gruppo Servizi Innovativi e Tecnologici di Confindustria Salerno.

Componente CTS della Fondazione Saccone.

Adriana Apuzzo, dottoranda di ricerca in Politica e Comunicazione presso

l'Università degli Studi di Salerno, nonché Dottoressa in Consulenza e Management Aziendale (LM-77). Ha esperienza come borsista di ricerca in Economia e Gestione delle Imprese nel campo delle competenze manageriali nella gestione dei sistemi complessi. Nel suo percorso professionale e non, dimostra un forte interesse per le relazioni umane ponendo attenzione alle emozioni degli altri e cercando di migliorare la qualità delle relazioni stesse.

Gabriele Bojano, nato a Salerno sessantatré anni fa. Laureato in Giurisprudenza, è dal 1994 un giornalista professionista. Ha scritto per il Giornale di Napoli, Roma, Il Mezzogiorno, Noi, Radiocorriere Tv, Il Giornale, Libero, Il Mattino. È stato addetto stampa, tra l'altro, del Giffoni Film Festival, Settembre al Borgo, Incontri del cinema di Sorrento, Teatro Verdi e Ordine dei Medici di Salerno. Assunto nel 2003 al Corriere del Mezzogiorno, oggi redazione campana del Corriere della Sera, è vicecapo servizio, responsabile di collaterali e inserti speciali. Ha scritto tre libri, *Penna all'arrabbiata* (Siman), *Come eliminare i giornalisti (senza finire in prima pagina)* (Mursia) e *I favolosi 60* (Linea Edizioni). Ha ricevuto vari riconoscimenti giornalistici come il Premio alla carriera Ags, il Premio Giuseppe Ripa, l'Orchidea d'Argento e il Premio Leonardo per il giornalismo e la comunicazione. Componente CTS della Fondazione Saccone.

012factory Spa Società Benefit certificata B Corp, incubatore e acceleratore Certificato (MIMIT) e Centro di Trasferimento Tecnologico (Unioncamere). Alla sede principale di Caserta si accompagnano i local hub di Milano, Napoli, Rimini, Roma, Salerno, Torino, Toscana e Nola. Quest'ultima si trova nel NBP Innovation Hub, living lab nato dalla collaborazione con CIS e Interporto Campano. Oltre alle partnership con il Sistema Invitalia Startup, con il mondo bancario (Intesa Sanpaolo, Banca Sella, UniCredit) e con altre 120 realtà, è promotore di 012Tech, la prima società consortile italiana di startup. Dal 2014 porta avanti 012Academy, percorso gratuito di alta formazione dedicato a chi vuole fare impresa innovativa, incluso tra le pratiche del New European Bauhaus e riconosciuto da Repubblica Digitale, iniziativa strategica nazionale promossa dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri. Il CEO di 012factory è Sebastian Caputo, componente del CTS della Fondazione Saccone.

Sara Carbone, laureata in Consulenza e Management aziendale presso l'Università degli Studi di Salerno. La sua tesi finale in lingua inglese si è concentrata sul tema dei Ranking Universitari, con una particolare attenzione

alla sua Università, in cui è assistente di ricerca del 3CLab, laboratorio di Cross Cultural Competence. Ha ampliato la sua carriera accademica e formativa con esperienze all'estero presso la Karel De Grote Hogeschool in Belgio e l'Università di Bielefeld in Germania, dove ha approfondito i temi del Marketing, Management e Inclusive Teaching. Attualmente è coinvolta nelle attività che vedono protagonista la Fondazione Saccone.

Fatiha Chakir, nata a Casablanca nel 1974, vive in Italia dal 1981. Ha conseguito la Laurea Magistrale in Economia aziendale e ha frequentato un Master in Criminologia e studi Forensi. È mediatore linguistico e mediatore culturale. Per il settore istruzione, dal 2000, ha svolto attività di mediatore culturale tra la scuola e la famiglia per favorire l'integrazione e contrastare il razzismo. Interprete e traduttrice di lingua Araba presso diverse Procure della Repubblica. Consulente presso il Tribunale e la Prefettura di Salerno per cui svolge attività di interprete di arabo per la Commissione per i richiedenti Asilo. Vicepresidente della Consulta regionale per gli immigrati. Dal 2012 è Presidente dell'associazione "Il mondo a colori", associazione di promozione sociale internazionale per gli stranieri e l'integrazione sociale. Responsabile dell'ufficio per gli immigrati della Banca Campania Centro di Battipaglia, la prima banca in Italia che si è fatta carico dell'integrazione degli immigrati con l'attivazione di un apposito ufficio. Co-conduttrice della rubrica radiofonica "Migrantes".

Componente CTS della Fondazione Saccone.

Biagio Crescenzo, laureato in Ingegneria Meccanica, titolare e CEO di CTI FoodTech, azienda leader globale del settore dei macchinari per food processing, specializzata in denocciolatura della frutta. L'azienda è attualmente il secondo produttore al mondo di denocciolatrici di pesche per numero di unità installate e quantità di prodotto processato. Sotto la sua guida, il gruppo CTI FoodTech si è distinto nel panorama industriale internazionale per i suoi numerosi successi commerciali e imprenditoriali, dal conseguimento di oltre 100 brevetti in 20 Paesi del mondo, alla sponsorizzazione di più edizioni della conferenza mondiale dei conservieri CANCON, al successo nei contesti promozionali quali fiere ed eventi, ai premi conseguiti come il Premio Best Practices di Confindustria Salerno e la nomination al premio Innovation Award della fiera tedesca Fruit Logistica. Successi che hanno avuto una considerevole ricaduta positiva di immagine ed economica sul contesto territoriale locale e nazionale. L'ingegnere Crescenzo è anche promotore e fondatore del Consorzio Tecnoalimentare Italiano, consorzio di imprese costruttrici di impianti nel

settore conserviero che ha come obiettivo promuovere ed esportare l'eccellenza tecnologica italiana nel mondo. Ha partecipato in qualità di relatore a numerosi congressi e convegni in Italia e all'estero, organizzati da industrie conserviere ed istituti di ricerca agro-alimentare.

