

Leadership digitale

Competenze per
competitività e innovazione



Risultati della ricerca elaborati da:



Preparati per la Commissione Europea,
Direzione generale Imprese e industria



Contenuti

INFORMAZIONI SUL PROGETTO.....	2
RINGRAZIAMENTI.....	2
PREMESSA	3
INTRODUZIONE.....	4
PREVISIONI E SCENARI PER LE COMPETENZE DIGITALI.....	6
L'IMPORTANZA DELLA LEADERSHIP DIGITALE.....	10
AZIONI RACCOMANDATE	20
Raccomandazione 1: collaborare con una gamma più ampia di gruppi di parti interessati per affinare i parametri per le competenze di leadership digitale	21
Raccomandazione 2: monitorare regolarmente la domanda e l'offerta di leadership digitale	22
Raccomandazione 3: sviluppare e applicare le linee guida dei piani di studio per la leadership digitale.....	23
Raccomandazione 4: creare nuovi formati e partnership per l'insegnamento delle competenze di leadership digitale	24
Raccomandazione 5: allineare azioni per sviluppare le competenze di leadership digitale con iniziative volte a promuovere l'imprenditorialità in tutta l'UE.....	25
Raccomandazione 6: promuovere la leadership digitale nell'ambito dell'imprenditorialità e della creazione di nuovi business	26
Raccomandazione 7: creare la consapevolezza dell'importanza delle competenze di leadership digitale per innovazione, competitività e occupabilità	27
PANORAMICA (retro).....	28

Informazioni sullo studio

Nel corso del 2012, empirica, IDC e INSEAD hanno lavorato insieme ad uno studio per la Direzione generale Imprese e industria della Commissione Europea. L'obiettivo dello studio, dal titolo "Competenze digitali per competitività e innovazione: visione, guida di orientamento e scenari previsionali", era elaborare una visione

per le competenze digitali in Europa per competitività e innovazione ed esaminare i modi per fronteggiare le sfide presenti e future. Lo studio ha dedicato particolare attenzione alle competenze di leadership digitale. L'analisi risultante, la guida di orientamento e gli scenari si focalizzano

su come l'Europa possa afferrare le opportunità in termini di innovazione, nuove tecnologie e forme emergenti di organizzazione e produzione, mantenendo il focus sulla crescita inclusiva.

Ringraziamenti

Questo progetto non sarebbe stato possibile senza la generosa partecipazione di molti.

Siamo grati per il supporto e i contributi forniti dal Comitato direttivo costituito da Martin Curley, Vicepresidente e Direttore degli INTEL Labs Europe; Annabelle Gawer, Assistente universitaria in Strategia e innovazione all'Imperial College Business School; Peter Hagedoorn, Segretario generale di EuroCIO e ElmarHusmann, Senior Managing Consultant presso IBM. Nella Commissione Europea (CE) il nostro contatto è stato André Richier, Direzione

generale Imprese e industria, Direzione industria dei servizi, Key Enabling Technologies e unità ICT.

Infine, siamo grati ai molti professionisti che hanno tolto del tempo ai propri impegni importanti volti a migliorare le competenze digitali per partecipare ai workshop del progetto e per parlare con noi.

Imprint: questa brochure è stata preparata da INSEAD eLab per conto della Commissione Europea, Direzione generale Imprese e industria. Si tratta della pubblicazione dello studio "Competenze digitali per competitività e innovazione: visione, guida di orientamento e scenari previsionali", condotto da empirica, IDC e INSEAD eLab.

Note legali: né la Commissione Europea né qualsivoglia persona che agisce in suo nome possono essere ritenute responsabili per l'uso fatto delle informazioni contenute in questa pubblicazione, né per qualsivoglia errore che possa verificarsi nonostante la preparazione e il controllo attenti. Questa pubblicazione non riflette necessariamente il punto di vista o la posizione della Commissione Europea. © Unione Europea, 2013

La riproduzione è autorizzata a patto che venga citata la fonte se non diversamente specificato. Per l'uso/la riproduzione da parte di terzi di materiale protetto da copyright specificato come tale occorre ottenere il consenso dal titolare/dai titolari del copyright.

“C'è una grande opportunità per la creazione di lavoro e crescita che l'Europa non dovrebbe perdere.



Antonio Tajani,
Vicepresidente della
Commissione Europea

Ci sono chiari segni dall'industria e da altre parti interessate che la domanda di occupazioni collegate all'ICT (lavori digitali) crescerà ancora di più negli anni a venire. Tuttavia, un calo nel numero di laureati del settore ICT che escono dall'università e il pensionamento dei lavoratori ICT negli anni a venire stanno mettendo in pericolo il potenziale di crescita nel settore ICT. C'è una grande opportunità per la creazione di lavoro che l'Europa non dovrebbe perdere. L'Europa, i governi nazionali e le parti interessate hanno la possibilità di creare fino a 864.000 posti di lavoro nel settore ICT entro il 2015 che il mercato dovrebbe essere pronto ad assorbire. Questo chiuderebbe il divario di competenze digitali previsto ed è stato l'argomento della conferenza di alto livello "Competenze digitali e istruzione" tenutasi il 4-5 marzo 2013 alla quale il Presidente Barroso ha lanciato la "Grand Coalition for Digital Jobs".

Sviluppi passati hanno mostrato che le occupazioni collegate all'ICT sono molto più resistenti alle crisi rispetto alla maggior parte degli altri lavori. Il mercato assorbe più della produzione annuale di laureati ICT dagli istituti di istruzione. Di conseguenza, oggi, investire nelle competenze digitali comporta più opportunità e meno rischi.

L'importanza crescente dell'ICT per le operazioni di business e l'innovazione è un'opportunità per i professionisti con competenze digitali – ovvero esperti sia in ICT sia in business. Queste competenze sono importanti per promuovere sia i posti di lavoro creati da aziende esistenti tramite innovazione e crescita sia i posti di lavoro autocreati dagli imprenditori (inclusi questi sociali) che sfruttano la tecnologia per creare nuovi prodotti, servizi e business.

L'importanza crescente di professionisti con competenze digitali – in particolare leader digitali – significa anche che un numero maggiore di gruppi di parti interessate si sta interessando e impegnando per far sì che la domanda sia ben definita e valutata e l'offerta sufficiente. Quando la Commissione ha avviato le prime iniziative per assicurare che l'Europa avesse sufficienti professionisti con competenze digitali in modo da essere innovativa e competitiva, ha lavorato in primo luogo con quelli interessati nell'immediato – vale a dire il settore dell'ICT e il settore dei servizi ICT. Da allora, poiché le organizzazioni investono sempre più nell'ICT e digitalizzano un numero sempre maggiore di processi aziendali, prodotti e servizi, le iniziative sono state ampliate e ci siamo impegnati con i Chief Information Officer e i loro equivalenti – vale a dire con i leader responsabili di assicurare che le proprie organizzazioni (sia nel settore ICT o meno, principalmente nelle medie e grandi

aziende) massimizzino la creazione di valore dall'ICT. Un numero maggiore di gruppi di parti interessate si sta impegnando. Il lancio della "Grand Coalition for Digital Jobs" riflette questa evoluzione.

I risultati dello studio di INSEAD, empirica e IDC dimostrano che i leader digitali sono essenziali per tutti i tipi di organizzazioni e che l'Europa ha già adottato diverse iniziative di successo per formare professionisti con competenze digitali. I passi successivi prevedono la collaborazione con molteplici gruppi di parti interessate nell'ambito della "Grand Coalition" al fine di implementare le raccomandazioni e di far crescere rapidamente i successi esistenti. La Commissione auspica che i contributi continuino al fine di assicurare all'Europa i professionisti giusti e sufficienti e affinché i leader siano innovativi e competitivi.

Introduzione

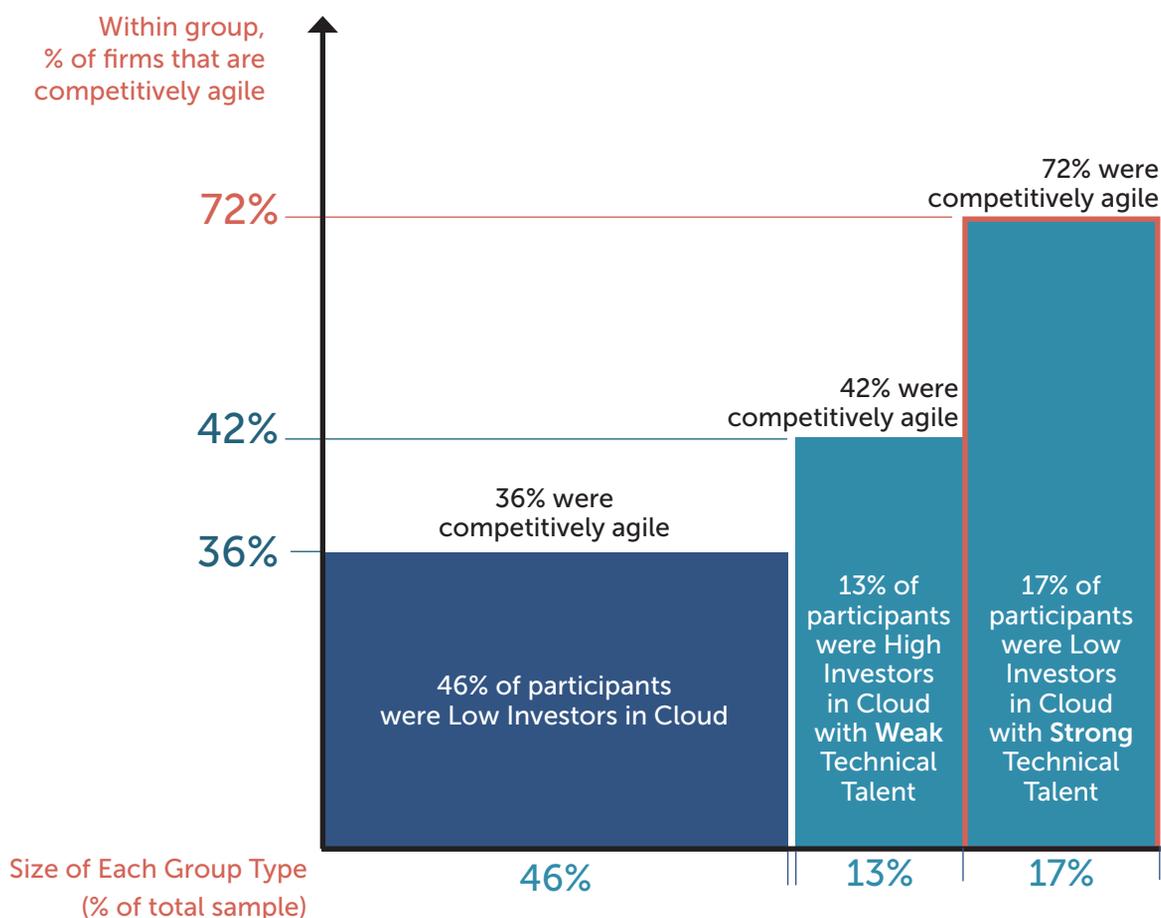
Per essere innovativi e competitivi nell'economia digitale globale di oggi, le organizzazioni non hanno altra scelta se non quella di investire nelle tecnologie di informazione e di comunicazione (ICT). Tuttavia, senza le competenze idonee per utilizzare in modo efficace queste tecnologie, le aziende corrono il rischio di sprecare i propri investimenti e di perdere opportunità chiave di crescita e competitività.

