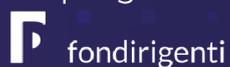




**DIGITALE EQUITÀ AZIONI**

**DEA TALENT GUIDE**  
Catalogo di skillset innovativi

un progetto



realizzato da



promosso da



con il patrocinio di







## SOMMARIO

Introduzione .....	1
Il percorso di co-progettazione della DEA Talent Guide nel contesto del progetto DEA .....	3
I capisaldi della guida .....	5
DEA Talent Guide: le schede .....	7
L'ibridazione delle competenze .....	29
Competenze chiave per i manager nell'era della trasformazione digitale ed equa .....	32
Il ruolo centrale delle figure ponte .....	34
Letteratura sul tema .....	34
Le figure ponte nel percorso di DEA .....	36
I vantaggi per manager e imprese nell'adozione della DEA Talent Guide .....	40
Riferimenti bibliografici e sitografici .....	43





La rapida evoluzione della tecnologia e i cambiamenti sociali stanno trasformando le competenze richieste nei contesti lavorativi e nelle posizioni dirigenziali. Le competenze ibride, che combinano abilità digitali, analitiche e soft skills, sono fondamentali in questo processo di cambiamento. Secondo il Future of Jobs Report del World Economic Forum, entro il 2030 il 70% dei lavoratori dovrà acquisire nuove competenze per adattarsi alle trasformazioni del mercato del lavoro (World Economic Forum, 2025).

A livello europeo, il Gender Equality Index 2023 dell'EIGE segnala che la partecipazione femminile nei settori ad alta specializzazione tecnologica rimane inferiore alla media, con un impatto diretto sulla crescita economica e sull'innovazione. In Italia, la necessità di investire nella formazione e nell'aggiornamento è evidenziata da studi come quello dell'Osservatorio Povertà Educativa, che mette in luce l'urgenza di ridurre il divario di competenze nelle STEM, particolarmente significativo tra le donne (Osservatorio Povertà Educativa, 2025).

Le aziende stanno riconoscendo sempre più l'importanza di investire nella formazione continua per sviluppare queste capacità. Le tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale e i big data, richiedono una preparazione non solo tecnica, ma anche strategica, in cui i dipendenti devono essere in grado di interpretare dati complessi e trasformarli in decisioni aziendali efficaci. Il rapporto Women on Boards and Beyond 2023 di Morgan Stanley sottolinea che l'inclusione di competenze diversificate nei consigli di amministrazione non solo migliora le performance aziendali, ma promuove anche la sostenibilità e l'innovazione. Questo si traduce in una maggiore capacità delle organizzazioni di rispondere alle esigenze di un mercato in continua evoluzione, rafforzando al contempo la diversità e l'inclusione ai vertici aziendali (Morgan Stanley, 2023).

A livello educativo, iniziative come Women Hack the Game (2020), promosse dalla Fondazione Riojana per l'Innovazione, rivestono un'importanza fondamentale nel preparare le nuove generazioni a carriere nel campo STEM. Questo progetto, finanziato attraverso il programma Erasmus+, ha l'obiettivo di ispirare giovani donne a intraprendere percorsi nelle discipline scientifiche e tecnologiche. Con un approccio pratico e creativo, Women Hack the Game offre esperienze formative che combinano competenze tecniche, come programmazione e robotica, con attività collaborative e giochi educativi che stimolano il pensiero critico e la creatività (Fondazione Riojana per l'Innovazione, 2020).

Queste iniziative dimostrano come la fusione di competenze tecniche e trasversali possa avere un impatto positivo sia sul mercato del lavoro che sul sistema educativo. La promozione di competenze ibride è cruciale per preparare una forza lavoro in grado di affrontare le sfide future e di contribuire all'innovazione in modo sostenibile. È fondamentale che aziende e istituzioni educative collaborino per creare ecosistemi in cui le competenze tecniche siano integrate con soft skills e creatività, garantendo così opportunità di crescita equilibrata per tutti i lavoratori, in particolare per i gruppi ancora sottorappresentati nei settori tecnologici.

Le aziende che investono in skill inclusive e trasversali non solo migliorano la propria capacità di adattarsi alle sfide del mercato, ma favoriscono anche una maggiore equità nelle opportunità di carriera. Secondo l'OCSE, le organizzazioni con una maggiore diversità nei team dirigenziali registrano migliori performance economiche e una maggiore capacità di innovazione (OECD Employment Outlook 2022).

In conclusione, investire in competenze ibride e digitali non solo rafforza la competitività delle aziende, ma promuove anche la costruzione di una società più equa e inclusiva, dove ogni individuo ha la possibilità di esprimere il proprio potenziale e di partecipare attivamente alla trasformazione digitale globale. Questi sforzi collettivi rappresentano un passo significativo verso un futuro lavorativo sostenibile e innovativo, nel quale il Progetto DEA - Digitale, Equità, Azioni si inserisce ai fini di supportare le imprese e i dirigenti in questo passaggio cruciale. Da quest'attività è inoltre emersa un'attenta collezione di competenze che vanno in questa direzione e che nel contesto della presente DEA Talent Guide dimostrano che investire in nuove competenze sia più che mai una leva strategica per garantire skills adatte ad affrontare la rivoluzione digitale in atto e a rendere questa trasformazione più che mai equa e accessibile a chiunque.



### di co-progettazione della DEA Talent Guide nel contesto del Progetto DEA

Il percorso di co-progettazione della DEA Talent Guide si lega allo svolgimento degli incontri tematici in presenza con le imprese previsti dal Progetto DEA, focalizzati sull'approfondimento di contenuti specialistici e teorici forniti dall'Università di Torino e sulla loro rielaborazione attraverso le esperienze aziendali e la discussione collettiva animata da Fondazione Piemonte Innova.

Questa metodologia ha favorito processi flessibili e dinamiche di co-progettazione, che nel caso della DEA Talent Guide hanno portato, in una prima fase, alla creazione del Catalogo delle Skill Set Innovative. Tale prodotto è emerso a seguito della condivisione di input teorici forniti alle imprese in merito alle competenze che favoriscono l'innovazione in azienda, i quali sono stati successivamente elaborati e reinterpretati in base ai bisogni, alle esperienze, agli ostacoli e alle attese delle aziende stesse.

Gli approfondimenti teorici si sono rivelati essenziali per tracciare una direzione chiara ed efficace del lavoro ai partecipanti, fornendo non solo un quadro concettuale solido, ma anche strumenti pratici per affrontare il tema delle competenze necessarie per un'innovazione più equa. Questi momenti di confronto hanno permesso ai partecipanti di esplorare argomenti complessi, individuando connessioni inaspettate e stimolando interpretazioni innovative.

Il Catalogo delle Skill Set Innovative ha rappresentato un primo output del lavoro collettivo, ma è stato successivamente sottoposto a un processo di validazione strutturata con le imprese partecipanti, al fine di restituire un prodotto più solido e applicabile. Questa fase ha avuto l'obiettivo di testare la fattibilità e il reale bisogno delle competenze individuate, assicurando che il documento finale rispondesse in modo concreto alle esigenze operative e strategiche delle aziende coinvolte. I rappresentanti aziendali, divisi in gruppi di lavoro, hanno condotto un'analisi dettagliata su ciascuna competenza, riflettendo sulla sua reale utilità nei rispettivi contesti organizzativi e nell'ottica di un'innovazione più equa.

Questo processo ha incluso:

- la valutazione delle strategie per acquisire ciascuna skill;
- l'individuazione delle aree aziendali di applicazione;
- i benefici attesi e le sfide previste nella sua adozione;
- una riflessione su come ciascuna competenza possa contribuire alla riduzione del gender gap.

A questa analisi è seguito un momento di confronto tra i partecipanti, in un clima di apertura e collaborazione, per approfondire e validare le competenze individuate. Questo scambio ha permesso di raccogliere osservazioni, evidenziare criticità e migliorare la struttura della guida, organizzando le competenze in **macro-categorie tematiche** per una più immediata consultazione.