Componente CTS della Fondazione Saccone.

Gennaro Cuccurullo, Professore associato presso il Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università degli Studi di Salerno. Svolge attività di ricerca nel campo della trasmissione del calore avvalendosi di metodi analitici, numerici e sperimentali. È autore di oltre 100 pubblicazioni perlopiù a carattere internazionale. In precedenza, ha maturato esperienza nel campo della progettazione di impianti termotecnici. È stato consulente per la progettazione di impianti tecnologici per Università ed Enti pubblici, oltre che responsabile scientifico di numerosi progetti di ricerca. È stato chiamato dall'ENEL a tenere un ciclo di corsi per preparare la figura di "Energy Manager" relativamente agli aspetti riguardanti impianti di climatizzazione. È stato chiamato dall'Ordine degli Ingegneri della provincia di Salerno e di Avellino a tenere seminari e corsi. Ha organizzato e moderato convegni nell'ambito della mostra-convegno Energy Med. Presidente dell'associazione UNI in STRADA.

Componente CTS della Fondazione Saccone.

Antonluca Cuoco, Direttore Marketing ECOEM. Esperto in Marketing e Comunicazione. Salernitano, nato nel 1978, laureato nel 2003 in Economia Aziendale, cresciuto tra Etiopia, Svizzera e Regno Unito. Dal 1990 vive in Italia: è un "terrone 3.0". Si occupa di marketing e comunicazione nel mondo dell'elettronica di consumo tra Italia e Spagna. Pensa che il declino del nostro paese si arresterà solo se cominceremo finalmente a premiare merito, concorrenza e stato di diritto, al di là di inutili, quando non dannose, ideologie.

Componente CTS della Fondazione Saccone.

Gianni Dal Pozzo, laureato in Ingegneria Gestionale all'Università di Padova, è socio fondatore e Amministratore Delegato di CONSIDI S.p.A. società benefit. Già Presidente dell'Associazione Laureati in Ingegneria Gestionale, è attualmente Presidente dell'Associazione Alumni dell'Università di Padova. Ha maturato una significativa esperienza nell'ambito della consulenza direzionale prima come manager in CONSIEL, una delle principali società italiane di management consulting, poi in CONSIDI, un Gruppo in continua espansione formato da 10 aziende e circa 150 professionisti, dove ha applicato i principi del Sistema Toyota/LEAN per migliorare la competitività

di numerose Aziende Italiane. Oltre al suo ruolo aziendale in CONSIDI, è Consigliere di Amministrazione in numerosi CdA di aziende industriali e di servizi di medie e grandi dimensioni. E', inoltre, socio e Consigliere Delegato dell'azienda di famiglia AD Dal Pozzo in cui arricchisce ulteriormente la sua esperienza imprenditoriale e consolida i legami con le radici familiari.

Il suo approccio di leadership si orienta verso una crescita sostenibile, abbracciando le opportunità tecnologiche offerte dall'Industria 5.0.

Dal 2018 al 2020 è stato Presidente della Sezione Servizi Innovativi e Tecnologici (SIT) di Confindustria Vicenza e dal 2020 è Vicepresidente del Comitato Nazionale di Coordinamento Territoriale (CNCT) di Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici (CSIT).

E' autore e co-autore di varie pubblicazioni, tra cui: "Nuove tecnologie, nuova civiltà. Verso una Society 5.0", a cura di Fabio Cappellozza, Gianni Dal Pozzo e Giuliani Attilio, novembre 2023, Edizioni Este; "Imprenditori e samurai. Viaggio alla scoperta dei valori e dello spirito dei nobili guerrieri giapponesi nelle imprese", a cura di Fabio Cappellozza e Gianni Dal Pozzo, novembre 2021, Edizioni Este; "Allineamento per il successo. Come creare una trasformazione Lean sostenibile", Centro Universitario di Organizzazione Aziendale (CUOA) Business School, Guerini Next (Casa Editrice Guerini e Associati), a cura di Andrea Furlan.

Bice Della Piana, Professore Associato presso il Dipartimento di Scienze Aziendali – Management & Innovation Systems (DISA-MIS) dell'Università degli Studi di Salerno. Responsabile Scientifico del Laboratorio di Ricerca Cross Cultural Competence Learning & Education (3CLab) attivo presso il DISA-MIS. Esperto di Sviluppo di Intelligenza Culturale e Cross Cultural Trainer. I suoi principali interessi di ricerca si sostanziano nell'applicazione della prospettiva culturale e della più ampia prospettiva istituzionale al comportamento imprenditoriale e manageriale in ambito privato, pubblico e no-profit. Coltiva altresì un interesse pluriennale di ricerca sulla governance delle imprese familiari che operano a livello internazionale. Attualmente insegna Cross Cultural Competence, Cross Cultural Management, Economia e Gestione delle Imprese e International Project Management all'Università di Salerno. Ha ricevuto diversi riconoscimenti internazionali, tra i quali il Best X-Culture Educator 2017 e 2018 nell'ambito dell'X-Culture Project, un sistema internazionale di apprendimento esperienziale volto a fornire agli studenti l'opportunità di interagire in team virtuali internazionali. È stata Visiting Professor presso le seguenti università: Universidad de Burgos (Spagna), Vilnius University (Lituania), Adana Science and Technology

University (Turchia), Management & Law College (Slovenia), Cuza University (Romania), Aix-Marseille School of Management (Francia), Karel de Grote University of Applied Science (Belgio), Fortune Institute of International Business (India), Chitkara University (India), Institute for Cross Cultural Management – Florida Institute of Technology (USA) dove dal 2016 è anche Research Fellow.