I risultati di un recente studio condotto da INSEAD eLab rendono questo concetto estremamente chiaro. Questi mettono in evidenza che quando le aziende hanno accesso a professionisti con competenze digitali, quali architetti d'azienda, specialisti in rischi e sicurezza, e sviluppatori di applicazioni, e investono più nelle nuove tecnologie, la probabilità di diventare competitivi raddoppia. Tuttavia, quando le aziende con competenze digitali insufficienti fanno investimenti consistenti in nuove tecnologie, non aumentano la probabilità di aumentare le proprie prestazioni — in sostanza, rischiano di sprecare i propri investimenti nelle nuove tecnologie e di perdere qualsiasi margine competitivo.

L'immagine 1 illustra un esempio di molte complementarità tra tecnologia, competenze e prestazioni. Nel campione totale su cui si basano questi risultati, il 46% dei partecipanti al sondaggio erano piccoli investitori in servizi cloud based (ovvero, hanno speso meno del 10% del budget ICT totale in servizi cloud based), mentre il 30% erano grandi investitori in servizi.¹

¹ INSEAD eLab. (2013). "Building Competitiveness and Business Performance with ICT: How investments in new technology can make companies more competitive." A research report developed in collaboration with AT&T. Available at www.corp.att.com/bemoreproductive/.

Immagine 1: i vantaggi di avere un accesso sufficiente alle competenze digitali; i rischi di un accesso insufficiente



All'interno del gruppo di piccoli investitori, solo il 36% erano competitivamente agili – vale a dire che, rispetto alla media, rispondono più velocemente ed efficacemente alle opportunità o alle minacce locali.

I vantaggi di avere talenti sufficienti concentrati sulla tecnologia: il 17% del campione totale sottoposto al sondaggio consiste in grandi investitori in servizi cloud based che presentano anche competenze tecniche elevate. Delle aziende in questo gruppo, il 72% era competitivamente agile.

I rischi di avere talenti insufficienti concentrati sulla tecnologia: Grandi investitori in servizi cloud based con talenti concentrati sulla tecnologia insufficienti rappresentano il 13% del campione totale del sondaggio e il 44% di grandi investitori in servizi cloud based. I risultati del sondaggio rivelano che questi grandi investitori non avevano statisticamente più probabilità di essere molto agili rispetto ai piccoli investitori in servizi cloud based. In sostanza, le aziende che investono di più in servizi cloud based per migliorare l'agilità senza avere tuttavia accesso sufficiente alle competenze tecnologiche sono a rischio di sprecare i propri investimenti in servizi cloud based.

Avere forti competenze digitali non è solo utile per la competitività ma è necessario per evitare di sprecare investimenti nell'ICT. Ciò vale per tutti i tipi di organizzazioni, a prescindere da grandezza o settore.

Questa relazione sintetizza i risultati chiave dello studio “Competenze digitali per competitività e innovazione: visione, guida di orientamento e scenari previsionali.” L'obiettivo chiave di questo studio è quello di aiutare a ridurre le mancanze, i divari e le inadeguatezze di capacità innovative in Europa, e di fornire prove empiriche tangibili e imparziali sulla domanda e l'offerta di diversi tipi di competenze collegate all'ICT in Europa in diversi scenari socio-economici. Lo studio ha dedicato particolare attenzione alle competenze innovative di alto livello (che noi chiamiamo “competenze di leadership digitale”). Dopo aver fornito una sintesi dell'analisi degli sviluppi della domanda e dell'offerta di professionisti ICT e di competenze di utenti ICT, il resto del documento si concentrerà sulle competenze di leadership digitale e sulle sette raccomandazioni di azione.



Manager, imprenditori e dirigenti aziendali devono avere le competenze digitali per crescere, esportare ed essere connessi ai mercati digitali globali. In un'economia digitale, le competenze di leadership digitale sono essenziali.”

— Michel Catinat, Capo Unità “Key Enabling Technologies e ICT” presso la Direzione generale Imprese e industria, Commissione Europea

Divario crescente: anche con la crisi, la domanda di lavoratori ICT continua a superare l'offerta. Questo divario rappresenta un'opportunità per la creazione di lavoro che l'Europa non dovrebbe lasciarsi sfuggire.

La forza lavoro ICT in Europa nel 2011 ammontava a 6,67 milioni pari al 3,1% della forza lavoro totale. Ha continuato a crescere nei decenni passati e continuerà a farlo in futuro. Dal 2000 al 2010 la forza lavoro ICT è cresciuta ad un ritmo medio annuo del 4,26%. Persino ai giorni della crisi economica e finanziaria che l'Europa

sta vivendo dalla fine del 2008, la crescita si è attestata al 2,65%.

La domanda sembra essere significativa per i leader digitali. Dei circa 255.000 posti vacanti per l'UE-27 nel 2012, 76.000 sono rivolti a competenze in "Gestione ICT e architettura aziendale".

Inoltre, il divario sta colpendo in modo sproporzionato le piccole e medie imprese: il 70% dei posti vacanti riguardano le PMI che richiedono competenze ICT in modo superiore rispetto alle grandi imprese.

Tuttavia, l'interesse in carriere ICT sembra diminuire tra le generazioni più giovani. Dal 2005, il numero di laureati in informatica ha registrato un calo continuo in Europa. Questo calo viene intensificato dal numero

crescente di professionisti ICT che si ritirano dalla forza lavoro.

Il punto è che l'Europa non sta "producendo" i numeri sufficienti di laureati ICT in grado di soddisfare la domanda. I risultati di un sondaggio rappresentativo di empirica condotto tra CIO e HR manager in otto paesi europei nel 2012 mostrano che il numero di posti vacanti previsti in occupazioni collegate all'ICT, in tutta Europa (UE-27), si attesterà nel 2012 a circa 255.000.

“**Per essere competitivi, è fondamentale l'innovazione. Ci sono tre aspetti chiave per innovare in modo efficace ed efficiente: strategia, competenze e strumenti. Di questi tre il responsabile è il team di management di più alto livello.**”

—Federico Flórez, Chief Information and Innovation Officer, Ferrovial



Divari futuri: Previsioni basate su scenari per “professionisti ICT e competenze professionali” in Europa 2012-2020

L'evoluzione prevedibile della domanda e dell'offerta di competenze digitali in Europa è stata stimata da empirica, sulla base di diverse previsioni basate su scenari. Basandosi su uno scenario di “Cauta crescita”, l'eccesso di domanda o la mancanza di competenze digitali registrerà un numero pari a 372.000 nel 2015 rispetto al numero attuale di 255.000. Sulla base del più ottimistico scenario “Ritorno alla fiducia”, la mancanza, ovvero il numero teorico di posti vacanti ICT ammonterà a 864.000 nel 2015.

Ogni scenario influenza i fattori di input e output che costituiscono il modello della domanda e dell'offerta future. I fattori di input consistono nel numero previsto di laureati ICT che entrerà a far parte della forza lavoro ICT così come il numero di lavoratori autodidatti o certificati dall'industria. I fattori di output includono fattori quali tendenze di pensionamento e altri modelli di uscita. Questi scenari sono stati messi alla prova in tre workshop e gli esperti presenti hanno esaminato le ipotesi e contribuito alla definizione del modello finale.

La domanda futura di competenze digitali interesserà maggiormente i posti di lavoro ICT di alto livello inclusi la gestione, la pianificazione e la strategia e gli specialisti nello sviluppo ICT e meno il supporto, la fornitura e il funzionamento ICT, vale a dire le occupazioni di tipo infrastrutturale.

Anche sulla base dei due scenari più probabili – “Cauta crescita” e “Ritorno alla fiducia” – i divari tra domanda e offerta di competenze digitali restano significativi.



² For a significantly more detailed description of the methodology used, please refer to Chapter 2 of the Final Report, available at <http://eskills-vision.eu/>

Previsioni e scenari per le competenze digitali

Risultati dallo scenario "Cauta crescita"

Lo scenario "Cauta crescita" presenta una crescita economica con un lento ritorno alle traiettorie di crescita storiche. Si presume che tra il 2010 e il 2015, la crescita del PIL in tutta Europa avrà in media un tasso annuo di crescita composto dello 0,92%.

