

RAPPORTO SPECIALE 2020 **FORMAZIONE MANAGERIALE**

Il virus trasforma in **hard** le competenze **soft**

**IL “SISTEMA IMMUNITARIO” DELLE AZIENDE STA SVILUPPANDO
UNA REAZIONE DI DIFESA ALLA CRISI INCENTRATA SUL RAFFORZAMENTO
DELLE COMPETENZE TRASVERSALI DEI MANAGER. QUESTO SARÀ
IL COMPITO DI UNA FORMAZIONE MANAGERIALE RINNOVATA E POTENZIATA,
CHE DOVRÀ DIVENTARE IL CUORE DELLE STRATEGIE D’IMPRESA**

di **Rosamaria Sarno**

LO SCORSO ANNO INTITOLAVAMO il Rapporto Formazione Manageriale 2019 “Più soft che tech”. Il Rapporto di quest’anno porta ancora nel titolo l’aggettivo “soft”, a conferma del fatto che le competenze personali trasversali, cioè quelle non tecniche e non specialistiche, restano al centro delle strategie di sviluppo delle imprese. Anzi, sembra che la crisi causata dalla pandemia Covid-19 abbia reso ancora più importanti queste skill, perché uno choc di sistema come quello che stiamo vivendo, per essere superato, ha bisogno di manager e leader dotati di “visione”, di flessibilità, di resistenza allo stress, capaci di sviluppare relazioni, di trasmettere emozioni, di gestire team, anche a distanza, di diffondere cultura in senso lato.

Ovviamente, questo approccio comprende, anzi mette al centro del motore della ripresa, il sistema della formazione manageriale, come emerge dalle ricerche condotte nel mese di aprile, in piena emergenza sanitaria, da alcuni dei soggetti chiave del sistema, ossia Cfmt, Manageritalia e **Federmanager**.

Agli inizi di aprile AstraRicerche ha condotto una survey per Manageritalia e Cfmt - Centro Formazione Management del Terziario raccogliendo il parere di oltre mille manager, un campione rappresentativo delle aziende del terziario con dirigenti (88,8% dirigenti, 9,5% quadri, 1,8% altro; 78,6%

uomini e 21,4% donne; appartenenti ai settori Commercio 28,7%, Consulting/Marketing/R&D 20,1%, IT/TLC 6,5%, altri 44,7%; operanti in azienda multinazionale estera 47,4%, nazionale 42,5%, multinazionale italiana 10,1%).

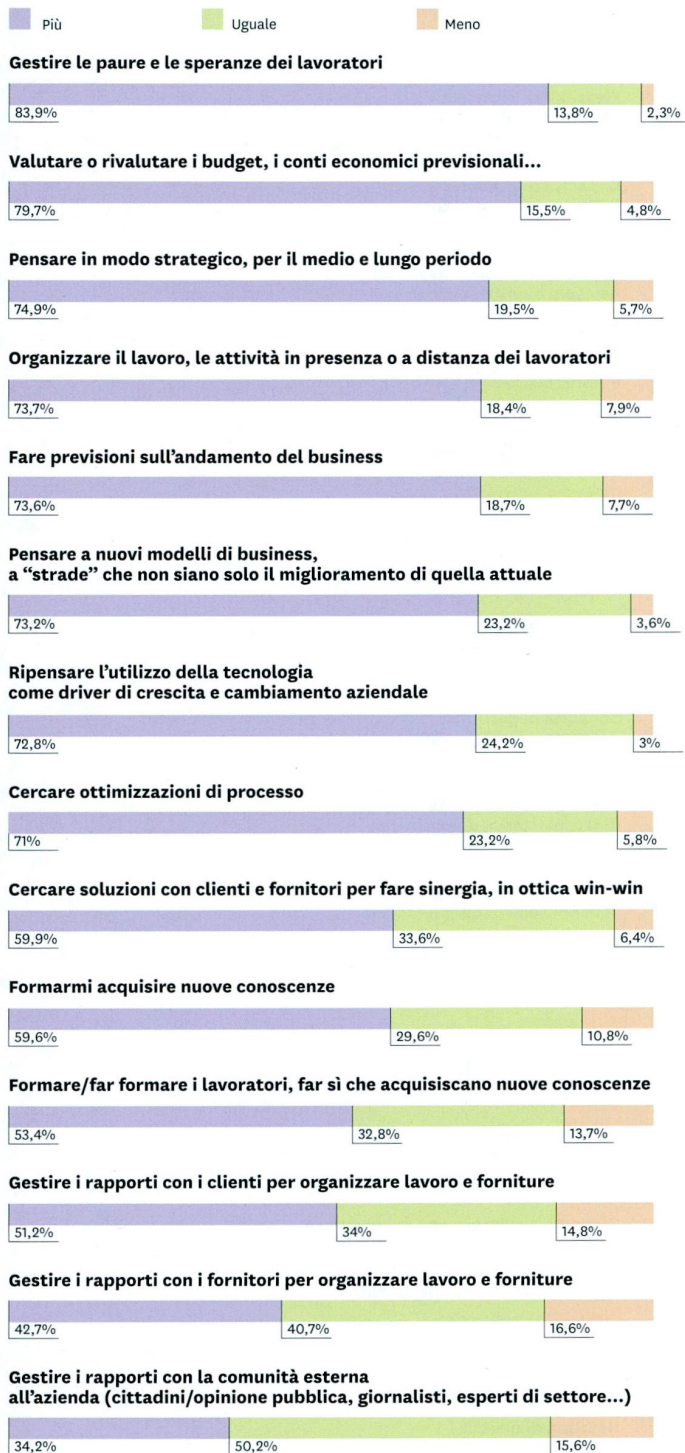
La ricerca ha rilevato che durante la crisi Coronavirus la formazione e la necessità di accrescere le competenze hanno acquisito ulteriore rilievo. In questo periodo, pur essendo impegnati in modo consistente su problematiche di primaria importanza (innanzitutto la gestione delle paure dei lavoratori e la revisione di budget, previsioni e strategie a medio e lungo termine), i manager si sono occupati più di quanto facessero prima della propria formazione (59,6%) e di quella dei lavoratori (53,4%) (**Tabella 1**).