Componente CTS della Fondazione Saccone.

Francesco Di Vincenzo, ha conseguito la laurea magistrale in Consulenza e Management Aziendale presso l'Università degli Studi di Salerno con una tesi finale su “*Business internazionale, cultura e negoziazione*”. Attualmente è assistente di ricerca e gestore del database Cultural Intelligence nel laboratorio di ricerca *3CLab: Cross-Cultural Learning and Education* e ha ricoperto il ruolo di assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Aziendali - Management e Innovation System dell'Università degli Studi di Salerno.

Annabella Esposito, dottoranda in Metodi e Metodologie della Ricerca Archeologica e Storico artistica presso il Dipartimento di Scienze del Patrimonio Culturale dell'Università degli Studi di Salerno. La sua ricerca si muove su tematiche dell'innovazione, del digitale e delle tecnologie abilitanti per favorire la conoscenza, la valorizzazione e la fruizione consapevole del patrimonio storico-artistico da parte del pubblico più giovane.

Salvatore Farace, Ricercatore e docente universitario di Economia Politica, Laurea magistrale in Giurisprudenza presso l'Università di Salerno. Dottore di ricerca in Economia del Settore Pubblico, è responsabile scientifico di numerosi progetti di ricerca e la sua attività di ricerca si concentra su economia dell'innovazione, capitale umano e impresa, valutazione delle politiche e gestione dei servizi pubblici interesse economico generale, piccole e medie imprese e sviluppo locale. Ha partecipato quale relatore e chairman a numerose conferenze e congressi scientifici di livello internazionale, e vanta numerose pubblicazioni su riviste scientifiche nazionali ed internazionali.

Si occupa inoltre di programmazione, realizzazione e valutazione di progetti di ricerca, formazione e sviluppo del territorio, di assistenza tecnica specialistica, di analisi economico-finanziaria per enti pubblici ed imprese.

Componente CTS della Fondazione Saccone.

Alex Giordano, pioniere italiano della rete è considerato uno dei principali esperti di Social Innovation e Digital Transformation. È stato consulente su

temi del branding e della trasformazione digitale con aziende del calibro di: TIM, Google, Chicco, Mulino Bianco, Tiscali, MTV, Diesel, Fiat e molte altre. È docente di Marketing e Trasformazione Digitale 4.0 presso il Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università Federico II di Napoli, capofila del Competence Center del Piano Nazionale Impresa 4.0 MediTech, per la quale è responsabile scientifico del progetto Societing 4.0, un programma di ricerca/azione che punta a sviluppare un modello di innovazione "mediterraneo". È stato fondatore di Ninjamarketing aprendo in Italia lo scenario del marketing non convenzionale, del viral marketing e del marketing 2.0 (social media strategies). Ha diretto il Centro Studi Etnografia Digitale dando un contributo scientifico rilevante all'evoluzione dei social media studies. Esperto di innovazione nel settore agrifood, fondatore e direttore scientifico dei progetti Rural Hub e Rural Hack, una task-force del programma Societing 4.0 che rappresenta il nodo centrale di un network di ricercatori, attivisti, contadini, hacker, manager, artisti, con cui lavora alla diffusione di nuovi approcci 4.0 per l'agricoltura e per lo sviluppo delle comunità rurali. Con il progetto PIDmed sperimenta progetti di trasformazione digitale per le micro/piccole/medie imprese meridionali. Membro dello IADAS (Accademia Internazionale di Arti e Scienze) di New York, è autore di diverse pubblicazioni scientifiche e divulgative, di diversi format di stampo documentaristico e informativo, di vari libri tra cui Marketing Non Convenzionale (Sole24Ore, 2007) e Societing Reloaded (Egea, 2013) ed è curatore dell'edizione italiana del Libro Bianco sull'Innovazione Sociale.

Componente CTS della Fondazione Saccone.

Salvatore Giordano, Consulente aziendale in ambito contabile, fiscale e tributario, e Revisore contabile. Nel 1994 consegue un master in "Diritto Tributario e Contabilità Fiscale delle imprese" presso la Scuola di Management LUISS Guido Carli. È autore del testo *"Il nuovo manuale delle scritture contabili"*, edito Maggioli. Nel 2018 ha ricoperto il ruolo di Docente nell'ambito del master di I livello "Economics, Finance & Risk management" VI edizione, organizzato dal Dipartimento di Scienze Aziendali e Management & Innovation System dall'Università degli Studi di Salerno. Dal 2010 ad oggi ricopre il ruolo di relatore nell'ambito del corso annuale di contabilità avanzato organizzato da Wolters Kluwer Italia srl. Nel 2016 è stato relatore nel percorso tributario organizzato dalla Casa Editrice IPSOA e nel 2018 del "Bilancio d'esercizio e nuovi OIC" organizzato da Wolter Kluwer Italia. Ha all'attivo diverse pubblicazioni, tra cui: *L'Imposta di bollo, Scritture Contabili e aspetti fiscali, Imposta di Successione, Imposte anticipate e differite*, (coautore

con Antonelli e D'Alessio), *Agenzie di viaggio e tour operator, La gestione fiscale e contabile del professionista, La gestione fiscale e contabile del professionista, Contabilità per agenzia di viaggi e tour operator, La gestione fiscale e contabile del professionista, Contabilità di magazzino e valutazione delle rimanenze, Contabilità semplificata, Compro Oro, Bilancio e Fiscalità delle cooperative, Rivendite Tabacchi, Ricevitorie del Lotto e Lotterie, Nuovo Regime Forfettario – Contribuenti minimi e Regimi agevolati*. È stato Presidente dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Salerno.
Componente CTS della Fondazione Saccone.