Il percorso ha inoltre portato all'identificazione di **nuovi ruoli aziendali emergenti**, legati all'ibridazione delle competenze e alla necessità di gestire ambienti sempre più interconnessi e digitalizzati. Tra questi, è emersa con forza la figura delle **"figure ponte"**, professionisti capaci di facilitare il dialogo tra settori diversi e di favorire l'adozione di nuove tecnologie e metodologie di lavoro. Il loro contributo si rivela particolarmente strategico per le aziende attraversate da grandi trasformazioni digitali, in cui l'integrazione di competenze tecnologiche e soft skills diventa essenziale.

Infine, il lavoro ha delineato il ruolo centrale dei **manager** nel guidare questi processi di cambiamento. Per rendere più efficace l'innovazione equa, è emersa l'importanza di un set di competenze chiave per le figure apicali, per gestire il cambiamento, la diversità e l'inclusione nei processi decisionali, per individuare e valorizzare talenti emergenti, indipendentemente dal genere o dal background, e per adottare modelli di leadership più inclusivi e partecipativi.

**La DEA Talent Guide rappresenta quindi uno strumento pratico per supportare le aziende e i loro manager nella gestione delle competenze necessarie per affrontare la trasformazione digitale in modo equo, garantendo un'innovazione sostenibile e inclusiva.**



Il cuore della presente guida è rappresentato senza dubbio dalla collezione di schede descrittive di ciascuna skill selezionata, analizzata e validata dalle imprese partecipanti alla coprogettazione di DEA. Per questo motivo, al fine di comprendere meglio la struttura proposta per ciascuna competenza da parte del campione partecipante, vengo qui presentati i cosiddetti capisaldi che compongono la griglia delle schede.

Ogni competenza è stata in primis descritta con l'obiettivo di restituire una descrizione sommaria e di indirizzo per l'utente e in linea con i principi del Progetto DEA. In seguito, si analizzano i successivi punti presi in esame.

### **Strategie/soluzioni per acquisire la skill**

Questo punto descrive le modalità attraverso cui un'azienda può sviluppare o rafforzare la competenza in questione. Le strategie possono includere formazione specifica, mentoring, job rotation, apprendimento esperienziale, condivisione di best practice o l'adozione di strumenti digitali.

Identificare percorsi chiari per l'acquisizione di una competenza permette di rendere il cambiamento accessibile e scalabile, evitando che l'innovazione sia limitata a pochi profili altamente qualificati o a contesti aziendali privilegiati. Inoltre, promuovere modalità di apprendimento inclusive consente di superare le barriere di genere e favorire una maggiore equità nei percorsi di crescita professionale.

### **Aree aziendali di applicazione (della skill analizzata)**

In questa sezione della scheda vengono identificate le funzioni aziendali in cui la competenza può avere maggiore impatto. A seconda della natura della skill, può riguardare il management, le risorse umane, la produzione, la ricerca e sviluppo, il marketing o altre aree chiave.

Evidenziare i settori di applicazione consente alle aziende di comprendere meglio il valore strategico delle competenze validate e di promuoverne l'integrazione in più ambiti, evitando che restino confinate a specifiche funzioni. Inoltre, permette di individuare sinergie tra dipartimenti e facilitare la creazione di team interdisciplinari, fondamentali per un'innovazione realmente inclusiva.

### **Benefici attesi (introdotti dalla skill in esame)**

Questo punto illustra gli impatti positivi che l'acquisizione della skill può generare, sia a livello di performance aziendale che di cultura organizzativa. I benefici possono riguardare il miglioramento della collaborazione interna, l'aumento della capacità di innovazione, la riduzione del turnover, la maggiore attrattività per talenti diversificati e un ambiente di lavoro più equo.

Rendere espliciti i benefici aiuta le aziende a comprendere l'importanza di investire su competenze che vanno oltre la mera produttività e che favoriscono un cambiamento culturale. Inoltre, promuovere l'adozione di competenze con un impatto positivo sull'inclusione significa costruire ambienti di lavoro in cui la diversità viene valorizzata come leva di innovazione.

### **Sfide previste (incontrabili dalla skill in esame)**

Questo punto analizza le difficoltà che un'azienda può incontrare nell'adozione della competenza: resistenze interne, limiti di tempo o di risorse, necessità di cambiamenti organizzativi, difficoltà nella misurazione dei risultati o mancanza di modelli di riferimento.

Mettere in evidenza le sfide consente alle aziende di anticipare possibili ostacoli e di adottare strategie per superarli. Inoltre, riconoscere che l'innovazione equa e inclusiva può incontrare barriere strutturali aiuta a costruire percorsi di trasformazione più realistici e sostenibili, promuovendo un approccio consapevole e graduale al cambiamento.

### **Come questa skill può ridurre il gender gap?**

Questo elemento evidenzia il legame diretto tra la competenza e la riduzione delle disparità di genere in azienda. Può riguardare aspetti come la promozione di carriere femminili in settori tradizionalmente maschili, il superamento di bias inconsci nei processi decisionali, la creazione di ambienti di lavoro più inclusivi o l'integrazione di una prospettiva di genere nelle strategie aziendali.

Questo è il cuore del contributo della DEA Talent Guide. Ogni competenza viene analizzata non solo per il suo valore tecnico o strategico, ma anche per il suo potenziale di riequilibrare le opportunità tra uomini e donne. Questo approccio permette di trasformare la lotta al gender gap da un tema marginale a una leva centrale per l'innovazione aziendale, con effetti concreti sulle pratiche di recruitment, leadership, gestione dei talenti e cultura organizzativa.

In seguito, vengono presentate le venti schede delle competenze individuate.





AI fairness ed etica



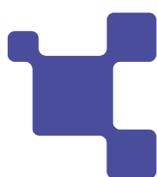
Sostenibilità



Interdisciplinarietà



Customer oriented



New digitale



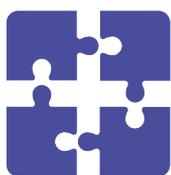
Data analysis and big data



Comunic. interpersonale  
Comunic. efficace



Gestione dei conflitti



Problem solving



Leadership



Gestione del cambiamento



Pianificazione strategica



Algoritmi di AI



Data visualisation



Design thinking



Progettazione digitale



Infrastrutture digitali



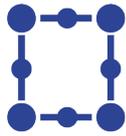
Matematica, probabilità e statistica



Skills



Strategie e soluzioni per acquisirla



Aree di applicazione



Benefici attesi



Sfide previste



Impatto sul gender gap



5 principali aree aziendali individuate



Legal



HR



Direzione generale



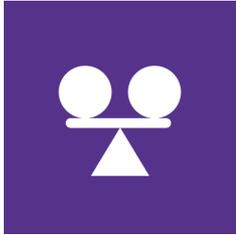
IT



Marketing e vendite



Altro



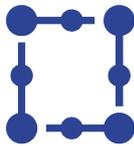
## AI FAIRNESS ED ETICA

Identificazione e mitigazione di potenziali danni derivati, ad esempio, da bias algoritmici per lo sviluppo di modelli equi e trasparenti, con attenzione a impatti sociali, privacy e responsabilità.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Assunzione del profilo dall'esterno
- Corsi di formazione (tecnica e comportamentale)
- Workshop
- Benchmark con altre aziende/ analisi dati



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali, in particolare a:

- HR
- IT
- Marketing



### BENEFICI ATTESI

- Tutela privacy e consapevolezza AI
- Minore omologazione e categorizzazione
- Maggiore consapevolezza sui rischi legati all'uso improprio dell'AI



### SFIDE PREVISTE

- Gestione degli impatti a livello aziendale per ogni funzione
- Costi
- Sottovalutazione del rischio - resistenza
- Poca conoscenza
- Richiesto aggiornamento continuo



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

Minori discriminazione e inequità indotte dall'uso improprio dell'AI degenerativa (ad esempio LinkedIn e relativo algoritmo utilizzato)