Moderati investimenti IT si rifletteranno in una crescita annuale del 2,1% fino al 2015, con un trend in aumento a partire dal 2014, fino ad un tasso di crescita medio del 4,3% tra il 2015 e il 2020. Gli investimenti IT si baseranno su una rapida diffusione dei dispositivi mobili, di applicazioni, di servizi cloud e di altri nuovi modelli di delivery IT. Si prevede che applicazioni e servizi big data cresceranno considerevolmente a partire dal 2014. Gli investimenti delle PMI in innovazione IT cresceranno molto lentamente a causa della lenta ripresa e della persistenza della stretta creditizia.

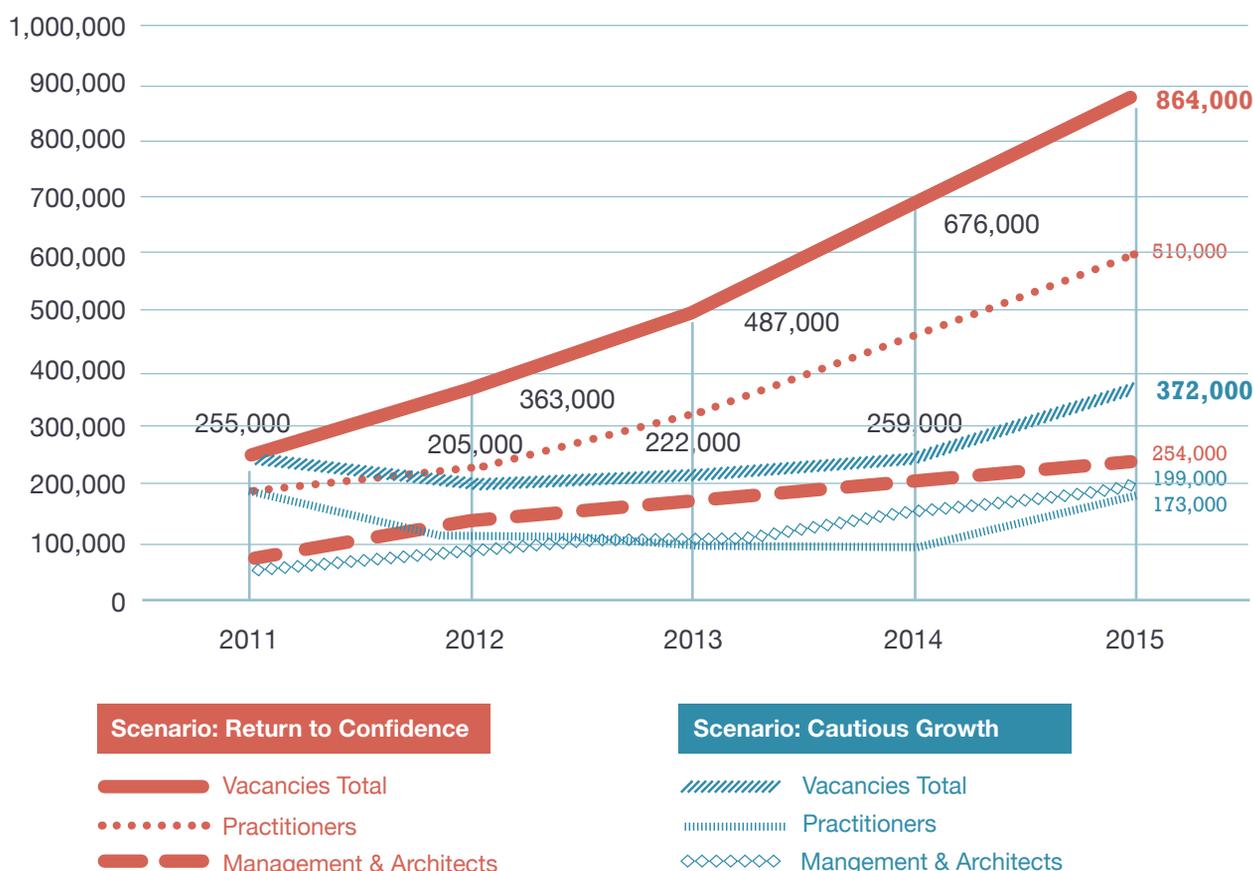
Nel settore dell'istruzione, si prevedono un leggero aumento nel numero di laureati ICT e una certa mobilità del lavoro. I finanziamenti privati per l'istruzione e la formazione saranno moderati. Nell'ambito sociale, i servizi commerciali sul web guidati dai dati, quindi dai dispositivi mobili, comporteranno alcuni rischi "Grande Fratello". Dal punto di vista politico, si prevede un processo continuo graduale di costruzione dell'Europa passo-passo. Il proseguimento dei negoziati tra gli Stati Membri dell'UE porterà ad un progresso graduale e cumulativo della coesione europea.

Nello scenario "Cauta crescita", la forza lavoro ICT in Europa crescerà da 6,53 milioni di persone nel 2011 a 7,09 milioni nel 2020, laddove 5,15 milioni di persone saranno professionisti ICT e 1,95 milioni impiegati a livello di gestione ICT.

Mentre è possibile osservare un trend generale verso la mancanza di professionisti, ci sarà persino un po' di disoccupazione tra i professionisti in alcuni paesi ma solo per pochi anni, a causa della scarsa / dell'assente mobilità in tutta l'UE. Si tratterà in particolare di Polonia e Spagna. La Polonia assiste ad un eccesso di domanda dovuto principalmente al costante e forte output di laureati dall'istruzione terziaria e professionale, mentre la Spagna continua a risentire di un calo della domanda.

Nello scenario "Cauta crescita", si prevede che il divario tra domanda e offerta raggiunga il numero di 372.000 nel 2015. Questa cifra può essere meglio descritta come "domanda potenziale" o "lavori potenziali" per posti di lavoro ICT.

Immagine 2: domanda e offerta previste per competenze digitali in base ai due scenari





Risultati dallo scenario “Ritorno alla fiducia”

Lo scenario “Ritorno alla fiducia” presenta una crescita economica ben più ottimistica con una ripresa in Europa a partire dal 2014. Si prevede che la crescita del PIL in tutta Europa registrerà un tasso di crescita annuo medio dell’1,3% tra il 2010 e il 2015. La domanda sarà particolarmente alta per i lavori collegati alla gestione ICT e si registrerà un aumento di posti vacanti nei lavori per i professionisti

La ripresa economica crea un ambiente favorevole per gli investimenti IT, con una crescita annua al 2,9% fino al 2015 e con un ulteriore aumento fino ad un tasso di crescita del 5,6% tra il 2015 e il 2020.

In questo scenario c’è un aumento nella quota e nel numero totale di posti di lavoro correlati allo sviluppo delle applicazioni e una leggera diminuzione nel numero di posti di lavoro collegati all’infrastruttura. “Ritorno alla fiducia” presenta una forte tendenza generale verso carenze di professionisti, per cui se si osservano tassi di disoccupazione di professionisti, questi si attesteranno al naturale tasso di disoccupazione di circa il 2%. In questo scenario la domanda potenziale di lavoratori ICT supererà i 7,47 milioni nel 2020, ammontando a 8,99 milioni.

Nello scenario “Ritorno alla fiducia” si prevede che il divario tra domanda e offerta ammonterà a 864.000 nel 2015.



Noi rappresentiamo il punto di svolta in cui l’Europa può realmente trarre vantaggio dall’ICT per aumentare notevolmente la produttività – a patto di avere le competenze e la leadership giuste. Questo è il solo modo in cui l’Europa può aumentare la propria produttività. Queste nuove tecnologie sono un insieme che crea posti di lavoro.”

—Jan Muehlfeit, Presidente Europa, Microsoft Corporation



Il fatto che non ci si debba lasciar sfuggire le opportunità offerte da una crisi sembra essere stato perso di vista da alcuni dei nostri leader. Stiamo facendo meno con meno piuttosto che di più con meno. Dovremmo concentrarci su come reinventarci.”

—Constantijn van Oranje-Nassau, Capo di gabinetto del Vicepresidente Neelie Kroes, Commissione Europea

L'importanza della leadership digitale

Un nuovo tipo di leadership –quella digitale– sta diventando essenziale per l'innovazione e la competitività organizzativa.

Per migliorare la propria produttività e competitività, le organizzazioni stanno sempre più facendo affidamento sull'ICT per gestire i propri processi aziendali, per innovarsi e per fornire prodotti e servizi.

Poiché le organizzazioni investono di più nelle operazioni e nelle tecnologie aziendali, i leader ICT devono essere più esperti in business mentre i leader aziendali devono essere più esperti in ICT. I ricercatori INSEAD stanno scoprendo che i ruoli strategici dei CIO e dei rispettivi gruppi ICT si sono ampliati notevolmente. Dal 2009, i ricercatori INSEAD hanno collaborato con CIONet, una federazione europea di CIO, ad un sondaggio annuale di CIO. I risultati mostrano che:

- i CIO passano una parte significativa del proprio tempo al di fuori della gestione dei servizi ICT; i CIO passano

circa un terzo del proprio tempo lavorando con colleghi non ICT, mentre i gruppi ICT passano circa un quarto del proprio tempo lavorando con colleghi non ICT; In entrambi i casi, prevedono che la percentuale di tempo trascorso lavorando con i colleghi commerciali raggiungerà almeno il 20%; e i CIO e i rispettivi gruppi ICT prevedono di passare una percentuale sempre minore del proprio tempo gestendo servizi ICT e una percentuale maggiore del proprio tempo lavorando con i colleghi commerciali; gestendo processi di business a livello aziendale; e lavorando con clienti e partner esterni.

Leadership digitale nell'ambito delle competenze digitali

La Commissione è stata in prima linea nel tracciamento dell'evoluzione della domanda e dell'offerta delle competenze digitali. Nel 2004, il forum delle competenze digitali europee ha adottato la seguente definizione per le competenze digitali (CE, 2004):

Competenze di utenti ICT: le capacità richieste per l'applicazione efficace di sistemi e dispositivi ICT da parte del singolo. Gli utenti ICT applicano i sistemi come strumenti a supporto del proprio lavoro. Le competenze degli utenti includono l'uso di comuni strumenti software e di strumenti specifici a supporto delle funzioni di business all'interno dell'industria.