A conferma della maggiore consapevolezza dell’importanza della formazione, i manager pongono lo sviluppo delle competenze del personale tra le prime tre aree su cui investire dopo la crisi, subito dopo l’area commerciale e la catena del valore (**Tabella 2**).

Indicano lo sviluppo delle competenze come area di intervento soprattutto i dirigenti dei settori HR/finance, produzione/logistica e marketing/comunicazione (molto meno quelli dell’area commerciale/vendite), in modo crescente all’aumentare dell’età, più donne che uomini. E si prevede di investire maggiormente rispetto alla “normalità” nell’a-

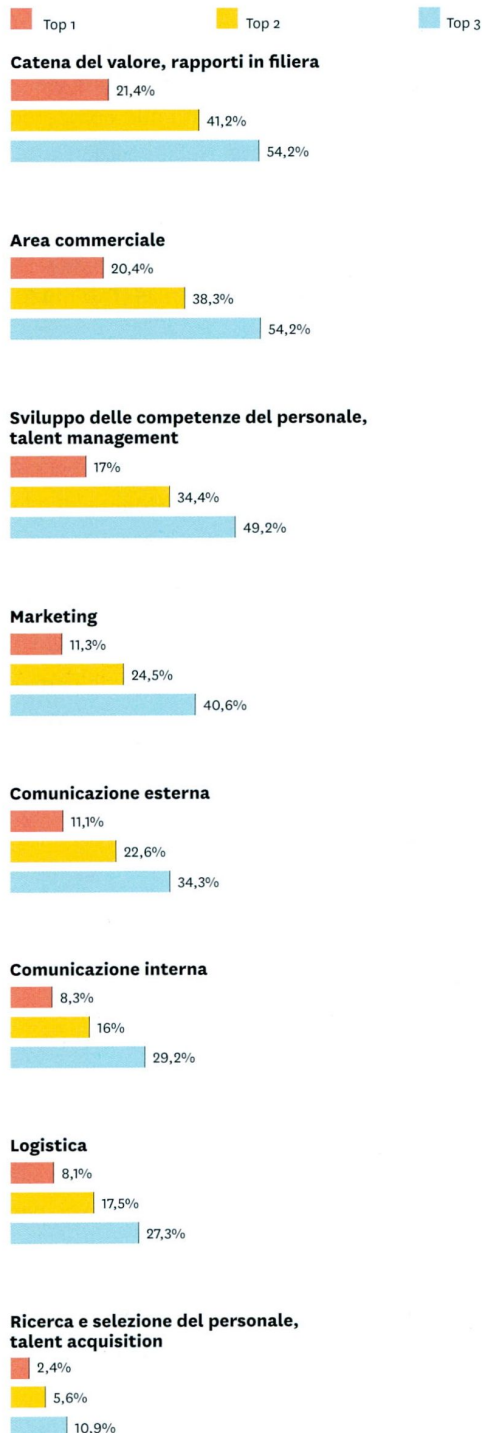
RAPPORTO SPECIALE 2020 FORMAZIONE MANAGERIALE