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

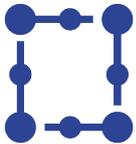
## SOSTENIBILITÀ

Capacità di integrare principi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica nei processi decisionali e nelle strategie aziendali.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Formazione e aggiornamento
- Partecipazione a iniziative in ambito ESG



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali



### BENEFICI ATTESI

- Brand reputation e competitività
- Vantaggi economici
- Contributo al cambiamento
- Cultura aziendale
- Posizionamento strategico dell'azienda sul tema



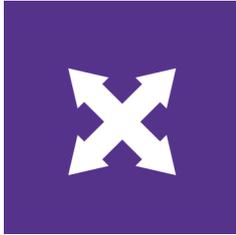
### SFIDE PREVISTE

- Costo
- Contesto socio-politico attuale che non favorisce



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

Supporto di indicatori che favoriscono la parità di genere



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

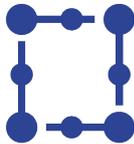
## INTERDISCIPLINARITÀ

Attitudine a combinare conoscenze e approcci provenienti da diverse discipline per affrontare problemi complessi e sviluppare soluzioni innovative.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Partecipazione a gruppi interfunzionali
- Shadowing



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali



### BENEFICI ATTESI

- Comunicazione più efficace
- Abbattimento dei silos
- Maggiore consapevolezza delle difficoltà altrui
- Creazione di obiettivi comuni



### SFIDE PREVISTE

Resistenza interna: opposizione al cambiamento e abitudini radicate



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

- Abbattimento bias
- Maggiore inclusione di prospettive diverse
- Valorizzazione delle competenze senza stereotipi di genere



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

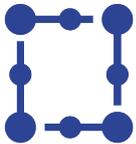
## CUSTOMER ORIENTED

Capacità di integrare principi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica nei processi decisionali e nelle strategie aziendali.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Partecipazione a gruppi interfunzionali
- Shadowing



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali



### BENEFICI ATTESI

- Migliore comunicazione e collaborazione
- Abbattimento silos
- Migliore consapevolezza delle difficoltà altrui
- Creazione di obiettivi comuni



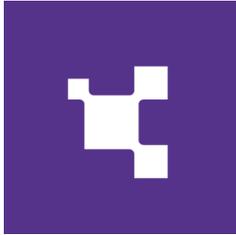
### SFIDE PREVISTE

Resistenza interna: opposizione al cambiamento e abitudini radicate



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

- Prodotti e servizi più equi
- Risposte mirate alle esigenze di tutti i segmenti di utenti, con conseguente abbattimento bias



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

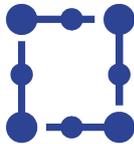
## NEW DIGITALE

Conoscenza e padronanza di strumenti e tecnologie digitali innovativi per migliorare processi, comunicazione e innovazione all'interno delle organizzazioni.



STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

Formazione



AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali



BENEFICI ATTESI

- Maggiore conoscenza del business e supporto interno
- Linguaggio comune



SFIDE PREVISTE

Resistenza interna: opposizione al cambiamento e abitudini radicate



IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

- Accesso paritario alle opportunità tecnologiche
- Riduzione dei bias nei processi automatizzati



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

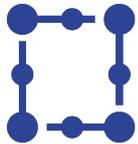
## DATA ANALYSIS AND BIG DATA

Abilità nell'analizzare e interpretare grandi volumi di dati per estrarre insight strategici e supportare il processo decisionale.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Recruitment
- Training



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile soprattutto nelle aree di:

- Marketing e vendite
- Finance
- Direzione generale
- Manufacturing



### BENEFICI ATTESI

- Migliore conoscenza dei dati aziendali
- Efficientamento
- Pianificazione e decisioni strategiche



### SFIDE PREVISTE

- Costi elevati
- Difficoltà nel reperimento delle risorse



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

- Riduzione bias
- Oggettivizzazione delle situazioni



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

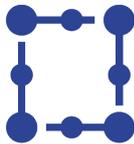
## COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

Capacità di esprimersi in modo chiaro ed efficace, adattando il messaggio al contesto e agli interlocutori per favorire la collaborazione.



STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Training
- Sensibilizzazione



AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali



BENEFICI ATTESI

- Comunicazione efficace
- Miglioramento della produttività



SFIDE PREVISTE

- Resistenza al cambiamento
- Capacità di mettersi in discussione



IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

- Maggior trasparenza
- Maggiori opportunità di crescita professionale



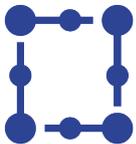
## GESTIONE DEI CONFLITTI

Competenza nel riconoscere, affrontare e risolvere situazioni di tensione o divergenza in modo costruttivo, favorendo il dialogo e il problem-solving.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Corsi di formazione
- Mentoring
- Sensibilizzazione



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali



### BENEFICI ATTESI

- Aumento della collaborazione
- Miglior clima interno
- Maggiore efficienza
- Migliori risultati



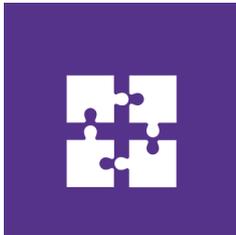
### SFIDE PREVISTE

- Ammissione delle responsabilità e capacità di dialogo
- Resistenza ai cambiamenti
- Mantenimento della situazione attuale
- Difficoltà di valutazione
- Mancanza di consapevolezza



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

- Valutazione più oggettiva delle situazioni
- Riduzione di discriminazioni e dinamiche penalizzanti



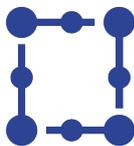
## PROBLEM SOLVING

Approccio metodologico per affrontare sfide incerte e sviluppare soluzioni innovative, basate su analisi e creatività.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Corsi di formazione
- Mentoring
- Attività di sensibilizzazione



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali



### BENEFICI ATTESI

- Attrazione e mantenimento delle persone
- Aumento della proattività e della competitività
- Migliore collaborazione
- Migliore clima interno
- Migliori risultati



### SFIDE PREVISTE

- Resistenza al cambiamento e abitudini radicate
- Mantenimento della situazione attuale
- Difficoltà di valutazione, mancanza di consapevolezza



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

Decisioni basate su competenze, analisi e dati, non su pregiudizi, favorendo equità nelle soluzioni



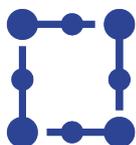
## LEADERSHIP

Capacità di gestire progetti e coordinare team in contesti complessi, favorendo collaborazione ed efficacia operativa.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Mentoring
- Formazione sulla consapevolezza



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali



### BENEFICI ATTESI

- Top management più efficace
- Maggiore capacità decisionale



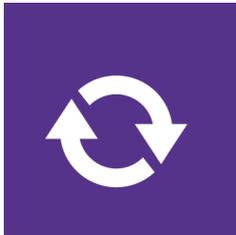
### SFIDE PREVISTE

Apertura al riconoscimento del leader che può non avere ruoli di responsabilità



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

Riconoscimenti del valore delle persone a prescindere dal genere



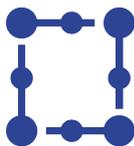
## GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

Capacità di guidare, comunicare e implementare le trasformazioni nelle organizzazioni, adottando strategie efficaci per favorire l'adattamento e l'innovazione e per guidare le persone attraverso il cambiamento.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Formazione sul change management alla direzione generale
- Mappatura delle competenze interne
- Consulenza sull'aspetto tecnico da integrare in azienda
- Costruire percorsi di carriera per la futura dirigenza con competenze di change management



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile soprattutto nelle aree di:

- HR
- Operations
- Project management



### BENEFICI ATTESI

Aumento della proattività e della competitività



### SFIDE PREVISTE

- Carezza di figure specializzate in change management sul mercato
- Elevati investimenti da affrontare
- Tempistiche lunghe per adottare e integrare la skill
- Impatto culturale