Edoardo Gisolfi, socio e membro del board (con procura ad negotia) della Stratego Comunicazione Srl. Classe 1966, laureato in Scienze dell'Informazione alla Facoltà di Scienze Naturali, Fisiche e Matematiche dell'Università di Salerno. Vanta oltre 30 anni di esperienza nel settore dell'innovazione, trasferimento tecnologico e comunicazione digitale. Docente (part-time) di Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC) e di Matematica Applicata. Coordinatore del CTS e responsabile area progettazione, innovazione e trasferimento tecnologico della Fondazione Saccone e dell'incubatore 012Salerno. Co-curatore dei "Quaderni Scientifici" della Fondazione Saccone e autore di studi e pubblicazioni sui temi dell'innovazione e del digitale. Coordinatore del Comitato Scientifico di Paperless, prima rivista sulla digitalizzazione a norma dei processi aziendali. Membro del CTS di PformLab. Da febbraio 2021 membro del Comitato di Indirizzo della Facoltà di Ingegneria Informatica dell'Università degli Studi di Salerno. Dal 2020 membro del Comitato di Indirizzo per la costituzione del nuovo Corso di Studi in Innovazione e Comunicazione Digitale dell'Università di Foggia. Da ottobre del 2020 Presidente del Comitato Nazionale di Coordinamento Territoriale (CNCT) di Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici (CSIT) e vice-presidente CSIT. Dal 2010 membro del Consiglio Generale di Confindustria Salerno. Dal 2016 al 2020 Presidente del Gruppo SIT di Confindustria Salerno, Coordinatore del Premio Best Practices per l'Innovazione e componente dell'Advisory Board di Confindustria Campania per il settore merceologico Industria dell'ICT. Dal 1994 al 2010 assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e Matematica Applicata (DIIMA) dell'Università di Salerno, dove ha svolto attività di ricerca applicata, trasferimento tecnologico e coordinamento di progetti complessi nel settore Information & Communication Technology (ICT) nell'ambito delle Learning & Knowledge Technologies. Dal 1994 al 2010 Responsabile Formazione del Centro di Ricerca in Matematica Pura ed Applicata (CRMPA)

dell'Università di Salerno, dove ha svolto attività di ricerca, progettazione, direzione, coordinamento e formazione nell'ambito di numerosi percorsi di Alta Formazione e di aggiornamento professionale rivolti a neo-laureati, tecnici e quadri aziendali. Nel 1994 co-founder e CEO (fino al 2009) della Mo.M.A. S.p.A. (primo spin-off dell'Università di Salerno), PMI innovativa produttrice di framework e piattaforme di e-learning, content management e Knowledge management.

Annachiara Guerra, dottoranda di ricerca in Metodi e Metodologie della Ricerca Archeologica e Storico artistica presso il Dipartimento di Scienze del Patrimonio Culturale dell'Università degli Studi di Salerno e collabora con le cattedre di Sociologia delle arti elettroniche e Teorie della società digitale. Si occupa di Game Studies e innovazione digitale, attualmente sta sviluppando un progetto di ricerca sui processi culturali dei games nell'ambito educativo. Cura, insieme ad A. Amendola, la rubrica "Mondi Persistenti" su CostoZero, magazine di Confindustria.

Luca Lanzetta, frequenta il Dottorato di Ricerca di Cyber intelligence for civil networked security presso l'Università degli Studi di Salerno. Tra le sue competenze professionali: la grafica multimediale, la fotografia digitale e le produzioni audiovisive. Il suo percorso di studi e ricerche è principalmente rivolto all'indagine sistemica del rapporto tra cybersecurity, innovazione tecnologica e dinamiche sociali.

Carlo Mancuso, laureato in Scienze dell'Informazione ha maturato un'esperienza trentennale nel settore dell'Information Technology. Attualmente è CEO di I.T. Svil Srl società, con oltre 130 tra dipendenti e collaboratori, che opera nel campo dei servizi tecnologici, sviluppo software, consulenza e formazione, con sede a Salerno e Bologna. Amministratore Unico della Alexia Solutions Srl, con sede a Tirana (Albania). Dal 2005 ricopre la carica di Presidente della Casa Farm società di cooperativa di costruzioni. Presidente della cooperativa soc. InnovaSmart e Vice Presidente della Fondazione "Smartchoice Academy Forward", fondazione attiva nel campo della formazione in accordo con soggetti pubblici e privati in Albania. Dal 2021 è amministratore unico dell'Innova4health Srl che si occupa della produzione e della commercializzazione di prodotti e servizi innovativi ad alto valore tecnologico nel mondo della sanità. Nel corso del 2023 ha dato vita allo spin-off universitario Innova4Tech, che aggrega le competenze della I.T. Svil e del Dipartimento di Informatica dell'Università degli Studi di Salerno,

specializzato sui temi della cybersecurity a supporto della PA e del settore sanitario.

Componente CTS della Fondazione Saccone.

Martina Masullo, giornalista, social media manager e Dottoranda di Ricerca in Politica e Comunicazione (Policom) presso l'Università degli Studi di Salerno. Collabora con le cattedre di Sociologia dei processi culturali, Media classici e media digitali e Sociologia dell'immaginario tecnologico. Si occupa di audience studies, innovazione nella digital society, fake news e cancel culture.