TABELLA 1 - IL LAVORO DEI MANAGER DURANTE LA CRISI CORONAVIRUS



Fonte: Cfmt-Manageritalia

TABELLA 2 - LE AREE SU CUI INTERVENIRE DOPO LA CRISI CORONAVIRUS



Fonte: Cfmt-Manageritalia

RAPPORTO SPECIALE 2020 FORMAZIONE MANAGERIALE

rea della formazione dopo la fine della crisi Coronavirus: lo farà il 31,7% delle imprese i cui dirigenti hanno risposto al questionario.

I problemi che le aziende si sono trovate ad affrontare durante l'emergenza Covid-19 sembrano proprio aver influito sull'opinione dei manager in merito alle competenze che dovranno essere incrementate. Nelle posizioni alte troviamo, infatti, competenze legate alla capacità di affrontare nuovi problemi con nuove modalità di soluzione e di mostrarsi flessibili e resistenti, nonché di saper gestire le persone a distanza e di resistere allo stress (Tabella 3).

INVESTIRE DI PIÙ IN FORMAZIONE

“Un virus inaspettato e globale ha cambiato il sistema economico, con effetti non ancora chiari, in particolar modo il mondo del Terziario, che rappresenta il contesto del Cfmt”, osserva **Pietro Luigi Giacomon, presidente di Cfmt**. “Ha sconvolto la vita delle persone, il modo di lavorare, con un ricorso spesso forzato allo smart working, di muoversi e relazionarsi, mettendo in luce le fragilità umane. Ha anche indotto precisi cambiamenti nel lavoro dei manager. La consapevolezza delle competenze da possedere, in parte diverse, e dell'importanza delle community per apprendere e condividere deriva proprio da questo”.

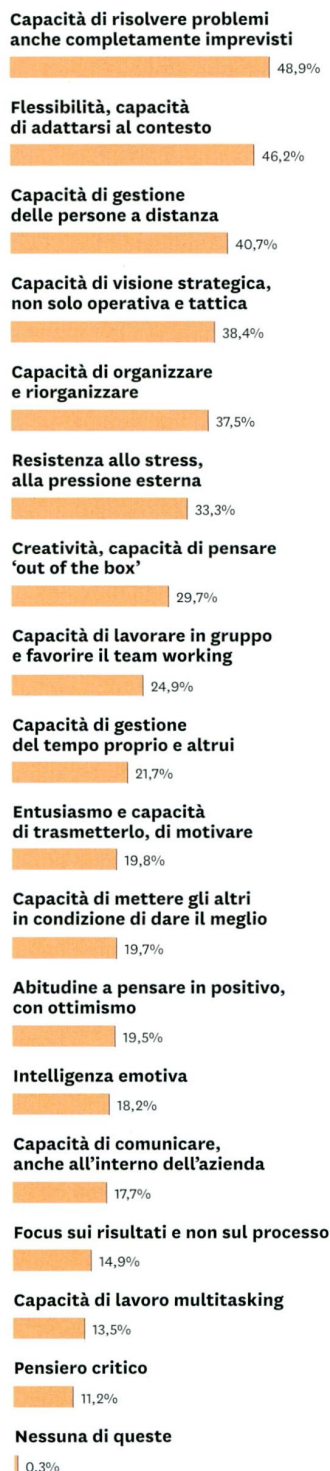


Pietro Luigi Giacomon
presidente di Cfmt

Giacomon fa osservare che i problemi cui i manager hanno dedicato più tempo (“molto più” o “un po' più di prima”) sono stati: gestire le paure e le speranze dei lavoratori; valutare o rivalutare i budget, i costi economici previsionali; pensare in modo strategico per il medio e lungo periodo; organizzare il lavoro, le attività in presenza o a distanza dei lavoratori; fare previsioni sull'andamento del business; pensare a nuovi modelli di business, a “strade” che non fossero solo il miglioramento di quella attuale.

