

#PRIORITALIA

PASSIONE PER UN'ITALIA MIGLIORE



COSTRUIRE UN PATTO GENERAZIONALE NELL'ECONOMIA DELL'INNOVAZIONE E DELLE COMPETENZE



Trasformazione digitale e del lavoro: competenze e processi adattivi

WIKI PAPER 1

realizzato a seguito del Meeting Prioritalia dell'8 giugno 2018

Indice

1. Introduzione
2. Dal tavolo di lavoro *Trasformazione digitale e del lavoro: competenze e processi adattivi*
3. Sintesi del rapporteur Serena Scarpello

#PRIORITALIA –Costituita in Fondazione nel 2018 da Manageritalia e Cida, nasce nel 2012 su iniziativa delle principali organizzazioni di rappresentanza della dirigenza italiana (CIDA, Federmanager, Manageritalia, Fenda, Fidia e Sindirettivo Centrale). Ha lo scopo di promuovere e valorizzare l'impegno della comunità manageriale in una logica di restituzione di competenze per generare valore civico e sociale. Con il modello "Leadership civiche" fondato su ascolto, collaborazione progettuale e partecipazione civica punta a mobilitare il tessuto vivo e produttivo del Paese per costruire progettualità concrete, innovative e misurabili su "Nuova imprenditorialità e etica digitale", "Innovazione sociale e rigenerazione civica", "Economia circolare ed educazione alla sostenibilità dello sviluppo".

1 - Introduzione

L'impegno di Prioritalia

Impegnarsi per un'*Italia consistente*, un Paese che lavori concretamente per riappropriarsi di un'identità collettiva positiva, fondata sulla credibilità, sulla coerenza e sulla coesione.

Un Paese che sappia valorizzare la propria unicità nel mondo attivando processi di innovazione economica, sociale e culturale originali, non stereotipati, sostenibili, capaci di apportare benefici reali ai cittadini e di ridurre gli squilibri tra i territori e le generazioni, facendo leva sulle competenze delle persone e sull'attuazione di programmi concreti, realizzabili e misurabili.

Il Meeting dell'8 giugno 2018

È questa l'idea che ha lanciato e sostenuto il Meeting Prioritalia, svoltosi l'8 giugno 2018 a Milano, intitolato *Costruire un patto generazionale nell'economia dell'innovazione e delle competenze*.

Tenutosi in apertura della 91^a Assemblea di Manageritalia, il Meeting ha portato oltre 60 persone – tra manager, leader sociali e d'impresa – provenienti dall'intero territorio nazionale, a lavorare insieme per una mattinata suddivisi in tre tavoli di lavoro dedicati a temi chiave come le trasformazioni del mercato del lavoro, la condivisione delle competenze, l'innovazione sociale, il welfare e il rapporto intergenerazionale.

Nel pomeriggio il Meeting è proseguito in sessione plenaria e il lavoro dei tavoli è stato restituito alla folta platea dopo un'introduzione dedicata alla presentazione di **un'indagine di AstraRicerche**, realizzata su un campione rappresentativo di 1.500 italiani 20-75enni e di 1.020 manager, che ha evidenziato la volontà di collaborare tra le generazioni, facendo emergere interessanti elementi sul modo in cui gli italiani considerano e vivono l'innovazione, il lavoro, il futuro dello sviluppo e del welfare. A conclusione dell'incontro si è svolta una **tavola rotonda** di confronto con alcuni esponenti politici di diversi orientamenti.

Perché questo documento

Il presente documento è uno dei **tre wiki paper** con cui Prioritalia restituisce in sintesi quanto emerso durante il Meeting, con l'obiettivo di far emergere i temi salienti delle discussioni e segnalare una serie di proposte e soluzioni maturate in seno ai tre tavoli di lavoro.

*Con il coinvolgimento di una base ampia e trasversale rispetto a settori, professioni e territori, Fondazione Prioritalia solleva l'attenzione sulla necessità di costruire un nuovo patto generazionale fondato sul riconoscimento del valore delle competenze, con l'ambizione di contribuire a rappresentare le esigenze di un **movimento di opinione e azione** trasversale che afferma una **visione** responsabile di sviluppo per il Paese.*



2 – Dal tavolo di lavoro *Trasformazione digitale e del lavoro: competenze e processi adattivi*

La mattina dell'8 giugno i 60 partecipanti al Meeting hanno lavorato suddivisi in tre tavoli di lavoro, ciascuno dedicato a uno dei tre temi in agenda.