Competenze di professionisti ICT: le capacità richieste per la ricerca, lo sviluppo, la progettazione, la pianificazione strategica, la gestione, la produzione, la consulenza, il marketing, la vendita, l'integrazione, l'installazione, l'amministrazione, la manutenzione, il supporto e l'assistenza di sistemi ICT.

Competenze di business digitale (indicate anche come leadership digitale): le capacità richieste per sfruttare le opportunità fornite dal settore ICT, in particolare da Internet; per assicurare prestazioni più efficienti ed efficaci di diversi tipi di organizzazioni; per esplorare le possibilità di nuovi modi di condurre processi di business/amministrativi e organizzativi; e/o di stabilire nuovi business.

Nel corso di questo studio sono stati consultati diversi gruppi di parti interessati ed esperti ed è stata elaborata la seguente definizione di leadership digitale.

Leadership digitale sta per la realizzazione di un obiettivo che si basa sull'ICT tramite la direzione delle risorse umane e degli utilizzi dell'ICT. Fondamentalmente, i leader digitali sono leader che attingono alla tecnologia per realizzare un obiettivo ICT-enabled.

³ Aral, Brynjolfsson and Wu 2012; Brynjolfsson and Saunders 2010; Hunter and Westerman 2010; and Weil and Ross 2010

⁴ For recent examples, see Austin et al. 2009; Fonstad 2011, 2012; Peppard 2010, 2013; Spitze and Lee 2012; Woerner and Weill (2009).

⁵ Fonstad (2012). "Three ways to thrive: How Chief Information Officers are enabling their organizations to grow and strengthen in today's challenging economy." An annual report on the expanding strategic roles of ICT professionals, developed by INSEAD eLab in collaboration with CIONET

Nel mostrare perché la domanda di leader digitali sta superando l'offerta, i ricercatori INSEAD hanno fatto il profilo di molte organizzazioni che sono diventate ben più competitive grazie ai differenti usi dell'ICT. Qui di seguito tratteremo due di queste, AkzoNobel e Coca-Cola Europa.

Nel 2012, il CIO di AkzoNobel, Pieter Schoehuijs, si è guadagnato il titolo di CIO europeo dell'anno per la leadership guidata dal processo di business, grazie al suo ruolo nella realizzazione di una nuova generazione di leader digitali all'interno e all'esterno dell'azienda. Circa otto anni fa, per competere in modo più efficiente e conquistare nuovi mercati, il senior management della AkzoNobel ha deciso di trasformare l'azienda da holding finanziaria di business separati in un'organizzazione più matricizzata dove le unità di business erano coordinate per migliorare l'efficienza e conseguire sinergie.

L'ICT è stato fondamentale per questa transizione. Oggi, il gruppo ICT di AkzoNobel ha un budget operativo annuo di 300 milioni di euro ed è responsabile di tutti i sistemi dell'azienda, inclusi quelli a supporto delle organizzazioni funzionali quali finanza, catena di fornitura, risorse umane e legale. Circa 930 persone lavorano in ICT in 43 paesi in tutto il mondo. Questo massiccio consolidamento, abbinato ad un uso maggiore di fornitori di servizi esterni, ha modificato significativamente il set di competenze richiesto dal gruppo ICT di AkzoNobel. Prima, c'era maggior bisogno di tecnici che sapessero come svolgere servizi come installare server, gestire sistemi e applicare patch. Ora, c'è una maggior richiesta di professionisti con più competenze nel service delivery management, nella pianificazione dei sistemi (ad es., architettura d'azienda) e processi di business.

Alla Coca-Cola Europa, la CIO Sabine Everaet e il suo team di 45 specialisti gestiscono tutte le esigenze ICT non esternalizzate in Europa. Per un'azienda globale che ha generato entrate per oltre 46,5 miliardi di euro nel 2011, Everaet e il suo gruppo sono considerati partner di business fondamentali nell'identificazione di rischi e interdipendenze per programmi complessi e i loro obiettivi vanno ben oltre quelli dei classici progetti ICT. Hanno guadagnato il proprio ruolo strategico ottimizzato solo dopo aver migliorato le attività ICT e i processi di business chiave. Everaet ha arricchito le competenze dell'intero team ICT rendendoli capaci di scivolare facilmente nel ruolo di ICT Business relationship manager di alto livello. Everaet afferma: "Sto veramente incoraggiando i miei ragazzi a lavorare con le unità di business, con il senior management degli imbottiglieri, con organizzazioni private, a capire quali sono le dinamiche, a vedere le cose dalla loro prospettiva, a imparare a collegare i punti e a ritornare con una visione globale."



Leader digitali efficaci sono in grado di guidare i team e gestire sistemi tecnologici in modo da soddisfare sia le esigenze locali sia globali.

Nel 1961, W.C.H. Prentice pubblicò un articolo su "Understanding Leadership" nell'Harvard Business Review (HBR) che si dimostrò così importante che il venerabile giornale ripubblicò il pezzo nel 2004. Nell'articolo, Prentice proponeva la seguente definizione di leadership (Prentice 2004: 102-3):

Leadership è la realizzazione di un obiettivo tramite la direzione di assistenti umani. L'uomo in grado di comandare i propri collaboratori umani al fine di raggiungere particolari fini è un leader. Un grande leader è uno che può farlo giorno dopo giorno e anno dopo anno, nelle più svariate circostanze.

Da quando Prentice ha dischiuso questo eccitante campo di studio, sono state elaborate molte ricerche sulla leadership volte a identificare le attività critiche e le competenze che fanno parte della leadership efficace e a descrivere come le attività e le responsabilità di leadership possono essere distribuite a diversi singoli. La ricerca sulla leadership mette in evidenza quattro attività generali che i leader devono saper compiere bene:

- Dare un significato ad una

situazione (ad es., identificare le interdipendenze); Costruire e allineare un rapporto oltre i confini (ad es., costruire rapporti all'interno e tra le organizzazioni);

- Elaborare una visione convincente per un'iniziativa che crea valore (ad es., identificare rischi e sinergie risultanti dalle interdipendenze); e Gestire il cambiamento e inventare - accedere, negoziare, coordinare e motivare una varietà di risorse attraverso i processi di realizzazione dell'iniziativa e di raggiungimento e mantenimento del valore da esso (ad es., sperimentazione attiva).

Oltre alle attività elencate, gli studiosi hanno confrontato le caratteristiche di leadership ai tratti di gestione al fine di evidenziare le differenze tra i due concetti. Nel suo libro del 1989, "On Becoming a Leader," Warren Bennis ha redatto un elenco di queste differenze. Quelli che seguono sono alcuni esempi di questa ricerca:

- Il manager amministra; il leader innova. Il manager mantiene; il leader sviluppa.
- Il manager si concentra su sistemi e struttura; il leader sulle persone.
- Il manager si affida al controllo; il leader ispira fiducia. Il manager chiede come e quando; il leader chiede cosa e perché. Il manager fa le cose per bene; il leader fa la cosa giusta.

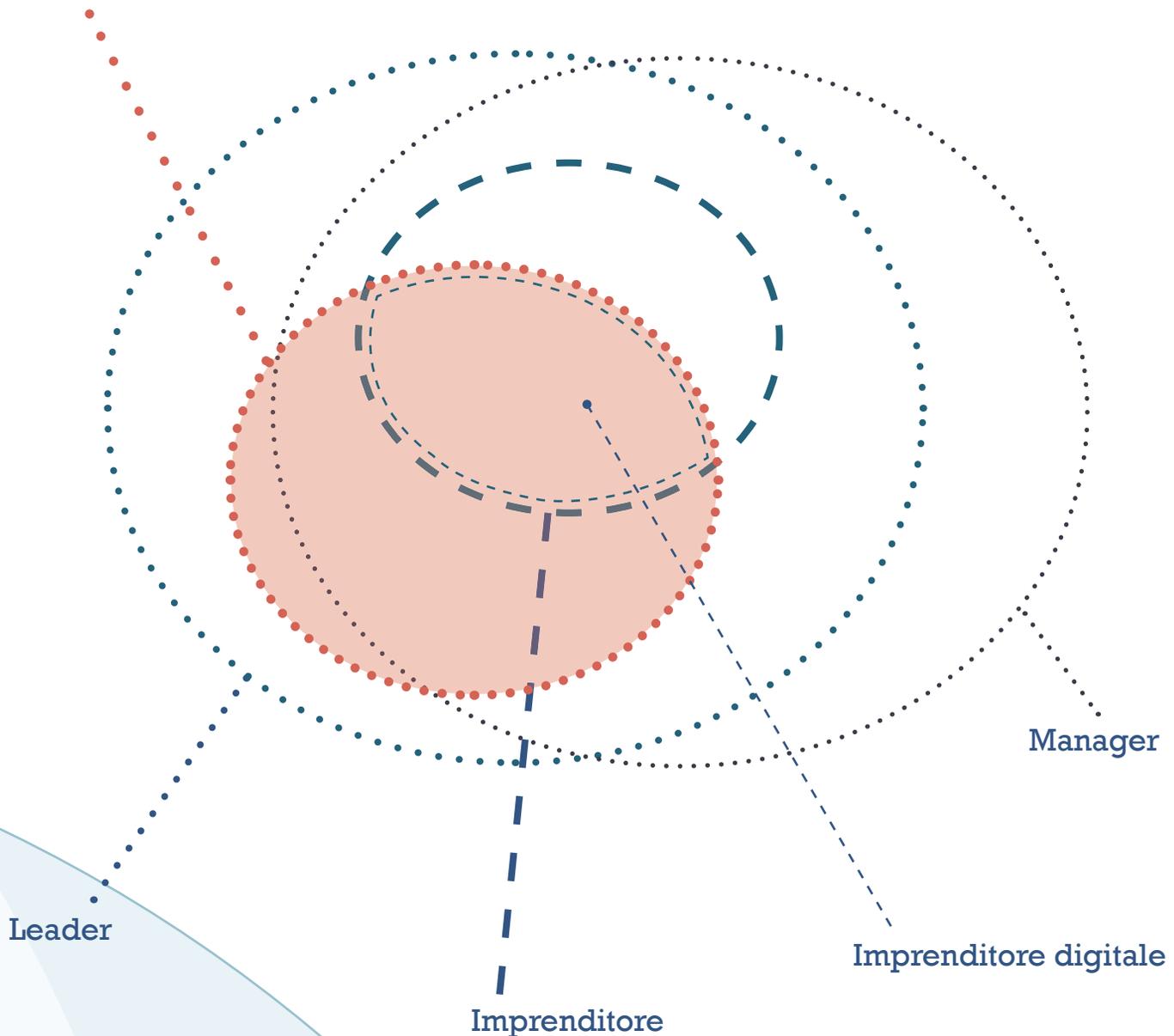
Attingendo dal lavoro di Prentice e da dozzine di altri studiosi, i ricercatori INSEAD hanno definito la leadership digitale come segue.