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

Change management specifico sulla diversità



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

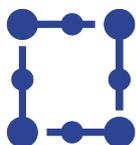
## COMUNICAZIONE EFFICACE

Abilità nel trasmettere idee e informazioni in modo chiaro, efficace e persuasivo, adattato ai diversi contesti e interlocutori.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Programmi di mentoring e coaching
- Formazione sul public speaking



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile soprattutto nelle aree di:

- HR
- Direzione generale
- Figure da formare e far crescere



### BENEFICI ATTESI

Maggiore efficacia nella comunicazione dei dipendenti, soprattutto a livello di Top Management



### SFIDE PREVISTE

- Investimento economico
- Tempistiche lunghe per adottare e integrare la skill



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

Investire su figure 50/50 (uomini/donne) per percorsi di crescita



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

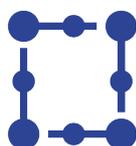
## PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Competenza nel definire obiettivi a lungo termine e sviluppare piani d'azione efficaci per garantire crescita e competitività.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Costruire una strategia aziendale iniziando dalla vision: figura dedicata
- Benchmarking
- Networking



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Direzione generale



### BENEFICI ATTESI

- Visione a lungo termine
- Migliore adattabilità
- Ottimizzazione delle decisioni
- Crescita sostenibile e competitiva nel tempo



### SFIDE PREVISTE

- Resistenza al cambiamento
- Allineamento organizzativo e coordinamento tra reparti
- Gestione dell'incertezza
- Competenze e formazione mancanti



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

- Politiche aziendali più inclusive
- Crescita equa delle carriere e riduzione del divario salariale



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

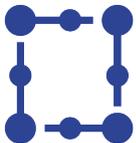
## ALGORITMI DI AI

Conoscenza dei principi e delle tecniche alla base degli algoritmi di Intelligenza Artificiale, con capacità di applicarli in contesti aziendali e innovativi.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Formazione tecnica
- Definizione di una strategia globale



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali



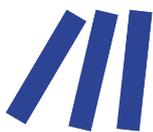
### BENEFICI ATTESI

- Nuovi scenari
- Attività più veloci e con meno errori



### SFIDE PREVISTE

- Carenza di donne STEM



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

Presenza di donne STEM



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

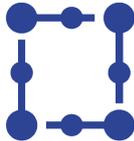
## COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

Capacità di interagire in modo chiaro ed empatico, favorendo la collaborazione, la comprensione reciproca e la costruzione di relazioni efficaci.



STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Formazione
- Mentoring
- Team building
- Linguaggio inclusivo



AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali



BENEFICI ATTESI

- Aumento della collaborazione
- Miglior clima interno
- Maggiore efficienza
- Migliori risultati



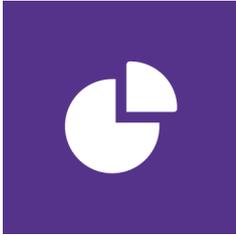
SFIDE PREVISTE

- Resistenza ai cambiamenti
- Mantenimento della situazione attuale
- Difficoltà di valutazione
- Mancanza di consapevolezza



IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

- Riduzione bias
- Avvicinamento ad approcci diversi



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

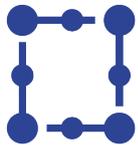
## DATA VISUALISATION

Abilità nel rappresentare dati complessi in modo chiaro e intuitivo, utilizzando strumenti e tecniche di visual analytics per supportare il processo decisionale.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Composizione di un team eterogeneo
- Presenza di grafici
- Approccio agile (feedback)



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali



### BENEFICI ATTESI

- Migliore fruizione degli strumenti
- Consapevolezza strategica



### SFIDE PREVISTE

Maggiore bilanciamento uomini/donne



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

Valorizzazione equa delle risorse



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

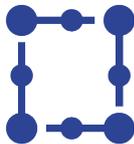
## DESIGN THINKING

Approccio creativo e centrato sull'utente per la risoluzione di problemi e lo sviluppo di soluzioni innovative attraverso iterazione e sperimentazione.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Composizione team eterogeneo
- Capacità di analisi delle aspettative finali



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali



### BENEFICI ATTESI

- Maggiore conoscenza del contesto e dell'argomento
- Maggior valore dei risultati raggiunti



### SFIDE PREVISTE

- Mentalità tradizionale
- Collaborazione interfunzionale
- Resistenza all'idea di lavorare e testare in modo iterativo
- Timore dei fallimenti
- Mancanza di metodologia nel prendere le decisioni



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

- Valorizzazione più equa delle risorse
- Progettazione di soluzioni inclusive
- Superamento dei bias di genere nei prodotti e nei processi



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

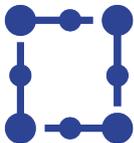
## PROGETTAZIONE DIGITALE

Capacità di ideare e sviluppare prodotti e servizi digitali efficaci, combinando esperienza utente, tecnologia e strategia.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Composizione team eterogeneo
- Approccio agile



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali



### BENEFICI ATTESI

- Innovazione e competitività
- Efficienza operativa
- Accessibilità e inclusività
- Scalabilità e flessibilità secondo le esigenze dei mercati
- Sostenibilità digitale



### SFIDE PREVISTE

- Carenza di competenze tecnologiche aggiornate
- Difficoltà di integrazione con sistemi digitali esistenti
- Sicurezza e conformità non aggiornate
- Carenza di budget allocato per lo sviluppo della skill



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

Valorizzazione più equa delle risorse



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

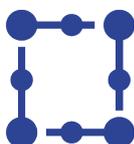
## INFRASTRUTTURE DIGITALI

Conoscenza e gestione di sistemi, reti e piattaforme tecnologiche che supportano la trasformazione digitale e l'innovazione nelle organizzazioni.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Formazione
- Selezione
- Attrattività



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile soprattutto nelle aree di Marketing e Vendite



### BENEFICI ATTESI

- Migliore analisi dati
- Efficienza anche in ottica di leadership
- Penetrazione di mercato
- Visibilità
- Apertura a nuove opportunità



### SFIDE PREVISTE

- Sostenibilità economica
- Velocità aggiornamento
- Resistenze al cambiamento
- Complessità del mercato in continua evoluzione
- Cambiamento dei valori



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

- Riduzione bias
- Nuove competenze
- Richieste del mercato
- Necessità di risorse



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

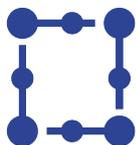
## FONDAMENTI DI MATEMATICA, PROBABILITÀ E STATISTICA

Conoscenza delle basi matematiche dell'Intelligenza Artificiale e del Machine Learning, con particolare attenzione a probabilità e statistica.



### STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Selezione
- Formazione



### AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile soprattutto nelle aree di

- Produzione
- HR
- Aree Tecniche
- Finance
- Direzione Generale



### BENEFICI ATTESI

- Decisioni data driven
- Riduzione dei bias



### SFIDE PREVISTE

- Competenze e necessità di aggiornamenti
- Resistenza agli aggiornamenti e ai cambiamenti interni



### IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

- Riduzione Bias
- Apertura culturale e generazionale

## L'ibridazione delle competenze

A valle delle skills presentate, osservando i temi prevalenti e riprendendo il lavoro di scambio tra imprese partecipanti al progetto, si sottolinea la chiara tendenza verso l'ibridazione delle competenze, ovvero la capacità di combinare e integrare conoscenze tecniche con soft skills e principi etici, per affrontare le sfide della trasformazione digitale e della sostenibilità.

L'evoluzione dei contesti lavorativi impone oggi un approccio integrato alle competenze, superando la tradizionale distinzione tra hard e soft skills. Le imprese hanno evidenziato come l'adozione di nuove tecnologie non possa prescindere da una solida consapevolezza dei loro impatti sociali ed etici. Parallelamente, la capacità di innovare richiede non solo padronanza tecnica, ma anche doti di leadership, gestione del cambiamento e visione strategica.

