

L'evoluzione delle competenze

In base al ritmo del progresso tecnologico in cinque anni il 60% delle «skills» che oggi sono ritenute necessarie saranno superate e dovranno essere modificate

Lo scenario. EY con l'Università La Sapienza ha analizzato l'impatto di «up-skilling» e «re-skilling» - Italia sotto la media Ue per la partecipazione ad attività di apprendimento permanente

Ogni euro investito in formazione aumenta il valore fino a 3 volte

Valeria Sforzini

Le tecnologie avanzano sempre più velocemente, ma le competenze faticano a stare al passo. La rivoluzione tecnologica 4.0 in Italia sta portando con sé una serie di cambiamenti che hanno investito il paese a una velocità senza precedenti. La mancanza di competenze necessarie ad accogliere la trasformazione, tuttavia, potrebbe trasformarsi in un'arma a doppio taglio all'interno del paese, facendo sì che robotica e high-tech prendano il posto di manodopera non specializzata e comportino una perdita di posti di lavoro.

La nuova frontiera per risolvere il «mismatch» tra domanda e offerta che sta minacciando il futuro delle imprese, passa per la formazione e per lo sviluppo del «capitale psicologico». Dalla resilienza, alla capacità di autodeterminarsi, passando per il controllo delle emozioni: se il modello di formazione delle capacità utilizzabili dalle aziende è diventato obsoleto, e nel mondo delle università stanno cominciando a svilupparsi le prime piattaforme miste che sfruttano le esperienze di campo, saranno le stesse qualità dei lavoratori a fare la differenza nel campo dell'applicazione delle nuove tecniche. A dimostrarlo sono EY e l'Università La Sapienza di Roma, offrendo con il loro progetto una nuova prospettiva sulla trasformazione di tecnologia e sulla risposta che deve arrivare dal mondo della formazione.

Il problema maggiore si presenta per le piccole e medie imprese e per i lavoratori che non possono più contare su capacità acquisite nel tempo, ma devono sottoporsi ad attività di re-skilling e di up-skilling per poter gestire al meglio le innovazioni. La diffe-

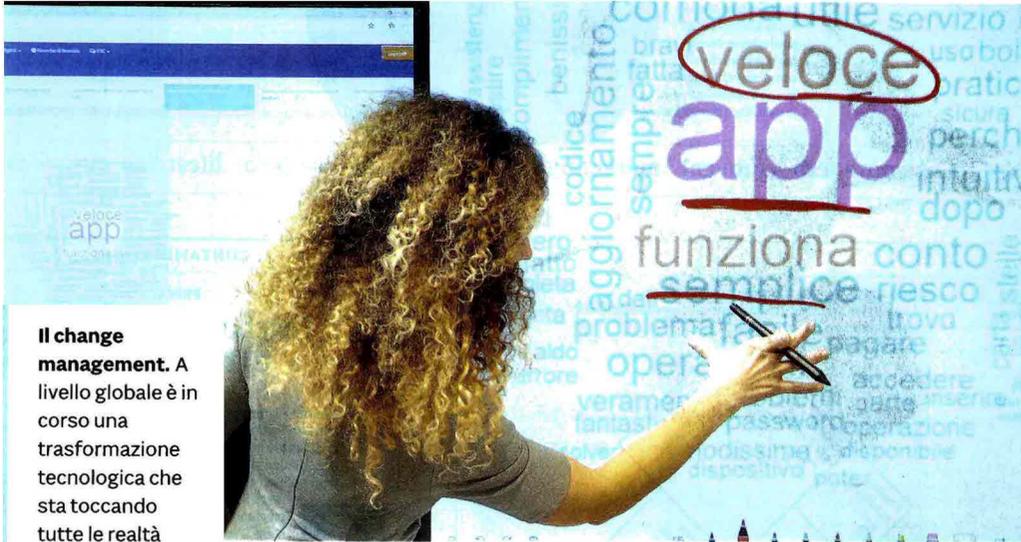
renza si gioca come sempre sul campo dell'aggiornamento professionale e sull'apprendimento di nuove competenze, ma l'Italia rimane sotto la media UE per quanto riguarda la percentuale di adulti che partecipano ad attività di apprendimento permanente, anche se le cifre sono in crescita. «Investendo 1 euro sulla formazione e lo sviluppo di certi tipi di skill - spiega Donato Ferri, Mediterranean People Advisory Services Leader di EY - ottengo un aumento nel fatturato da 2 a 3 volte il valore investito in un anno, a seconda se parliamo rispettivamente di aziende grandi o medio-piccole. Oggi a cambiare è il metodo di lavorare sulle persone, e a durare non è la competenza che si impara negli anni. Non si può pensare di non lavorare sulla psicologia e la capacità di un manager di motivare e di motivarsi, soprattutto se si considera che le aziende che hanno più successo sono quelle che possiedono diversi livelli di leadership e che nel 2050 più della metà delle professioni saranno basate sul self-employment».