Per ogni gruppo, un facilitatore ha orientato lo svolgimento delle discussioni e un rapporteur ha relazionato su quanto emerso di fronte all'Assemblea in plenaria, nel pomeriggio.

Partecipanti

Ignazio De Lucia - *Manageritalia Lombardia*
Franco Del Vecchio - *Federmanager Aldai*
Edvige Della Torre - *Manageritalia Lombardia*
Stefano De Martin - *Manageritalia Friuli Venezia Giulia*
Marco Rendina - *ASSTEL*
Vladimir Erardi - *CIMO Piemonte*
Paolo Filauro - *Federmanager Liguria*
Mario Franzino - *Manageritalia Lombardia*
Claudia Gorza - *IULM University*
Andrea Latino - *Leviathan*
Luigi Mazza - *Italiacamp*
Luca Motta - *HP Italia*
Andrea Pietrini - *yourCFO Consulting*
Simone Puksic - *Insiel spa - Assinter Italia*
Francesco Samorè - *Fondazione Giannino Bassetti*
Francesco Seghezzi - *ADAPT*
Carlo Stagnaro - *Istituto Bruno Leoni*

Facilitatore Monica Pontiroli - *Manageritalia Lombardia*

Rapporteur Serena Scarpello - *Havas PR*

Sintesi dei lavori

I contenuti riportati di seguito vanno considerati come appunti di lavoro per fissare i concetti chiave emersi dai tavoli, sintetizzando gli audio registrati degli interventi dei singoli che hanno animato le discussioni.

Sono quindi per loro natura dei materiali grezzi, dei semilavorati a cui abbiamo dato una forma di work in progress per metterli a disposizione degli interlocutori di Prioritalia (partendo dai partecipanti ai tavoli) e riutilizzarli nella prosecuzione del percorso avviato al Meeting.

➔ La trasformazione tecnologica richiede una trasformazione culturale

Attraverso molti interventi emerge forte l'orientamento e la consapevolezza che il tema della trasformazione del lavoro, oltre che una sfida tecnica, è anche e soprattutto una sfida culturale.

Le tecnologie infatti non sono fine a se stessi ma sono strumenti abilitanti. Per recepirle, insieme alle dotazioni infrastrutturali, bisogna dotarsi di un appropriato background culturale.

Bisogna poi accettare il fatto che alcune innovazioni rimettono in discussione anche il nostro passato, un grande "patrimonio" che rischia di non essere adeguatamente valorizzato se non si comprendono appieno le opportunità offerte dall'innovazione.

➔ Le soft skill sono fondamentali per accompagnare relazioni e intelligenze

La *digital transformation* si deve pertanto inserire in un terreno di cultura generale, di cui le *soft skill* devono diventare parti fondamentali: l'intelligenza delle persone e le relazioni tra le persone devono essere percepite e riconosciute come fattori determinanti per la buona riuscita di ogni attività: istituzionale, di business o non profit che sia. Purtroppo, nelle organizzazioni, manca spesso questa predisposizione, questo fondamentale atteggiamento di "accompagnamento".

➔ Nuovi paradigmi centrati immateriale VS materiale e utilizzo VS possesso

Gli attuali sistemi normativi, regolamentari, fiscali ecc. si basano su un paradigma che ormai non esiste più, quello dominato dalla produzione e dallo scambio di beni fisici. Con la digitalizzazione la componente di servizi immateriali è sempre più rilevante. Nei processi di produzione e scambio sono sempre più importanti le componenti intangibili e questo si riflette sulle tendenze a valorizzare sempre più l'utilizzo che il possesso, la condivisione anziché la proprietà.

Si deve comprendere che lo sviluppo economico e l'occupabilità oggi in Italia si svolgono in un cantiere nuovo, quello dell'innovazione tecnico-scientifica e, non di meno, dell'innovazione sociale.

➔ La trasformazione richiede distruzione, meglio se guidata e graduale

Non bisogna dimenticare che ogni processo di trasformazione è legato indissolubilmente a un processo di distruzione. Se non si consente la distruzione, cioè la riallocazione delle risorse in termini di capitale fisico e capitale umano, non si avrà l'input per la parte creativa. Bisogna quindi interrogarsi su come riuscire a consentire questi processi di distruzione, rendendoli meno radicali e dolorosi possibile.