L'ibridazione delle competenze si rivela quindi un elemento chiave per garantire che l'innovazione sia non solo efficace, ma anche equa e sostenibile. Ciò implica, ad esempio, che uno specialista in intelligenza artificiale non solo conosca gli algoritmi e le infrastrutture digitali, ma sappia anche valutarne le implicazioni etiche e comunicarne i principi a interlocutori diversi. Analogamente, un manager dell'innovazione non può limitarsi a una pianificazione strategica tradizionale, ma deve integrare strumenti di design thinking e problem solving per guidare processi inclusivi e interdisciplinari.

Questa prospettiva ha guidato la validazione delle competenze all'interno del progetto DEA, evidenziando la necessità di formare figure professionali in grado di connettere saperi diversi e operare in contesti caratterizzati da crescente complessità.

Le competenze validate possono dunque essere raggruppate in quattro macro-aree fondamentali, caratterizzate da specifiche peculiarità (Figura 1):

### Competenze tecnico-scientifiche per la digitalizzazione

- Algoritmi di AI, AI Fairness ed Etica, Data Analysis and Big Data, Data Visualization, Progettazione Digitale, Fondamenti di Matematica, Probabilità e Statistica, Infrastrutture Digitali
- Peculiarità: a Queste competenze sono essenziali per comprendere e applicare le nuove tecnologie, garantendo che l'innovazione digitale sia basata su principi di equità, trasparenza e sostenibilità.

### Competenze trasversali per l'innovazione

- Design Thinking, Problem Solving, Gestione del Cambiamento, Pianificazione Strategica
- Peculiarità: l'innovazione non è solo tecnologica, ma anche metodologica: per essere efficace, deve basarsi su processi creativi, analitici e strategici in grado di rispondere alle esigenze del mercato e delle organizzazioni.

### Competenze relazionali e organizzative

- Comunicazione Interpersonale, Comunicazione Efficace, Gestione dei Conflitti, Leadership
- Peculiarità: la capacità di lavorare in team, gestire conflitti e comunicare in modo chiaro

ed efficace è stata identificata come cruciale per il successo di ogni iniziativa innovativa, soprattutto in contesti sempre più interconnessi e multidisciplinari.

### Competenze per la sostenibilità e l'inclusione

- AI Fairness, Sostenibilità, Interdisciplinarietà
- Peculiarità: le imprese riconoscono l'importanza di integrare principi di equità e sostenibilità nei propri modelli di sviluppo, assicurando che l'innovazione tecnologica vada di pari passo con una visione etica e inclusiva.

### Panoramica delle Competenze Fondamentali



Figura 1 - Sintesi delle macro-aree di competenze raccolte nella DEA Talent Guide

## Verso una nuova cultura del talento

La validazione di queste competenze non si è limitata a una conferma della loro importanza teorica, ma ha rappresentato un momento chiave per definire le priorità formative e strategiche delle aziende. Già nel 2020, il Future of Jobs Report del World Economic Forum segnalava che entro il 2025, il 50% di tutti i dipendenti necessiterà di una riqualificazione a causa dell'adozione di nuove tecnologie. In questo scenario, la DEA Talent Guide si propone quindi come uno strumento da subito disponibile, pratico, utile a orientare le imprese nell'identificazione e nello sviluppo delle skill necessarie per affrontare le trasformazioni in atto.

L'integrazione tra competenze tecnologiche, soft skills e approcci interdisciplinari non è più una scelta opzionale, ma una necessità per rimanere competitivi. Uno studio di McKinsey (2024) ha evidenziato che le aziende con una forza lavoro altamente qualificata in competenze digitali e trasversali registrano una crescita della produttività fino al 20% superiore rispetto alle concorrenti meno avanzate. Tuttavia, la sfida principale non è solo identificare queste competenze, ma garantire che il loro sviluppo sia continuo e adattabile alle esigenze in evoluzione del mercato.

### nell'era della trasformazione digitale ed equa

Alla luce delle competenze approfondite e dell'ambizioso percorso di innovazione più equa e accessibile al quale sono sottoposte pressochè tutte le aree aziendali, è chiaro che anche alla sfera manageriale siano richiesti numerosi adeguamenti e aggiornamenti.

Per tali ragioni, le principali competenze individuate per garantire ai manager una transizione graduale e ben strutturata sono (Figura 2):

#### 1. Gestione del cambiamento

I manager devono essere leader del cambiamento, capaci di orientare l'organizzazione in un contesto in continua evoluzione. Questa competenza implica:

- La capacità di ridurre le resistenze interne e promuovere l'adozione di nuove tecnologie e metodologie.
- Un approccio che bilanci innovazione e sostenibilità, assicurandosi che l'introduzione di nuove pratiche non comprometta la coesione del team.
- L'abilità di tradurre strategie di trasformazione in azioni concrete, coinvolgendo attivamente dipendenti e stakeholder.

#### 2. Consapevolezza sui bias cognitivi

Per garantire processi decisionali più equi, i manager devono riconoscere e contrastare i pregiudizi inconsapevoli che possono influenzare la strategia aziendale. Questo significa:

- Essere in grado di identificare e correggere i bias nei processi di selezione, valutazione e promozione del personale.
- Utilizzare dati e metriche oggettive per orientare le decisioni, riducendo distorsioni dovute a percezioni soggettive.
- Creare un ambiente che favorisca una cultura aziendale inclusiva, basata sulla trasparenza e sulla responsabilità.

#### 3. Pianificazione strategica per l'innovazione

L'innovazione non è solo tecnologica, ma deve essere inclusiva e sostenibile. I manager devono quindi sviluppare:

- Una visione strategica capace di integrare equità e inclusione nei modelli di business.
- Strumenti per stimolare la creatività e la collaborazione interdisciplinare, promuovendo soluzioni innovative con impatto sociale positivo.
- La capacità di individuare nuove opportunità di crescita che non si limitino alla competitività economica, ma che favoriscano un equilibrio tra sostenibilità, efficienza e benessere organizzativo.

#### 4. Leadership inclusiva

Un manager efficace deve creare ambienti di lavoro che valorizzino la diversità e stimolino la partecipazione di tutti nei processi di innovazione. Questo significa:

- Adottare politiche e pratiche che promuovano la parità di genere e la valorizzazione delle differenze.
- Costruire team eterogenei, capaci di integrare prospettive diverse per generare valore e soluzioni più efficaci.
- Favorire un modello di leadership basato sulla fiducia, la collaborazione e la valorizzazione del talento, superando logiche gerarchiche rigide.

## 5. Competenza digitale e AI literacy

L'integrazione dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie emergenti è un fattore chiave per il successo delle imprese. I manager devono:

- Acquisire una conoscenza approfondita delle tecnologie digitali, comprese le loro implicazioni etiche e sociali.
- Essere in grado di valutare impatti e opportunità in modo responsabile, garantendo che l'adozione dell'IA sia accessibile a tutti e riduca le disuguaglianze.
- Promuovere un approccio che combini competenze tecniche con una visione umanistica, affinché la tecnologia rimanga uno strumento al servizio delle persone.



Figura 2 – Le competenze chiave richieste ai manager per guidare una trasformazione digitale più equa

Queste competenze non sono solo strumenti per affrontare il futuro, ma rappresentano una leva strategica per rendere le imprese più resilienti, inclusive e sostenibili. I manager che sapranno combinare innovazione tecnologica e responsabilità sociale guideranno le aziende verso modelli di sviluppo più equi e competitivi, capaci di creare valore per tutti.

### Letteratura sul tema

Le figure ponte stanno diventando sempre più cruciali nelle aziende che affrontano la trasformazione digitale, agendo come intermediari tra i team tecnici e quelli manageriali. Con un background che combina competenze tecnologiche e gestionali, assicurano un'adozione strategica ed efficace dell'intelligenza artificiale, dell'automazione e dell'analisi dei big data.