Ecco perché bisogna investire di più nella formazione. “Perché la discontinuità è chiaramente percepita dai manager e si affronta con nuovi stimoli: la formazione di qualità ser-

TABELLA 3 - LE COMPETENZE PIÙ IMPORTANTI DOPO LA CRISI CORONAVIRUS



Fonte: Cfmt-Manageritalia

RAPPORTO SPECIALE 2020 FORMAZIONE MANAGERIALE

ve!”, spiega Giacomon. “Nella nostra ricerca è significativa l’aggregazione del campione in cinque cluster: solo pochi pensano – per fortuna – a un ‘ritorno al passato’ (l’11,2%), quasi un quarto del campione guarda a cambiamenti ma all’interno del modello precedente (il 23,5%). Una posizione intermedia è assunta dal 21% degli intervistati. Un po’ meno della metà dei manager propende invece per una discontinuità: nuovi modelli di business (per il 16,8%) e un vero stravolgimento (il 27,5%)”.

Giacomon sottolinea che, riguardo alle aree in cui bisogna maggiormente investire, il 49% dei manager pone lo sviluppo delle competenze e il talent management al terzo posto, subito dopo l’area commerciale e il tema cruciale della ri-costruzione della catena del valore e dei rapporti di filiera. “Ciò significa che competenze e risorse umane sono veramente le leve per ripensare il business in un periodo di massima incertezza”, osserva. “Nel classico ‘dilemma’ tra uomini e macchine, questa volta è più diffusa la consapevolezza che ci sono più spazi per le persone, le quali devono immaginare il nuovo – anzi i vari scenari del nuovo – e sperimentarlo, assumendosi rischi e riuscendo a cambiare con l’intelligenza e la creatività”.

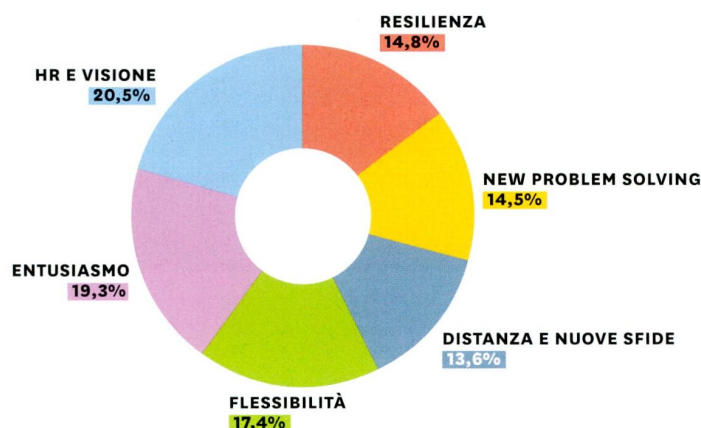
SEI TIPOLOGIE DI MANAGER

Sulla base delle risposte pervenute alla domanda relativa alle competenze da accrescere per il dopo-crisi, è stata costruita anche una “clusterizzazione” dei manager intervistati. Ne sono emersi sei gruppi che si caratteriz-

zano proprio per gli aspetti sui quali puntano per la ripresa (**Tabella 4**).

“Dall’indagine, ma anche da come abbiamo vissuto questi mesi di emergenza”, spiega il presidente di Cfmt, “emergono sei tipologie di manager collegabili alle competenze risultate come più importanti nella presente e futura situazione. Si tratta, ovviamente, di ‘idealtipi’, perché, ad esempio, la capacità di reazione a problemi ‘completamente imprevisi’ è comune a varie tipologie. Innanzitutto c’è il ‘manager flessibile’: qui conta la capacità di adattarsi al contesto, di disporre di una visione strategica, non solo operativa, di organizzare e ri-organizzare e di saper gestire persone a distanza. Appaiono collegabili le competenze del ‘manager efficace’, che sa risolvere problemi imprevisi, perché deve avere visione strategica, essere flessibile, capace di cambiare la sua organizzazione. Anche il ‘manager resiliente’ con la propria resistenza a stress e pressione esterna riesce ad affrontare problemi non previsti”. “La pandemia sanitaria, tuttavia, ha posto come imprescindibili altri elementi competitivi, che peraltro le aziende più performanti e innovative perseguono da tempo”, fa osservare Giacomon. “Ecco quindi l’esigenza del ‘manager collaborativo’ e del ‘manager interfunzionale’. Cooperare tra imprese significa, ad esempio, saper negoziare in una logica win-win. Essere interdisciplinari vuol dire saper dialogare (e fare affari) con persone che partono da percorsi economici (settori), linguaggi e competenze differenti, in un’ottica di *ibridazione*. Infine,