Leadership digitale sta per la realizzazione di un obiettivo che si basa sull'ICT tramite la direzione delle risorse umane e degli utilizzi dell'ICT.

I leader digitali sono particolarmente importanti per le imprese digitali. Le imprese digitali sono imprese di tutti i settori dell'economia che possono favorire il valore economico e/o sociale utilizzando le tecnologie digitali. Esse sono caratterizzate da un utilizzo molto intenso delle nuove tecnologie digitali per affinare la propria business intelligence, entrare in contatto con i propri clienti, migliorare le proprie operazioni e inventare nuovi modelli di business.

Immagine 3: i leader digitali si concentrano sull'uso della tecnologia e di una moltitudine di risorse volte a realizzare gli obiettivi ICT-enabled.

Leader digitale



- **Leadership** è la realizzazione di un obiettivo tramite la direzione di risorse umane.
- **e-Leadership** is the accomplishment of a goal that is the realization of an objective that is based on ICT through the direction of human resources and the use of ICT. Digital leaders are leaders who use technology to achieve an ICT-enabled objective.

- **Imprenditorialità** è la realizzazione di una nuova organizzazione tramite la direzione di risorse umane. Gli imprenditori sono leader che creano nuove attività.

- **L'imprenditorialità digitale** è la realizzazione di una nuova organizzazione che si basa sull'ICT per le operazioni, i prodotti e servizi tramite la direzione delle risorse umane e degli utilizzi dell'ICT. Gli imprenditori digitali sono leader, ad esempio, che creano nuove attività che si basano sull'ICT per le operazioni, i prodotti e servizi.

L'importanza della leadership digitale

Leader digitali efficaci hanno un portfolio di competenze a tutto tondo

Organizzazioni efficaci si aspettano che i leader digitali abbiano un portfolio di competenze a tutto tondo. In parole semplici, avere un portfolio di competenze a tutto tondo significa che un leader è esperto sia di business sia di ICT. Più precisamente, avere un portfolio di competenze a tutto tondo significa che un leader possiede le seguenti competenze:

- Utilizzo dell'ICT: un gruppo di competenze verticali che rappresenta l'esperienza o la "profonda conoscenza" in un'area specifica (ad es., scienze; ingegneria; ICT; scienze sociali); un gruppo di competenze orizzontali che rappresenta le "competenze trasversali" (ad es., negoziazione; pensiero critico; progettazione e pensiero sistemico, business e imprenditorialità, ecc.) che consentano la collaborazione tra diversi confini.

Gruppi di competenze SIA verticali SIA orizzontali richiedono un livello base delle competenze di utenti ICT, come definito dalla Commissione.

Sebbene i leader digitali debbano avere un portfolio di competenze a tutto tondo, la distribuzione delle competenze può variare in base a quali gruppi di attività sono attribuiti al leader digitale. La tabella sottostante riassume otto obiettivi generali e relativi gruppi di attività che le organizzazioni di successo devono essere in grado di realizzare (sia con risorse interne sia esterne) al fine di utilizzare l'ICT in modo competitivo.

La tabella mostra come ognuno degli otto gruppi di attività richieda comprensione strategica (sapere cosa è possibile) o pratica (sapere come fare il possibile) di un gruppo di competenze. Ad esempio, si presume che un Chief Marketing Officer abbia una comprensione strategica della tecnologia come ad esempio i social

media e gli strumenti di analisi e una comprensione pratica per la misurazione e la modellazione del comportamento dei consumatori. D'altro canto, un architetto d'azienda deve avere una comprensione pratica dei sistemi ICT e sapere come definire e gestire le interdipendenze (ad es., tra ICT, processi di business e dati), nonché una competenza funzionale, di prodotto e di settore al fine di assicurare che l'architettura d'azienda supporti un modello operativo che sia quello migliore per quella determinata strategia dell'organizzazione.

“**Identificare importanti opportunità tecnologiche e influenza le parti interessate organizzative a sfruttare proprio quelle sono alcune delle caratteristiche distintive di una moderna leadership ICT. Gli impiegati – in particolari quelli freschi di laurea – spesso traggono vantaggio dall'aver una struttura definita che li aiuta a evolvere e a crescere seguendo l'evoluzione e la crescita dell'organizzazione. Intel crede che per attrarre e mantenere i talenti migliori sia importante fornire agli impiegati un percorso di sviluppo chiaro ed esplicito che abbracci la leadership personale, organizzativa e industriale.**”

— Jim Kenneally, Principal Investigator presso Intel Labs e Research Fellow all' Innovation Value Institute

Nelle grandi e medie organizzazioni, la leadership digitale è distribuita tra diversi singoli.

In molte grandi organizzazioni, un leader digitale capo, quale il CIO, è responsabile dell'intero sviluppo e della gestione

dei sistemi ICT, mentre altri vice leader digitali saranno responsabili della guida di un gruppo più specifico di attività, come uno degli otto indicati in tabella. In aggiunta al CIO, molte organizzazioni incaricano ora ad esempio un Chief Enterprise Architect che deve garantire che i sistemi ICT, i processi di business e i dati siano tutti coordinati e allineati al

modello operativo dell'organizzazione. In diverse organizzazioni, sono presenti anche Business IT relationship manager di alto livello che devono guidare i team dei business manager e degli ICT developer al fine di assicurare che venga data la priorità alle esigenze di particolari unità di business e che queste esigenze vengano allineate e soddisfatte.

Tabella 1: per essere ben realizzato, ognuno dei seguenti gruppi di attività chiave richiede un mix di comprensione strategia e pratica delle competenze verticali e orizzontali.

Key Sets of Activities	Literacy & Basic Skills	Using ICT (Vertical Expertise)				Developing Organisations (Horizontal/Transversal Expertise) Global Knowledge Economy Talents			
	Reading, writing, math, digital literacy, etc.	ICT expertise	Function expertise	Product expertise	Customer & Sector expertise	Managing change & inventing	Developing a compelling vision	Building and aligning relationships across boundaries	Making sense of a situation
Business development, sales and marketing	+++	+	+	+	+	+++	+++	+++	+++
Business process management	+++	+	+	+	+	+++	+++	+++	+++
Program & project management	+++	+	+	+	+	+++	+++	+++	+++
Global sourcing management	+++	+	+	+	+	+++	+++	+++	+++
Enterprise architecture	+++	+++	+++	+++	+++	+	+	+	+
Solution development and implementation	+++	+++	+++	+++	+++	+	+	+	+
Information management & security	+++	+++	+++	+++	+++	+	+	+	+
IT services management & delivery	+++	+++	+++	+++	+++	+	+	+	+

+ = strategic understanding (knowing what is possible)

+++ = practical understanding (knowing how to do the possible)

⁶ For general research on the importance of distributed leadership see Ancona and Bresman (2007), Ancona et al. (2007), and Ancona et al. (2009).

Stima della domanda e dell'offerta dei leader digitali

Le organizzazioni europee hanno leader digitali a sufficienza per utilizzare la tecnologia volta a migliorare la propria competitività attraverso operazioni migliori e innovazione? La risposta semplice è no, ma la realtà ha molte più sfumature.

Per stimare la domanda di leader digitali, il team di ricerca ha presupposto che alcune organizzazioni hanno più bisogno di leader digitali rispetto ad altre, in base a due fattori.

La grandezza dell'organizzazione: in termini di numero di equivalenti a tempo pieno (FTE), un'azienda grande (250-999 FTE) o molto grande (1000+ FTE) avrà più bisogno e maggiore capacità per distribuire le responsabilità chiave tra più singoli che una micro azienda (1-9 FTE) o una piccola azienda (10-49 FTE). Intensità ICT di un settore: Si tratta del livello di affidamento da parte delle organizzazioni sulla tecnologia per le proprie operazioni di business, innovazioni e la fornitura dei propri servizi e prodotti. La domanda di leader digitali è maggiore per le organizzazioni nel settore ICT rispetto alle organizzazioni in settori non ICT, in quanto il settore ICT ha bisogno di più leader digitali per le operazioni interne, l'innovazione e per la fornitura esterna di servizi. Nei settori non ICT, ci sono settori ad elevata intensità ICT e settori a bassa intensità ICT.

Basandosi su questi fattori, le organizzazioni sono state inserite in uno dei tre diversi gruppi, differenziati da colori diversi nella tabella sottostante. All'interno di ognuno dei tre gruppi è stata stimata la domanda.

Il numero totale della domanda di leadership digitale in Europa è stimata in 680.000 persone.