In un contesto di rapida evoluzione tecnologica, queste figure sono in grado di tradurre le opportunità offerte dall'innovazione in soluzioni scalabili per l'azienda, colmando il divario tra le esigenze strategiche e gli strumenti digitali. Facilitano la comunicazione tra IT, data scientist, manager e dirigenti, evitando che le innovazioni rimangano limitate ai reparti tecnici senza avere un impatto concreto sull'organizzazione.

La loro importanza è riconosciuta in vari settori: nel campo della finanza, supportano l'integrazione del machine learning per l'analisi dei rischi; nella sanità, promuovono l'adozione di algoritmi IA per la diagnosi precoce e l'efficienza ospedaliera, collaborando strettamente con medici e personale sanitario per rendere le tecnologie pratiche e accessibili.

### Ruolo delle figure ponte nell'innovazione aziendale

L'innovazione è fondamentale per la competitività delle aziende, ma la sua efficacia dipende dalla capacità di integrarla strategicamente all'interno dell'organizzazione. In questo contesto, le figure ponte facilitano il collegamento tra ricerca e sviluppo, esigenze aziendali e processi operativi. Il loro compito consiste nel tradurre le opportunità offerte dalle nuove tecnologie in soluzioni pratiche, assicurando che l'innovazione venga adottata in modo efficace e sostenibile.

Questi professionisti si trovano in una posizione intermedia tra i team tecnici e la leadership aziendale, garantendo che le nuove tecnologie non rimangano confinate nei reparti di ricerca, ma vengano integrate nei processi decisionali e operativi. Il loro intervento è estremamente importante per evitare che l'innovazione diventi un concetto astratto o una sperimentazione isolata, senza un impatto reale sulla crescita dell'azienda.

Un esempio significativo è l'emergere del Chief AI Officer (CAIO), una figura sempre più presente nelle grandi imprese. Il CAIO ha il compito di guidare la strategia di implementazione dell'intelligenza artificiale, assicurando che questa non sia solo un elemento tecnologico, ma diventi una leva di trasformazione per il business. Il suo ruolo è quello di mediare tra ingegneri, analisti di dati, reparti operativi e leadership aziendale, promuovendo un'adozione dell'IA che sia allineata con gli obiettivi aziendali e che generi un impatto concreto sui risultati.

Oltre al CAIO, altre figure emergenti come il Digital Transformation Officer, il Data Strategist e il AI Ethics Manager stanno assumendo un ruolo centrale in vari settori. Nel settore manifatturiero e nell'Industry 4.0, questi professionisti facilitano l'integrazione di Internet of Things, automazione avanzata e analisi predittiva, migliorando la gestione della produzione e l'efficienza operativa. Nel settore sanitario, invece, la presenza di figure ponte è essenziale per garantire che le innovazioni basate su IA vengano implementate in modo efficace.

Le figure ponte non solo facilitano l'integrazione tecnologica, ma prendono parte al cambia-

mento culturale all'interno delle aziende. La resistenza all'innovazione rappresenta una delle principali sfide che le organizzazioni devono affrontare, specialmente quando l'introduzione di nuove tecnologie comporta una trasformazione nei processi lavorativi e nei ruoli professionali. Questi professionisti agiscono quindi come facilitatori del cambiamento, promuovendo una comunicazione efficace e programmi di formazione per supportare i dipendenti nell'adattamento alle nuove tecnologie.

La loro capacità di unire competenze tecniche e strategiche, infatti, consente alle aziende di affrontare le sfide della trasformazione digitale con un approccio equilibrato e mirato e di accelerare l'adozione dell'innovazione, riducendo al minimo le criticità e massimizzando il valore derivante dalle nuove tecnologie.

### **Integrazione dell'IA e necessità di competenze umanistiche**

L'IA è spesso vista come una tecnologia autonoma e neutrale, ma in realtà è il risultato di scelte umane e progettuali che influenzano la società e l'economia. Senza un'adeguata supervisione, l'uso dell'IA può amplificare le disuguaglianze, introdurre bias nei processi decisionali e generare resistenze all'adozione. Le competenze umanistiche sono fondamentali per prevenire queste problematiche, offrendo strumenti per:

1. Gestire le implicazioni etiche dell'IA: professionisti con un background in filosofia, etica e scienze sociali possono aiutare a identificare i rischi legati all'uso di algoritmi decisionali, garantendo che le tecnologie rispettino principi di trasparenza, equità e responsabilità. Ad esempio, nel settore delle risorse umane, l'uso di strumenti di IA per la selezione del personale deve essere monitorato per evitare la riproduzione di pregiudizi di genere o discriminazioni sistematiche.
2. Comunicare il valore dell'IA a tutti gli stakeholder: l'adozione dell'IA non può essere efficace se non è compresa e accettata dai dipendenti e dai dirigenti aziendali. Professionisti con competenze comunicative e relazionali giocano un ruolo cruciale nel tradurre il linguaggio tecnico in concetti chiari e accessibili, aiutando a superare la paura del cambiamento e promuovendo una cultura aziendale aperta all'innovazione.
3. Garantire un'integrazione centrata sull'essere umano: l'IA non deve sostituire il lavoro umano, ma potenziarlo. Professionisti con un background umanistico lavorano per progettare sistemi in cui la tecnologia supporta la creatività, la collaborazione e la produttività, piuttosto che limitare l'autonomia decisionale dei lavoratori. Ad esempio, nell'assistenza sanitaria, l'IA viene sempre più utilizzata per supportare i medici nella diagnosi, ma è fondamentale che la decisione finale rimanga sotto il controllo umano.

L'integrazione dell'IA nei processi aziendali non è solo una questione tecnica, ma un tema profondamente legato all'etica, alla cultura organizzativa e all'impatto sociale delle tecnologie. La presenza di competenze umanistiche consente di bilanciare il progresso tecnologico con una visione più equa e inclusiva, garantendo che gli algoritmi non riproducano pregiudizi esistenti e che i benefici dell'IA siano accessibili a tutti. Inoltre, una comunicazione chiara e trasparente è essenziale per costruire fiducia e superare le resistenze al cambiamento. In questo senso, le aziende che investono in figure con una preparazione multidisciplinare – capaci di coniugare dati e analisi con capacità critiche e relazionali – saranno meglio attrezzate per affrontare le sfide dell'innovazione in modo responsabile e sostenibile.

## **Sfide e opportunità nell'adozione dell'IA**

L'introduzione dell'intelligenza artificiale nelle aziende segna un cambiamento strategico, ma il suo successo dipende dalla capacità di affrontare le sfide e di cogliere le opportunità che la tecnologia offre. Le figure ponte hanno un ruolo cruciale nell'assicurare un'integrazione efficace, facilitando la comunicazione tra i team tecnici e quelli manageriali.

Tra le principali difficoltà, la resistenza al cambiamento è una delle più comuni. Molti dipendenti percepiscono l'IA come una minaccia per il proprio ruolo o temono di non avere le competenze necessarie per utilizzare i nuovi strumenti. La mancanza di formazione adeguata amplifica queste preoccupazioni, rendendo necessarie strategie di upskilling e reskilling per consentire ai lavoratori di adattarsi e sfruttare al meglio le potenzialità della tecnologia. Anche l'integrazione dell'IA nei processi aziendali può risultare complessa: senza un approccio strutturato, le innovazioni rischiano di rimanere isolate e di non generare valore concreto. A questo si aggiungono le sfide etiche e normative, con particolare attenzione alla trasparenza, alla protezione dei dati e alla riduzione dei bias algoritmici.

Nonostante queste difficoltà, l'IA offre enormi opportunità. L'automazione di attività ripetitive consente di ottimizzare le risorse e migliorare l'efficienza operativa, mentre l'analisi avanzata dei dati fornisce strumenti decisionali più precisi e strategici. Inoltre, la capacità di personalizzare prodotti e servizi in base alle preferenze dei clienti apre nuove possibilità per migliorare la customer experience e aumentare la competitività aziendale.