TABELLA 4 - LE COMPETENZE PER IL DOPO-CRISI - SEI TIPOLOGIE DI MANAGER



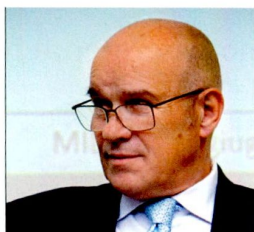
Fonte: Cfmt-Manageritalia

RAPPORTO SPECIALE 2020 FORMAZIONE MANAGERIALE

serve il 'manager veloce' per organizzazioni più flessibili e liquide, perché dalla velocità di risposta ai cambiamenti dipende il destino di tante imprese".

RIPARTIRE CON LA FORMAZIONE

Tra le competenze che, secondo la ricerca, dovranno essere incrementate c'è sicuramente la digitalizzazione. "Intesa", sottolinea **Guido Carella, presidente di Manageritalia**, "come la capacità da parte dei manager di riconsiderare i loro business model alla luce delle esigenze del cliente e delle possibilità della tecnologia digitale. Questa necessità è emersa fortissima nell'emergenza Covid-19, ma noi da tempo puntiamo proprio a fare cultura, informazione e a dare a tutti i manager un mindset capace di immaginare e poi fare questa rivoluzione. Tra le ultime nostre iniziative per spingere questo cambiamento c'è la Certificazione del Digital Innovation Manager che abbiamo per primi introdotto in Italia affidandola a un ente terzo e prestigioso quale Cepas, società del Gruppo Bureau Veritas. E poi il podcast Atomi & Bit che abbiamo recentemente lanciato con Andrea Latino per far conoscere a tutti la trasformazione digitale che hanno fatto e stanno facendo tanti manager e aziende". Carella fa inoltre osservare che formazione manageriale fa rima con cultura manageriale: "A questo proposito, proprio per valorizzare l'apporto che la managerialità offre sempre e ancor più oggi per ritornare a crescere e a guardare allo sviluppo, stiamo lanciando con Confcommercio e attraverso Cfmt l'iniziativa concreta e ambiziosa che va sotto il nome di 'Imprese e manager: insieme per ripartire'. Con questo progetto, mettiamo dei manager a supporto di aziende che dopo l'emergenza Covid-19 devono ricominciare con slancio. Un supporto di 10 giorni di consulenza e affiancamento, interamente a carico del Cfmt, per aiutare l'azienda a ripartire rigenerando prassi gestionali e modelli di business. Le aree di intervento in azienda e le specializzazioni del manager sono, infatti, trasformazione digita-



Guido Carella
presidente di Manageritalia

le, riorganizzazione interna, controllo di gestione e analisi degli indici di bilancio, analisi di mercato e sviluppo rete commerciale, filiere e reti d'impresa, e-commerce, passaggio generazionale, definizione e/o ridefinizione dell'idea e del modello di business e del business plan e utilizzo di finanziamenti provenienti da enti privati e/o pubblici. In pratica, una formazione sul campo per tutti".

METTERE AL CENTRO

LE COMPETENZE RELAZIONALI

Anche l'indagine realizzata nel mese di aprile dall'Osservatorio 4.Manager di Federmanager presso oltre 10mila manager dell'industria e dei servizi ha rilevato che il rinforzo delle competenze personali sia soft (41,9%) sia hard (39,4%) è uno degli aspetti della loro professionalità cui dedicheranno tempo ed energie per uscire dalla situazione di emergenza (**Tabella 5**).

I manager intervistati (15,8% appartenenti alla fascia top management, 39,8% direttori dipartimentali, 36,2% middle management e 7% professional), tra le iniziative pianificate per operare nello scenario post-Covid-19 pongono il rafforzamento delle competenze, subito dopo la ricerca di nuovi modelli di business (45,5%) e di soluzioni per mettere in sicurezza il business e garantire la fedeltà dei clienti (42,9%).