➔ Per fronteggiare cambiamenti nel lavoro serve più formazione

La tecnologia va avanti molto velocemente, con ritmi e cadenze irreversibili. Ci sono già nel mondo laboratori e ricerche di tecnologie veramente *disruptive* che vanno ben oltre le attuali IA.

Il lavoro verrà cambiato dalla sempre maggiore globalizzazione, dall'onnipresenza della tecnologia e dalla ricerca di sostenibilità: per affrontare questa sfida si devono incentivare le aziende a

cambiare la propria cultura, puntando sulla formazione e sull'innovazione dei processi manageriali.

Si propone di sviluppare una piattaforma di formazione digitale il cui funzionamento partirebbe da un questionario di valutazione per indagare l'effettiva conoscenza dell'innovazione digitale e la loro effettiva applicazione, ovvero quali sono le competenze reali presidiate dalle persone, per poi erogare set specifici di competenze anziché distribuire una formazione generica e non approfondita.

➔ Investire nelle persone: il capitale è nelle competenze

Se negli anni del secolo scorso il capitale era fondamentalmente finanza, economia per investire in macchinari e in apparecchiature, il capitale del XXI secolo è soprattutto fatto di persone. In questo momento all'Italia manca una visione e una strategia su questi temi.

Occorre creare un "ecosistema digitale" basato sulla contaminazione: interloquire con le scuole, tramite i ragazzi formare i genitori, disseminare competenze digitali a vicenda e a cascata.

➔ Valorizzare le competenze professionali e manageriali

Ai policy maker è richiesta dal mondo del lavoro una visione in grado di favorire una dimensione di aggregazione e di inclusione di nuovi processi e competenze. Bisogna per esempio costruire percorsi di alternanza scuola-lavoro che integrino formazione e processi d'impresa; bisogna ascoltare le soluzioni proposte dalle rappresentanze di categoria per gestire l'innovazione. Si possono non da meno incentivare dirigenti, quadri e manager a fare formazione continua affinché le loro competenze diventino driver di sviluppo da trasferire nelle aziende e negli ambiti produttivi di riferimento.

A tal proposito si potrebbe inserire nei contratti nazionali di lavoro delle indennità di competenza, ossia la possibilità di seguire dei corsi di formazione qualificata che, previo esame finale, permettono di acquisire una competenza certificata facendola poi incidere, alimentandola, sulla componente variabile della retribuzione, valorizzando e sostenendo così tale processo di formazione continua.

➔ Progettualità sinergica tra diversi per migliorare il futuro

Per costruire un futuro migliore serve una forte progettualità: i manager devono farsi carico di questa responsabilità. Aziende, istituzioni, politica, devono affrontare sinergicamente le sfide per la credibilità futura del Paese quali il debito pubblico, la certezza del diritto e la mancanza di pianificazione, con un programma di lavoro condiviso sul quale tutti si impegnano a garantire il proprio supporto, in nome del benessere della collettività.

➔ Soft skill e digitalizzazione per l'internazionalizzazione delle pmi

Le piccole e medie imprese oggi si pongono obiettivi d'internazionalizzazione ma scontano ancora un gap di digitalizzazione che, nel mercato globale, rappresenta ormai una condizione preliminare di accesso. Inoltre, se non c'è un livello minimo di produttività all'interno dell'impresa, ogni ambizione di internazionalizzazione fallisce. La riduzione di produttività e quindi di marginalità delle pmi in Italia è infatti dovuta – tra le altre cose – oltre alla mancanza di competenze, anche alla mancanza delle strutture tecnologiche.

Non si deve comunque slegare la componente tecnologica dalla componente organizzativa e dalla visione. Le *hard skill* senza le *soft skill* servono a poco perché il lavoratore può sapere usare una

macchina ma il problema è come farlo inserire nel processo. Il processo di digitalizzazione, inteso come cambiamento dei modelli e dei paradigmi, porterà a un maggior turnover, a maggiore apertura e permeabilità del mercato del lavoro. L'idea, ancora forte, che vanno formati solo i dipendenti stabili, quelli con contratti a tempo indeterminato, è superata e controproducente perché innesca un meccanismo perverso per cui, sul mercato, non si troveranno più le persone di cui le aziende hanno bisogno.

➔ Il ponte intergenerazionale in azienda e nel lavoro

Il tema della trasformazione non è definibile solo nel potenziamento delle competenze. Da un lato ci sono le competenze, dall'altro i contesti: qualsiasi persona che ha tantissime competenze ma non è in grado di gestire e implementare i contesti è ininfluente. Ci sono poi le relazioni: più le competenze saranno contestualizzate, più si avrà la possibilità di creare relazioni, che aiuteranno ad avere maggiori competenze e a leggere meglio i contesti.