Le figure ponte giocano un ruolo fondamentale nel trasformare queste opportunità in vantaggi concreti, promuovendo l'adozione dell'IA attraverso una visione strategica, programmi di formazione mirati e una gestione efficace del cambiamento. Il loro intervento consente alle aziende di superare le barriere culturali e organizzative, garantendo che l'IA venga utilizzata in modo efficace.

## **Le figure ponte nel percorso di DEA**

Nel percorso di validazione delle competenze per l'innovazione e la parità di genere condotti nella co-progettazione di DEA, è emersa con forza la necessità di figure capaci di collegare e avvicinare ambiti disciplinari, tecnologici e organizzativi diversi. Questi professionisti, che si possono definire "figure ponte", come già visto dalla letteratura scientifica in materia, svolgono un ruolo strategico nel facilitare il trasferimento di conoscenze, l'adozione di nuove pratiche e la creazione di un linguaggio comune tra reparti e settori differenti.

### **Perché le figure ponte sono cruciali anche nel contesto del Progetto DEA**

Dall'analisi svolta sulle competenze e dai successivi ragionamenti che hanno fatto seguito, è emerso anche dalle aziende partecipanti che le figure ponte non appartengono a un'unica funzione aziendale, ma possono essere manager dell'innovazione, specialisti della trasformazione digitale, esperti di sostenibilità o professionisti delle risorse umane con una forte competenza interdisciplinare.

Ciò che li accomuna è la capacità di:

- Interpretare e tradurre esigenze diverse all'interno dell'azienda, rendendo accessibili concetti complessi.



- Favorire la collaborazione tra team con competenze eterogenee, riducendo le barriere comunicative.
- Supportare la sperimentazione e l'adozione di nuove tecnologie in maniera consapevole e strategica.
- Integrare le dimensioni dell'equità e dell'etica nei processi decisionali, garantendo che l'innovazione sia inclusiva e sostenibile.

### Le evidenze dai tavoli di lavoro con le imprese

Durante gli incontri con le aziende coinvolte nel progetto DEA, è emerso che le organizzazioni più innovative e resilienti sono quelle che riconoscono e valorizzano il ruolo delle figure ponte. Alcuni aspetti chiave emersi dai tavoli di lavoro e fondamentali per rafforzare i presupposti per inserire delle figure ponte in azienda includono (Figura 3):

1. La necessità di un linguaggio comune - Molte imprese hanno evidenziato come la mancata comprensione tra reparti tecnici e strategici rallenti l'adozione di nuove tecnologie. In questo contesto, le figure ponte possono colmare il divario tra esperti di AI e decision-maker aziendali.
2. L'importanza della multidisciplinarietà - Settori tradizionalmente distinti, come IT, marketing e risorse umane, necessitano di maggiore integrazione. Le aziende che hanno investito in professionisti capaci di connettere questi ambiti hanno riscontrato una maggiore efficacia nei processi di innovazione.
3. L'equilibrio tra tecnologia e persone - Un dato significativo emerso riguarda il rischio di una digitalizzazione non accompagnata da una trasformazione culturale. Le aziende più avanzate hanno adottato approcci in cui le figure ponte affiancano i team nel processo di cambiamento, garantendo un'adozione più efficace delle nuove competenze.
4. L'impatto sulla leadership - La capacità di interpretare le evoluzioni del mercato e le implicazioni della sostenibilità richiede una leadership più aperta all'interdisciplinarietà. Le figure ponte aiutano i manager a prendere decisioni più informate e a strutturare strategie basate su dati e insight provenienti da più ambiti.



Figura 3: Le principali funzioni delle figure ponte in azienda

## Dalla teoria alla pratica: come sviluppare e valorizzare le figure ponte

Per sfruttare appieno il potenziale delle figure ponte e introdurle pian piano in azienda, le aziende possono adottare alcune strategie concrete rivolte sia a nuovo personale, sia (e più ancora) a personale già presente in azienda il cui ruolo sia già in parte di cucitura tra più settori e temi:

- Formazione continua su competenze ibride, come AI fairness, sostenibilità e gestione del cambiamento.
- Creazione di team interdisciplinari che includano esperti di diversi settori per affrontare progetti complessi.
- Riconoscimento formale del ruolo, con percorsi di carriera specifici per i professionisti che operano all'intersezione tra discipline diverse.
- Piattaforme di knowledge sharing per favorire il dialogo interno e la condivisione di best practice.

## Alcuni esempi di figure ponte da adottare in azienda

Da questa overview di ruoli, benefici e modalità per sviluppare e valorizzare le figure ponte in azienda, è possibile individuare alcuni ruoli professionali che uniscono conoscenze tecnologiche a competenze sociali e manageriali, tra cui:

- **Ethical AI Officer:** professionista incaricato di garantire che l'IA venga sviluppata e implementata in linea con principi etici e normativi.
- **AI Policy Strategist:** esperto che collabora con governi e aziende per definire regolamentazioni e strategie per un'adozione responsabile dell'IA.
- **Human-Centered AI Designer:** specialista in design e user experience che si assicura che le interfacce IA siano intuitive, accessibili e progettate per migliorare la qualità della vita degli utenti.
- **Data Translator:** professionista che interpreta i dati analitici per supportare decisioni aziendali strategiche, facilitando la comunicazione tra data scientist e dirigenti.
- **Supervisore Strumenti di AI:** figura responsabile del monitoraggio e della gestione degli strumenti basati su IA, assicurandone l'efficacia, la sicurezza e l'uso appropriato all'interno dell'organizzazione.
- **Responsabile della Qualità dei Dati:** professionista che garantisce l'accuratezza, la coerenza e l'affidabilità dei dati utilizzati nei sistemi di IA, migliorando la qualità delle analisi e delle decisioni aziendali.
- **Allenatore dei Sistemi AI:** esperto che supervisiona il processo di training degli algoritmi, affinando i modelli di IA attraverso dati e feedback per migliorarne le prestazioni e ridurre i bias.
- **Lean/Link Manager:** figura chiave nell'ottimizzazione dei processi aziendali, che utilizza metodologie lean e strumenti digitali per migliorare l'efficienza, favorire la collaborazione e integrare tecnologie emergenti.
- **Change Manager:** professionista specializzato nella gestione del cambiamento organizzativo, supportando la transizione verso nuove tecnologie e processi con strategie mirate per ridurre resistenze e massimizzare l'adozione.

Questi esempi di figure professionali che combinano competenze tecnologiche e umane rappresentano una leva strategica nei processi di trasformazione digitale. La loro capacità di mediare tra specialisti tecnici, decisori aziendali e stakeholder esterni consente di garantire un'adozione dell'IA più inclusiva, efficace e orientata al benessere or-



ganizzativo. Inoltre, come ripreso lungamente lungo il percorso DEA, questi ruoli offrono un'opportunità concreta per riequilibrare la distribuzione di genere nel settore tecnologico, favorendo la partecipazione femminile a posizioni chiave che non si limitano alla programmazione o all'ingegneria, ma spaziano nella gestione del cambiamento, nella qualità dei dati, nella progettazione human-centered e nella supervisione etica dell'IA. Investire in queste professionalità significa non solo colmare il divario di competenze, ma anche creare percorsi di carriera più equi e accessibili per tutti.

## Conclusioni

Le **figure ponte** rappresentano un elemento chiave per il successo delle imprese in un contesto in continua evoluzione, dove l'innovazione non può prescindere dalla capacità di integrare competenze diverse e dialogare tra ambiti disciplinari distinti.

La **DEA Talent Guide** non si limita a identificare le competenze fondamentali per il cambiamento, ma mette in evidenza il valore di quei professionisti che sanno **collegare saperi, tradurre linguaggi tecnici in visioni strategiche e rendere la trasformazione digitale accessibile e sostenibile**.