TABELLA 5 - IN CHE COSA SI IMPEGNERANNO I MANAGER NEI PROSSIMI MESI

% Base: Iscritti Attivi - Risposte sollecitate multiple



Fonte: Federmanager

RAPPORTO SPECIALE 2020 FORMAZIONE MANAGERIALE



Stefano Cuzzilla
presidente di Federmanager

“I manager confermano l'intenzione di ‘innovare’, anche a livello organizzativo, e di concentrarsi sulle competenze, soprattutto quelle relazionali”, spiega **Stefano Cuzzilla, presidente di Federmanager**. “Le soft skill sono considerate prioritarie per affrontare il cambiamento da oltre il 40% dei manager intervistati. Parliamo di capacità di motivare i collaboratori, di risolvere problemi in modo detonante, di tenere testa alle situazioni di stress, di comunicare. Tutti aspetti che differenziano il leader da un ‘capo’ qualsiasi”.

L'individuazione, nello scenario post-pandemico, di “nuovi modelli di business”, così come il “rinforzo delle competenze soft”, sono maggiori nelle due categorie dirigenziali. Tra questi, e in particolare tra i dirigenti generali (ad, direttore generale, top manager, Ceo, Cfo), emerge spesso anche la ricerca di “soluzioni per assicurare il business e la fedeltà dei propri clienti” (**Tabella 6**).

Ma in quanto associazione di rappresentanza, Federmanager che cosa proporrà alla controparte, cioè alle associazioni degli imprenditori? “Il nostro sistema di relazioni industriali insiste da anni sulla formazione, grazie ai fondi

interprofessionali che finanziano piani aziendali e piani individuali per accrescere le competenze manageriali”, informa **Cuzzilla**. “In questo periodo di crisi economica dobbiamo rilanciare, non dobbiamo perdere l'opportunità di cambiare approccio: investire nell'aggiornamento professionale è un modo utile per stimolare soluzioni nuove. È la via che imprenditori, manager e lavoratori devono percorrere insieme per gestire in modo innovativo una situazione mai vista prima”.

L'indagine di Federmanager ha approfondito anche il tema dello smart working, con circa l'80% dei manager che utilizza in modo esclusivo o parziale questa modalità di lavoro. Come si dovrà usarlo una volta terminata la fase acuta della crisi, all'interno di un nuovo contesto di “normalità” che dovrà essere necessariamente diverso dalla “normalità” di prima? Quali competenze dovrà fornire la formazione?

“La sfida è trasformare lo smart working in una modalità di lavoro strutturata”, osserva **Cuzzilla**. “Per riuscirci serve un mindset diverso, costruito su logiche che premiano il risultato, l'efficacia, l'ottimizzazione del fattore tempo. Elementi che guidano da sempre la condotta dei manager e, infatti, non è un caso che lo smart working sia diffuso nel 97% delle imprese altamente managerializzate. Sia chiaro, quindi: non si tratta di lavorare da casa con la stessa organizzazione e gli stessi criteri che valgono in ufficio. Infine, serve un'altra cosa: un aiuto da parte del legislatore che possa favorire l'evoluzione delle norme in materia, compiendo un passo avanti rispetto alla legge del 2017”. ©

TABELLA 6 - TIPO DI IMPEGNO PER CATEGORIA MANAGERIALE

Valori in % per ruolo aziendale
Base: Iscritti attivi - Risposte multiple

	Dirigente Generale	Dirigente d'Area	Manager - Quadro	Professional
Rinforzo delle competenze “hard”	34,8	41,8	40,3	38
Rinforzo delle competenze “soft”	45,5	45,8	39	32,6
Nuovi modelli di business	53,1	47,3	38,1	57
Soluzioni per assicurare il business e garantire la fedeltà dei clienti	54,9	45,5	36,6	35,7
Altro	2	3,1	5,7	4,1

Fonte: Federmanager

R A P P O R T O S P E C I A L E 2 0 2 0 F O R M A Z I O N E M A N A G E R I A L E

LE DOMANDE DI RIFLESSIONE

POSTE ALLE SCUOLE

Nei mesi scorsi *Harvard Business Review Italia* ha pubblicato, sulla rivista e online, numerosi articoli di accademici, manager ed esperti americani ed europei sulla gestione della crisi creata dal Covid-19, fornendo elementi di studio e di riflessione su quanto stava accadendo e sugli strumenti utili per valutare e fronteggiare le varie problematiche. Da molti di questi testi abbiamo tratto spunto per individuare le tematiche relative alla formazione manageriale da analizzare con le scuole di formazione coinvolte in questo Rapporto, con l'obiettivo di valutare le esigenze dei manager e di conoscere le risposte che le varie strutture stanno dando o si preparano a fornire. Naturalmente, ogni scuola ha a sua volta individuato ulteriori tematiche e problematiche sulle quali ha posto l'accento nei propri interventi.