A livello globale è in corso una trasformazione tecnologica che sta toccando tutte le realtà produttive e, se non verranno presi per tempo dei provvedimenti investendo in formazione e sviluppo di nuove competenze, il mondo del lavoro non sarà in grado di bilanciare i cambiamenti in atto. I dati parlano di una situazione di disallineamento: in cinque anni, il 60% delle skills che oggi sono ritenute necessarie saranno superate e dovranno essere modificate. Tuttavia, se le grandi aziende si stanno aggiornando per mantenersi in linea con il progresso investendo per adottare tecnologie e in corsi di aggiornamento professionale, non si può dire lo stesso delle piccole e medie imprese, che se dovessero restare indietro, porterebbero a un rallentamento dell'intera filiera.

In Italia, la questione è ancora più

delicata: secondo i dati riportati da EY, nei prossimi 5 anni e salvo revisioni dell'età pensionabile, ci saranno circa 2,5 milioni di posti di lavoro disponibili, ma di questi, solo i due terzi saranno effettivi. Inoltre, da un lato il 35% delle aziende sperimenta difficoltà di reclutamento, mentre il 40% degli occupati sostiene di stare svolgendo una professione che non sia legata al proprio percorso di studi. In Italia, a mancare sono soprattutto le competenze spendibili nel campo dell'industria 4.0: cresce l'attività manifatturiera, ma all'impresa italiana, da qui a cinque anni, serviranno 280 mila super tecnici specializzati soprattutto nel settore dell'ingegneria. «L'Italia è l'unico paese in ambito europeo nel quale si sta assistendo a un fenomeno di polarizzazione asimmetrica. Si stanno creando lavori di tipo non specializzato - aggiunge Ferri - gli investimenti nel frattempo si spostano e vanno in altri paesi. Nel campo dell'innovazione, si affermano le cosiddette tecnologie di sostituzione, che invece di creare posti di lavoro li distruggono. Le tecnologie senza competenze sono una vera bomba ad orologeria: l'innovazione va prima capita, poi applicata».

Quali provvedimenti dovranno prendere le imprese? Puntare su smart working e lifelong learning: da un lato, rendendo più flessibili orari e luoghi di lavoro, il risultato sarà che il lavoratore si concentrerà sul raggiungimento degli obiettivi, e non solo sulla gestione dei processi. Dall'altro, proporre un aggiornamento costante e distribuito lungo tutta la vita professionale dell'impiegato gli permetterà di adattarsi alle necessità dell'organizzazione. Quello che si rende necessario per le aziende ora, è però superare una sfida che deve rilanciare le pmi che oggi si trovano in forte ritardo, grazie a un supporto strutturato da parte dello stato in termini di incentivi.



Il change management. A livello globale è in corso una trasformazione tecnologica che sta toccando tutte le realtà produttive



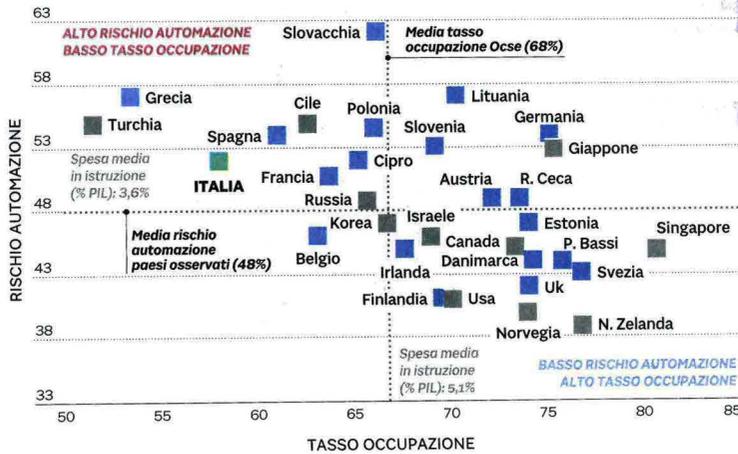
Donato Ferri. Per il Mediterranean People Advisory Services Leader di EY «le tecnologie senza competenze sono una vera bomba ad orologeria: l'innovazione va prima capita, poi applicata».