Antonio Memoli, consulente di direzione. Esperto in records management, cybersecurity, privacy ed etica economica. Nato a Cava de' Tirreni è sposato con Gerardina che lo supporta e sopporta in tutte le sue attività. Vive a Mercato S. Severino. Laureato in Informatica all'Università di Salerno, inizia il suo percorso lavorativo in una multinazionale delle telecomunicazioni, che lascia per ritornare a lavorare nella sua terra. Dopo il diploma di specializzazione in Archivistica e Paleografia alla SSAB della Sapienza di Roma, intraprende l'attività di consulente di direzione per la digitalizzazione e la gestione dei processi documentari e la protezione dei dati. Nel frattempo, approfondisce le tematiche dell'economia civile e si licenzia in etica economica alla Pontificia Università San Tommaso "Angelicum" in Roma. La sua mission professionale è accompagnare il mondo dell'impresa, privata e pubblica, profit e non profit, in un percorso di crescita e di miglioramento che coniughi l'etica all'eccellenza attraverso attività di consulenza organizzativa. Attualmente la sua attività professionale si incentra sulla protezione dei dati e la sicurezza informatica, la privacy e le funzioni di DPO. Come direttore dell'Ufficio per i problemi sociali e del lavoro dell'Arcidiocesi di Salerno-Campagna-Acerno, ispirandosi all'enciclica Laudato si', organizza eventi sulla custodia del creato, sull'economia civile e sul lavoro facendo altresì aderire la diocesi all'impegno al disinvestimento dalle fonti fossili. Coordina un progetto per la creazione di Comunità Energetiche Diocesane. È tra gli ispiratori della legge regionale campana sulle cooperative di comunità e della diffusione dell'opera di Antonio Genovesi quale componente del Comitato Scientifico dell'Osservatorio per lo studio, la ricerca e la promozione dell'Economia Civile del Consiglio Regionale della Campania.

Componente CTS della Fondazione Saccone.

Flavio Notari, Head of Tax for Technology Companies - Italy, Orrick Herrington & Sutcliffe LLP vanta una vasta esperienza nel campo della

tassazione, in particolare nel dinamico settore tecnologico. L'impegno a favorire l'innovazione imprenditoriale, unito alla attività di insegnamento e ricerca, fanno di Flavio una figura chiave nella facilitazione delle operazioni di venture capital oltre che nelle operazioni straordinarie di acquisizione legate al mondo delle imprese tech. Il punto di forza di Flavio risiede nella capacità di strutturare abilmente i deal attraverso un approccio "economico" oltre che per le sue capacità di problem solver.

Flavio assiste clienti attraverso varie fasi critiche, tra cui le fasi di startup e scale up, transazioni di venture capital, processi di internazionalizzazione, complesse questioni fiscali legate a operazioni straordinarie e il rilancio delle PMI tradizionali attraverso tecniche innovative di ristrutturazione. La vasta esperienza di Flavio si estende sulle dinamiche internazionali, colmando il divario tra gli Stati Uniti e l'Italia, a cavallo dei quali supporta aziende tecnologiche e gruppi industriali multinazionali. Consulente in acceleratori d'impresa, consulente per fondi di venture capital e per startup tecnologiche, segue con grande attenzione i percorsi dell'innovazione imprenditoriale italiana, promuovendo la competitività e diffondendo la cultura del rischio. È docente a contratto in Financial Accounting presso la John Cabot University. Co-fondatore di BAIA Italia - Business Association Italy America, contribuisce alla definizione della visione e della strategia dell'associazione. È membro fondatore del gruppo di studio sulle startup in AIAF - Associazione Italiana degli Analisti e Consulenti Finanziari, nonché membro della Commissione Finanza Agevolata presso l'Ordine Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Roma. Autore di diverse pubblicazioni in materia di fiscalità ed innovazione e relatore in conferenze e workshop. Componente del CTS della Fondazione Saccone.

Angela Peduto, Ricercatrice, docente e imprenditrice digitale con un'esperienza pluriennale nel campo dell'informatica e dell'innovazione. Laureata in Informatica all'Università di Salerno, ha conseguito due Master in "Tecnologie avanzate dell'informazione e della comunicazione" e in "eGovernment". PhD Candidate in Big Data Management University of Salerno Department of Business Science Management & Innovation Systems. Dal 2000 al 2015 ha lavorato come ricercatrice presso il Parco Scientifico e Tecnologico di Salerno, dove ha promosso e seguito numerosi progetti di Ricerca e Innovazione per la digitalizzazione di PA e imprese. Dal 2016 collabora direttamente con l'Università degli Studi di Salerno, altri Centri di ricerca e aziende su progetti di informatica e trasferimento tecnologico. La sua attività di ricerca e docenza negli ultimi anni è stata incentrata sullo studio e lo sviluppo delle

diverse applicazioni delle tecnologie per l'Intelligenza Artificiale, Augmented Reality e data science. È docente a contratto di “Laboratorio di Informatica” e “Informatica di base”. È referente femminile in Campania di RosaDigitale, movimento per le pari opportunità di genere nel campo del digitale. È stata uno dei soci fondatori del Coderdojo Salerno, associazione per l'insegnamento dei principi di pensiero computazionale e del coding ai ragazzi. Le parole chiave sono tecnologia, innovazione, ricerca, apprendimento, Intelligenza Artificiale. È membro dell'Associazione UNI IN STRADA.
Componente CTS della Fondazione Saccone.