Tabella 2: riepilogo della domanda stimata di leadership digitale

Type of Firm & Sector	Size of firm	Estimated demand of e-leaders per enterprise	Number of enterprises	Estimated TOTAL demand for e-leaders by firm type
ICT sector	high growth SMEs	1	15,000	15,000
	medium	4	6,500	26,000
	large & very large	8	1,400	11,000
High ICT intensity sectors	high growth SMEs	1	30,000	30,000
	medium	2	60,000	120,000
	large & very large	5	29,000	145,000
Low ICT intensity sectors	high growth SMEs	1	25,000	25,000
	medium	1	227,000	227,000
	large & very large	2	42,000	84,000
TOTAL ESTIMATED DEMAND OF e-LEADERS			436,000	680,000

Stima dell'offerta di competenze di leadership digitale

Il team di ricerca ha usato in modo accademico i preziosi dati raccolti dal Sistema Statistico Europeo nei propri sondaggi sulla forza lavoro (LFS) che forniscono dati codificati ISCO-08 (Classificazione internazionale standard delle professioni) su diversi tipi di professioni incluse le categorie di management, dai

massimi dirigenti della c-suite fino agli assistant manager delle linee di prodotto.

Per valutare l'offerta di leader digitali all'interno di ognuno di queste otto categorie, i ricercatori hanno moltiplicato la popolazione entro ogni gruppo per la propria "quota di leadership digitale" – il numero stimato di persone all'interno di una categoria ISCO-08 con un sufficiente portfolio di competenze ICT e business a tutto tondo per svolgere la

funzione di leader digitali. L'offerta totale consiste semplicemente nella somma dei leader digitali all'interno di ogni gruppo professionale NACE.

Come risultato di queste ipotesi, l'offerta totale di leader digitali a livello dirigenziale in Europa è stimata in circa 661.000.

“Garantire un numero sufficiente di leader digitali è una questione di business alla SAFRAN. Abbiamo bisogno di leader che capiscano come funziona il business, quali sono le tecnologie di informazione e comunicazione nuove e importanti che stanno emergendo e come possiamo cogliere al meglio le opportunità rese possibili dalle nuove tecnologie per far prosperare il business.”

—Daniel Dubreuil, CIO, SAFRAN

Tabella 3: riepilogo dell'offerta stimata di leadership digitale

Occupation Group	Population of Each Occupation Group	Times (x) e-leadership quota	Equals (=) ICT Population
Entrepreneur – Gazelles	12,000	100%	12,000
ICT service managers (ISCO 1330)	260,697	100%	260,697
Other Managers (ISCO 112, 121, 123, 131, 1332, 134, 141, 142, 143) (selection of examples, below)	12,553,845	varied (average is about 3%)	389,182
Managing directors and chief executives	1,495,180	3%	44,855
Business services and administrative managers	2,283,360	5%	114,168
Sales and marketing managers	1,094,997	5%	54,750
Research & development managers	129,445	50%	64,723
Managers in agriculture, forestry and fisheries	109,833	.5%	549
Professional services managers (other)	135,759	.5%	679
TOTAL ESTIMATED SUPPLY OF e-LEADERS			661,000

Stima della domanda e dell'offerta dei leader digitali

Modificando le ipotesi risulta un divario ancora maggiore tra domanda e offerta di leader digitali.

Le stime di domanda e offerta di leader digitali citate in questa relazione sono alquanto caute. Quando le stime sono state presentate agli esperti del mondo accademico, dell'industria e degli istituti delle politiche pubbliche, la maggior parte ha convenuto che la domanda effettiva di leader digitali è probabilmente maggiore; l'offerta reale ancora più bassa; e di conseguenza, il divario attuale tra domanda e offerta ancora più grande.

Per sviluppare una migliore comprensione di come le stime siano sensibili a ogni ipotesi chiave e nel processo, sviluppare una migliore comprensione del perché la domanda e l'offerta varino, i lettori dovrebbero esaminare, discutere e modificare ogni ipotesi per vedere in che modo ciò influenza la domanda o l'offerta. La tabella 3 descrive come modificare alcune ipotesi chiave, aggiungendo o togliendo qualcosa dalle stime originali di domanda e offerta.

Modifica delle ipotesi chiave collegate alla stima dell'OFFERTA di leader digitali	Cambiamento risultante
<i>Ipotesi:</i> 100% dei 260.687 ICT service manager si qualificano come leader digitali. Tuttavia, le organizzazioni che hanno consolidato e centralizzato le proprie funzioni ICT in un'organizzazione a servizi condivisi hanno dovuto licenziare alcuni manager e al contempo assumerne di nuovi.	Se questa ipotesi passa dal 100% all'80%, ci saranno quindi 52.000 leader digitali in meno in Europa.
<i>Ipotesi:</i> il 50% dei 129.445 manager in Ricerca & Sviluppo si qualificano come leader digitali. Si potrebbe obiettare che anche questa sia un'ipotesi generosa, in quanto molti scienziati che lavorano nei laboratori di R&D non hanno necessariamente le capacità per ispirare e guidare team di persone al fine di creare soluzioni basate sull'ICT.	Se questa ipotesi viene dimezzata, dal 50% al 25%, ci saranno quindi 32.000 leader digitali in meno in Europa.
<i>Ipotesi:</i> il 5% dei Business service manager e degli Administration manager (NACE 1210) si qualificano come leader digitali. Si potrebbe obiettare che alcune ipotesi siano troppo limitanti. Ad esempio, si potrebbe ipotizzare che il doppio dei Business service manager e degli Administrative manager siano sufficientemente esperti di ICT per essere leader digitali.	Se questa ipotesi passa dal 5% al 10%, ci saranno quindi 114.000 leader digitali in più in Europa.

“Abbiamo unito le forze con la Commissione Europea e alcune scuole di business per sviluppare piani di studio per programmi biennali al fine di conseguire un MBA in IT e un master in Business Enterprises Architecture.”

— Christian Pagel, Vicepresidente di Corporate Business Systems e CIO, SGLCarbon SE, membro del Consiglio per HR & Education, EuroCI



**Modifica delle ipotesi chiave collegate alla stima della
DOMANDA di leader digitali**

Cambiamento risultante

Ipotesi: Nel settore dei servizi ICT, le aziende medie hanno bisogno di soli quattro leader digitali e le grandi aziende hanno bisogno di otto leader digitali per essere produttive. Si potrebbe facilmente obiettare che questa ipotesi è sicuramente fuori luogo, in quanto le aziende nel settore dei servizi ICT hanno bisogno di leader digitali per realizzare “ponti” con i clienti interni e per entrare in contatto con i clienti esterni.

Se questa ipotesi viene formulata per il settore dei servizi ICT, le aziende hanno bisogno del doppio di leader digitali, quindi la domanda di leader digitali aumenterebbe di 37.000.

Ipotesi: le gazzelle hanno bisogno di un solo leader digitale per avere successo. Si potrebbe obiettare che nell’economia digitale di oggi, qualsiasi start-up che sia riuscito a raggiungere un 20% di crescita annuo per i primi cinque anni si basa fortemente sulla tecnologia per le proprie operazioni e i propri nuovi prodotti e servizi. Di conseguenza, la maggior parte delle gazzelle avrebbe bisogno di almeno due leader digitale, uno per guidare i progetti correlati alle operazioni e un altro per guidare progetti correlati a nuovi prodotti e servizi.

Se tutte le gazzelle hanno bisogno di due leader digitali, la domanda di leader digitali in Europa aumenterebbe di ulteriori 70.000.

Ipotesi: le aziende medie in settori ad elevata intensità ICT hanno bisogno solo di due leader digitali. Si potrebbe obiettare che, poiché si trovano in settori ad elevata intensità ICT, queste aziende hanno bisogno di almeno quattro leader digitali, dove ognuno potrebbe essere responsabile di due degli otto gruppi di attività descritti in precedenza.

Se le aziende medie in settori ad elevata intensità ICT richiedessero ognuna quattro leader digitali, piuttosto che due, la domanda aumenterebbe di 120.000 leader digitali.

Se si prendono in considerazione tutte queste ipotesi, la domanda aumenterebbe di 227.000 leader digitali per un totale di 915.000.

Le ipotesi utilizzate per elaborare le stime di domanda e offerta di leader digitali forniscono importanti informazioni sul modo in cui le istituzioni accademiche, i responsabili delle politiche da adottare e le aziende possono lavorare insieme per prevedere la domanda con più precisione e assicurare un’offerta sufficiente. La sezione delle raccomandazioni include azioni più specifiche da adottare per eliminare il divario.



Sappiamo dai nostri impiegati e clienti che c’è un divario. Abbiamo elaborato materiali dei piani di studio per contribuire a formare i CIO del futuro.”

— Jeannette Weisschuh, Direttore Sostenibilità e Innovazione sociale, Hewlett-Packard GmbH

Azioni raccomandate

La buona notizia è che l'Europa vanta diversi esempi di iniziative multilaterali di successo che stanno contribuendo ad aumentare l'offerta di leader digitali. La difficoltà futura risiede in un rapido ridimensionamento

Questa sezione presenta raccomandazioni dallo studio "Competenze digitali per competitività e innovazione: visione, guida di orientamento e scenari previsionali" volte ad assicurare che l'Europa abbia sufficiente competenze di leadership digitale. L'intento di queste raccomandazioni è quello di fornire un prezioso contributo per l'elaborazione di una guida di orientamento completa per le azioni da intraprendere a livello UE e nazionale. Le raccomandazioni sono rivolte a diversi gruppi di parti interessate.

Il progetto prevede le seguenti sette raccomandazioni. Nelle pagine seguenti, ogni raccomandazione è descritta in dettaglio.