Ecco le domande-base che abbiamo posto:

1 In questo momento la sfida è sia educativa – formare la classe dirigente a un nuovo modo di lavorare, fortemente “digitally enabled” – sia organizzativa: ridisegnare i processi aziendali facendo in modo che la dimensione digitale e la remotizzazione siano la regola e non l'eccezione. Come si inserisce la formazione manageriale in questo scenario organizzativo più ampio?

2 In questo periodo l'incertezza è ovunque. Saperla gestire sarà sempre più importante, ma tale competenza non rimarrà esclusivo appannaggio degli analisti finanziari. Come bisogna allora formare i manager su questo versante?

3 Si parla anche di “immaginazione” – la capacità di creare, evolvere e sfruttare modelli mentali di cose e situazioni che ancora non esistono – ritenendo che sia il fattore cruciale per cogliere e creare nuove opportunità e trovare nuovi percorsi di crescita. L'immaginazione è anche una delle cose più difficili da mantenere attive quando si è sotto pressione. Come va allenata? Quali percorsi formativi sono veramente validi per fornire a imprenditori e manager gli strumenti per attivarla e alimentarla?

4 In una crisi si è tentati di ricorrere al comando e al controllo, ma gli esperti sostengono che è solo grazie ai leader che esprimono sostegno che è possibile superarla. Nei gruppi in cui i leader riescono a es-

sere di sostegno, il supporto reciproco abbonda, il lavoro continua e alla fine emerge una nuova visione. Quando i leader non sono capaci di dare sostegno, e non ci si può appoggiare l'un l'altro, ne derivano ansia, rabbia e divisione. Ma agli imprenditori e ai manager chi fornisce sostegno? In che modo è intervenuta o dovrebbe intervenire la formazione per garantire strumenti, modalità e conoscenze tali da permettere loro di mantenere equilibrio e dare, nel contempo, il necessario supporto ai propri collaboratori?

5 Con il lavoro a distanza i leader hanno dovuto gestire team virtuali cercando di tenerli in carreggiata. Quale supporto può dar loro la formazione? Come possono i manager acquisire la capacità di comunicare in remoto, di creare un clima di fiducia e ascolto, di mostrare trasparenza ed empatia con i propri collaboratori?

6 Riguardo al rapporto con i clienti, è fondamentale la capacità di continuare a comunicare con loro, segnalando cosa si sta pensando e pianificando. Come inventare nuove azioni per coinvolgerli? Quale supporto può dare la formazione a imprenditori e manager su questo fronte?

7 L'apprendimento online diventerà sempre più importante e verrà ulteriormente implementato. Ma quale spazio si dovrà riservare all'aula, dal momento che restano comunque fondamentali la presenza fisica e il contatto umano nella costruzione di relazioni, fiducia, soluzioni di gruppo, che mancano in una dimensione online?

8 Per quanto riguarda la vostra struttura, come sono cambiate le modalità di erogazione della formazione di fronte allo “shock” creato dalla pandemia Coronavirus?

9 Come hanno risposto i vostri clienti (aziende, manager, professionisti)? A loro volta, che tipo di richieste vi hanno fatto?

10 Come state seguendo gli sviluppi della situazione, in vista della cosiddetta “fase 3”, che manterrà e renderà probabilmente strutturali molte delle limitazioni imposte dalle prime fasi dell'emergenza? Quali azioni state attivando o contate di intraprendere?

RAPPORTO SPECIALE 2020 FORMAZIONE MANAGERIALE

CAPTARE I SEGNALE DEL FUTURO E TRASFORMARLI IN AZIONI



di **Emanuele Castellani**
CEO di Cegos Italia
& CEO di Cegos APAC

Secondo il Fmi, il Pil italiano dovrebbe contrarsi del 9,1% nel 2020; caduta imprevedibile e straordinaria, ma anche superiore ad altri Paesi (UK -6,5%, Germania -7%, Francia -7,2%, Spagna -8%). Servirà una crescita altrettanto straordinaria per tornare al 2019 ed evitare l'accaduto del decennio seguente la crisi del 2008.