Gianni Potti, Presidente Fondazione Comunica e cofounder Talent Garden Padova (ora I-center TAG Padova). Imprenditore della comunicazione e del digitale. Consigliere della Camera di Commercio di Padova. Consigliere Delegato “Industria 4.0, innovazione e ricerca” di Confindustria Veneto. Consigliere di Rete-impresa e Partner di Digital Magics Triveneto. Founder di DigitalMEET, il più grande festival italiano sull'alfabetizzazione digitale per cittadini e imprese, promosso da Fondazione Comunica e I-center TAG Padova. Attività e associazioni: dal '95-2000 dir coordinamento padovano Giubileo; dal 2000-'01 Cons Ministro Industria Commercio estero, Turismo; Chairman “tavoli” ICE Made in Italy, moda, arredo, multimedialità; Membro comitato UE Turismo Ita-Fra, revisione norme settore; Comitato Tecnico imprenditoriale italo-georgiano; '02-'04 cons governo romeno riorganizzazione sistema turistico. 2000-'01 Italian rappresentative Organizzazione Mondiale Turismo a Madrid. Dal 2009 al 2013 Presidente Confindustria SI Veneto e Member of DAG (Digital Advisory Group). Dal 2011 al 2015 è stato Vicepresidente di Confindustria Padova. Dal 2013 al 2017 Consigliere Delegato “Agenda Digitale e Smart Cities” di Confindustria Veneto e Digital Champion, Veneto. Dal 2013 al 2020, Presidente CNCT (Comitato Nazionale Coordinamento Territoriale) Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici (CSIT). Dal 2023 Consigliere con delega alla comunicazione e relazioni esterne nel CdA del Padova Calcio. Nel dicembre 2017 ha ricevuto, come imprenditore innovativo, il prestigioso premio Volpato-Menato. Autore del libro “Industria 4.0 storia di macchine e di uomini” - ARES edizioni.
Componente CTS della Fondazione Saccone.

Valentina Rainone, Chief Financial Officer esperta nel mondo del Fashion and Luxury e docente in Business School in Marketing and Management Control. Ha conseguito una laurea in Economia alla Luiss Guido Carli con 110 e lode e un executive MBA al Politecnico di Milano, nonché un master ad Harvard in

Sostenibilità Finance. Ha lavorato nelle più importanti aziende multinazionali del Fashion e Lusso, viaggiando dal super lusso allo sporting goods. Da LVMH (Fendi) a Nike, da Marni (gruppo OTB) a Ermanno Scervino. Ha iniziato la sua carriera in una delle big firm, PricewaterhouseCoopers ed è Revisore e Dottore Commercialista. Attualmente è CFO in Wolford, brand di skinwear parte del gruppo Lanvin, quotato in borsa a New York nel dicembre 2022. È anche coordinatore della Triennale allo IED di Milano, docente in LUISS Business School, Polimoda, Marangoni. Scrive sul giornale online “Today”.

Francesca Saccà, laureata in Psicologia Clinica e un Master in Gestione delle Risorse Umane. Classe 1973 e una vita vissuta all’insegna della psicologia. Leader training di Yoga della Risata alla scuola del Dott. Kataria, tiene seminari sulla comunicazione in medicina e insegna tecniche di crescita personale a gruppi di manager e professionisti. Studiosa del linguaggio delle emozioni per sviluppare l’intelligenza emotiva e grande appassionata della montagna e degli sport di resistenza; copyeditor per numerosi volumi di storytelling manageriale. Ha conseguito, assieme ad un team di studiosi, il prestigioso riconoscimento Best Foreign Contribution Award - Gran Prix de l’Economie 2015 per uno studio sulla Leadership e Self empowerment delle donne.

Giuliana Saccà, laurea in Scienze della Comunicazione, Master in Marketing & Management e in Sistemi di Gestione Integrati. Classe ’79, napoletana di nascita e salernitana di adozione. Consulente e formatore in marketing e comunicazione, è appassionata di arte, storytelling e management, come recita il sottotitolo della sua opera prima, “Tratti di donne”. Autrice di vari volumi di formazione esperienziale, coaching e corporate storytelling, tra cui: Tratti di Donne (Area Blu Edizioni 2014) presentato all’Ottava Edizione del Best Practices, Dreamness; Radici profonde, proiezioni future (Area Blu Edizioni 2015); Io sono un Titano (Area Blu Edizioni 2019). Numerose anche le pubblicazioni scientifiche sui temi del marketing e comunicazione, self empowerment e soft skills, imprenditoria femminile, passaggio generazionale e narrazione d’impresa. Ha conseguito, assieme ad un team di studiosi, il prestigioso riconoscimento Best Foreign Contribution Award - Gran Prix de l’Economie 2015 per uno studio sulla Leadership e Self empowerment delle donne.

Componente CTS della Fondazione Saccone.

Carmela Santarcangelo, Dirigente Scolastico Profagri (Istituto Professionale Servizi per l’Agricoltura e lo Sviluppo Rurale) di Salerno (con sedi a Salerno,

Angri, Castel San Giorgio, Battipaglia, Capaccio, Fisciano e Sarno) ed esperta di formazione. Nel 1989 si laurea in giurisprudenza presso l'Università "Federico II" di Napoli e si trasferisce a Salerno per svolgere l'attività di pratica legale. Nel 1990 partecipa al concorso ordinario a cattedre per l'insegnamento delle discipline giuridiche ed economiche, è insegnante di ruolo dal 1993. Nel '91 supera l'esame di procuratore legale e l'esame di agente di assicurazioni presso il Ministero dell'Industria. La passione per il mondo della scuola la coinvolge completamente mettendo le basi per il successivo sviluppo della sua carriera professionale che la vede nel ruolo di Dirigente Scolastico dal 2008 e di componente dei nuclei di valutazione dei dirigenti della Regione Campania dall'aprile 2018. Nel 1997 le prime esperienze di formazione nel campo dei servizi socio-assistenziali in Campania, Puglia ed Emilia Romagna dove studia e diventa formatore e relatore in diversi convegni. Predispose moduli didattici finalizzati all'acquisizione di competenze spendibili nel mondo del lavoro, raccolti in una pubblicazione edita dal MIUR. Dal 2002 al 2008 viene coinvolta in attività di progettazione, gestione e docenza di percorsi IFTS nel settore del marketing, turismo e agroalimentare e collabora con la CRUI per lo studio e l'individuazione di nuove figure professionali da inserire nel campo agroalimentare. Dagli anni '90 partecipa attivamente alle discussioni sul trattato di Maastricht e sulla Costituzione europea. Nel 2002 coordina un progetto Grundtvig a sette stati, nell'ambito dell'educazione degli adulti, cui la Commissione europea assegna il premio Equality 2004. Nel 2014 si perfeziona all'UNISA in "Organizzazione amministrativa e management nella P.A." con tesi finale su "Trasparenza amministrativa: Siti web, obblighi normativi per le scuole dopo il d.lgs. N.33/2013 e ciclo della performance". Componente CTS della Fondazione Saccone.