Recommendation	2013	2014	2015-2020
1 Collaborare con una gamma più ampia di gruppi di parti interessati per affinare le definizioni e i parametri per le competenze di leadership digitale.	Preparazione		
	Implementazione		
2 Monitorare regolarmente la domanda e l'offerta di leadership digitale, migliorando la pianificazione e la disponibilità dei dati sulle competenze di leadership digitale.		Preparazione	
		Implementazione	Primi risultati
3 Sviluppare e applicare le linee guida dei piani di studio per la leadership digitale e i marchi di qualità.		Preparazione	
		Implementazione	Primi risultati
4 Creare nuovi formati e partnership per l'insegnamento e l'acquisizione delle competenze di leadership digitale.		Preparazione	
		Implementazione	Primi risultati
5 Allineare azioni per sviluppare le competenze di leadership digitale con iniziative volte a promuovere l'imprenditorialità in tutta l'UE.	Preparazione		
		Implementazione	Primi risultati
6 Promuovere la leadership digitale nell'ambito dell'imprenditorialità e del lavoro autonomo.		Preparazione	
		Implementazione	Primi risultati
7 Creare la consapevolezza delle competenze di leadership digitale per innovazione, competitività e occupabilità.	Preparazione		
	Implementazione		
		Primi risultati	

Raccomandazione

1 Collaborare con una gamma più ampia di gruppi di parti interessati per affinare le definizioni e i parametri per le competenze di leadership digitale

Retrosцена:

c'è la necessità di definizioni e parametri più precisi e condivisi per le competenze di leadership digitale per dimostrare quali tipi di leader digitali sono associati a tipi specifici di creazione di valore aziendale e sociale; assicurare piani di studio e iniziative di sviluppo della leadership digitale è importante; migliorare il monitoraggio della domanda e dell'offerta di competenze di leadership digitale; e aumentare l'efficacia delle decisioni in materia delle politiche da adottare. Finora, i CIO hanno svolto un ruolo importante ed attivo, in gran parte perché sono parte di reti di CIO europee ben organizzate e hanno espresso esigenze e requisiti chiari. Ora si è manifestata la necessità di integrare i loro contributi coinvolgendo business line manager, alta dirigenza, imprenditori e liberi professionisti. Tuttavia, ciò sarà più difficile in quanto questi gruppi sono meno organizzati e consapevoli delle proprie necessità di competenze digitali.

Azioni:

Per accelerare l'evoluzione della leadership digitale, è importante collaborare con business leader non IT, quali Chief Executive Officer, Chief Financial Officer e Chief Marketing Officer, nonché con imprenditori digitali. Nel corso di questo progetto, i Chief information Officer hanno fornito conoscenze e input considerevoli. I team di management di alto livello possono identificare nuove competenze critiche richieste dalla loro strategia e creare un elenco dettagliato di come accedervi. Le stesse informazioni saranno necessarie per formare comunità di imprenditori e liberi professionisti. Una parte neutrale di fiducia può raccogliere e sintetizzare gli insegnamenti risultanti dalle applicazioni della leadership digitale per assicurare che le definizioni siano abbastanza ampie da coprire tutti i casi rilevanti di leadership con informazioni ICT nelle imprese di oggi e sufficientemente precise per essere pratiche e perspicaci.

Ulteriore attenzione deve essere rivolta all'uso di questi risultati per lo sviluppo di un quadro di competenze di leadership digitale come estensione dell'European e-Competence Framework (e-CF) per i professionisti ICT. Ciò potrebbe essere utilizzato da organizzazioni nel settore pubblico e privato per identificare e inventariare le competenze chiave per la realizzazione degli obiettivi strategici.

La Commissione si trova nella posizione migliore per guidare l'ulteriore sviluppo e affinamento dei parametri per le competenze di leadership digitale. Essenziale al successo di tale iniziativa è la collaborazione regolare con un'ampia gamma di gruppi di parti interessate, quali dirigenti aziendali di livello C e imprenditori digitali. La Commissione potrebbe voler avviare tale attività come parte integrante di studi in corso in cui tutte le parti interessate importanti devono essere coinvolte nel dialogo. Le parti interessate includono industria, istruzione, istituti di formazione e certificazione, mondo accademico, CEN Workshop on ICT skills, Eurostat, istituti nazionali di statistica, agenzie di collocamento nazionali e rappresentanti dell'industria del personale a livello nazionale ed europeo.



⁸ See Dewhurst, M., Hancock, B. and Ellsworth, D. (2013). "Redesigning Knowledge Work: How to free up high-end experts to do what they do best." Harvard Business Review. Pp. 59-64.

2 Monitorare regolarmente la domanda e l'offerta di leadership digitale

Retrosцена:

ci sono ancora dati quantitativi e statiche rilevanti insufficienti per definire e anticipare carenze, divari e inadeguatezze. Le serie di dati esistenti provenienti da altre fonti sono scarse e hanno una rilevanza limitata. La mancanza di dati limita notevolmente le azioni di un'ampia gamma di gruppi di parti interessate. Dati nuovi e ottimizzati contribuirebbero a definire le priorità e a misurare il progresso.

Azioni:

Basandosi sulla prima raccomandazione (vale a dire, collaborare con una gamma più ampia di parti interessate e affinare parametri per le competenze di leadership digitale), la seguente iniziativa aiuterebbe a stabilire un monitoraggio regolare della domanda e dell'offerta di competenze di leadership digitale.

Specificare i requisiti dei dati per stabilire misure significative per l'utilizzo in un sistema di monitoraggio costituito da dati raccolti da due tipi di sondaggi diversi: quelli provenienti dagli "attori" del versante della domanda (ad es. HR manager, CIO in organizzazioni) e quelli provenienti dai fornitori (ad es. università e business school);

Identificare e analizzare fonti di dati secondarie per individuare dati idonei (principalmente dall'Eurostat al fine di assicurare un'omogeneità di dati in tutti gli Stati Membri dell'UE) atti a estrapolare informazioni sulla domanda e sull'offerta di competenze di leadership digitale da parte di responsabili delle politiche da adottare come base per il processo decisionale.

Monitorare gli indicatori chiave della prestazione e gli scenari del mondo

dell'offerta e della domanda delle competenze di leadership digitale e riportare questi KPI alle iniziative politiche nazionali e alle partnership multilaterali in tutti gli Stati Membri.

Queste azioni dovrebbero essere avviate come un'attività coordinata a livello europeo e svolte dalla Commissione in stretta collaborazione con Eurostat e gli istituti nazionali di statistica. I risultati, in particolare i dati sulla domanda prevista, dovrebbero essere resi disponibili alle università e alle business school al fine di avviare uno sviluppo adeguato dei corsi sul versante dell'offerta. L'industria europea potrebbe quindi venire sensibilizzata su nuovi corsi di leadership digitale presso le università.

L'analisi comparativa fornirà altresì una solida base per comprendere l'impatto delle politiche, delle iniziative e delle azioni lanciate a livello nazionale e dell'UE. Tali conoscenze permetterebbero ai responsabili delle politiche da adottare di proporre e coordinare modi migliori e mezzi più efficienti per ridurre le carenze di competenze di leadership digitale, i divari e le inadeguatezze tramite le partnership multilaterali.



Retrosceca:

Nonostante i livelli record di disoccupazione in Europa, la domanda di lavoratori ICT supera l'offerta e questo divario continuerà a crescere di circa il 3% annuo (vedere pagina 6). L'inadeguatezza tra le competenze attualmente disponibili e le esigenze del mercato del lavoro riguarda tutti gli Stati Membri dell'UE, anche se ne influenza alcuni in misura minore. Secondo la nostra ricerca e sulla base degli scenari di sintesi, il numero di posti vacanti previsti nel settore ICT in Europa sarà compreso tra 372.000 e 864.000 entro il 2015. In particolare, con riferimento alla leadership digitale, persino con le ipotesi più caute, si registreranno 19.000 posti vacanti. A meno che non si faccia qualcosa per attirare i giovani verso lauree di informatica e per riqualificare i disoccupati, molte di queste posizioni rimarranno vacanti.

Azioni:

Sviluppare linee guida dei piani di studio per la leadership digitale in collaborazione con le principali parti interessate in Europa: sul versante dell'offerta si tratta di università e business school, sul versante della domanda di aziende che usano l'ICT in Europa, il settore ICT in generale e associazioni rappresentanti i CIO e i direttori HR europei, ecc. Insieme, possono sviluppare, dimostrare e diffondere linee guida europee e marchi di qualità per nuovi piani studio volti a promuovere le competenze di leadership digitale.

Le linee guida e i marchi di qualità possono basarsi sulle attività dell'ICT Skills Workshop del CEN e in particolare sullo sviluppo dell'European e-Competence Framework (e-CF). Le linee guida e i marchi di qualità dovrebbero altresì essere compatibili con il Quadro Europeo di riferimento per la garanzia della qualità dell'istruzione e della formazione professionale (EQAVET).

Applicando le linee guida dei piani di studio per la leadership digitale, le principali

parti interessate possono aumentare più velocemente i successi europei.

Un punto di partenza per lo sviluppo e l'implementazione delle linee guida dei piani di studio per la leadership digitale (con un forte coinvolgimento di reti di CIO paneuropee) sarà l'iniziativa lanciata nel gennaio 2013 volta ad un rapido sviluppo delle linee guida dei piani di studio per la leadership digitale e dei marchi di qualità. A tale scopo, un numero selezionato di università e business school prenderà parte ad una dimostrazione della loro implementazione nel 2013/14. Inoltre, sono state programmate molteplici attività di promozione e diffusione per aumentare la consapevolezza e il riconoscimento dei risultati e delle realizzazioni nel 2015. Qualsiasi organizzazione interessata a partecipare non esiti a contattarci al seguente indirizzo: guide@empirica.com.



Raccomandazione

4 Creare nuovi formati e partnership più ampie per l'insegnamento e l'acquisizione delle competenze di leadership digitale

Retrosцена:

sebbene vi siano numerose iniziative di successo volte a sviluppare i leader digitali (ad es., IT-vest nella Danimarca occidentale; il programma professionale in Business & Enterprise Architecture in Olanda; il programma IT Leadership Cranfield in Gran Bretagna), servono più partnership multilaterali per aumentare questi successi e aiutare i singoli che entrano nella forza lavoro e quelli che vi sono attualmente a evolvere il portfolio di abilità e competenze richieste dai leader digitali.

Azioni:

Un numero maggiore di istituti di istruzione potrebbe fare squadra con l'industria e implementare una serie di piani di studio per la leadership digitale e corsi per le competenze digitali, ridefinendo e ottimizzando i formati didattici. Secondo un'associazione europea di CIO, molte università desiderano dare un'impronta tecnologica ai propri programmi ma non hanno le risorse per farlo. Lavorando con gli "attori" del versante della domanda, queste scuole possono avere accesso a queste risorse e quindi essere in grado di fornire nuovi contenuti, sviluppare corsi e programmi.