Questi ruoli non sono solo necessari per garantire che l'adozione dell'IA e delle nuove tecnologie sia **etica, inclusiva e trasparente**, ma sono anche un potente strumento per ridurre disuguaglianze e stereotipi di genere all'interno delle organizzazioni. Creare spazi per la crescita e il riconoscimento di queste professionalità significa **rafforzare la diversità dei team, favorire l'equilibrio di genere e migliorare la qualità delle decisioni aziendali**.

Investire in queste figure – sia attraverso **nuove assunzioni, sia riposizionando talenti già presenti in azienda** – non è solo un vantaggio competitivo, ma una scelta strategica per costruire organizzazioni più resilienti, inclusive e capaci di affrontare le sfide future con una visione sistemica e orientata all'impatto sociale.

### nell'adozione della DEA Talent Guide

Come emerso dai precedenti capitoli, la DEA Talent Guide non si pone solamente come una raccolta di competenze emergenti, ma uno strumento concreto per manager e imprese che vogliono affrontare con successo le sfide dell'innovazione e della trasformazione digitale. In un contesto sempre più competitivo e caratterizzato da rapide evoluzioni tecnologiche, la capacità di individuare, sviluppare e integrare nuove skill rappresenta un fattore chiave per la crescita aziendale.

L'approccio partecipativo adottato nel progetto ha permesso di costruire un framework di competenze convalidato direttamente dalle imprese, assicurando che la guida risponda a esigenze reali e fornisca un valore tangibile ai decision-maker aziendali. Da questo quadro, si è dedotta una serie di benefici, sia per i manager e sia per le imprese interessate ad adottare i contenuti e gli input di questo elaborato.

#### Benefici per i manager: dal talento all'innovazione (Figura 4)

- 1. Un quadro chiaro delle competenze strategiche.** I manager possono utilizzare la DEA Talent Guide per identificare le skill essenziali per l'innovazione e la competitività aziendale, evitando dispersioni e concentrando le risorse su percorsi formativi realmente impattanti e necessari.
- 2. Supporto alle decisioni su formazione e sviluppo delle competenze.** La guida aiuta a definire piani di formazione e sviluppo delle competenze mirati e coerenti con le esigenze del mercato (di cui le imprese del campione attivo nel co-design sono un buon rappresentante), permettendo di ottimizzare gli investimenti in sviluppo delle risorse umane e migliorare l'employer branding aziendale.
- 3. Un ponte tra tecnologia e soft skills.** L'ibridazione delle competenze evidenziata nel documento consente ai manager di comprendere come combinare le competenze digitali con le capacità trasversali, creando team multidisciplinari più efficaci e resilienti.
- 4. Anticipare i trend del futuro del lavoro.** Le imprese che adottano una visione proattiva sulle competenze possono anticipare i cambiamenti del mercato del lavoro e posizionarsi come leader nel loro settore, attirando talenti qualificati e aumentando la retention dei dipendenti. Aggiungere riferimenti a report

## Benefici per i manager: dal talento all'innovazione

### Anticipazione delle Tendenze

Previsione dei cambiamenti del mercato del lavoro e adattamento proattivo



### Competenze Essenziali

Identificazione delle competenze chiave per l'innovazione e la competitività

### Ibridazione delle Competenze

Combinazione di competenze digitali e soft skills all'interno dei team di lavoro

### Piani di Formazione

Creazione di piani di formazione mirati e allineati alle esigenze di mercato

Figura 4 - Sintesi dei benefici attesi per i manager che adottano la DEA Talent Guide

## Benefici per le imprese: competitività e sostenibilità (Figura 5)

- 1. Migliore gestione del cambiamento.** Grazie a un set di competenze strutturato, le aziende possono affrontare con maggiore sicurezza le transizioni tecnologiche e organizzative, riducendo i rischi e massimizzando le opportunità.
- 2. Maggiore efficienza e produttività.** Investire nelle giuste competenze porta a un aumento dell'efficienza operativa e della produttività, favorendo una cultura aziendale orientata alla risoluzione dei problemi e alla collaborazione.
- 3. Innovazione sostenibile e inclusiva.** L'integrazione di aspetti come AI Fairness, sostenibilità e interdisciplinarietà consente alle imprese di sviluppare prodotti e servizi più equi e inclusivi, rispondendo anche a esigenze normative e di responsabilità sociale d'impresa, via via più richieste anche nel quadro normativo europeo.
- 4. Migliore posizionamento competitivo.** Le aziende che investono in competenze innovative e trasversali sono più attrattive per il mercato, per i clienti e per i talenti, consolidando la loro reputazione e il loro vantaggio competitivo.

## Benefici per le imprese: competitività e sostenibilità



Figura 5 - Sintesi dei benefici attesi per le imprese che adottano la DEA Talent Guide

### Un percorso condiviso per il successo

In definitiva, la DEA Talent Guide non è solo una fotografia dello stato attuale delle competenze necessarie, ma una roadmap per il futuro del lavoro e dell'innovazione. Il valore di questo documento risiede nel suo approccio dinamico e scalabile, che permette alle imprese di adattarlo ai propri contesti specifici e di utilizzarlo come leva strategica per la crescita.

Per manager e decision-maker, questa guida rappresenta un supporto concreto per navigare la complessità del cambiamento, trasformando le competenze in un vero e proprio asset aziendale. L'obiettivo è chiaro: costruire organizzazioni più resilienti, inclusive e capaci di innovare in modo sostenibile. Investire nello sviluppo delle competenze non solo migliora la produttività, ma aumenta anche l'engagement dei dipendenti, riducendo il turnover e i costi associati. Secondo una recente ricerca del McKinsey Health Institute (2025), le organizzazioni che danno priorità alla salute dei dipendenti possono vedere miglioramenti significativi nella produttività, riduzione dell'assenteismo e maggiore fidelizzazione del personale.

In questo quadro, la DEA Talent Guide funge da catalizzatore per un cambiamento positivo, guidando manager e imprese verso pratiche che non solo rispondono alle esigenze attuali, ma anticipano le sfide future, garantendo una crescita sostenibile e inclusiva.

## Riferimenti bibliografici e sitografici

- Agenda Digitale. (2024). Governance dell'IA in azienda: il modello organizzativo è la chiave.
- Ambrosetti Innotech Hub. (2024). Il ruolo e gli impatti dell'Intelligenza Artificiale nella PA italiana.
- Business Insider. (2024). The C-suite is evolving — and new roles may join to drive innovation.
- Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press.
- Davis, J. P., & Li, J. B. (2024). Early Adoption of Generative AI by Global Business Leaders: Insights from an INSEAD Alumni Survey.
- European Institute for Gender Equality - EIGE. (2024). Gender Equality Index 2023: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023>
- Fondazione Riojana per l'Innovazione. (2020). Women Hack the Game
- Fonditalia. (2024). Rapporto OCSE sull'Intelligenza Artificiale: le nuove competenze richieste ai lavoratori.
- Kerzel, U. (2020). Enterprise AI Canvas - Integrating Artificial Intelligence into Business.
- KPMG Italia. (2024). L'Intelligenza Artificiale nelle aziende italiane.
- McKinsey. (2024). 2024 and beyond: Will it be economic stagnation or the advent of productivity-driven abundance?, <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/2024-and-beyond-will-it-be-economic-stagnation-or-the-advent-of-productivity-driven-abundance#/>
- McKinsey. (2025). Thriving workplaces: How employers can improve productivity and change lives, [https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives?utm_source=chatgpt.com)
- Morgan Stanley. (2023). Women on Boards and Beyond.
- OECD. (2022). Employment Outlook.
- Osservatorio Povertà Educativa. (2025). La questione dei divari di genere negli apprendimenti Stem, <https://www.openpolis.it/la-questione-dei-divari-di-genere-negli-apprendimenti-stem/>
- Reuters. (2025). GM hires chief AI officer for new role.
- Schwab, K. (2019). Governare la quarta rivoluzione industriale. Franco Angeli.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

World Economic Forum. (2020). *Future of Jobs Report*.

World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report*.