Giorgio Scala, Presidente della Fondazione Saccone, dal 2019. Classe 1976, sposato con Barbara e papà della piccola Matilde. Consegue la Laurea in Farmacia e, dopo breve parentesi nel settore farmaceutico, a partire dal 2009 si è dedicato completamente all'impresa di famiglia, attiva nel settore edile e immobiliare. Diventa così General Manager del Centro Direzionale Saccone, realtà immobiliare presente a Montecorvino Pugliano (Salerno), tra le prime strutture sul territorio ad applicare l'innovativa formula di compravendita immobiliare "Rent To Buy". Il Centro Direzionale Saccone ad oggi ospita circa 50 tra imprese e professionisti del territorio. Appassionato di Comunicazione, Innovazione e Sviluppo, grazie alla sua esperienza imprenditoriale e alla volontà della sua famiglia di realizzare una struttura capace di contribuire alla valorizzazione del capitale umano sul territorio, ha dato vita all'hub di

competenza e saperi Fondazione Saccone.

Mariarosaria Scherillo, originaria di Napoli, CEO di CLE srl è una donna determinata e coraggiosa. Nel 1987 decide di lasciare il suo ruolo di manager di una multinazionale per occuparsi del piccolo figlio e diventare imprenditrice nel settore dell'Information Technology fondando la sua azienda. CLE srl è una PMI innovativa, attiva con successo nella realizzazione di prodotti informatici all'avanguardia (in particolare nell'ambito dei servizi socio sanitari) e servizi IT di elevata qualità rivolti a Imprese e Pubbliche Amministrazioni e suddivisi in specifiche Business Unit: CLE IT; CLE FACTORY; CLE E-PROC; RESETTAMI. Nella sua sede di Bari (con prossima apertura a Salerno) lavorano oltre 60 addetti. Consapevole dell'importanza strategica della Ricerca e Sviluppo e dell'innovazione quale motore per la crescita, CLE collabora attivamente con Università, Centri di Ricerca e Startup, investendo fino al 25% del fatturato annuo in ricerca e sviluppo. L'azienda è in prima linea nell'attivazione di politiche di welfare aziendale, caratterizzate da progetti di telelavoro e smartworking, percorsi di carriera interna, formazione continua del personale, giornate di team building, svago e relax, e una nursery attrezzata per accogliere i figli dei dipendenti. Nel 2023 è stato inaugurato il nuovo sito produttivo CLE HUB IT ed è stato presentato "Resettami Parkylon", il software con avatar che consente il monitoraggio e la cura del Parkinson sviluppato da CLE in collaborazione con il Politecnico di Bari e la Fondazione "Michael J. Fox".

Mariarosaria Scherillo è stata: Vicepresidente del Comitato Nazionale di Coordinamento (CNCT) di CSIT (Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici); Presidente della Sezione TIC (Terziario Innovazione e Comunicazione) di Confindustria Bari - BAT; membro del Club Imprese per la Cultura e per la Responsabilità Sociale; Vicepresidente di AICA Puglia. Componente CTS della Fondazione Saccone.

Chiara Signore, laureata in Data Science e Gestione dell'Innovazione e Dottoranda XXXVIII ciclo presso il Dipartimento di Scienze Aziendali, Management & Innovation Systems (DISA-MIS) dell'Università degli Studi di Salerno, con interessi di ricerca riguardanti lo sviluppo dell'Intelligenza Culturale (CQ) degli Studenti e l'Implementazione di funzionalità basate su IA e usabilità delle Digital Job Platform. Dal 13 settembre 2022 è assistente di ricerca presso il 3CLab e ricopre il ruolo di Data Analyst.

Mario Testa, Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese

presso il Dipartimento di Scienze Aziendali, Management & Innovation Systems (DISA-MIS) dell'Università degli Studi di Salerno. Dopo la laurea in Economia Aziendale ha approfondito i temi dell'Etica d'Impresa presso il Center for Business Ethics della Bentley University di Boston, specializzandosi sui temi della Sostenibilità e della Responsabilità Sociale d'Impresa, come testimoniano i numerosi lavori nazionali e internazionali. PhD in Marketing e Comunicazione, Visiting Researcher presso la Nairobi University (Kenya) e la Makerere University di Kampala (Uganda). Iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti e Revisori Contabili. Superamento dell'esame (KHC) per Auditor di II e III parte dei Sistemi di Gestione Qualità. Esperto Lean, certificato Green Belt Six Sigma. Consulente in tema di strategia e organizzazione aziendale e nell'ambito di progetti internazionali, quale quello finanziato da FAO-Somalia nel 2010. Esperto di metodologie didattiche innovative ed apprendimenti esperienziali. Dal 2002 svolge attività di progettazione, sviluppo ed erogazione di attività formativa post lauream e professionale, avvalendosi anche di metodologie esperienziali (indoor e outdoor).