Le università europee potrebbero prendere in considerazione il fatto di trarre vantaggio dai Massive Open Online Courses (MOOC) (corsi online aperti massicci) per incoraggiare più studenti ad iscriversi ai corsi di competenze di leadership digitale. Nonostante le difficoltà che questo formato online presenta, i MOOC possono dischiudere una gamma di opportunità

completamente nuove per insegnanti e studenti. Sviluppate come corsi di livello base, i MOOC possono essere progettati per invogliare un numero maggiore di studenti a studiare le competenze di leadership digitale.

Al fine di dare il via a questa iniziativa, la Commissione insieme agli Stati Membri potrebbe supportare dimostrazioni MOOC di leadership digitale tramite un progetto dedicato. Con un finanziamento iniziale, le università potrebbero competere in un concorso a livello europeo per il MOOC di leadership digitale migliore e più di successo. Tale iniziativa potrebbe essere attivata dalle principali parti interessate quali il settore dell'ICT, le associazioni ICT e CIO, ecc., rappresentando sia il versante della domanda e dell'offerta presenti sul mercato. Ciò contribuirebbe a promuovere e ad aumentare la consapevolezza dei MOOC in tutta Europa da un lato e dall'altro a diffonderli ampiamente tramite il settore dell'istruzione.



Raccomandazione

5 Allineare azioni per sviluppare le competenze di leadership digitale con iniziative volte a promuovere l'imprenditorialità in tutta l'UE

Retrosцена:

per dare impulso all'attività imprenditoriale in Europa, la Commissione ha lanciato il piano d'azione Imprenditorialità 2020 (COM (2012) 795 finale). Questo piano è stato pensato per "liberare il potenziale imprenditoriale europeo, per rimuovere gli ostacoli esistenti e per rivoluzionare la cultura dell'imprenditorialità in Europa". Il Piano d'azione cambierà inoltre la percezione pubblica degli imprenditori e dell'educazione all'imprenditorialità. Un aspetto sempre più importante dell'imprenditorialità è l'imprenditorialità digitale. È importante che le iniziative future della Commissione contribuiscano a creare una cultura imprenditoriale digitale e ad attirare, sviluppare e mantenere le capacità e i talenti imprenditoriali.

Azioni:

Allineando il piano d'azione "Imprenditorialità 2020" con le azioni della DG ENTR è essenziale per promuovere con successo le competenze di leadership digitale in diverse tipologie di aziende e settori. Il ruolo dell'ICT e delle competenze di leadership digitale in quanto fattori abilitanti di attività imprenditoriali di successo devono essere enfatizzati nell'iniziativa di apprendimento imprenditoriale. L'esperienza suggerisce che, diventare un imprenditore digitale, abbia un forte appeal per giovani altamente qualificati – un fatto che dovrebbe essere sfruttato per raggiungere il pubblico target dell'iniziativa di apprendimento.

Gli Stati Membri dell'UE sono stati altresì esortati a offrire agli studenti pre-universitari l'opportunità di avere almeno un'esperienza imprenditoriale pratica prima di lasciare l'istruzione obbligatoria, come ad esempio gestire una mini-azienda, occupandosi di un progetto imprenditoriale per un'azienda o impegnandosi in un progetto sociale. L'acquisizione dei capacità imprenditoriali migliora l'occupabilità dei giovani: secondo una recente ricerca, il 78% degli alunni con un'educazione all'imprenditorialità sono stati assunti immediatamente dopo essersi laureati all'università, contro il 59% di un gruppo di controllo di studenti delle scuole superiori.

Da queste attività, la Commissione trae la conclusione che "l'istruzione superiore dell'UE in materia di imprenditorialità può stimolare le imprese ad alta tecnologia e le aziende ad alto tasso di crescita supportando ecosistemi di business, partnership e alleanze industriali." È stato ulteriormente proposto di applicare il quadro guida alla scuola imprenditoriale e agli istituti di IFP, elaborato dalla CE in collaborazione con l'OCSE e attualmente promosso in tutta Europa. Queste scuole devono tenere pienamente conto del ruolo essenziale svolto dalle competenze di leadership digitale per gli imprenditori del 21° secolo.



⁹ http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=6412&lang=en&tpa_id=0&displayType=news&nl_id=1026

6 Promuovere la leadership digitale nell'ambito dell'imprenditorialità e del lavoro autonomo

Retrosцена:

A widespread consensus haunting Europe is that its management is old fashioned and lags behind that of the new world, notably the USA and parts of Asia, in its ability to turn innovative potential into business opportunities. Among e-leaders, it is important to keep in mind, that entrepreneurs (not only digital entrepreneurs) and freelancers will play an increasing important role. While it is easier to mobilise groups and associations of ICT practitioners, CIOs and managers, it will be crucial to address the needs of entrepreneurs and freelancers.

Education for entrepreneurship is already high on the agenda in most EU Member States, which have put in place a wide variety of programmes and activities. Here, e-leadership skills are of essential importance. The Commission's Entrepreneurship 2020 Action Plan (COM (2012) 795 final) already includes a reference to e-leadership skills.

Azioni:

In una prima fase, le iniziative e i programmi di politica europea e nazionale degli Stati Membri rivolti agli imprenditori e agli start-up aziendali dovrebbero essere valutati per determinare se e come vengono prese in considerazione le competenze di leadership digitale. Quindi, le competenze di leadership digitale dovrebbero essere integrate in programmi di formazione imprenditoriale e nelle specifiche dei requisiti per il finanziamento: ad esempio, nell'ambito di spese strutturali collegate agli start-up aziendali in parti ad alta intensità di conoscenza dell'economia. In secondo luogo, occorrerà valutare l'impatto delle iniziative di leadership digitale identificate.

Inoltre, occorre supportare la collaborazione e lo scambio di informazioni sulle iniziative e sui documenti di politica europea e nazionale degli Stati Membri, unitamente a iniziative delle principali parti interessate, progetti, best practice, relazioni e studi. Tale collaborazione dovrebbe incentrarsi su aree tematiche o iniziative rilevanti e, se appropriato, occorrerà discutere i risultati della valutazione d'impatto delle iniziative di leadership digitale identificate.

Raccomandazione

7 Creare la consapevolezza delle competenze di leadership digitale per innovazione, competitività e occupabilità

Retrosцена:

aumentare la consapevolezza delle interessanti opportunità per persone con competenze di leadership digitale e più in generale promuovere l'acquisizione di competenze digitali come scelta eccellente per i giovani europei sono state le tematiche al centro della strategia della Commissione per le competenze digitali a lungo termine. Dopo aver organizzato eventi legati alla e-Skills Week nel 2010 e 2012, la Commissione sta progettando attivamente altre attività di sensibilizzazione nell'ambito della "Grand Coalition for Digital Jobs". A tale scopo, la Commissione desidera coinvolgere un numero maggiore di parti interessate chiave in molteplici attività in tutta Europa e in tutti gli Stati Membri dell'UE.

Azioni:

La Commissione, i governi nazionali e altre parti interessate chiave, incluse associazioni e federazioni rilevanti, devono continuare a svolgere un ruolo chiave nella creazione di consapevolezza e nella promozione di competenze digitali in generale e di competenze di leadership digitale in particolare. Formati quali la e-Skills Week e la Get Online Week si sono dimostrati idonei per rivolgersi ad una vasta gamma di gruppi target. Si consiglia quindi di continuare a utilizzare i formati esistenti ma di adattarli ai nuovi requisiti specifici.

Ulteriori formati per l'aumento della consapevolezza e la promozione di competenze di leadership digitale, quali programma di mentoring, devono essere sviluppati e coinvolgere differenti attori, che probabilmente saranno le molte associazioni e federazioni rappresentanti il versante della domanda del mercato del lavoro ICT.

Infine, gli attori chiave che devono essere attivati sono quegli enti che rappresentano i CIO e gli HR manager europei, ecc., tra cui EAPM (European Association for People Management), EHRF (European Human Resource Forum), EURES (EUROpean Employment Services) e Eurociett (European Confederation of Private Employment Agencies). Accrescere la consapevolezza delle competenze di leadership digitale deve diventare parte integrante dei loro programmi europei e nazionali, inclusi quelli pensati per le conferenze annuali e gli eventi di networking.



Panoramica

Per creare molto più business e valore sociale ed eccellere nell'economia digitale globale di oggi, le organizzazioni di qualsiasi grandezza e appartenenti a tutti i settori stanno investendo nelle tecnologie di informazione e comunicazione. Tuttavia, senza le competenze e la leadership idonee per utilizzare in modo efficace queste tecnologie, le organizzazioni corrono il rischio di sprecare i propri investimenti e di perdere opportunità chiave di creazione di valore, crescita e competitività.

Questa relazione sintetizza i risultati chiave dello studio "Competenze digitali per competitività e innovazione: visione, guida di orientamento e scenari previsionali." L'obiettivo chiave di questo studio è quello di aiutare a ridurre le mancanze, i divari e le inadeguatezze di capacità innovative in Europa, e di fornire prove empiriche tangibili e imparziali sulla domanda e l'offerta di diversi tipi di competenze collegate all'ICT in Europa in diversi scenari socio-economici.

Lo studio ha dedicato particolare attenzione alle "competenze di leadership digitale." Questa relazione fornisce una sintesi dell'analisi degli sviluppi della domanda e dell'offerta di professionisti ICT e di competenze di utenti ICT, una panoramica della domanda crescente e della contrazione dell'offerta di competenze di leadership digitale e sette raccomandazioni di azione.



Contact Information:

For further information and to request copies of this report, please contact:

European Commission
Enterprise and Industry Directorate-General
Unit D4 "Key Enabling Technologies and ICT"
1040 Brussels, Belgium
e-mail: vision@empirica.com