Lo spostamento verso il capitale psicologico

LA GEOGRAFIA DELL'IMPATTO DELL'AUTOMAZIONE

Dati in percentuale

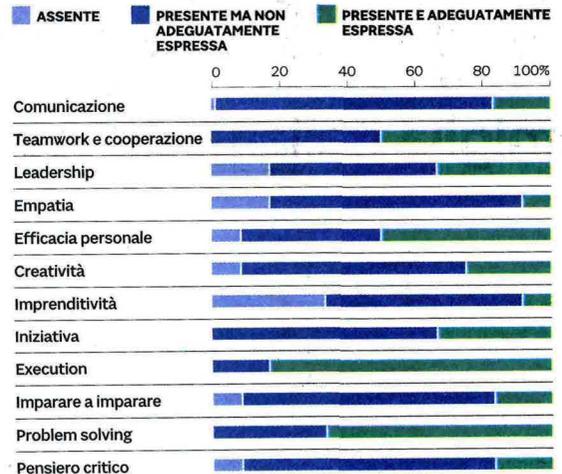
■ PAESI UE ■ PAESI TERZI ■ ITALIA



Fonte: Elab. EY su dato OCSE

LE COMPETENZE TRASVERSALI. QUALI?

Attualmente in che misura le seguenti competenze trasversali sono presenti e adeguatamente espresse nella sua azienda?



Nota: Survey EY 2018 su 250 aziende italiane

Formazione. In soli 8 mesi oltre 200 aziende sono passate dal Wavespace EY

Il laboratorio dove nasce la comunità del 4.0

Un laboratorio di innovazione che ha lo scopo di creare scambio di tecnologie e mostrare esempi di pratiche positive. Il Wavespace di EY aperto a Milano nel 2018 è stato creato con la missione di dare modo alle imprese di aggiornare i propri modelli di business alla luce delle nuove tecnologie: dallo stabilire quali siano le competenze necessarie per applicare i nuovi mezzi a disposizione, al ridisegnare i flussi interni alle aziende sulla base dei cambiamenti in corso. Di cosa si tratta? Di uno spazio fisico diviso in settori con funzioni specifiche interamente dedicati alle aziende, uno dei 19 centri distribuiti nel mondo e lanciato nel corso della Milano Digital week. Sono più di 200 le aziende, sia grandi, sia pmi, che negli ultimi otto mesi si sono rivolte al Wavespace dando vita a una comunità dell'innovazione collegata anche su scala globale.

La frontiera nella quale si inserisce questo spazio è il "Change management", con il quale si pone l'obiettivo di aiutare le imprese ad affrontare la nuova rivoluzione tecnologica 4.0, imparando a gestire innovazioni come blockchain, artificial intelligence, internet of things e a utilizzarle. «Il nostro "innovation lab" non è un luogo dove facciamo vedere le tecnologie, ma dove queste vengono utilizzate come un contesto di apprendimento - ha commentato Donato Ferri, Mediterranean People Advisory Services Leader di EY - Abbiamo provato a dare a questo luogo un taglio di accompagnamento, sia attraverso format dedicati ad administratori delegati per lavorare sulla leadership e su competenze tecniche e psicologiche, sia intervenendo in forma di community, mettendo insieme università, centri di ricerca e laboratori. Il fil rouge che lega queste azioni in maniera chiara è che

chi innova riesce ad assumere, a fare margini migliori, a internazionalizzarsi e a crescere». All'interno dell'Hub, un team di esperti di "change management", come psicologi e neuroscienziati, con il supporto di una Business Unit, mettono la propria conoscenza a disposizione delle altre aziende.