Vincere la sfida e connettere generazioni diverse nelle aziende, integrando il potere decisionale dei manager esperti con una visione più strutturata, ma magari meno sensibile alle trasformazioni in corso, e le generazioni più giovani che hanno probabilmente maggiori capacità di agire nel mondo in continuo cambiamento.

Bisogna preparare le generazioni a essere interconnesse le une alle altre. L'anzianità aziendale diventa inutile se non si ha la capacità di adattarsi e, al contempo, la giovinezza è inutile se non si ha la capacità di inserirsi nei meccanismi e nei processi aziendali.

Sono vincenti quei progetti che riescono a far dialogare bene junior e senior, con responsabilità trasversali e orizzontali e con obiettivi ben definiti e misurabili.

➔ Le politiche pubbliche tra realtà e necessità

Il comparto pubblico sta iniziando a reagire ma, di fatto, rispetto ai cambiamenti richiesti dall'evoluzione si muove ancora in modo estremamente piatto e indifferenziato.

Bisogna considerare che la popolazione in stato di disagio occupazionale è molto eterogenea, ci sono peculiarità e distinzioni marcate a livello di territori e filiere.

Nelle grandi città c'è una presenza più diversificata degli ambiti produttivi, ma in molte aree di provincia ci sono vocazioni produttive e occupazionali molto uniformi: in questi casi una formazione orizzontale e poco diversificata viene percepita come dispendiosa, poco efficace e di conseguenza inutile.

➔ La specificità della PA

Per quanto riguarda la trasformazione digitale e del lavoro, c'è comunque da rilevare che la Pubblica Amministrazione è un'organizzazione estremamente strutturata e complessa, dove tra le competenze più importanti ci sono il valore delle relazioni interpersonali e la capacità di gestire la complessità dei processi interni: dal rapporto dei vertici apicali, che hanno responsabilità di indirizzo con la linea manageriale che ha responsabilità di esecuzione, sino alla gestione dei dipendenti con funzioni ormai marginali e delle fisiologiche resistenze al cambiamento.

#PRIORITALIA

PASSIONE PER UN'ITALIA MIGLIORE



3 - Sintesi del rapporteur Serena Scarpello

Il tavolo ha affrontato in maniera eterogenea il tema indicando alcuni obiettivi strategici da mettere in pratica tramite azioni e iniziative incentrate su criteri di **innovazione, realizzabilità e replicabilità**.

Tra gli obiettivi sono stati prioritariamente segnalati:

- inserire nel contratto di lavoro un'**indennità di competenza**, ossia una sorta di componente premiale della retribuzione da prevedere per chi arricchisce il proprio CV con

competenze innovative attinenti al ruolo svolto in azienda e utili a migliorare il processo in cui si è attivi, generando quindi un senso di contribuzione che fa leva sul *life long learning*, ossia sull'apprendimento permanente;

- predisporre un **sistema di certificazione delle competenze** attraverso un programma obiettivo e universalmente riconosciuto che vada oltre le presentazioni di opportunità presenti su LinkedIn e che quindi sia in grado di misurare non solo le *hard skill*, ossia le competenze del saper fare lavorativo, ma anche le *soft skill*, quelle che l'Ocse definisce le "competenze della vita" che, in un contesto ormai irreversibilmente caratterizzato da meccanismi di automazione, sono ritenute sempre più determinanti ma al contempo le più difficili da mappare;
- programmare una **formazione permanente e circolare** per le risorse umane presenti in azienda anche e soprattutto a **livello intergenerazionale**, non tanto con l'idea conservativa di consolidare il proprio modello di business, ma nella consapevolezza di generare un processo di osmosi a beneficio di tutto il mercato, e dunque coniugando la flessibilità con un'idea di maggiore occupabilità.

A monte di tali obiettivi e proposte, è importante evidenziare come un orientamento condiviso da tutti i partecipanti al tavolo sia stato quello di considerare come **fondamentale la centralità del fattore umano**.

La persona deve restare centrale all'interno del modello di trasformazione e cambiamento, non deve mai sentirsi inadeguata in questo processo ma, anzi, va accompagnata in un percorso evolutivo di potenziamento umanistico e non solo disciplinare. **Creare un ecosistema intergenerazionale e plurale** può essere pertanto la risposta migliore alle sfide della trasformazione digitale.