Una recente ricerca del Centro Studi di Cegos SA si conclude con una considerazione scontata ma profonda: il mondo mostra una considerevole attitudine al cambiamento che costituisce un attacco al set di competenze individuali. Un articolo del World Economic Forum del gennaio 2020, intitolato "We need a global reskilling revolution", sostiene "we need to reskill 1 billion people by 2030". Stiamo parlando, cioè, di riqualificare "1 billion people", a valle di uno stravolgimento che ha accelerato il mutamento causato soprattutto dalla digitalizzazione. Ed è proprio su questo che l'Italia si è fatta trovare impreparata, come sottolinea un articolo di *Harvard Business Review* "Which countries were (and weren't) ready for remote work?", in termini sia di dotazione tecnologica strutturale sia della sua resilienza.

Abbiamo tutti il sogno di predire il futuro. La sua conoscenza guiderebbe i nostri comportamenti e cancellerebbe il concetto di rischio. Predire è impossibile, ma decodificare o interpretare il futuro non lo è. Possiamo infatti captare segnali, trasformarli in informazioni e poi agire. Dobbiamo investire efficacemente sul nostro set di competenze focalizzandoci sulle soft skill. A tutti i livelli. Il management in particolare ha bisogno di farlo... proprio le persone che sono più convinte di non averne bisogno. L'investimento su una soft skill produce un effetto moltiplicatore su altre soft e hard skill, propagando effetti simili a quelli di un'onda d'urto.

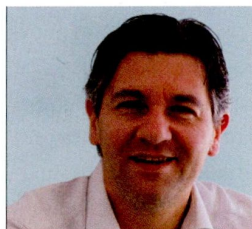
Ci rendiamo conto che nel prossimo quinquennio sarà necessario crescere del 5% annuo per recuperare gli standard di vita a cui eravamo abituati? Come pensiamo di farlo? Se ne accorgerà soprattutto chi sarà al comando, soprattutto

chi dovrà *decidere*; in un contesto liquido, VUCA, in solitudine e con livelli di responsabilità e posta in palio crescenti. I grandi decisori affronteranno le questioni più cruciali, ma potranno contare su informazioni raffinate e aggiornate; saranno decisioni cruciali e, proprio per questo, sporadiche. I manager e i middle manager, nel loro insieme, avranno un grande impatto sulle sorti dell'azienda perché "strategy without execution is dreaming" e generalmente i secondi sono meno formati e meno esperti dei primi.

I manager e i middle manager si giocano tutto nella comunicazione digitale, nell'organizzazione efficiente del proprio lavoro, nella capacità di incanalare la creatività e lo spirito d'iniziativa entro canoni di produttività; hanno bisogno di comprendere meglio i segreti del remote working e di imparare a imparare. Queste sono le nuove sfide, imprescindibili per chi già padroneggia il problem solving, la comunicazione efficace, il team building, la gestione del tempo e dello stress, le relazioni interpersonali e le differenze multiculturali.

Nel suo discorso alla nazione del marzo scorso Emmanuel Macron ha pronunciato spesso la frase: "Nous sommes en guerre". Ecco, oggi io concludo così questo mio intervento.

NUOVA FORMAZIONE PER UN MONDO NUOVO



di **Nicola Spagnuolo**
direttore di Cfmt
Centro di Formazione
e Management del Terziario

Tutte le pandemie, storicamente, hanno costretto a rompere con il passato immaginando un mondo nuovo, con un prima e un dopo. Il punto focale oggi è cercare di immaginarsi come sarà il dopo Covid-19. Gli scenari ipotizzabili circa il paradigma socio-economico possono essere svariati e tutti percorribili. Ci troveremo di fronte a imprese impegnate nel reinterpretare il proprio ruolo nell'alveo dei cambiamenti che interi settori hanno subito e che produrranno almeno due tipi di impatti: da un lato, avremo aziende operanti in settori che hanno tratto giovamento dal contesto creato dal lockdown (si pensi, ad esempio, ai player dei settori Telco o alle software house) e che dovranno perseguire, attraverso la formazione, obiettivi di upskilling delle competenze del proprio team; dall'altro lato, troveremo aziende, troppe