«La Digital Transformation non è un problema di tecnologie, ormai disponibili, ma è un tema di cambiamento culturale profondo delle persone - ha commentato Andrea Pogutz, Mediterranean Chief Digital & Innovation Officer di EY -. L'innovazione è oggi il processo più people-driven che esiste in azienda. Per trasformare serve un investimento forte, finalizzato a costruire un mix di competenze tecnico specialistiche e trasversali, che permettano di governare il nuovo ecosistema uomo-macchina-software. Wavespace nasce proprio all'interno di questo scenario, con l'obiettivo di accompagnare le nostre persone e i clienti nei processi di Transformation & Change, cambiando il modo di operare all'interno dell'organizzazione».

Proprio per questo, tra le attività già in programma per il 2019 ci sono community di pratica su Ai e robotica per Pmi. Sempre sullo stesso filone di eventi, verranno organizzati format specifici sull'innovazione destinati a giovani per prepararli all'ingresso nel mondo del lavoro attraverso la collaborazione con Università e Master altamente specializzati in modo da cominciare a formare quelle competenze che occorrono alle aziende già a partire dal livello scolastico. Il prossimo innovation hub aprirà a Roma alla fine dell'anno e porterà avanti il focus sulle tematiche di change management e innovazione per le piccole e grandi imprese.

—V.S.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

In Italia il problema del mismatch è tutt'altro che superato: il 35% delle imprese ha difficoltà di reclutamento

Lo studio. Al via un progetto che esamina le reazioni dei lavoratori alle difficoltà

Psicologia e successo, un legame da rivalutare

La chiave del successo di un'azienda passa per il capitale, sì, ma quello psicologico. Dalla capacità di saper trasformare in opportunità le situazioni critiche che si presentano sul lavoro, alla proattività, all'ottimismo, senza tralasciare la resilienza: le qualità che fanno di un lavoratore un impiegato di successo, con possibilità di far carriera, sono le stesse che agiscono da training per tutta l'impresa e vanno valorizzate. Sono queste le basi del progetto che Ernst & Young ha avviato in collaborazione con il gruppo di ricerca coordinato dalle professoresse Laura Borgogni e Chiara Consiglio dell'Università la Sapienza di Roma.

«Per questo progetto ci siamo concentrati sulla rilevazione di quelle risorse personali – ha spiegato Laura Borgogni, professoressa ordinaria di psicologia del lavoro alla Sapienza – che sono fondamentali nel mondo lavorativo, consentendo di fronteggiare le difficoltà, immaginare scenari futuri, apprendere dalla propria esperienza e da quella degli altri, perseverare per raggiungere i propri obiettivi adottando strategie alternative e autoregolarsi. Numerose evidenze scientifiche hanno dimostrato che queste capacità sono indispensabili per il successo individuale e organizzativo, in particolare nei contesti di cambiamento come quelli attuali. Tuttavia difficilmente questi aspetti vengono rilevati nei processi di selezione e valutazione». È proprio questo l'obiettivo del progetto: mettere a punto una metodologia di valutazione che consenta di rilevare in modo



LAURA BORGOGNI
 Docente
 alla Sapienza
 di Roma

affidabile e standardizzato, oltre alle competenze, anche queste dimensioni. «L'idea è quella di declinare questa metodologia in modo mirato nelle diverse aziende – aggiunge – eventualmente agganciando ad essa dei progetti orientati a sviluppare le risorse personali dei lavoratori. In Italia siamo molto indietro sullo scambio tra la ricerca e la pratica organizzativa, per questo è importante utilizzare dei modelli che siano stati avvalorati da studi scientifici». Sono queste le qualità che verranno sviluppate nel futuro all'interno del contesto lavorativo.

Alla luce delle innovazioni che il mondo delle imprese si trova ad affrontare oggi, soprattutto in campo tecnologico, lo sviluppo di tali capacità si rende sempre più necessaria, anche per chi non sista approcciando ora per la prima volta al mondo del lavoro. «Le risorse personali sono utili non solo ai giovani, ma anche a chi sta attraversando una fase di cambiamento e di reskilling – ha spiegato Borgogni – è chiaro che i giovani solitamente affrontano il cambiamento con più elasticità, ma tutti possono potenziare le proprie risorse psicologiche per affrontare più positivamente le transizioni e i cambiamenti, a prescindere dall'età».

—V.S.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