Lara Troise, giovane imprenditrice laureata in Comunicazione Pubblica e d'impresa presso l'Università degli Studi Suor Orsola Benincasa. Responsabile marketing e comunicazione presso *Helios*, azienda napoletana produttrice del Limoncello Flegreo. Appassionata al mondo della comunicazione, nutre un forte interesse per tematiche quali: Content & Digital Marketing, Social Media Analysis, Copywriting ed Editing, di cui possiede già avanzate competenze.

Filomena Tucci, laureata in Economia, Master in Statistica e Phd in Governance Pubblica. Ha fondato Ingreen. Dal 2021 responsabile sviluppo area Corporate & Events e Stakeholder Fidelio. È Advisor di numerose istituzioni e aziende di successo, creativa e concreta in 20 anni di carriera ha curato numerosi eventi nazionali e internazionali e campagne di comunicazione. Post pandemia ha sviluppato relazioni e strategie di export e digital. Multiculturale ha vissuto in Germania, Repubblica Ceca e il dipartimento di Stato USA nel 2019 l'ha scelta per Il Programma international visitor leadership professional. Pubblica periodicamente su Mediaduemila, Donne online, Italian digital revolution. Ha vinto numerosi premi ed è autrice di diversi saggi, tra cui Soft Revolution. Nella sua lunga carriera ha collaborato con Apulia Film Commission, a fianco di Silvio Maselli, con ANICA e ha partecipato alla realizzazione di concept test di programmi televisivi come Voyager, Ballando con le stelle e di spot per la TV. Dal 2022 è Professore a contratto, per l'insegnamento di "Digital Marketing e

Social Media Marketng”, presso il Dipartimento di Comunicazione Pubblica e di Impresa dell’Università degli Studi Suor Orsola Benincasa di Napoli. Componente CTS della Fondazione Saccone.

Antonello Ventre, nato in Lucania, laureato in Informatica presso l’Università degli Studi di Salerno e CEO della Vemar s.a.s. Fin dall’infanzia ha dimostrato una profonda curiosità e passione per il mondo della tecnologia. La sua storia è un percorso che lo ha portato dall’ambiente accademico all’imprenditoria, con una costante ricerca di innovazione in diversi campi. Dopo aver conseguito la laurea in Informatica, ha iniziato a gettare le basi per una carriera imprenditoriale nell’ambito dell’informatica e dell’innovazione. La sua formazione universitaria gli ha fornito le competenze necessarie per comprendere e utilizzare la tecnologia in maniera creativa. Ha co-fondato la Vemar s.a.s, un’azienda che si è distinta per il suo impegno nell’innovazione e nello sviluppo di soluzioni informatiche avanzate. Come CEO, ha guidato l’azienda nella ricerca di processi di innovazione che potessero migliorare le operazioni aziendali e la qualità dei prodotti offerti. Una delle aree in cui ha concentrato la sua attenzione è stata l’Industria 4.0. Ha contribuito a diversi progetti di ricerca su questo tema, lavorando per sviluppare soluzioni avanzate per il controllo dei processi produttivi e l’ottimizzazione delle risorse. Attualmente, è partner scientifico in un progetto Horizon 2020 in collaborazione con Unisa, che mira a creare algoritmi di scheduling per lo shop floor control e a sviluppare una piattaforma di manutenzione predittiva utilizzando dispositivi IoT per monitorare lo stato delle macchine. A partire dal 2022, ha iniziato a dedicarsi alla ricerca e allo sviluppo di sistemi di intelligenza artificiale per l’automazione adattiva e il supporto alle decisioni nei processi di assistenza. La sua vita è stata guidata dalla curiosità, dalla passione per la tecnologia e dalla costante ricerca di modi per innovare e fare la differenza.

Componente CTS della Fondazione Saccone.

Antonio Vitolo, laureato in Scienze Politiche, CEO e founder del Gruppo Stratego, giornalista. Vanta circa 25 anni di esperienza nel settore del Marketing e della Comunicazione strategica per aziende, Enti e studi professionali. Nel 2008 ha ideato il 1° Seminario italiano di Comunicazione e Marketing per gli studi legali. Autore di numerose pubblicazioni sul marketing delle professioni. E’ Vice-presidente e cofondatore del Polo delle Professioni. E’ consulente di Marketing e Comunicazione strategica di diverse strutture sanitarie private. E’ Direttore Responsabile di Paperless, primo magazine della digitalizzazione

a norma dei processi aziendali. Ha collaborato alla rubrica di marketing delle professioni di Economy Mag. Ha ideato e organizzato la Borsa Mediterranea della Formazione e del Lavoro. E' docente, per materie afferenti il MKT e la comunicazione, presso numerosi Enti di Formazione accreditati. Ha collaborato con la Cattedra di Comunicazione e Marketing dell'Università di Palermo e con la Cattedra di Marketing del Sistema Territorio dell'Università di Salerno. Da oltre 20 anni è impegnato nel terzo settore con incarichi nel board di diverse organizzazioni.

Componente CTS della Fondazione Saccone.

Mario Vitolo, Managing Director di Virvelle e CEO di Palazzo Innovazione. Salernitano del '78. Dottore Commercialista, Revisore dei conti e Consulente del lavoro. Founder di E:Learning, Start Up Innovativa nel settore dell'apprendimento digitale e delle robotica educativa, e di ePLUS Consulting, società di revisione e controllo di gestione. Collaboratore del Dipartimento di Scienze/Aziendali – Management & Innovation System dell'Università degli Studi di Salerno. Presidente Associazione Italiana Formatori della Campania. Trainer AARBA Sicurezza Comportamentale (BBS). Lead Auditor per i Sistemi di Gestione ISO 9001, 14001. Istruttore di Vela e di Nuoto.



Finito di stampare nel mese di novembre 2023
da **Grafica Metelliana** per **Stratego Edizioni**
in Mercato San Severino (SA)